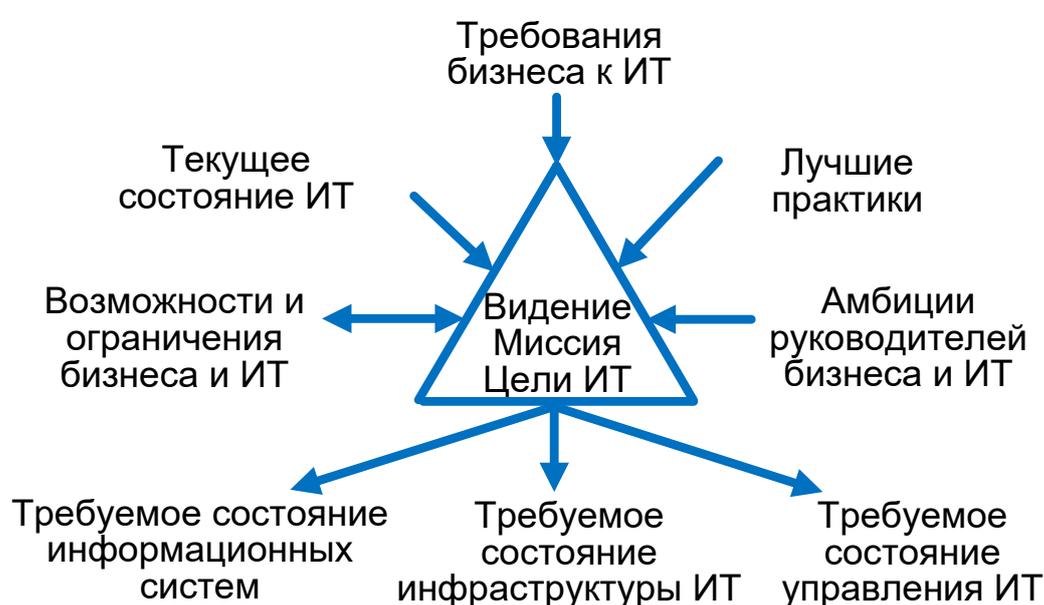


Александр Михайлов

# Видение, миссия, цели ИТ

что и как надо планировать  
на 1 год и более,  
как это учесть в ИТ-стратегии  
и стратегия цифровой  
трансформации бизнеса



Москва 2022

## Содержание

Введение .....	4
1. Видение, миссия, цели ИТ: что это такое.....	4
2. Место в ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса.....	6
3. Разработка видения, миссии, целей ИТ .....	7
3.1. Учет целей бизнеса и требований к ИТ .....	8
3.2. Учет текущего состояния ИТ и недостатков в нем .....	11
3.3. Возможности и ограничения бизнеса и ИТ (согласование с бизнесом).....	13
3.4. Лучшие практики .....	17
3.5. Амбиции руководителей бизнеса и ИТ .....	17
3.6. Требования к требуемому (целевому) состоянию ИТ .....	19
4. Типовые модели позиционирования ИТ .....	20
5. Примеры видения, миссии, целей ИТ.....	25
6. Типовые варианты планирования видения, миссии, целей ИТ на 1 год и более ...	28
Приложение 1. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса .....	29
Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации.....	29
Отзывы ИТ-директоров.....	30
Разработка основы ИТ-стратегии параллельно обучению.....	32
Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц.....	34
Консалтинг по разработке подробной ИТ-стратегии (и/или стратегии цифровой трансформации бизнеса) на 150-300 страниц .....	36

**Автор:** Александр Михайлов, MBA по стратегическому управлению, эксперт по ИТ-стратегиям и цифровой трансформации бизнеса, Генеральный директор компании «Консалтинг по управлению ИТ», [editor@info-strategy.ru](mailto:editor@info-strategy.ru)

Материал данной публикации построен на базе лучшего международного опыта разработки ИТ-стратегий и практического опыта автора:



- 15 лет консалтинга по управлению ИТ (из них 7 лет в IBM);
- 10 лет работы руководителем ИТ службы в российских и зарубежных компаниях;
- 11 лет преподавания ИТ-стратегий в бизнес-школах;
- разработка ИТ-стратегий десятков крупных российских предприятий, помощь в разработке более трех сотен ИТ-стратегий;
- редактор сайта по ИТ-стратегиям ([www.info-strategy.ru](http://www.info-strategy.ru)).

Работу в области ИТ начал простым программистом, потом 10 лет руководил ИТ-службами. После этого 15 лет консалтинга по управлению ИТ: вначале в IBM, с 2012 года - в своей компании «Консалтинг по управлению ИТ».

Участвовал в десятках консалтинговых проектов по улучшению управления ИТ в крупнейших российских компаниях:

- ИТ-стратегии, стратегии цифровой трансформации бизнеса: Транссервис, Softline, Магнитогорский Metallургический Комбинат, Газпром автоматизация, Интерэнерго, Ферронордик Машины, Zerpelin, Национальный Расчетный Депозитарий (группа компаний ММВБ), Роснано, Ренессанс Страхование, Нижегородская Энергосбытовая Компания, Донгорбанк, Министерство Промышленности и Энергетики РФ, Еврохим, Норильский Никель, Высшая Школа Экономики и др.;
- Улучшение управления ИТ: Славнефть, Газпром газораспределение, РусГидро, Национальный Расчетный Депозитарий (ММВБ), ТНК-ВР, МДМ Банк, Концерн Росэнергоатом, Сургутнефтегаз, РЖД, Объединенные Машиностроительные Заводы, банк Уралсиб, Лукойл Информ, Внешторгбанк, Еврохим, РТС и др.;
- Разработка государственных программ. Работа в международных проектах.

Более 10 лет провожу обучение по ИТ-стратегиям и управлению ИТ в ведущих российских бизнес-школах: МИРБИС, РАНХиГС и др. Обучил более 350 руководителей ИТ-служб и около 100 руководителей компаний.

Участвовал в обучении и стажировках в половине стран Европы: Австрии, Бельгии, Венгрии, Германии, Голландии, Греции и др.

Автор 4-х книг и десятков статей по ИТ-стратегиям и управлению ИТ:

- [книга](#) «ИТ-стратегия и стратегия цифровой трансформации бизнеса: что это такое, варианты разработки, основные разделы», 240 страниц, 2021
- [книга](#) «ИТ-стратегия: лучший международный и российский опыт», 450 с, 2018
- [книга](#) «ИТ-стратегия для гендиректора», 140 страниц, 2018
- [книга](#) «Стратегия цифровой трансформации бизнеса», планируется в 2021



см. весь перечень книг и статей: [www.info-strategy.ru/publications](http://www.info-strategy.ru/publications)

## Введение

Текст написан на базе:

- [книги](#) «ИТ-стратегия и стратегия цифровой трансформации бизнеса: что это такое, варианты разработки, основные разделы», 250 страниц. В книге рассмотрена разработка основы ИТ-стратегии на 15 слайдов, на 1 год;
- [книги](#) «ИТ-стратегия: лучший международный и российский опыт», 450 страниц. В книге рассмотрена разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц, на 1-3 года;
- сайта по ИТ-стратегиям и стратегиям цифровой трансформации бизнеса ([www.info-strategy.ru](http://www.info-strategy.ru)), который ведет автор этого текста.

## 1. Видение, миссия, цели ИТ: что это такое

*«Меня часто просят объяснить секрет успеха Microsoft...Разумеется, простого рецепта нет, и удача сыграла свою роль, но думаю, что самое важное - наше видение будущего»*  
*Билл Гейтс*

По вопросу, что такое видение и миссия ИТ, как учебников, так и консенсуса пока нет. В России сейчас немногие СЮ, как впрочем и консультанты по ИТ, отличают видение от миссии.

Существует много различных определений видения и миссии бизнеса. Определения достаточно похожи и отличаются деталями. У некоторых международных консалтинговых компаний есть свои определения, похожие на определения этих терминов для бизнеса.

Однако, в одной из немногих книг по стратегическому планированию ИТ (Cassidy A. A practical guide to information systems strategic planning) определения видения и миссии ИТ почему-то поменяны местами.

В концепциях и ИТ-стратегиях некоторых компаний есть «видение», но нет «миссии» и наоборот.

В русском языке тоже нет устойчивой трактовки тонкости различий видения и миссии. Используемые далее определения видения, миссии и стратегических целей бизнеса взяты из известного учебника Томпсона и Стрикленда (Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание).

Сейчас многие российские менеджеры говорят о том, что миссия, видение и цели бизнеса есть у них в головах, хотя они нигде и не написаны. На самом деле, такое положение вещей является проблемой, так как на каждом предприятии существуют руководители минимум пяти основных подразделений, и у каждого из них свои варианты видения, миссии и целей. При разработке стратегии, если нет четко прописанных миссии, видения и целей бизнеса, самой проблемной частью становится их согласование.

Посмотрим, как могут выглядеть видение и миссии, и вообще что это такое. В России это довольно загадочные слова. Они не загостированы, то есть каких-то жестких различий между ними нет.

Табл. 1. Определения видения, миссии, целей, стратегии бизнеса и ИТ

	Бизнес	ИТ
Видение	<b>Видение бизнеса:</b> маршрут движения компании в будущее; определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ компании, какой она должна стать в будущем.	<b>Видение ИТ:</b> представление желаемого и потенциально достижимого будущего состояния ИТ. Видение ИТ говорит о том, чего мы хотим достичь в плане ИТ, а также дополнять видение бизнеса.
Миссия	<b>Миссия бизнеса:</b> объясняет суть деятельности, специфику и путь развития компании – все то, что отличает эту компанию от остальных в этой отрасли. Формулировка миссии содержит описание трех элементов: 1. Потребности покупателя, то есть что надо удовлетворять. 2. Группы покупателей, то есть кто будет объектом обслуживания. 3. Действия, технологии и знания, то есть как компания создает и распространяет потребительскую ценность и удовлетворяет потребности своих клиентов.	<b>Миссия ИТ</b> описывает, каким образом ИТ-служба собирается достичь желаемого состояния, сформулированного в видении ИТ. Миссия ИТ поддерживает видение и миссию компании, а также объясняет специфику данной ИТ-службы. В миссии могут быть указаны пользователи ИТ и оказываемые услуги, а также отношение к централизации/децентрализации, аутсорсингу/инсорсингу, инновационность ИТ-службы.
Цели (стратегические)	<b>Стратегические цели бизнеса:</b> конкретные результаты и итоги, которые должны быть достигнуты к определенному сроку; тесно увязаны со стратегическим видением и миссией компании.	<b>Стратегические цели ИТ:</b> долгосрочные (на несколько лет) цели ИТ, поддерживающие видение и миссию ИТ, а также стратегические цели бизнеса.

Пример видения, миссии и стратегических целей ИТ для государственной организации (Госдепартамент США) приведен во врезке:

<b>Пример целей ИТ: Госдепартамент США</b>
<i>IT Vision: Empowering business with information available anytime, anywhere.</i>
<i>Five IT goals have been formulated to support this:</i>
<i>1. The Right Information: Superior decision-making facilitated by superior information.</i>
<i>2. Anytime/Anywhere Computing: IT makes the knowledge and communication resources available to personnel when and where they need them.</i>
<i>3. External Partnership: Improved connectivity and collaboration with other agencies, business, and the public - domestic and abroad.</i>
<i>4. Risk Management: An approach that recognizes and balances the needs of staff and security risks.</i>
<i>5. Work Practices and Workforce: IT professionals highly trained for mission support, and all non-IT staff trained to use technology effectively.</i>

Данную информацию я нашел в интернете более десяти лет назад, до утечек дипломатической почты. Здесь есть очень сильные фразы про доступ к информации - “anytime&anywhere”. Риски они тоже видели, но пошли на них. Что теперь делать Госдепу США – непонятно: вернуться к старым нецентрализованным базам данных будет неприятно, а сохранение доступа к данным “из любого места” опять может привести к утечкам.

В Госдепартаменте США, после того, как произошла утечка, я думаю, скорректировали свои требования и пожелания к anytime и к anywhere и поставили вопрос ребром: что с этим делать? Надо ли им это? Может и нет. Так или иначе, предыдущее они должны были пересмотреть с учетом того, что произошло. Насколько я знаю, сейчас правила безопасности ужесточены, от представления информации в любое время и в любом месте частично отказались.

## 2. Место в ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса

Вот место целей ИТ в ИТ-стратегии (см. Рис. 1) и стратегии цифровой трансформации бизнеса (см. Рис. 2):



Рис. 1. Место видения, миссии, целей ИТ в ИТ-стратегии



Рис. 2. Место видения, миссии, целей ИТ в стратегии цифровой трансформации бизнеса

Наверное, больше половины как руководителей бизнеса, так и ИТ-руководителей считают, что «видение» и «миссия» – это неправильные и непонятные слова, а если за них предлагают еще и деньги заплатить, то они, безусловно, отказываются. А вот слово «цели» воспринимается нормально, поскольку все понимают, что цели ИТ должны быть.

В данной статье рассмотрено, как выглядят цели ИТ, как их планировать, а также видение и миссия ИТ.

