

Планирование улучшений ИТ для своей компании. Что лучше: улучшить несколько элементов ИТ / подстроить ИТ под самое важное требование бизнеса / разработать ИТ-стратегию / запустить «цифровую трансформацию всего бизнеса»?

Автор: Александр Михайлов, MBA по стратегическому управлению, Генеральный директор компании «Консалтинг по управлению ИТ», mag@info-strategy.ru

Далее приведены мысли автора этого текста, как выбрать подход к улучшению ИТ для своей компании, улучшив ли несколько элементов ИТ, разработав ли ИТ-стратегию, запустив ли цифровую трансформацию бизнеса.

Дискуссия написана на основе:

- двадцатилетнего опыта по планированию ИТ для компаний, где я руководил ИТ, а также сотни других компаний, изученных в рамках консалтинговых проектов и десятилетнего опыта преподавания планирования развития ИТ в бизнес-школах МИРБИС, РАНХиГС и др.;
- проведенных совместно с союзом ИТ-директоров России интервьюирований ИТ-директоров крупных и средних компаний, уже имеющих опыт разработки ИТ-стратегии и планирования ИТ на несколько лет вперед (см. дискуссию [«ИТ-стратегия: типовые варианты содержания»](#));
- информации с [сайта](#), который ведет автор этой дискуссии (см. разделы по ИТ-стратегии, цифровой трансформации бизнеса, оптимизации ИТ, ИТ для гендиректора), а также моих книг [ИТ-стратегия лучшие международные и российские практики](#) (450 страниц) и [«ИТ-стратегия для гендиректора»](#).

Типовые подходы к улучшению ИТ в российских компаниях

Пожалуй, каждый из ИТ-директоров, хотя бы раз в год задумывается, что улучшить в работе ИТ, так чтобы и бизнес-руководство похвалило, и ему самому и сотрудникам ИТ это было интересно и полезно. Хотя многие успешные руководители ИТ думают об улучшениях ИТ каждый день и по много часов.

Решение задачи по улучшению ИТ может быть как быстрым, но рискованным (принять за минуту решение внедрить новую технологию типа «облачных исчислений» или VI, или блокчейн), так и вылиться в мучительное согласование с представителями всех бизнес-подразделений сотен замечаний и новых требований к ИТ.

Также, всегда можно пробовать улучшить как отдельный элемент ИТ, например, ИТ-процессы, так и сверстать единый план постепенных улучшений всех элементов ИТ.

Приходится учитывать и натиск рекламных агентов ИТ-компаний (сейчас у них мода называть себя не «продавцами», а «евангелистами цифровизации»), которые могут предложить гендиректору вашей компании провести «полную цифровую трансформацию бизнеса», уточняя, что если текущий ИТ-директор будет тормозить этот процесс, то можно просто взять нового человека (и даже должность этого человека придумали: «Chief Digital Officer»), а ИТ-директора отдать ему в подчинение.

То есть, обычно у ИТ-директора есть развилка между следующими типовыми подходами к улучшению ИТ (см. Рис. 1 и Табл. 1):

- оптимизировать (улучшить) один из элементов ИТ, не трогая все остальные (что не так сложно, но и выгоды небольшие), возможно используя для этого новые ИТ-технологии;

- или подстроить ИТ под одно или несколько важных (с точки зрения гендиректора) требований к ИТ, например, мобильный доступ к информационным системам (что, конечно, даст выгоды для бизнеса, но может привести новые проблемы, в том числе с безопасностью данных);
- или разработать ИТ-стратегию, в рамках которой будет проведено комплексное планирование всех основных элементов ИТ, с учетом основных требований бизнеса и возможностей ИТ (что потребует существенных затрат, но и выгоды должны быть достаточно большие);
- или же вообще замутить цифровую трансформацию бизнеса (что точно круто и может дать высокие выгоды для бизнеса, но, к сожалению, очень долго, сложно и весьма рискованно).