### 3. Разработка видения, миссии, целей ИТ

Кроме подстраивания под бизнес, при разработке видения, миссии и стратегических целей ИТ целесообразно учитывать множество различных исходных данных (см. Рис. 3):

1. Требования бизнеса к ИТ;
2. Текущее состояние ИТ;
3. Возможности и ограничения бизнеса и ИТ;
4. Лучшие практики и типовые модели развития ИТ;
5. Амбиции руководителей бизнеса и ИТ.

А видение, миссия, цели ИТ задают требования к требуемому состоянию информационных систем, инфраструктуры ИТ, управления ИТ.

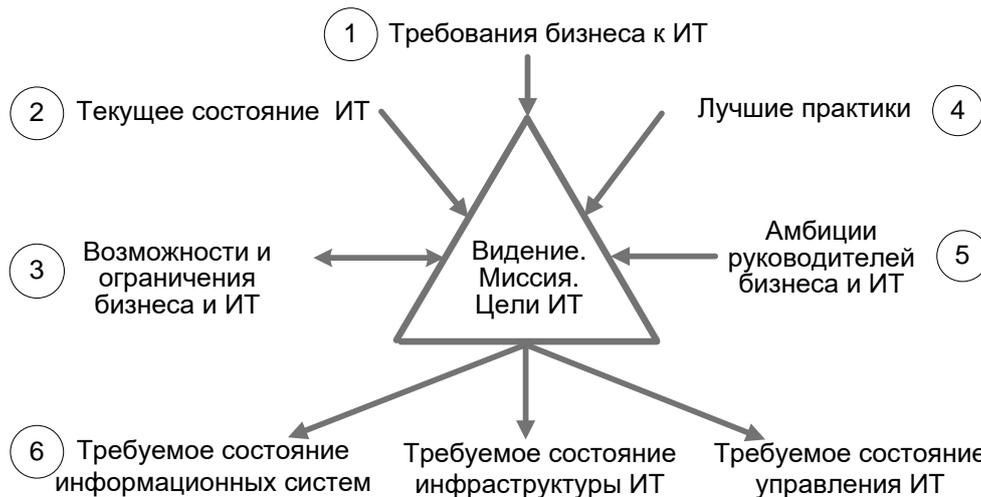


Рис. 3. Источники информации для видения, миссии и стратегических целей ИТ

Для того, чтобы вам разработать цели ИТ, по-хорошему нужно провести внутренний аудит ИТ и бизнеса, анализ внешней среды (как тенденций развития ИТ, так и тенденций рынков, на которых работает ваша компания). Например, для новых компаний я бы рекомендовал рассматривать также вариант, когда своих технических средств нет вообще. Раньше, лет 10-20 назад, технические средства почти у всех предприятий были свои.

Анализ внешней среды включает в себя сравнение с конкурентами. При этом, если ваша небольшая компания продает запчасти к компьютерам в небольшом городке, то IBM вам не конкурент, не надо с IBM себя сравнивать, да и обидным для вашей компании может оказаться сравнение. Скорее всего, стоит сравнивать имеющиеся у вашего предприятия информационные технологии с основными партнерами и конкурентами вашей компании, которые работают в вашем городе или регионе.

То есть, если сравнивать предприятия в Волгограде и в Астрахани, они могут быть в сравнении может быть смысл. Но с США определено нет. То есть вы можете смотреть лучшие практики, куда вам расти, но ваш генеральный директор будет сравнивать ИТ-службу с тем, что есть у ваших ближайших конкурентов и партнеров. И если вы будете хуже, чем соседи, то это плохо для вас.

Чтобы понять, в каких направлениях надо развивать ИТ, надо найти предприятия из вашей отрасли, опережающие вас в плане ИТ.

Далее рассмотрим каждый источник информации для видения, миссии и стратегических целей ИТ более подробно.

### 3.1. Учет целей бизнеса и требований к ИТ

Для учета влияния целей бизнеса на видение и миссию, а также и цели ИТ, надо рассмотреть (см. Рис. 4):

- а) Цели бизнеса;
- б) Видение и миссию бизнеса;
- в) Рыночные тенденции;
- г) Требования бизнеса к ИТ.



Рис. 4. Видение, миссия, цели ИТ: влияние целей бизнеса

#### а) Цели бизнеса

Если цели бизнеса есть в письменном виде (а если они не написаны, то скорее всего их просто нет, как и у  $\frac{3}{4}$  российских предприятий), то просто напишите в левой колонке цели бизнеса, а в правой – цели ИТ, которые нужны для достижения целей бизнеса. И нарисуйте между целями стрелки (соответствия). Если такую работу вы проводите в первый раз, то узнаете много нового.

Если целей бизнеса в письменном виде нет, то вряд ли ИТ-директору стоит ввязываться в работы по выявлению и согласованию этих целей. Ни опыта, ни сил, ни календарного времени не хватит. В этом случае проще ограничиться выявлением только требований бизнеса к ИТ.

Если цели бизнеса есть, но выглядят нереальными (например, чисто амбиции генерального директора) или непонятными для ИТ (например, «повысить», ЕВІТDA), то опять таки проще ограничиться только выявлением требований бизнеса к ИТ.

#### б) Видение и миссия бизнеса

Если в вашей компании видения и миссии нет (как у большинства российских компаний), то в чем-то вам проще – не надо согласовывать с ними видение и миссию ИТ.

Если вдруг видение и миссия компании есть, попробуйте для начала добавить перед каждым абзацем пару слов про «ИТ поддержку» того, что там написано, если это конечно уместно.

### в) Рыночные тенденции

При анализе рыночных тенденций, а также внешней среды, в которой работает бизнес, стоит рассмотреть:

- Рыночные условия. Понятно, что рост рынков предъявляет совсем другие требования к ИТ, чем кризис;
- Тенденции развития информационных технологий: рост аутсорсинга, тренд к централизации ИТ, новые интернет-технологии и др.;
- Отрасль. Для предприятий добывающей промышленности требования к ИТ, и, соответственно, сложность и стоимость ИТ, могут в разы отличаться от банков и телекоммуникационных компаний;
- Конкуренты;
- Поставщики. Возможно, с поставщиками стоит наладить обмен информацией с помощью информационных систем класса SCM;
- Требования законодательства и регулирующих организаций;
- и т.д., см. литературу по стратегическому управлению бизнесом.

### г) Требования бизнеса к ИТ

Требования бизнеса к ИТ нечасто бывают формализованы и согласованы.

Для выявления требований бизнеса к ИТ целесообразно провести интервьюирование бизнес-менеджеров. Для этого целесообразно выполнить следующие шаги:

1. Изучить имеющиеся документы по этой тематике (а вдруг что-то есть?!);
2. Провести интервьюирование руководителей основных направлений деятельности компании, в первую очередь направления, наиболее использующего ИТ (5-15 человек: генеральный директор, исполнительный директор, финансовый директор, руководители основных направлений работ компании).  
Тематики интервью: какие бизнес-процессы они хотели бы автоматизировать в ближайшие несколько лет (то есть какие новые информационные системы и существенные изменения имеющихся они видят), а также требования к инфраструктуре и управлению ИТ;
3. Если целесообразно, провести интервьюирование представителей основных групп пользователей ИТ (до 10-15 человек: представители пользователей основных информационных систем);
4. Систематизировать и объединить всю информацию;
5. Обсудить приоритеты по информационным системам, инфраструктуре и управлению ИТ с самым главным из доступных руководителей («куратором ИТ», часто это генеральный, исполнительный, либо финансовый директор).

Несо согласованные требования бизнеса к ИТ являются одной из основных причин не успешности разработанной ИТ-стратегии.

### Информация для размышления

Если в вашей компании нет стратегии бизнеса, и топ-менеджеры бизнес-школ не заканчивали, то получить требования бизнеса к ИТ (которые потом реально выполнить) может быть не просто. Если вы спросите у существующих пяти менеджеров как должна развиваться ваша компания, как они видят свою роль и как, соответственно, ИТ должен их поддерживать, то можете получить от семи до десяти вариантов. Если подойти к одному с утра, то он скажет – компания будет расширяться, а к вечеру или через неделю, он же скажет – не знаю, может, продадимся кому, международная компания приходит к нам, есть такая задумка...

С точки зрения ИТ это будут совершенно разные линии поведения. Вопрос задайте – согласовал ли он это с четырьмя другими? «Да, конечно, - ответит он, - они меня поддерживают». А другие четыре скажут вам противоположные точки зрения, и они между собой будут более или менее несовместимы, но точки пересечения может и не быть. На вас это вывалили и предполагают, что вы будете их поддерживать, причем в разных направлениях двигаться. И что с этим делать? Вы доносите до основного руководителя (генерального директора или куратора ИТ), что есть такие-то точки зрения, и согласовываете с ним. Спрашиваете, как считает он. Он дает оценку собранных вами точек зрения.

Без опыта проведения подобных работ по анализу требований к ИТ весьма трудно согласовать полученные от топ-менеджеров “хотелки”. Гораздо лучше, если есть стратегия бизнеса, из которой вы можете просто взять основные направления.

Как минимум, вам надо получить одну страничку с основными требованиями бизнеса к информационным системам, инфраструктуре ИТ и управлению ИТ. Далее надо каждое из требований уточнять с представителями бизнес-подразделений, а потом согласовать все с генеральным директором.

В рамках ИТ-стратегии требуется согласовывать требования бизнеса и возможности ИТ:

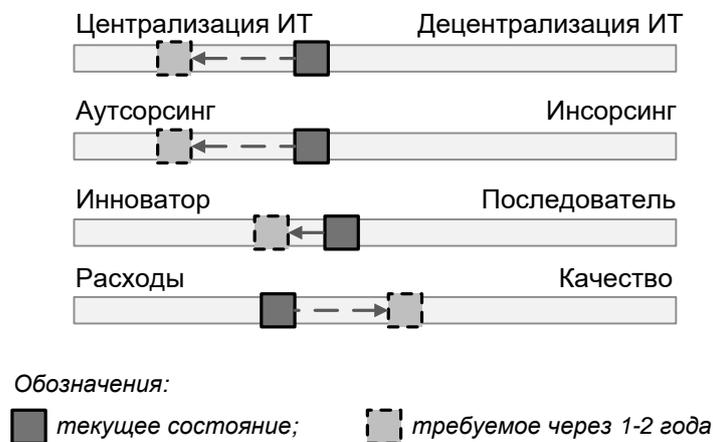


Рис. 5. Согласование требований бизнеса и возможности ИТ

На Рис. 5 приведена одна из моделей согласования требований бизнеса и возможностей ИТ. Можно выделить ряд характеристик ИТ-службы, которые сложились исторически: централизованы или децентрализованы ИТ, много аутсорсинга или мало и др. Для каждой из характеристик можно отметить текущее состояние и то, к чему хотелось бы прийти через 1-2 года. При этом нужно учитывать и современные тренды. Сейчас, например, существует тренд к централизации ИТ.

Также очень существенно отношение руководства вашей компании к аутсорсингу. Иногда бизнес-руководство настаивает на том, что все работы надо делать своими силами, а иногда, наоборот, предлагают все передать другим компаниям. В миссии, виде-

нии, целях ИТ все эти характеристики целесообразно зафиксировать, потому что это – принципиальный выбор, в дальнейшем все технические решения строятся на них.

Также важно, внедряете ли вы новые решения по ИТ раньше конкурентов, или ждете, пока они их на себе апробируют – тогда, может, и внедрять ничего не надо будет. А для руководителя ИТ-службы очень важно, отдает ли бизнес-руководство предпочтение качеству ИТ-решений, или же во всех случаях экономит по максимуму. Тогда уже о качественных и современных ИТ решениях речь, наверное, вовсе не пойдет.

Есть ряд исследований по ИТ-службам (в т.ч. Gartner), рассматривающих эффективность их работы с точки зрения соотношения затрат к выгодам. Выводы этих исследований достаточно неожиданны: за период в один год и менее, нет прямой корреляции между увеличением затрат на ИТ и выгод бизнеса. Не факт, что инноваторы больше дают соотношения цена-качество - прямой корреляции нет, хотя денег тратят точно больше. Выбор между инновационными ИТ и простым следованием за решениями, уже апробированными конкурентами, зависит скорее от конкретного предприятия и лиц, руководящих бизнесом и ИТ.

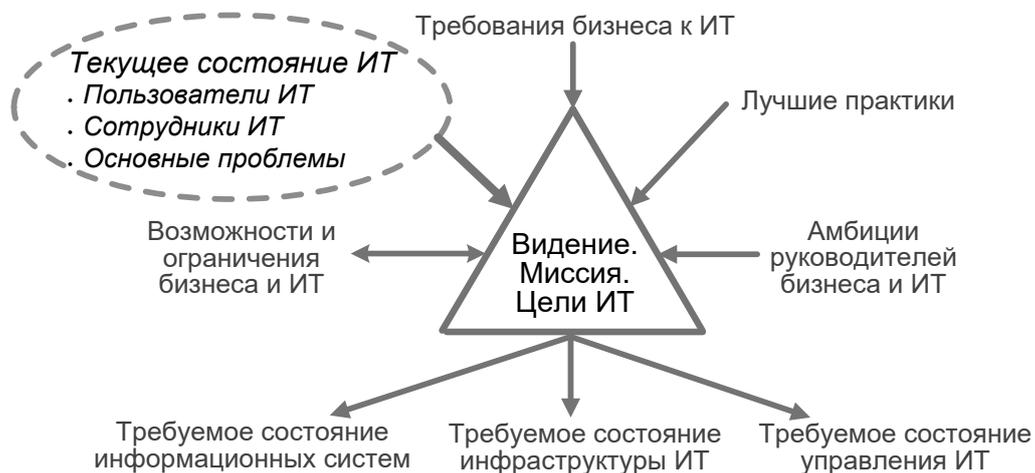
Однако есть прямая корреляция между накопленными за несколько лет затратами на ИТ и выгодами бизнеса от ИТ. То есть новые проекты по ИТ дают основную отдачу только через несколько лет после начала внедрения (финансирования). Это и понятно, большинство проектов по внедрению новых информационных систем (например, новая комплексная программа автоматизации делопроизводства или продаж) за год можно только внедрить, а реальная польза от них может быть через год после завершения внедрения, когда все пользователи начнут работать с новой системой и привыкнут к ней.

Соответственно, сразу сложно сделать простой вывод: если руководитель ИТ-службы в вашей компании меняется раз в год или чаще, рассчитывать на высокие отдачи от вложений в ИТ не стоит. Новый ИТ-руководитель почти наверняка многое изменит. А в каждом конкретном случае все зависит от конкретных людей, конкретных организаций и обстоятельств.

### 3.2. Учет текущего состояния ИТ и недостатков в нем

Для учета влияния на видение и миссию, а также и цели ИТ текущего состояния ИТ и недостатков в нем, надо рассмотреть (см. Рис. 6):

- а) Пользователей ИТ (их численность сейчас и через 1-3 года, группы пользователей, их квалификацию, важность для бизнеса в целом);
- б) Сотрудников ИТ (их численность и квалификацию);
- в) Основные проблемы в текущем состоянии ИТ.



*Рис. 6. Видение, миссия, цели ИТ: влияние текущего состояния ИТ и недостатков в нем*

При анализе текущего состояния ИТ надо учесть:

- Уже имеющиеся информационные системы и инфраструктуру;
- Уже имеющуюся оргструктуру ИТ-службы, численность и квалификацию персонала;
- Что уже передано на аутсорсинг, предполагается ли увеличивать его долю;
- Централизованы или децентрализованы сейчас данные, информационные системы, инфраструктура и управление ИТ. Что предполагается делать в ближайшие несколько лет;
- и масса других проблем и возможностей.

Таким образом, при анализе текущего состояния ИТ, вы рассматриваете, что у вас есть, и чего нет.

#### **а) Пользователи ИТ**

Пользователи ИТ есть у всех ИТ-служб. Но пользователи в разных компаниях бывают весьма разными: где-то они или бегают от нововведений, которые предлагают сотрудники ИТ, а где-то совсем наоборот: требуют, чтобы каждое из 100 требований по доработке функциональности ПО было выполнено в ближайшую неделю (и так по каждому из бизнес-подразделений).

Также, кроме сотрудников своей компании, бывают иногда и внешние пользователи: тоже компании или физлица. Они тоже могут быть разных типов, со своими специфическими требованиями по ИТ.

Дополнительных сложностей ИТ-службам добавляют и пользователи, которые платят за услуги, которые им предоставляет ваша ИТ-служба. Проблема обычно состоит в том, что оплату принимает (и как-то потом тратит) ваше предприятие в целом и генеральный директор в частности, а работы выполняет ИТ-служба.

В рамках ИТ-стратегии целесообразно выписать имеющиеся и планируемые группы пользователей ИТ, указав их численность, потребности в ИТ, SLA<sup>1</sup> и т.д.

#### **б) Сотрудники ИТ**

Уж какие сотрудники ИТ есть в вашей ИТ-службе, такие и есть. Вряд ли у вас работают вундеркинды, закончившие Гарвардскую школу бизнеса и имеющие лет десять работы в лучших российских компаниях. С другой стороны, вряд ли у вас работают люди, приехавшие недавно из горного аула.

Соответственно, имеет смысл опираться на уже имеющихся сотрудников и пытаться постепенно поднять их квалификацию. При этом не надо забывать о том, что при резком увеличении квалификации сотрудники могут быстро разбежаться по другим компаниям, предлагающим кандидатам с опытом более высокие зарплаты (а такие компании найдутся всегда).

---

<sup>1</sup> SLA: Service Level Agreement, соглашение об уровне ИТ сервисов. Более подробно рассмотрено в методологии ITIL, v3.

### в) Основные имеющиеся проблемы в ИТ

ИТ-стратегии обычно разрабатывают, когда линейное развитие текущего состояния ИТ не устраивает. То есть планирование идет к желательному (или «требуемому») состоянию ИТ.

В текущем состоянии интересуют, в первую очередь, наиболее существенные недостатки, которые затрудняют как текущую работу, так и переход к требуемому состоянию ИТ. Просто выпишите по 5-10 самых существенных недостатков в информационных системах, инфраструктуре ИТ, в управлении ИТ, то есть всего 10-20 главных недостатков в ИТ. А потом спланируйте цели ИТ так, чтобы основные недостатки были бы устранены.

### 3.3. Возможности и ограничения бизнеса и ИТ (согласование с бизнесом)

Для учета влияния на видение и миссию, а также и цели ИТ возможностей и ограничений бизнеса и ИТ, надо рассмотреть (см. Рис. 7):

- а) Возможности и ограничения бизнеса;
- б) Возможности и ограничения ИТ;
- в) Требования к бизнесу со стороны ИТ;
- г) Риски использования ИТ.

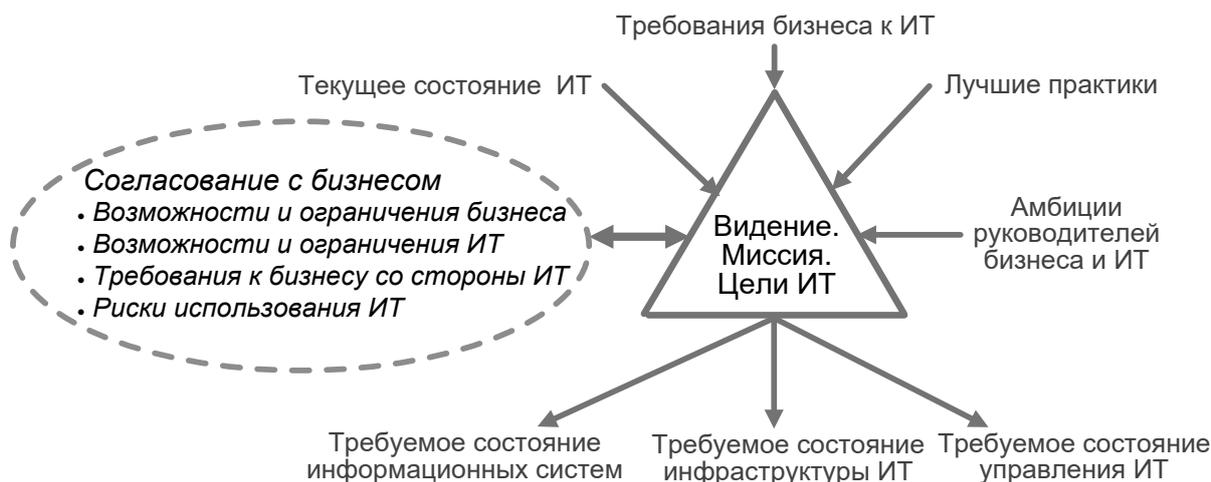


Рис. 7. Видение, миссия, цели ИТ: влияние возможностей и ограничений бизнеса и ИТ

Рассмотрим согласование видения, миссии и стратегических целей бизнеса и ИТ:

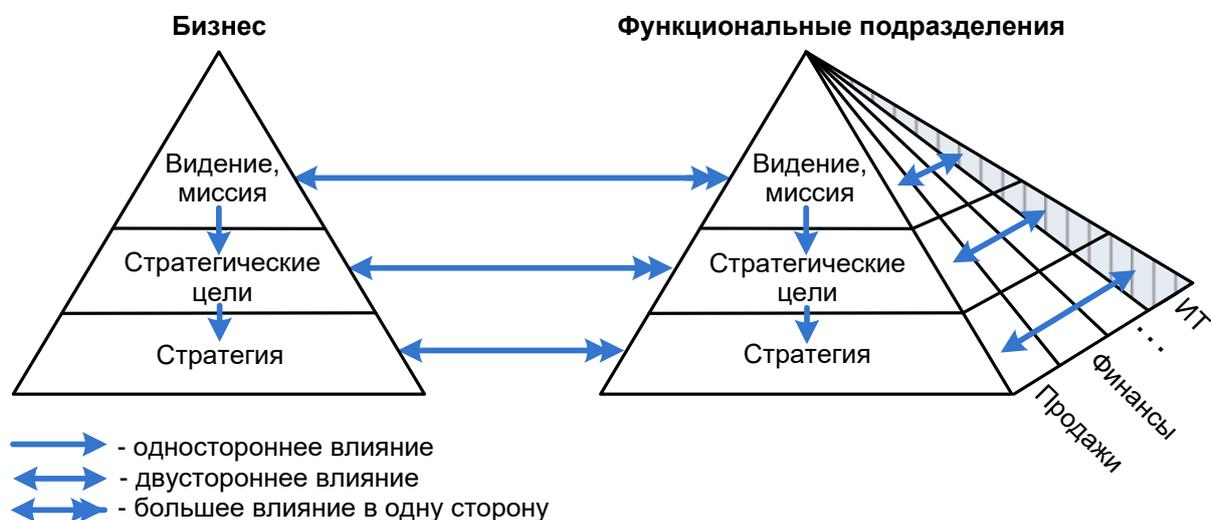


Рис. 8. Согласование видения, миссии и стратегических целей бизнеса и ИТ (1/2)

Для разработки видения, миссии и целей ИТ очень желательны видение, миссия и цели для компании в целом:

- Кроме написания видения, миссии и стратегических целей ИТ требуется согласовать их с руководством компании, ознакомить с ними сотрудников ИТ-службы (очень желательно, чтобы они согласились с этими положениями) и пользователей ИТ;
- ИТ-служба является одним из функциональных подразделений предприятия (и не всегда даже в первой десятке). При реальной разработке ИТ-стратегий, скорее всего, придется выяснить (и согласовать!), что же хотят от ИТ не только генеральный и исполнительный директора, но и руководители всех основных функциональных подразделений.

«Биз-Нес – злой бог белых людей».  
Джек Лондон.  
«Гиперборейский напиток»

Рассмотрим согласование видения, миссии и стратегических целей бизнеса и ИТ (на этом рисунке и далее предполагается, что «Бизнес» включает в себя как корпоративный уровень, так и все остальные подразделения (кроме ИТ)):

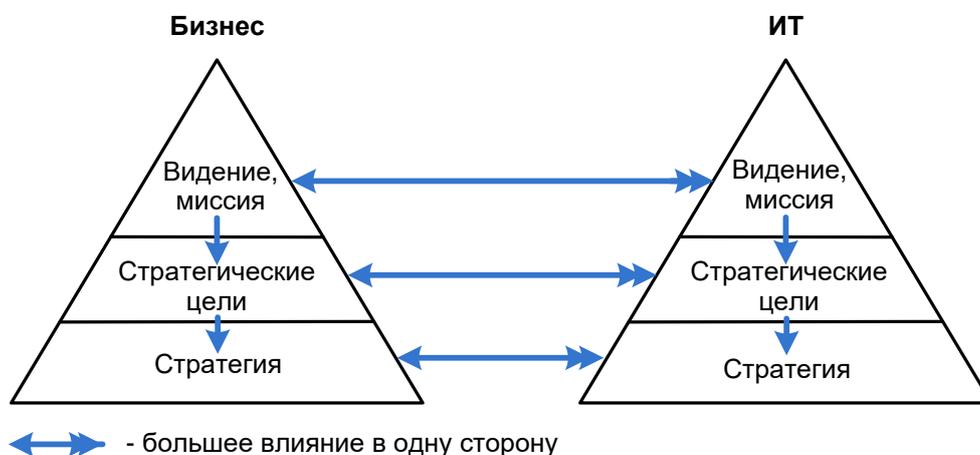


Рис. 9. Согласование видения, миссии и стратегических целей бизнеса и ИТ (2/2)

Далее, для упрощения, термин «Бизнес» будет включать в себя и все функциональные подразделения (кроме ИТ). То есть все, что ИТ-службе надо согласовывать с другими подразделениями, (например, внедрение ERP или SCM систем), далее будем включать в стратегические цели и стратегию бизнеса.

Итого, в соответствии с лучшими практиками, согласование приоритетов ИТ и бизнеса выглядит следующим образом:

1. Видение и миссия бизнеса определяет видение и миссию ИТ;
2. Стратегические цели бизнеса определяют стратегические цели ИТ;
3. Стратегия бизнеса определяет ИТ-стратегию.