Сравнение типовых подходов к улучшению ИТ: качественные оценки

Оценки выгод, затрат и рисков типовых подходов к улучшению ИТ рассмотрены на Рис. 1 и в Табл. 1. Эти оценки базируются на рассмотренных далее опросах ИТ-директоров российских компаний. Выводы интуитивно понятны: чем больше ожидаемые выгоды, тем больше и затраты и риски того, что что-то пойдет не так.

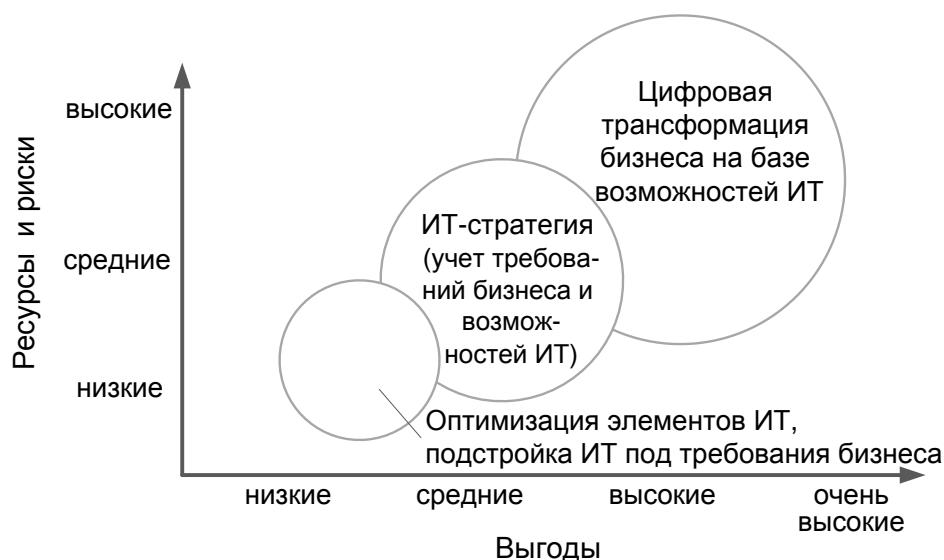


Рис. 1. Сравнение типовых подходов к улучшению ИТ

Табл. 1. Сравнение типовых подходов к улучшению ИТ: оценки выгод, затрат, рисков

Типовые подходы к улучшению ИТ			Оценки выгод, затрат, рисков		
			Выгоды	Затраты	Риски
	Оптимизация элементов ИТ	Улучшение отдельных элементов ИТ, оптимизация имеющихся ИТ, внедрение новых ИТ-технологий.			
	Подстройка ИТ под требования бизнеса	Учет одного или более требований к ИТ со стороны бизнеса или государства.			
	ИТ-стратегия (ее разработка и выполнение)	Комплексное планирование всех основных элементов ИТ, с учетом основных требований бизнеса и возможностей ИТ.			
	Цифровая трансформация бизнеса	Реинжиниринг бизнес-процессов на базе ИТ-технологий, как правило, новых.			

Обозначения:

○ отсутствуют; ◐ низкие; ◑ средние; ◒ высокие; ● очень высокие.

Количественные оценки выгод от ИТ-стратегии и затрат на нее: результаты опросов российских ИТ-директоров

Рассмотрим вначале результаты уже проведенных исследований по выгодам и затратам на ИТ-стратегии. Потом на основе этих данных будут сделаны предварительные оценки и для других типовых подходов к улучшению ИТ.