Влияние бизнеса на ИТ может быть многогранно. Как минимум, целесообразно учесть следующие объективные факторы:

- Планируемые изменения стратегии бизнеса, например, переход к территориальной экспансии или же сокращение затрат;
- Покупка или продажа некоторых бизнесов;
- Внедрение новых информационных систем и существенные изменения имеющихся;
- Исторически сложившийся процент финансирования ИТ, и его отношение к среднеотраслевому уровню и ближайшим конкурентам;
- Изменение требований по безопасности и масса других факторов.

Требования бизнеса могут оказывать очень сильное влияние: рост компании предъявляет совсем другие требования к ИТ, чем кризис.

Стратегии как бизнеса, так и ИТ, разрабатываются с учетом того, что хочет руководитель компании. Например, если это хозяйственник советской закалки – зачем ему какие-то «стратегии» или «видения»?

Если брать западный бизнес, то он меньше зависит от конкретных руководителей, так как развивается давно и бизнес-процессы сильно регламентированы. А вот в России бизнес сильно зависит от конкретных его руководителей, в т.ч. их амбиций.

Для учета пожеланий/требований руководителей бизнеса к ИТ-стратегии, со всеми ними надо переговорить, но чтобы в результате они не ожидали, что через месяц все, что они вам сказали, будет реализовано. И, конечно, без всяких затрат.

*А есть ли методология учета амбиций руководителей?*

*(вопрос слушателя обучения по ИТ-стратегии)*

Другое дело, если вы - новый человек, и к вам существует кредит доверия (иначе вас просто не взяли бы на работу). А если вы сначала придерживались одной позиции, а потом решили - нет, я съездил на двухдневное (или пятидневное) обучение и полностью перестроился, давайте мы теперь все по-другому будем делать, - то вам вряд ли поверят. А если вы - новый человек, то, возможно, скажут: «Действительно, а может нам и на самом деле надо ИТ-стратегию разработать?».

#### а) Возможности и ограничения бизнеса

Во многих организациях существуют четкие правила по ограничениям финансирования и числа сотрудников ИТ-службы. Если подобные правила есть в вашей организации, изменить их будет нелегко.

#### б) Возможности и ограничения ИТ

ИТ могут не только поддерживать текущее состояние и перспективы развития бизнеса, но и дать ему новые возможности:

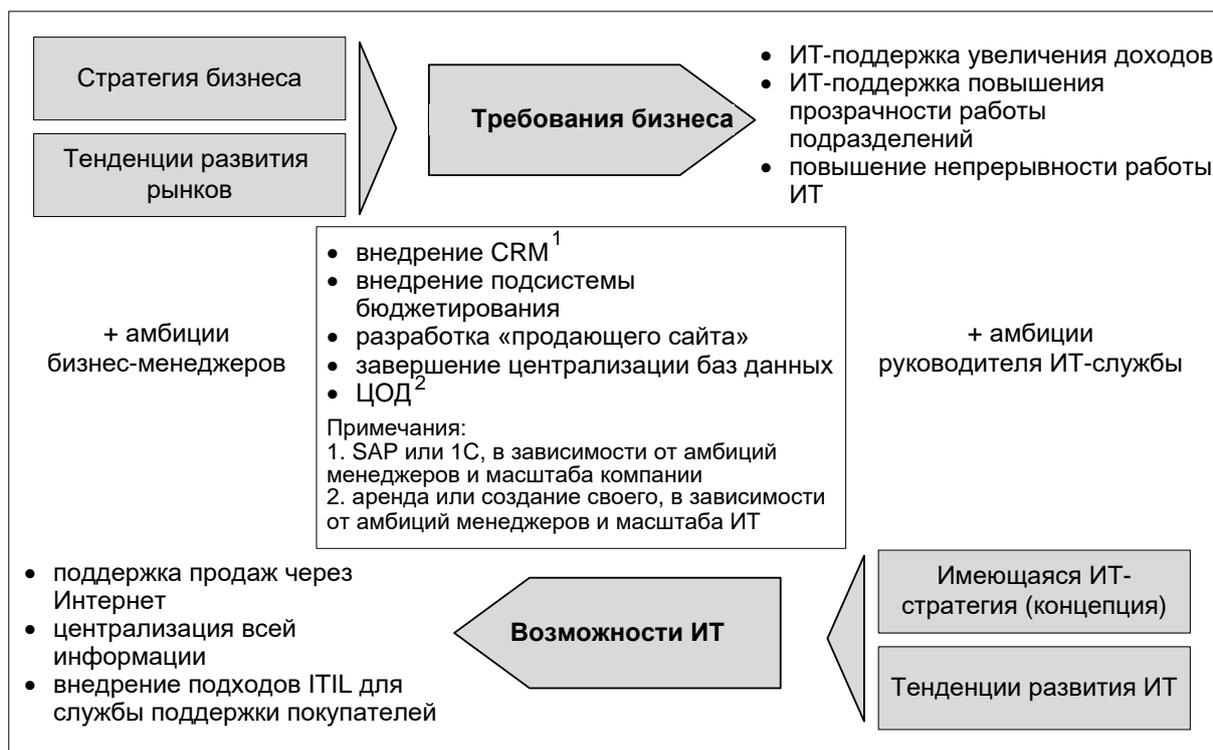


Рис. 10. ИТ не только поддерживает бизнес, но и может давать ему новые возможности

Мы будем рассматривать модель, когда как бизнес выдвигает требования к ИТ, так и ИТ предлагает новые возможности. То есть со стороны бизнеса вы можете посмотреть стратегию бизнеса, если она есть. Под конкурентной тенденцией тут подразумевают рыночные тренды, амбиции как со стороны бизнеса, так и со стороны ИТ-службы.

Сейчас интернет предоставляет и новые возможности, например, торговлю через интернет, и новые риски. Например, российские мебельные компании еще 20 лет назад жили – не тужили, а пришла ИКЕА, и начались проблемы.

#### **в) Требования к бизнесу со стороны ИТ**

Этот пункт - не опечатка. Как минимум, для обеспечения как текущей работы, так и развития ИТ, требуется финансирование как персонала ИТ, так и технических и программных средств.

Есть и проблемы психологического плана: нередко оплата рядовых сотрудников ИТ превышает зарплату сотрудников других подразделений. Со стороны бизнес-менеджеров это может выглядеть достаточно неприятно.

#### **г) Риски использования ИТ**

Риски использования ИТ часто весьма высоки. Если без отдельных подразделений компания может проработать несколько недель (например, без маркетологов и даже продавцов), то вспомните, на какой минуте неработоспособности любой информационной системы к вам прибегут разъяренные пользователи? Часто и трех минут не пройдет, как кто-то уже начнет звонить и жаловаться. А уж через пару часов может собраться много желающих растерзать сотрудников ИТ, «у которых опять все не работает».

### 3.4. Лучшие практики

Для учета влияния на видение и миссию, а также цели ИТ, лучших практик по ИТ, надо рассмотреть (см. Рис. 11):

- а) Тенденции развития ИТ;
- б) Типовые модели развития ИТ.

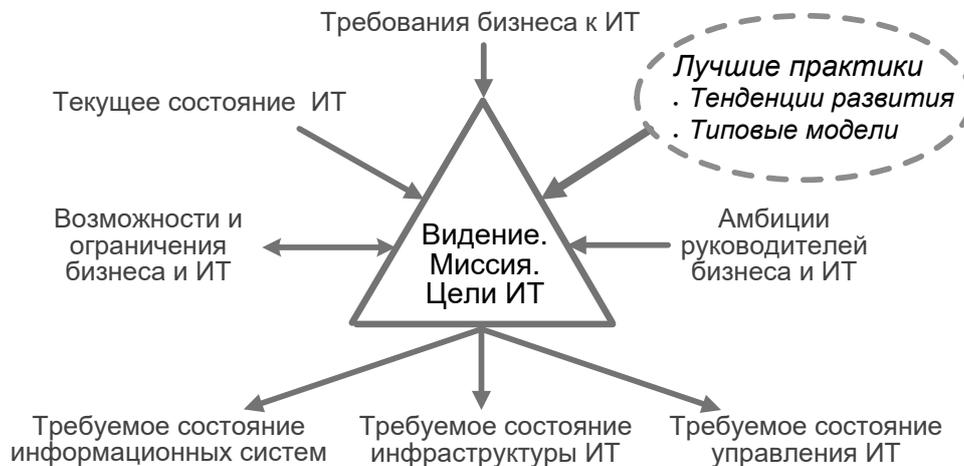


Рис. 11. Видение, миссия, цели ИТ: влияние лучших практик по ИТ

#### а) Тенденции развития

На уровне ИТ в целом можно отметить следующие тенденции, которые надо учитывать при разработке ИТ-стратегии (список, конечно, не полон):

- быстрое увеличение как выгод ИТ для бизнеса, так и рисков ИТ;
- возможность создания глобальных информационных систем (как централизованных, так и децентрализованных);
- увеличение доли аутсорсинга;
- и т.д.

#### б) Типовые модели

Далее рассмотрено несколько несложных моделей, которые не требуют много месяцев на изучение, и могут быть самостоятельно использованы ИТ-директорами при разработке ИТ-стратегии:

- модель 1: «Приоритеты развития ИТ»;
- модель 2: «Стратегическое позиционирование ИТ-службы».

### 3.5. Амбиции руководителей бизнеса и ИТ

Для учета влияния на видение и миссию, а также и цели ИТ, амбиций руководителей бизнеса и ИТ, надо рассмотреть (см. Рис. 12):

- а) Амбиции руководителей бизнеса;
- б) Амбиции руководителя ИТ-службы.

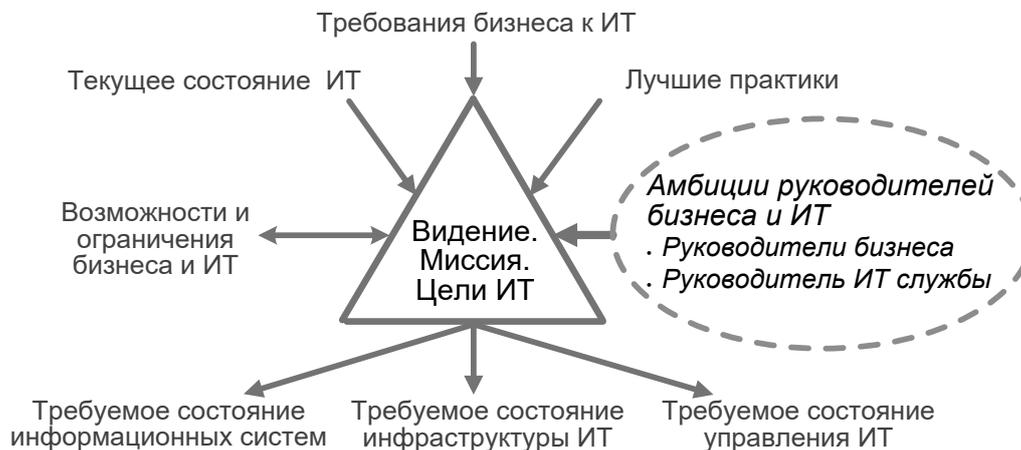


Рис. 12. Видение, миссия, цели ИТ: влияние амбиций руководителей бизнеса и ИТ

В зарубежных учебниках по стратегическому управлению про такую составляющую как «амбиции собственников и руководителей» говорится, но как-то вскользь.

А вот с точки зрения россиян, в т.ч. известного маркетолога В. Шкардуна (см. его книгу по стратегическому маркетингу) это самая важная составляющая для определения миссии, видения и долгосрочных целей.

Например, есть руководители, по стилю своего менеджмента, прямо-таки склонные что-то побыстрее внедрить (и не обязательно это ИТ-директор, это может быть и генеральный или финансовый директор, и попробуй откажись!). Столкнувшись с массой проблем и не внедрив одну технологию, такие руководители быстро переходят к другой новой и дорогостоящей «игрушке».

Мне, в бытность ИТ-руководителем информационно-аналитического центра, удалось преобразовать ИТ-службу из центра затрат в существенный источник прибыли и новых возможностей для других подразделений компании.

Вот примеры субъективных факторов, влияние которых может быть не меньше, чем у объективных факторов:

- Уже сложившиеся взаимоотношения ИТ и бизнес-менеджеров;
- Число дорогостоящих ошибок, которые (с точки зрения бизнес-менеджеров) совершила ИТ-служба за последние несколько лет;
- да и мало ли что еще может быть в реальной жизни, например, личная неприязнь менеджеров.

Новому руководителю ИТ-службы более реально попробовать повлиять на субъективные факторы. Старому СЮ это сделать сложно.

#### а) Руководители бизнеса

Желательно учесть:

- Опыт управления бизнесом;
- Опыт управления ИТ;
- Стиль управления;
- Личные амбиции.

### б) Руководитель ИТ-службы

Желательно учесть все то же самое, что и для руководителей бизнеса. Кроме того, очень важно, удавалось ли выполнять на данном предприятии проекты по ИТ в срок и с заранее запланированным бюджетом.

## 3.6. Требования к требуемому (целевому) состоянию ИТ

Видения и миссия, а также и цели ИТ, сильно влияют на то, какими должны быть основные элементы ИТ через 1-3 года (см. Рис. 13):

- а) Требования к информационным системам;
- б) Требования к инфраструктуре ИТ;
- в) Требования к управлению ИТ.

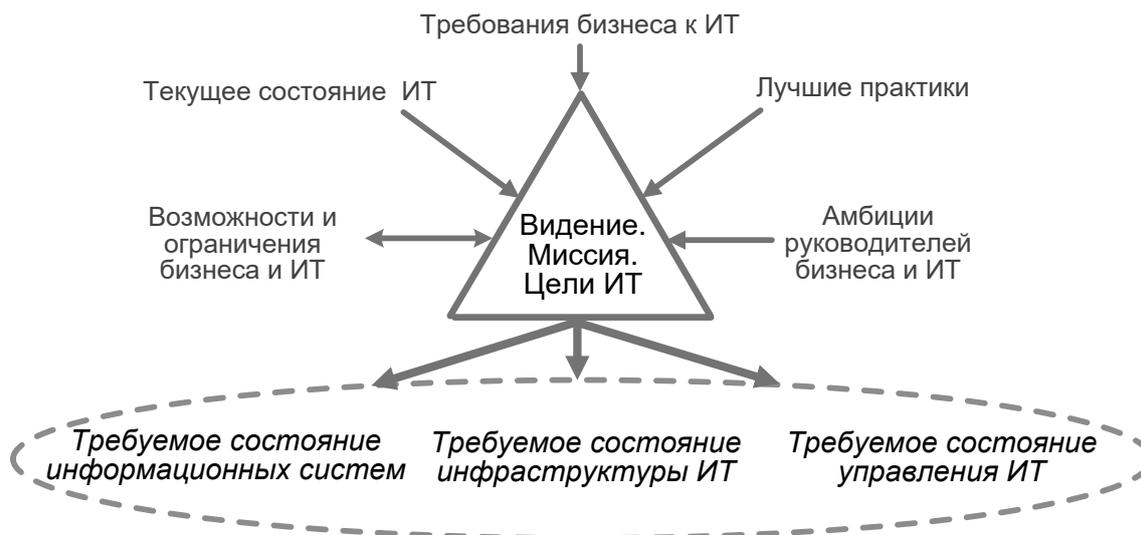


Рис. 13. Видение, миссия, цели ИТ: требования к основным элементам ИТ

### а) Требования к информационным системам

Целесообразно выписать 5-10 основных требований к состоянию информационных систем через 1-3 года. Например: «Все информационные системы должны быть централизованы и иметь интерфейс доступа через Интернет».

### б) Требования к инфраструктуре ИТ

5-10 основных требований к инфраструктуре ИТ. Например: «Инфраструктура должна позволять ведение централизованных данных по всем филиалам».

### в) Требования к управлению ИТ

5-10 основных требований к управлению ИТ. Например: «Регулярные (не реже раз в полгода) опросы удовлетворенности пользователей ИТ».

## 4. Типовые модели позиционирования ИТ

### 4.1. Модель приоритетов развития ИТ

Очень часто бизнес-менеджеры ожидают от ИТ развития одновременно по четырем разным направлениям (см. Рис. 14):

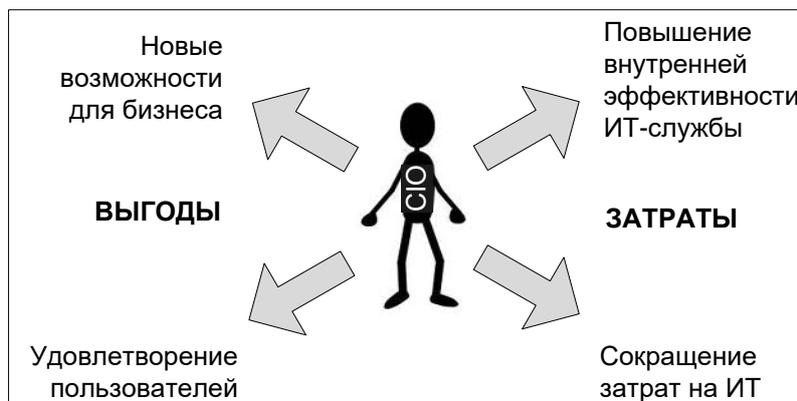


Рис. 14. Четыре направления развития ИТ

Эти четыре направления взяты из методологии IT balanced scorecard, то есть системы сбалансированных показателей ИТ.

Периодические этапы роста и сокращения бизнеса, а также изменения его направлений отнюдь не являются российской спецификой. С точки зрения лучших международных практик, каждая ИТ-служба может развиваться в различных (и часто противоречащих друг другу) направлениях:

- предоставление новых возможностей для бизнеса;
- повышение удовлетворенности пользователей ИТ;
- повышение внутренней эффективности работы ИТ;
- сокращение затрат на ИТ.

*«Все важное всегда так просто.  
Все простое всегда так сложно.  
Короткий путь всегда заминирован»  
Законы Мэрфи*

Как и везде, в ИТ существует конфликт между ожидаемыми от них выгодами и расходами:

- ИТ должны соответствовать ожиданиям бизнеса и открывать новые возможности для него;
- и в то же время целесообразно снизить затраты на ИТ, повысить их эффективность и прозрачность.

Если говорить проще, то получается, что одновременно надо бы идти в четырех направлениях, которые друг другу противоречат. С одной стороны, чтобы открывать новые возможности для бизнеса (например, новые информационные системы) требуется больше ресурсов и денег. И это противоречит сокращению затрат. А есть еще и удовлетворение пользователей.

Еще одним направлением возможного движения ИТ является повышение внутренней эффективности ИТ-службы: улучшение ИТ-процессов, оргструктуры ИТ, управления проектами и др.

Время бурного роста ИТ во время кризисов заканчивается, резко переходя в неэlegantное сокращение затрат. На Рис. 15 представлены результаты проведенных автором опросов ИТ-менеджеров, учившихся в бизнес-школе МИРБИС по программе MBA IT:

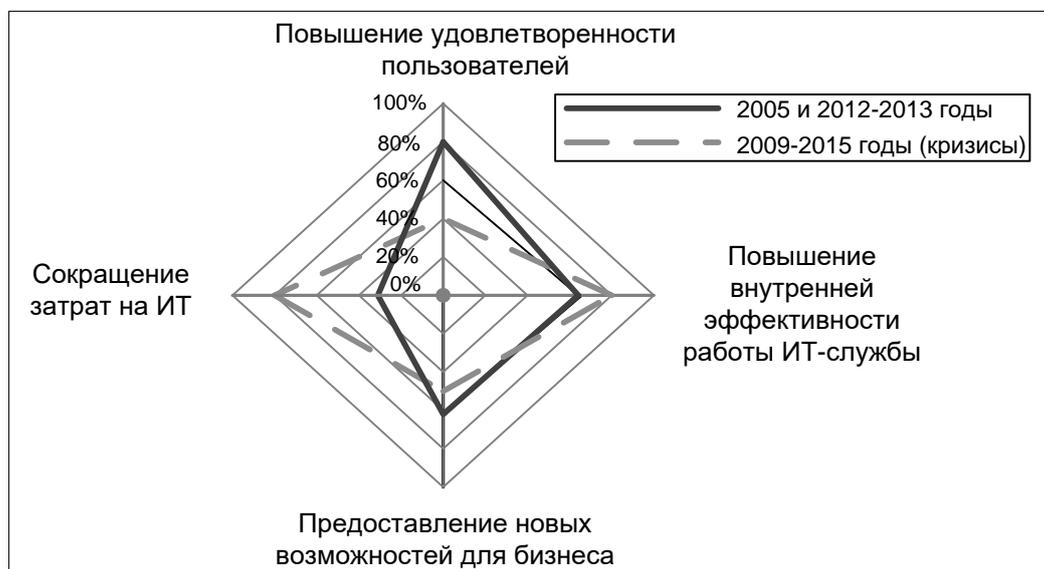


Рис. 15. Приоритеты развития ИТ во времена подъемов экономики и кризисов

Во время кризиса 2009 года приоритетными направлениями стали сокращение затрат на ИТ и повышение внутренней эффективности ИТ-службы.

Сейчас сокращение затрат на ИТ постепенно становится менее значимым приоритетом ИТ-служб.

Пока сокращение затрат на ИТ для российских предприятий является приоритетом только во время кризисов. А вот в Германии оптимизация затрат на ИТ важна даже в годы подъема экономики. До кризиса было устойчивое развитие, сокращения затрат не было. В кризис ситуация поменялась - появилась ориентация на сокращение затрат, внутреннюю эффективность. На удовлетворение пользователей и новые возможности для бизнеса было наплевать.

Сокращения затрат, почти все, которые я видел, были крайне неэлегантны. То есть подрезали все, что можно, и в результате потом возникали проблемы. Подсократить можно было бы так, чтобы потом не тратить в разы большие ресурсы на удаление временных «заплаток». В большинстве случаев ваши коллеги жаловались, что по факту этого не произошло. Как ни странно, но ИТ-персонал много выгоняли и в представительствах международных компаний в России.

При сокращении персонала надо учесть и человеческий фактор. При даже небольшом сокращении персонала, особенно в таких областях как ИТ, остальные могут и сами постепенно разбежаться. И хуже того, перейти к конкурентам и передать им весь опыт, полученный в вашей компании.

Пожалуй, большинство российских и зарубежных ИТ-служб не имеет четких концепций или стратегий развития ИТ. Справедливости ради надо уточнить, что в голове большинства ИТ-менеджеров мысли по этому поводу, конечно, есть. ИТ-бюджеты на следующий год составляются во многих компаниях. Однако это компенсируется тем, что сколько менеджеров, столько и видений того, как надо развивать ИТ. Опыт консалтинга по разработке ИТ-стратегий показывает, что при попытке согласовать эти видения может выясниться, что уж слишком они разные, а некоторые из них могут нанести серьезный ущерб основному бизнесу.

Даже если какие-то концепции или стратегии оформлены в виде документа и согласованы с другими подразделениями, при наступлении кризиса разумной их корректировки может не произойти. Например, во время кризиса 2008-2009 годов многим ИТ-службам просто подрезали бюджет на 20-50%: кому в связи с уменьшением масштаба

бизнеса, а кому и просто на всякий случай. Во многих ИТ-службах наблюдалась картина, когда сотрудников ИТ, ранее занимавшихся развитием, нечем было занять. Кого-то из них увольняли, кто-то маялся без интересных для него задач. А в кризис 2015-2017 годов курс рубля по отношению к доллару упал почти в два раза, после чего затраты на покупку технических средств и зарубежного ПО выросли в два раза. И даже без уменьшения ИТ-бюджета в рублях, реальный ИТ-бюджет у большинства компаний уменьшился почти в два раза!

Постфактум можно сказать, что во время сокращения основного бизнеса можно было бы оптимизировать работу самой ИТ-службы, например, улучшив ИТ-процессы. Во многих компаниях этого не произошло, время было потеряно. Кроме того, ряду ИТ-служб сразу после завершения кризиса пришлось отказаться от тех временных решений, которые были приняты из-за существенного сокращения затрат на ИТ во время спада экономики.

*В соответствии с рассмотренной моделью приоритетов развития ИТ, можно предложить следующие варианты повышения эффективности ИТ: от расширения до всемирного масштаба и до «стерилизации ИТ».*

*Можно выделить как минимум четыре различных направления повышения эффективности ИТ:*

1. Предоставление новых возможностей для бизнеса (идеал – Google, Amazon);
2. Повышение удовлетворенности пользователей ИТ;
3. Повышение внутренней эффективности работы ИТ;
4. Сокращение затрат на ИТ: идеальный для этого подхода вариант — полное сокращение затрат, то есть «стерилизация ИТ» — ликвидация всех компьютеров и увольнение всех сотрудников ИТ-службы.

*Конечно, в реальной жизни, приходится бежать сразу во многих направлениях. Рассмотрим еще несколько вариантов повышения эффективности ИТ. Они являются комбинацией перечисленных выше четырех направлений:*

5. Поддержка быстрого роста бизнеса: приоритетны все направления, кроме сокращения затрат на ИТ;
6. Поведение во время сокращения бизнеса. Тут можно выделить два варианта:
  - а. Как это обычно бывает – **незлегантное сокращение затрат**: ориентация на сокращение затрат на ИТ (как, впрочем, и на все остальные направления), за счет отказа от предоставления новых возможностей для бизнеса и снижения удовлетворенности пользователей. Повышение внутренней эффективности работы ИТ-службы не всегда является приоритетом. Типовые варианты поведения компаний во время кризиса 2014-2017 годов рассмотрены в главе 6.2. Стратегии ИТ во время кризиса;
  - б. **Элегантное сокращение затрат** на ИТ во время кризиса: ориентация на повышение внутренней эффективности работы ИТ. За счет этого можно достичь сокращения затрат на ИТ, которое не приведет к тому, что после кризиса многие решения надо будет переделывать, а также пытаться догнать конкурентов. Данный вариант может предполагать снижение затрат за счет согласованного уменьшения затрат на поддержку пользователей, информационных систем и инфраструктуры ИТ. Существенное снижение затрат также может быть достигнуто за счет отказа от новых проектов. Желательно, чтобы это потом не повлекло к отставанию от конкурентов.
7. Внедрение стратегического управления ИТ: осмысленный выбор направлений развития ИТ, разработка ИТ-стратегии или хотя бы плана согласованных между собой проектов по ИТ.