Размер ИТ-стратегии, выгоды от нее и оптимальные затраты на ее разработку и поддержку, зависят как от размера компании, так и масштаба и сложности ИТ. Проведенное автором этой дискуссии в 2015-2017 годах, совместно с Российским Союзом ИТ-директоров исследование, включающее интервьюирование ИТ-директоров, которые имеют опыт разработки ИТ-стратегии (компании «КАМАЗ», «ММК», «Сибур», «Славнефть», «Сколково» и ряд средних по размеру компаний), позволило выявить параметры оптимальной ИТ-стратегии в зависимости от размера компании (см. дискуссию [«Кому и зачем нужна ИТ-стратегия? Результаты интервьюирования ИТ-директоров»](#) (более 6 тысяч просмотров)). Выводы по затратам и выгодам от ИТ-стратегии приведены в Табл. 2:

Табл. 2. ИТ-стратегия: оценки выгод, затрат, рисков (точка зрения российских ИТ-директоров, имеющих опыт разработки ИТ-стратегий)

	Размер компаний, число пользователей ИТ			
	до 250	250-1000	1-10 тысяч	более 10 тысяч
Оптимальный размер ИТ-стратегии	15-20 слайдов	30-70 страниц и 15-20 слайдов	70-150 страниц и 15-20 слайдов	100-300 страниц и 30-70 слайдов
Затраты на разработку ИТ-стратегии (% от ИТ-бюджета на год / человеко-дней)	1-5% (15-30 чел-дней)	1-3% (30-70 чел-дней)	0,5-2% (70-150 чел-дней)	0,5% (100-300 чел-дней)
Выгоды от ИТ-стратегии, % (если без ИТ-стратегии, то ИТ дает 100%)	10-20%			
Риски неверной разработки ИТ-стратегии	30-40%			
Кому лучше разрабатывать (и поддерживать) ИТ-стратегию	ИТ-директору	ИТ-директору совместно с сотрудниками ИТ и консультантами		

То есть, опытные российские ИТ-директора оценивают выгоды от ИТ-стратегии в дополнительные 10-20% от того, что бизнес уже получает от ИТ. Это оценки усредненные, некоторые ИТ-директора оценивают выгоды от ИТ-стратегии как дополнительные 50 и даже 100%.

Также получилось, что средние выгоды от ИТ-стратегий не зависят от размеров компаний, но размер ИТ-стратегий должен быть больше для более крупных компаний.

По проведенным автором этой статьи опросов российских ИТ-директоров (с учетом опросов и гендиректоров), риски разработки неверной ИТ-стратегии были оценены в 30-40%, так как дело это сложное. Риски невыполнения ИТ-стратегии еще выше, скорее ближе к 30-50%. По моим оценкам в странах типа Германии и Голландии (где я учился по управлению ИТ) вероятности и успешной разработки и выполнения ИТ-стратегий выше, чем в России, хотя и не в несколько раз.

Предварительные оценки выгод, затрат и рисков типовых подходов к улучшению ИТ

Совсем свежие опросы нескольких десятков ИТ-директоров, учившихся у меня в бизнес-школе МИРБИС в 2018-2019 годах, позволили сделать следующие предварительные выводы:

- оценки выгод (а также затрат и рисков) для цифровой трансформации бизнеса, на 30-50% больше, чем от ИТ-стратегии;
- оценки для оптимизации отдельных элементов ИТ или подстройки под конкретные требования к ИТ, на 30-50% меньше, чем от ИТ-стратегии.

С учетом опыта автора этой статьи и подробных обсуждений с рядом ИТ-директоров и гендиректоров российских компаний, уже имеющих опыт подобных работ, вот что можно предложить в качестве оценок выгод, затрат и рисков типовых подходов к улучшению ИТ (см. Табл. 3):

Табл. 3. Типовые подходы к улучшению ИТ: оценки выгод, затрат, рисков

Типовые подходы к улучшению ИТ	Время на планирование / выполнение	Увеличение выгод от ИТ	Затраты на планирование / выполнение (в % от ИТ-бюджета на год)	Риски неуспеха планирования / выполнения
Оптимизация элементов ИТ	1-3 месяца / 1-6 месяцев	низкое (+5+10%)	0,5-1% / 1-5%	20-30% / 20-30%
Подстройка под требования бизнеса	1-3 месяца / 1-6 месяцев	низкое (+5+10%)	0,5-1% / 1-5%	20-30% / 20-30%
ИТ-стратегия (ее разработка и выполнение)	2-4 месяца / 1-3 года	среднее (+10+20%)	1-3% / 50-100%	30-40% / 30-50%
Цифровая трансформация бизнеса (ее планирование и выполнение)	3-6 месяца / 1,5-5 лет	высокое (+20+50%)	2-4% / 50-100%	40-60% / 50-80%

Стоит добавить, что те, кто не пробовал еще внедрять конкретный подход к улучшению ИТ, склонен завышать ожидаемые выгоды (на мой взгляд на 20-40%) и сильно занижать требуемые затраты и возможные риски (буквально в 2-3 раза и больше). Интересно, что наиболее склонны занижать ожидаемые затраты гендиректора.

Хотя, конечно, для конкретной компании и в конкретный момент времени, оценки могут быть сильно разные, в том числе и различающиеся с приведенными выше усредненными оценками.

Конечно, затраты на планирование и выполнение конкретных подходов к улучшению ИТ, сильно зависят от размеров компаний. С учетом уже проведенных исследований по затратам на ИТ-стратегии, вот что видится адекватным в качестве средних оценок затрат на планирование каждого из типовых подходов к улучшению ИТ, в зависимости от размеров компаний (см. Табл. 4):

Табл. 4. Затраты на планирование, человеко-дней

	Размер компаний, число пользователей ИТ			
	до 250	250-1000	1-10 тысяч	более 10 тысяч
Оптимизация элементов ИТ	5-15	15-30	30-70	70-100
Подстройка под требования бизнеса	5-15	15-30	30-70	70-100
ИТ-стратегия (ее разработка)	15-30	30-70	70-150	100-300
Цифровая трансформация бизнеса (ее планирование)	30-50	50-100	100-200	150-450

В Табл. 4 были проведены только оценки затрат на планирование. Конечно, затраты на внедрение существенно больше, да и выгоды достигаются обычно только после внедрения.

Оценки затрат на выполнение работ по улучшению ИТ, конечно очень сильно зависят от каждого конкретного случая. Хотя конечно, чем больше компания, тем больше нужно ресурсов и на планирование и на внедрение.

В Табл. 5 приведены оценки выгод, затрат и рисков, для компаний размером примерно на 500 пользователей ИТ (и работающих в отраслях сервиса, производства, торговли). Размер компаний примерно в пятьсот пользователей выбран, так как компаний таких достаточно много и систематическими работами по улучшению ИТ они занимаются (в отличие от малых компаний).

Табл. 5. Оценки выгод, затрат и рисков от типовых подходов к улучшению ИТ для компаний примерно на 500 пользователей ИТ

Типовые подходы к улучшению ИТ	Оценки выгод, затрат, рисков		
	Выгоды (к тому что уже есть)	Затраты (человеко-дней) на планирование / выполнение	Риски неуспеха (планирования / выполнения)
Оптимизация элементов ИТ	5-10%	15-20 / 50-150	15-25% / 20-30%
Подстройка ИТ под требования бизнеса	5-10%	15-20 / 50-150	15-25% / 20-30%
ИТ-стратегия (ее разработка и выполнение)	10-20%	40-60 / 500-1000	20-40% / 30-50%
Цифровая трансформация бизнеса (ее планирование и выполнение)	20-50%	60-80 / 500-1000	30-50% / 50-80%

Высокие оценки затрат на выполнение ИТ-стратегий и цифровой трансформации бизнеса связаны с тем, что в рамках этих работ часто планируют все проекты по ИТ.

P.S. На мой взгляд, для российских средних по размеру компаний, ИТ-стратегия скорее лучший из подходов к улучшению ИТ.

Тексты других статей Александр Михайлова по разработке ИТ-стратегий и улучшению управления ИТ, цифровой трансформации бизнеса Вы найдете на сайте www.info-strategy.ru . На этом сайте Вы также найдете предложения по консалтингу и аудиту.

Если Вы хотите получать новые статьи по ИТ-стратегиям, цифровой трансформации бизнеса, расписание обучения, стоит подписаться на рассылку новой информации (www.info-strategy.ru/subscribe).