*Самое главное здесь - не одноразовая работа, результаты которой потом будут пылиться на полке, а регулярные корректировки плана проектов по ИТ.*

*Корректировки целесообразно делать раз в квартал, а самое главное – при изменении стратегии компании и при наступлении кризисов.*

#### 4.2.. Модель стратегического позиционирования ИТ

Можно выделить четыре устойчивых типа ИТ-службы в зависимости от того, на что ориентироваться: на минимизацию затрат и на минимальные выгоды от ИТ или на то, что ИТ много дает для бизнеса, но и стоит тоже дорого.

Позиционирование ИТ-службы в существенной мере зависит от того, ориентируется ли она на предоставление новых возможностей для бизнеса, или же на сокращение затрат на ИТ (данная модель предложена компанией IBM и описана в моей статье в журнале СЮ, 2011 г. - № 1<sup>1</sup>).



**Поставщик ресурсов.** Бизнес рассматривает ИТ как средство автоматизации базовых административных функций с минимальными расходами. Степень удовлетворенности пользователей, функциональность и производительность систем не являются важными при оценке деятельности ИТ-службы, в отличие от минимизации затрат на ИТ. Сейчас такие ИТ-службы можно найти разве что на совсем малоавтоматизированных областях, например, сельское хозяйство (хотя есть и высокоавтоматизированные сельхозпредприятия). Еще лет десять назад к этому типу относились склады, но сейчас уровень автоматизации некоторых из них находится явно выше простого поставщика ресурсов.

ИТ-стратегия здесь скорее неуместна, в лучшем случае – план проектов на год, в котором будет запланировано развитие технических и программных средств.

**Поставщик услуг.** Затраты на ИТ по-прежнему остаются существенными. Но при этом появляется еще один важный критерий оценки ИТ-службы - удовлетворение пользователей ИТ. Деятельность ИТ в большей мере ориентирована на удовлетворение потребностей бизнеса, выполнение SLA.

Такие ИТ-службы есть во многих сырьевых и производственных компаниях, в госсекторе (хотя, суть работы государственных организаций заключается в работе с информацией, поэтому уровень автоматизации мог бы быть и выше).

В данном случае уже можно писать ИТ-стратегию, например, планируя ИТ-услуги.

**Партнер.** Предприятие рассматривает ИТ на уровне бизнеса. Хотя оптимизация за-

<sup>1</sup> Михайлов А. Стратегическое управление ИТ: видение, миссия, стратегические цели ИТ // СЮ. – 2011. – N 1-2.

*трат на ИТ тоже актуальна, значительное внимание уделяется получению экономического эффекта от инвестиций в ИТ. В этих ситуациях бизнес-подразделения вместе с ИТ-службой работают над улучшением общего качества ИТ-сервисов и достижением целей бизнеса.*

*Такие ИТ-службы можно найти в банках и страховых компаниях..*

*ИТ-стратегия здесь очень желательна, скорее всего, выравнивание ИТ-стратегии со стратегией бизнеса.*

***Инноватор.*** *ИТ-служба служит важным элементом стратегии бизнеса, основным источником конкурентных преимуществ. Примеры таких ИТ-служб: Интернет-провайдеры, аутсорсинговые компании.*

*В качестве примеров компаний, в которых ИТ-служба выполняет роль инноватора, можно назвать компании Google и Amazon.*

## 5. Примеры видения, миссии, целей ИТ

Анализ сотни ИТ-стратегий, которые я видел, показал, что целый ряд целей является совершенно типовым, например:

- Повышение надежности работы ИТ;
- Централизация ИТ;
- Повышение качества ИТ услуг;
- Повышение прозрачности работы ИТ;
- Повышение качества управления ИТ;
- Стандартизация ИТ;
- Использование открытых стандартов;
- Минимизация затрат на ИТ.

Также у каждого предприятия есть свои специфичные цели, например:

- Внедрение информационной системы ХУУ до конца года;
- Передача работ по поддержке серверов на аутсорсинг во втором квартале.

Пример формулировки видения, миссии и целей ИТ приведен на Рис. 16:



Рис. 16. Пример видения, миссии и стратегических целей ИТ

Эти слова уместны для многих современных компаний. Здесь каждое слово выверено. Большинство ваших коллег, самостоятельно пишущих видение и миссию ИТ, делают по несколько ошибок в каждой строчке. Из двух-трех слов два обычно не очень уместны. Когда начинаешь задавать вопросы, что они имели в виду, сразу соглашаются, что надо эти слова как-то заменить.

Во многих ИТ-службах текст видения, миссии и типовых целей может быть таким же, как и на примере. Конечно, надо добавлять немного своей специфики и согласовывать текст с руководителями вашего бизнеса.

Разберем пример. «ИТ является важным элементом бизнеса». Бизнес признает, что ИТ важны и дают новые качества и конкурентные преимущества для бизнеса.

Первая фраза – это не для ИТ, это для бизнеса, который признает, что ИТ - его важный партнер.

В данном случае был приведен пример передовой службы ИТ: она обгоняет конкурентов, пытаясь их купить. Слово «передовых» означает, что ваша ИТ-служба должна

быть лучше хотя бы ваших ближайших конкурентов и партнеров. Правда, и денег можете потребовать больше, если передовые.

Что предлагается бизнесу: повышение эффективности и прозрачности бизнеса, собственно повышение – автоматизация административной работы.

- Цель 1: «Качественное предоставление услуг». Здесь говорите, что для достижения заявленного видения и миссии ИТ ваша ИТ-служба должна иметь измеримый SLA и каталог ИТ-сервисов (раз уж вы говорите об «ИТ-услугах»). Этого можно достичь за счет качества предоставления информационных услуг;
- Цель 2: «Обеспечение надежной работы ИТ». У многих предприятий эта цель ИТ будет на первом месте. Далее, в разделе «ИТ-стратегии по инфраструктуре», надо указать, как вы будете измерять «надежную работу ИТ» (например, время простоя конкретных информационных систем), и какие проекты по ее улучшению вы планируете;
- Цель 3: «Повышение удовлетворения пользователя ИТ». Например, можно проводить опросы внутренних пользователей, опросы внешних клиентов. После опросов желательно корректировать SLA;
- Цель 4: «Автоматизация новых направлений бизнеса». Далее надо указать, какие конкретно проекты по внедрению новых (или доработке имеющихся) информационных систем вы планируете;
- Цель 5: «Повышение внутренней эффективности ИТ-службы и оптимизации затрат на ИТ». Отметим, что здесь не говорится о сокращении затрат на ИТ. По этой цели могут быть проекты по улучшению ИТ-процессов, оргструктуры ИТ, управлению проектами и др.

Рассмотрим пример стратегических целей ИТ и их развертывания на конкретные проекты (см. Рис. 17):

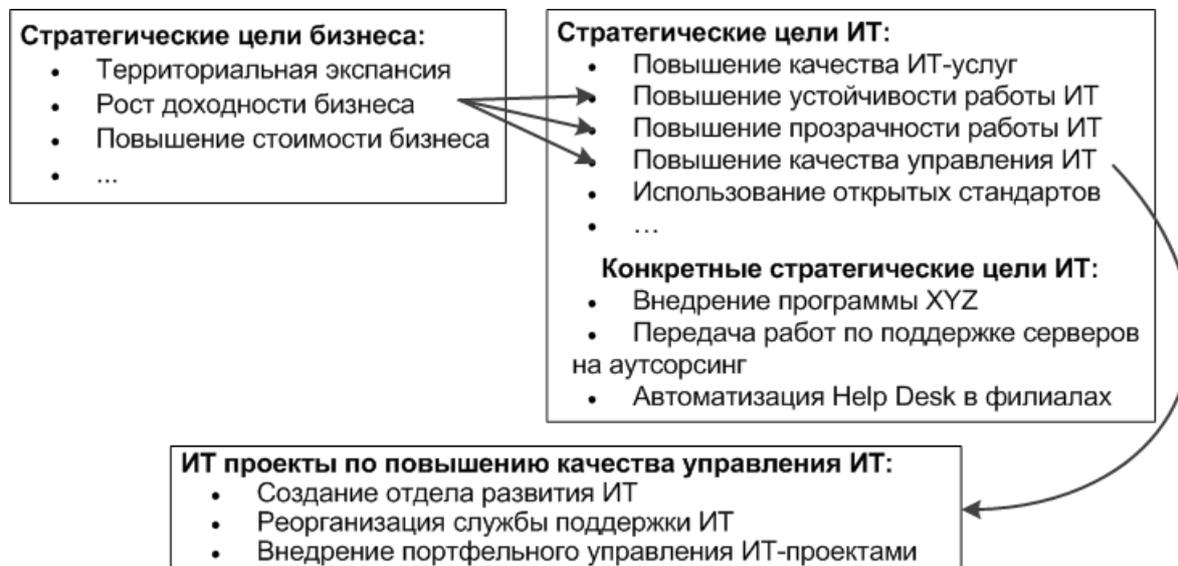


Рис. 17. Пример стратегических целей ИТ

Как вы будете достигать поставленные стратегические цели, за счет каких проектов? В качестве исходных данных надо взять цели бизнеса, написанные и согласованные внутри данной компании. Если документ с целями отсутствует, то можно попробовать получить список целей бизнеса от генерального директора вашей компании. Потом составляется список целей ИТ и смотрят, чтобы каждая цель бизнеса имела поддерживающие их цели ИТ. Сделать это не всегда просто. Я не рекомендовал бы влезать в согласование целей бизнеса со всеми бизнес-руководителями: это может занять месяц, и, не факт, что у вас это вообще получится.

*Вопросы для размышления:*

- “А если стратегии бизнеса нет?»
- “А если мы на госслужбе работаем?»”

Если документ с целями отсутствует, то можно попробовать получить список целей бизнеса от генерального директора вашей компании. Потом составляется список целей ИТ и смотрят, чтобы каждая цель бизнеса имела поддерживающие их цели ИТ. Сделать это не всегда просто. Я не рекомендовал бы влезать в согласование целей бизнеса со всеми бизнес-руководителями: это может занять месяц, и, не факт, что у вас это вообще получится.

На Рис. 18 приведен пример соответствия целей бизнеса, целей ИТ и проектов по ИТ:

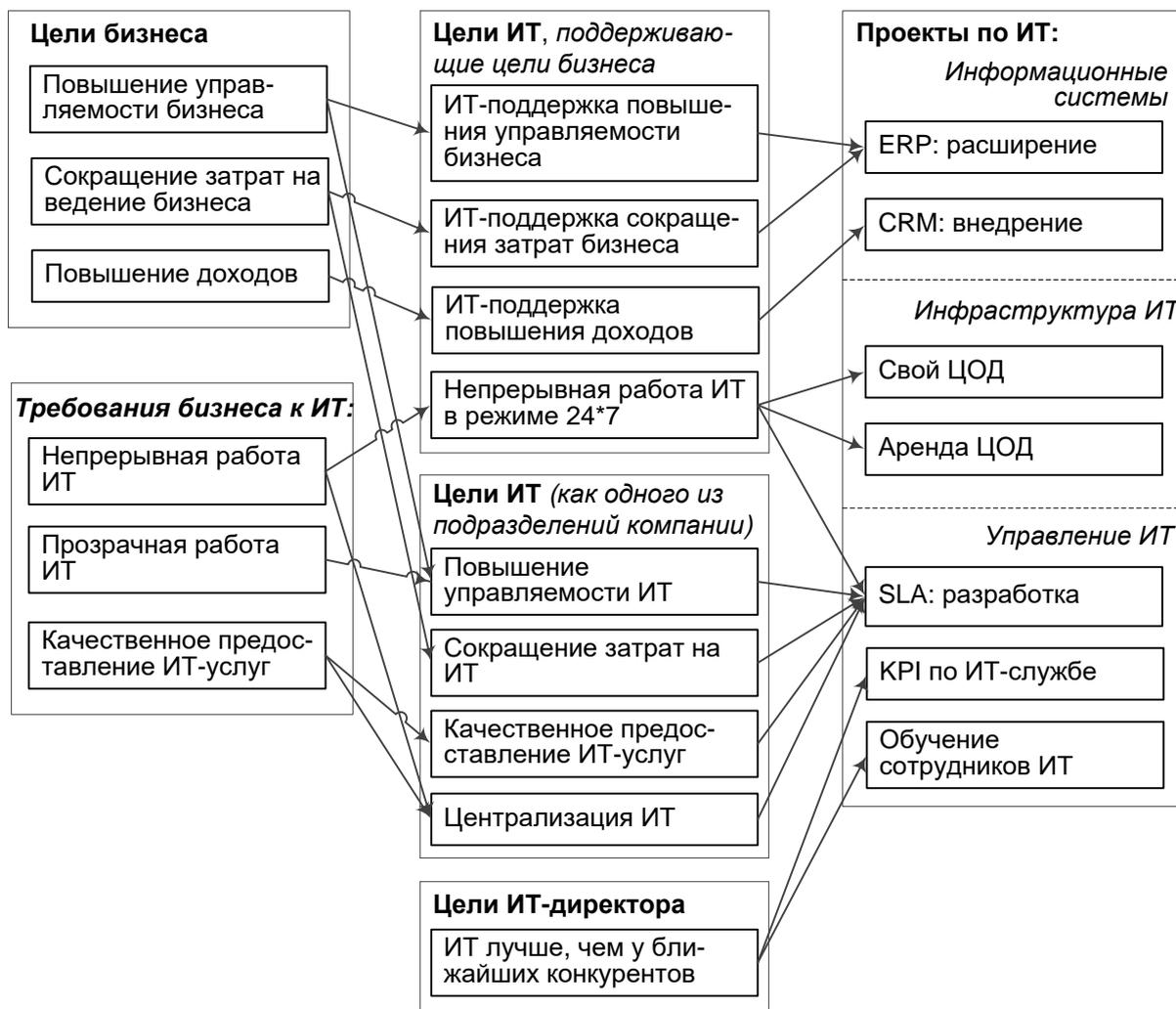


Рис. 18. Пример целей ИТ и проектов по ИТ, соответствующих целям бизнеса

## 6. Типовые варианты планирования видения, миссии, целей ИТ на 1 год и более

Разработать цели ИТ целесообразно в рамках разработки ИТ-стратегии, хотя бы ее основы, параллельно с аудитом ИТ:



Рекомендации в зависимости от того, что надо улучшать:

- если текущее состояние целей ИТ (а также видение или миссии) не устраивает лучше провести [аудит ИТ-стратегии](#) или [аудит требований к ИТ](#) или [аудит элементов ИТ](#).  
Аудит должен дать независимую оценку, адекватны ли цели ИТ для вашей компании.
- если надо привести цели ИТ к тому, что нужно вашей компании, то лучше начать с [совместной с консультантами разработки ИТ-стратегии](#).
- если гендиректор вашей компании обеспокоен (или наоборот, воодушевлен) цифровой трансформацией бизнеса, то разработать цели ИТ (да и всех основных элементов ИТ) можно в рамках разработки [стратегии цифровой трансформации бизнеса](#) (или его первого шага — [стратегии создания единой цифровой платформы бизнеса](#)).

А вот рекомендации в зависимости от размеров компаний:

- для малых компаний вряд ли уместен консалтинг по разработке целей ИТ, но может быть уместно [обучение по ИТ-стратегии с параллельной разработкой ИТ-стратегии](#), в рамках которого будут разработаны цели ИТ, а также видение и миссия ИТ;
- для средних компаний уместна совместная с консультантами разработка [комплексной ИТ-стратегии](#);
- для крупных компаний уместен любой [консалтинг](#), с учетом всех особенностей компании.

# Приложение 1. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса

## Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации

	<p><b>Консалтинг по управлению ИТ</b></p>	<p>ООО «Консалтинг по управлению ИТ» Москва, Зеленоградская ул, 3 тел. (499) 397-84-83 <a href="http://www.info-strategy.ru">www.info-strategy.ru</a> <a href="mailto:info@info-strategy.ru">info@info-strategy.ru</a></p>
--	---	--

Компания «Консалтинг по управлению ИТ» создана Александром Михайловым в 2012 году как российский центр компетенций по ИТ-стратегиям и планированию развития ИТ:

- Развиваемые направления: ИТ-стратегии и цифровая трансформация бизнеса;
- Миссия: улучшение конкурентоспособности российских компаний за счет улучшения управления ИТ;
- Заказчики: Славнефть, Магнитогорский металлургический комбинат, ПРОТЕК, Газпром газораспределение, Национальный расчетный депозитарий (группа ММББ), Zeppelin, Ferronordic Mechnes (группа Volvo), АБВУУ и другие;
- Услуги: консалтинг и обучение по ИТ-стратегиям и улучшению управления ИТ:

<p>ИТ-стратегия для малых компаний</p> <p>Обучение с параллельной разработкой ИТ-стратегии на 15-20 слайдов</p>	<p>ИТ-стратегия для средних компаний</p> <p>Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц</p>	<p>ИТ-стратегия для крупных компаний</p> <p>Консалтинг по разработке ИТ-стратегии на 150-300 страниц</p>
<p>Стратегия цифровой трансформации бизнеса</p> <p>Обучение и консалтинг</p>	<p>Оптимизация ИТ</p> <p>Совместная с консультантами оптимизация элементов ИТ</p>	<p>ИТ для гендиректора</p> <p>Совместная с консультантами оптимизация ИТ под требования бизнеса, увеличение выгод от ИТ</p>
<p>Аудит ИТ</p> <p>Аудит ИТ-стратегии, планов развития ИТ, управления ИТ</p>	<p>Персональный советник по ИТ</p> <p>Поддержание в актуальном состоянии ИТ-стратегии, оперативные советы по развитию ИТ</p>	<p>Личные стратегии</p> <p>Обучение по разработке личных стратегий своего развития</p>

более подробно см. [www.info-strategy.ru/services](http://www.info-strategy.ru/services)

## Отзывы ИТ-директоров



**МАГНИТОГОРСКИЙ  
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ  
КОМБИНАТ**

«Задача разработать стратегию развития ИТ нашей компании стояла перед нами давно. Однако организационные сложности, связанные с обоснованием бюджета под столь дорогостоящий проект не давали нам к ней подступиться. Мы искали пути удешевления при сохранении высокого уровня качества итогового документа. Как всегда, помог Интернет: там мы нашли очень хороший сайт по ИТ-стратегии – это был сайт Александра Михайлова и его компании «Консалтинг по управлению ИТ».

В результате совместной работы с компанией Александра (начав с обучения всех наших ИТ-менеджеров) нам удалось разработать высококачественную ИТ-стратегию, что было подтверждено успешной защитой ее перед высшим руководством компании, а также положительными рецензиями, за которыми мы обратились в консалтинговые подразделения некоторых крупных российских и международных компаний.

Александр предложил методику разработки ИТ-стратегий (пирамида), понятную ИТ-менеджерам и в то же время позволяющую использовать ряд сложных консалтинговых подходов. Приятно, что бизнес-руководству нашей компании и методика и результаты также оказались понятны.

Теперь у нас есть очень хорошая основа для постепенного внедрения портфельного управления ИТ-проектами и стратегического управления ИТ».

*Феоктистов В.Н., директор "ММК-Информсервис"  
(группа компаний «Магнитогорский металлургический комбинат»)*



**Славнефть**

«С компанией Александра Михайлова мы сотрудничаем уже несколько лет, вначале я прошел обучение по курсу «Разработка ИТ-стратегии», потом мы провели корпоративное обучение, сейчас постепенно разрабатываем ИТ-стратегию, параллельно улучшая и управление ИТ и взаимоотношения ИТ и бизнеса (ИТ-процессы, оргструктуру, анализ удовлетворенности пользователей ИТ и др.). Александр, являясь опытным экспертом по ИТ, предлагает понятную методику разработки ИТ-стратегий, в соответствии с которой, ИТ-стратегию могут дорабатывать сами ИТ-менеджеры.

Я придерживаюсь мнения, что консалтинг надо делать не максимально быстро (не успевая, собственно, внедрять рекомендации), а поступательно, постоянно разрабатывая рекомендации и контролируя их реализацию. При этом очень важно обеспечивать согласованность различных проектов по улучшению ИТ.

Рассчитываем на дальнейшее долгосрочное сотрудничество по доработке и поддержке ИТ-стратегии, плана проектов по ИТ, улучшению управления ИТ».

*Табаков С.Г., начальник ИТАТ, ОАО «Нефтегазовая компания «Славнефть»*



**НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
РАСЧЕТНЫЙ  
ДЕПОЗИТАРИЙ**  
ГРУППА КОМПАНИЙ МОСКОВСКАЯ БИРЖА

«Александр Михайлов вел у меня курс по ИТ-стратегии. Во время данного курса я понял, что вместо того, чтобы самому разработать ИТ-стратегию, тратя на это большое время и, возможно, сделав массу ошибок, лучше пригласить для разработки серьезной ИТ-стратегии большой компании квалифицированного консультанта по ИТ-стратегиям, коим Александр, определенно является.

В рамках работ по аудиту был проведен подробный анализ управления ИТ и автоматизации бизнес-процессов. Были выявлены основные проблемные области и разработан план проектов по улучшению управления ИТ и доработки информационных систем. Особо впечатлил объем работы по анализу уровня автоматизации всех основных бизнес-процессов нашей компании. Все работы были выполнены с высоким качеством и в срок».

*А.П. Семин, руководитель Департамента нормативно-технологического обеспечения  
Национального Расчетного Депозитария (группа компаний ММВБ)*

### Отзывы по обучению (корпоративному, дистанционному, очному) по ИТ-стратегии, проведенному сотрудниками компании «Консалтинг по управлению ИТ»

- ✓ «Курс отлично систематизирует знания в области ИТ-стратегии.  
Основная изюминка — синтез различных методик стратегического управления ИТ и практического опыта автора курса (Александра Михайлова). Результатом синтеза стала уникальная методика разработки ИТ-стратегии, которая может быть применена на практике. Основная идея методики проста, подкреплена методологией и примерами. Интересно было пообщаться и посмотреть презентации ИТ-стратегий, тех, кто ранее учился на курсах А.Михайлова и довел разработанные ИТ-стратегии до практического использования в своих компаниях. После одной такой презентации, проведенной прямо во время обучения по Skype, стало понятно, что ИТ-стратегия может стать мощным инструментом ИТ-менеджера и позволяет согласовать ИТ-проекты с тем, что нужно бизнесу, а не только ИТ-службе. Т.е. ИТ-менеджер может начать говорить с представителями бизнеса на их языке». *Крот Андрей, руководитель службы ИТ, ООО «Командор», г. Красноярск*
- ✓ «Обучался науке (или искусству) разработки ИТ-стратегии в 2014 году. Данное обучение, в отличие от других теоретических курсов в области стратегии, очень конкретно и близко к практике. Александр дает множество примеров из своего богатого опыта, что помогает пониманию задачи. Предлагаемая методика разработки ИТ-стратегии очень гибкая, и начав с простого документа (презентации) можно при желании развить его до уровня совета директоров. Лично для меня курс был полезен и соответствовал моим ожиданиям». *Игорь Гуцин, Head of Information Technology Service, АBBYY*
- ✓ ИТ-стратегия удобна для возможности продать бизнесу, то что ему выгодно. А продажа без доказательства ценности товара — крайне трудная задача. С определенного уровня зрелости ИТ-руководителя появляется и осознание им необходимости ИТ-стратегии. Это эволюция от практически полного непонимания зачем тратить время и на бумагомарание, до полноценного и технологичного документа, где цели ИТ конкретны, вектор развития ИТ определен и согласован с руководством, проекты не «висят в воздухе», а четко привязаны к целям. Обучение по ИТ-стратегии действительно интересно и полезно для расширения взгляда на бизнес в целом». *Нижников М.Г., начальник УИТ, Московский монетный двор Гознака, Москва*
- ✓ «Методика разработки стратегии адаптирована под существующие реалии России и может быть масштабирована и детализирована под различные требования. С экономической точки зрения курс выгоден, так как учит ИТ руководителя стратегическому управлению ИТ и в тоже время предприятие обучаемого получает высококвалифицированное консультирование специалистом международного уровня. Стоимость разрабатываемой в процессе обучения ИТ стратегии даже с учетом недостатков при реальном заказе в консалтинговых компаниях будет в 10 раз дороже. Дополнительной ценностью курса является, что он рассчитан на руководителей средних предприятий и не требует специальных знаний. Курс может быть рассмотрен как старт в сфере управления ИТ, а также интересен специалистами со стажем. Методика разработки стратегии адаптирована под существующие реалии России и может быть масштабирована и детализирована под различные требования». *Любимов Евгений, к.т.н., Директор ИТ Департамента, РА ДВ Регион, Владивосток*
- ✓ «Данный курс многократно превзошел мои ожидания. Качество подачи материала и уклон в сторону практики выше всяких похвал. После окончания курса удалось самостоятельно сделать черновую стратегию развития ИТ для своего предприятия». *Новиков Алексей Владимирович, начальник отдела ИТ, ООО «Кроностар», г.Шарья*
- ✓ *Другие отзывы см. на: [www.info-strategy.ru/comments](http://www.info-strategy.ru/comments)*

## Разработка основы ИТ-стратегии параллельно обучению

Многие ИТ-директора хотели бы разработать ИТ-стратегию. Часто это нужно для обоснования важных проектов или ИТ-бюджета. Но или времени не хватает или денег, чтобы заказать разработку ИТ-стратегии. И почти ни у кого нет знания методологий разработки стратегий.

Упрощенно, ИТ-стратегия может выглядеть как пирамида:



### Основа ИТ-стратегии уместна:

- для совсем небольших компаний, до 100 пользователей ИТ;
- как самое начало работ по ИТ-стратегии.

### Основа ИТ-стратегии не нужна:

- если вы не используете ИТ в своей работе. Совсем не используете, даже Интернет и калькулятор.

Предлагается помощь в разработке основы ИТ-стратегии параллельно обучению по ИТ-стратегии.

*Для малых компаний с числом пользователей ИТ до 100 человек, предлагается дистанционное обучение в группе ИТ-менеджеров других компаний. Во время обучения реально разработать ИТ-стратегию для малых компаний и совсем небольшую, на 15-20 слайдов.*

*Для средних по размеру компаний с 100-1000 пользователей ИТ уместно как обучение в группе ИТ-директоров других компаний, так и [корпоративное обучение](#).*

*Для компаний с более 1000 пользователей ИТ (точнее с более 20 сотрудниками ИТ), предлагается [корпоративное обучение](#), ровно для сотрудников этой компании. В этом случае можно не только обучить всех ИТ-менеджеров как разрабатывать и поддерживать ИТ-стратегию, но и провести всем вместе десяток «мозговых штурмов» обсуждением вариантов развития ИТ.*

В рамках разработки основы ИТ-стратегии на 15-20 слайдов рассматриваются большинство разделов ИТ-стратегии, но совсем кратко. Это неглубокое рассмотрение связано с тем, что методика разработки основы ИТ-стратегии предназначена, в основном, для обучения ИТ-руководителей, что такое ИТ-стратегия и что он может разработать самостоятельно (или с небольшой помощью консультантов).

### Варианты для компаний до 100 пользователями ИТ

Обучение проводится дистанционно (по Skype), каждый год в октябре-ноябре (иногда и в марте-апреле) по вторникам и четвергам, с 16.00 по 18.00 по Московскому времени (не исключено время 12.00-14.00 и 19.00-21.00).

Обучение проводит [Александр Михайлов](#), который разработал десятки ИТ-стратегий для крупных и средних компаний, а также обучил разработке ИТ-стратегий более 350 ИТ-менеджеров.

Для разработки ИТ-стратегии требуется выполнять семь заданий. На каждое задание есть по одной лекции по теоретической части, и по одному обсуждению, что именно у вас получилось, и что не получилось. И через 2 месяца у вас будет ИТ-стратегия, хотя и точно небольшая, на 15-20 слайдов.

Все эти предложения для ИТ-служб с числом сотрудников не более 10 человек и до 100 пользователей ИТ. Требуется и дополнительное согласование до начала работ.

С учетом аналогичных обучений, проводимых с 2013 года, предлагаем варианты:

Параметры		Варианты («простая» стратегия на 15-20 слайдов)			
		1. Обучение и самостоятельная разработка		2. Обучение + персональные консультации	
		а) ИТ-стратегии	б) стратегии цифровой трансформации бизнеса	а) ИТ-стратегии	б) стратегии цифровой трансформации бизнеса
Обучение и обсуждение в группе:	по ИТ-стратегии	√	√	√	√
	по стратегии цифровой трансформации	—	√	—	√
Персональные консультации		—	—	√	√
Аудит имеющихся документов [по стратегии и плану проектов по ИТ]		—	—	—	—
Совместная разработка с консультантами		—	—	—	—
Время, месяцев		1,5	2	1,7	2

### Варианты для компаний с 100-1000 пользователями ИТ

Это предложения для компаний с 7-30 сотрудниками ИТ и с 100-1000 пользователями ИТ, когда целесообразно как привлечь сотрудников ИТ к разработке ИТ-стратегии или стратегии цифровой трансформации бизнеса, так и к ее последующей доработке. Требуется и дополнительное согласование до начала работ.

Параметры		Варианты («простая» стратегия на 15-20 слайдов)			
		3. Обучение + персональные консультации + аудит		4. Обучение + персональные консультации + аудит + помощь в разработке	
		а) ИТ-стратегии	б) стратегии цифровой трансформации бизнеса	а) ИТ-стратегии	б) стратегии цифровой трансформации бизнеса
Обучение и обсуждение в группе:	по ИТ-стратегии	√	√	√	√
	по стратегии цифровой трансформации	—	√	—	√
Персональные консультации		√	√	√	√
Аудит имеющихся документов [по стратегии и плану проектов по ИТ]		+ -	+ -	√	√
Интервью с ИТ-директором, его заместителями и куратором ИТ		+ -	+ -	√	√
Совместная разработка с консультантами (обсуждение недостатков и возможных проектов)		—	—	+ -	+ -
Время, месяцев		2,2	2,5	2,5	2,8
Стоимость, тыс. руб.		200 / 250	250 / 300	350	400

### Варианты для компаний с более 1000 пользователями ИТ

Для ИТ-менеджеров крупных компаний видится уместным очное корпоративное обучение (на 3-5 дней), лучше сразу после него начать и разработку ИТ-стратегии, но не на 15-20 слайдов, а существенно больше, страниц на 100.

## Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц

Далее рассмотрена разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц, совместно силами консультантов и ИТ-директора. Такие ИТ-стратегии часто требуют участия гендиректора крупных и средних компаний. Однако, для разработки ИТ-стратегии на сотню страниц, требуется существенно больше сил и знания методик, чем на разработку основы ИТ-стратегии на 10-15 слайдов.



### Разработка «средней» ИТ-стратегии уместна:

- для средних по размеру компаний (250-2500 пользователей ИТ);
- если надо обосновать ИТ-бюджет или крупный проект по ИТ;
- если надо согласовать развитие ИТ с бизнес-руководством и пользователями;
- если надо сделать свою ИТ-службу лучше, чем у конкурентов;
- если у ИТ-директора и гендиректора есть понимание, что стратегии могут дать существенный и долгосрочный выигрыш.

### Когда разработка «средней» ИТ-стратегии не нужна:

- когда нет ни стратегии бизнеса, ни планов проектов по бизнесу и ИТ;
- для небольших компаний, которые мало зависят от ИТ (т.е. спокойно может работать без компьютеров и день, и два).

### Ожидаемые выгоды для бизнеса и ИТ от разработки «средней» ИТ-стратегии.

Выгоды могут быть большие, реально и существенно увеличить выгоды от ИТ и улучшить управление ИТ.

### Кому лучше разрабатывать «среднюю» ИТ-стратегию

Оптимальна совместная разработка консультантами и ИТ-директорами, с участием других ИТ-менеджеров и гендиректора (или куратора ИТ, в больших компаниях это не всегда гендиректор).

Это вариант для тех, кому нужна ИТ-стратегия на полсотни — сотню страниц. Часто такое требование выставляет гендиректор, который считает, что десяток слайдов по стратегии – это как-то маловато. ИТ-директора, уже имеющие опыт разработки ИТ-стратегий, понимают, что для реального планирования развития хотя бы всех основных элементов ИТ, надо хотя бы с полсотни страниц.

В отличие от разработки «простой» ИТ-стратегии этак на 15 слайдов, методы, используемые для разработки «средней» ИТ-стратегии, гораздо сложнее и требуют опыта их использования.

Для работ по совместной разработке консультантами и ИТ-директором ИТ-стратегии этак на сотню страниц, за 2011-2016 годы была разработана специальная методология, [«пирамида Михайлова»](#). Используется специально разработанный набор методик и типовая форма ИТ-стратегии (в рамках чисто консалтинговых проектов все это выбирается для конкретной компании, однако и стоит в разы дороже).

Поэтому при разработке «средней» ИТ-стратегии предлагается совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии, привязанная к обучению, в том числе и для того, чтобы вовремя выполнить все этапы работ.

Предлагается несколько вариантов совместной с консультантами разработки «средней» ИТ-стратегии на 50-150 страниц (сравнение см. в Табл. 2):

Табл. 2. Типовые варианты разработки «средней» ИТ-стратегии

Основные параметры	Варианты «средней» ИТ-стратегии			
	50-70 страниц, помощь в разработке	70-100 страниц, совместно с консультантами	100-150 страниц, совместно с консультантами	100-150 страниц, консалтинг
Обучение по ИТ-стратегии	√ (обучение - в группе, обсуждение - корпоративное, по Skype)	√ (корпоративное по Skype)	√ (корпоративное, в офисе)	√ (корпоративное, в офисе, необязательно)
Аудит текущего состояния ИТ	-	√	√	√
Анализ информатизации бизнес-процессов	-	-	√	√
Человеко-дней работ по разработке ИТ-стратегии	40-70	60-100	80-120	80-120
Участие сотрудников заказчика в разработке ИТ-стратегии, %	80	50	50	20
Целесообразное число пользователей ИТ в компаниях	100-250	250-1000	500-10 тыс.	500-10 тыс.
Время, месяцев	3	3-4	3-4	3-4

Примерный план разработки «средней» ИТ-стратегии (ее вариантов 1-3):



*Помощь в выборе варианта разработки ИТ-стратегии*

Более подробная информация: [www.info-strategy.ru/services/it-strategy-medium](http://www.info-strategy.ru/services/it-strategy-medium)

Для записи на консультацию по выбору варианта разработки ИТ-стратегии, напишите по адресу [info@info-strategy.ru](mailto:info@info-strategy.ru)

Возможна помощь в подготовке Технического Задания на разработку ИТ-стратегии.

## Консалтинг по разработке подробной ИТ-стратегии (и/или стратегии цифровой трансформации бизнеса) на 150-300 страниц

«Подробная» ИТ-стратегия — это 150-300 страниц текста, включая все основные элементы ИТ, а также анализ нескольких вариантов развития ИТ. Такая ИТ-стратегия уместна как для больших компаний, так и для средних, сильно зависящих от ИТ.



### Разработка «подробной» ИТ-стратегии уместна:

- для крупных компаний, а также средних по размеру компаний (от 1 тысячи пользователей ИТ), сильно зависящих от ИТ.

### Когда разработка «подробной» ИТ-стратегии не нужна:

- для малых и средних компаний, слабо зависящих от ИТ;
- если нет ресурсов на оплату 100 и более человеко-дней работ.

### Ожидаемые выгоды для бизнеса и ИТ от разработки «подробной» ИТ-стратегии

Пожалуй, подробные ИТ-стратегии — лучший инструмент планирования развития ИТ на несколько лет вперед для крупных и средних компаний. Выгоды могут быть самые большие, как для бизнеса, так и для ИТ.

Однако, надо иметь в виду, что сама по себе разработка сотни страниц по ИТ-стратегии еще не гарантия успеха. Стратегии надо еще и выполнять. Если опыта разработки и выполнения ИТ-стратегий нет ни у ИТ-директора, ни у компании, не факт, что пара сотен страниц ИТ-стратегии сильно помогут. Скорее, более уместным в начале разрабатывать (и пробовать выполнять) меньшие ИТ-стратегии, на 50-100 страниц.

### Размеры компаний, для которых уместна «подробная» ИТ-стратегия

Наибольший положительный эффект может быть для крупных компаний (более 10 тысяч пользователей ИТ) и средних компаний (1-10 тысяч пользователей ИТ), сильно зависящих от ИТ.

### Кому лучше разрабатывать «подробные» ИТ-стратегии

«Подробные» ИТ-стратегии лучше разрабатывать профессиональным консультантам по ИТ-стратегии, уже участвовавшим в проектах по разработке ИТ-стратегий для крупных российских компаний, знающих методики разработки ИТ-стратегии, имеющих опыт практического руководства ИТ-службами.

#### *Подготовка коммерческого предложения по разработке ИТ-стратегии*

*Более подробная информация по «подробной» ИТ-стратегии на 150-300 страниц:*

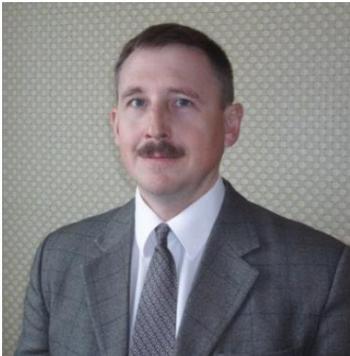
- информация по этой услуге: [www.info-strategy.ru/services/it-strategy-full](http://www.info-strategy.ru/services/it-strategy-full)

*Для записи на консультацию по ИТ-стратегии напишите по адресу*

[info@info-strategy.ru](mailto:info@info-strategy.ru)

*Возможна помощь в подготовке Технического Задания на разработку ИТ-стратегии, проведении корпоративного обучения (или мастер-класса) по ИТ-стратегии.*

## Александр Михайлов, эксперт по ИТ-стратегиям и цифровой трансформации бизнеса



- 10 лет работы ИТ-директором
- 15 лет работы в качестве консультанта по управлению ИТ, из них 7 лет - в компании IBM
- 15 разработанных ИТ-стратегий для крупных компаний
- 350 обученных руководителей ИТ-служб
- одна из публикаций вручена президенту В. Путину и всем членам правительства РФ
- MBA по стратегическому управлению, к.т.н.
- стажировался в Австрии, Бельгии, Венгрии, Германии, Голландии, Греции и других странах Европы
- гендиректор компании «Консалтинг по управлению ИТ»

### Как разработать ИТ-стратегию

Разработка основы  
ИТ-стратегии на 15 слайдов  
на 1 год

**Текст данной книги**  
«Видение, миссия, цели  
ИТ: что и как надо планировать на 1 год и более, как это учесть в ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса?»  
Десятки статей и сотни страниц по ИТ-стратегиям  
сайт [www.info-strategy.ru](http://www.info-strategy.ru)



книга на 240 страниц  
получить в обмен  
на [подписку](#)

Разработка ИТ-стратегии  
на 50-150 страниц  
на 1-3 года



книга на 450 страниц  
[купить pdf](#)

[Консультация](#) по ИТ-стратегии и помощь в выборе варианта ее разработки.