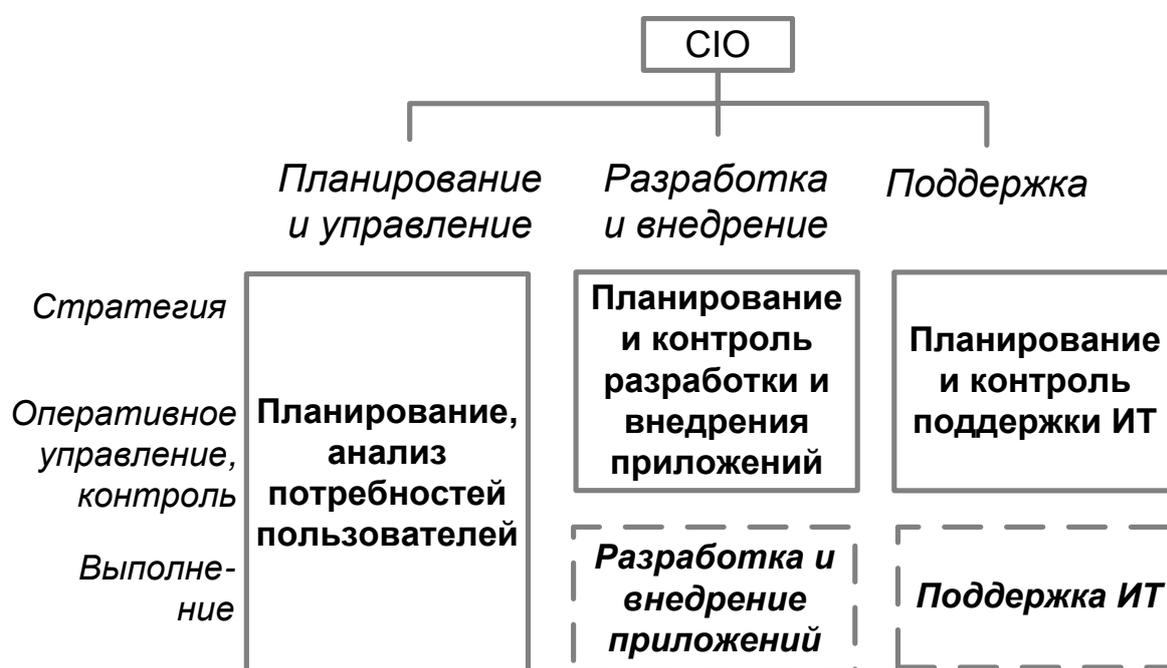


Александр Михайлов

# Оргструктура ИТ

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



Москва 2021

## Содержание

Введение .....	4
1. Оргструктура ИТ-службы: что надо рассмотреть для ее планирования на 1 год и более .....	5
2. Взаимоотношения ИТ-службы с пользователями: кто прав, кто виноват, где ослы? Реальная история про безымянного программиста и товарища Суслова, члена Политбюро ЦК КПСС.....	6
3. Тенденции развития оргструктур ИТ-служб .....	10
4. Типовые подразделения ИТ-служб.....	13
5. Служба заказчика — ИТ-служба будущего? .....	15
Квалификация персонала ИТ-служб .....	16
6. Типовые варианты ответственных за цифровую трансформацию бизнеса.....	19
7. Анализ текущего состояния и планирование улучшений оргструктуры ИТ-службы в рамках разработки ИТ-стратегии или стратегии цифровой трансформации бизнеса.....	22
8. Типовые варианты планирования оргструктуры ИТ-службы на 1 год и более .....	24
Приложение 1. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса .....	25
Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации.....	25
Отзывы ИТ-директоров.....	26
Разработка основы ИТ-стратегии параллельно обучению.....	28
Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц.....	30
Консалтинг по разработке подробной ИТ-стратегии (и/или стратегии цифровой трансформации бизнеса) на 150-300 страниц .....	32

**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, Zeppelin, 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.

*Уже много лет назад, в статье «Ненужная ИТ-служба» (CIO, N1-2, 2011), был высказан провокационный вопрос: «А может ИТ-служба совсем не нужна?».*

*«Отдельные вендоры, а зачастую и интеграторы, позиционируют «облачные» вычисления как очередную революционную идею, которая способна решить ИТ-задачи предприятия без... собственной ИТ-службы. То есть, если можно заказать необходимое ИТ-решение для функционального подразделения через Интернет, то почему бы этого не сделать самому функциональному подразделению, которое должно понимать, что ему, собственно говоря, нужно?»*

*И в этой ситуации можно прекрасно обойтись без ИТ-департамента. Интересно только, кто будет выбирать, какие решения подойдут для той или иной задачи, каково будет соотношение «цена-качество» у этих решений, и кто впоследствии будет отвечать за их выбор, если результаты окажутся не столь радужными, как хотелось бы (или как пообещали поставщики)».*

Автор этой статьи, за пятнадцать лет консалтинга по управлению ИТ, а до этого еще десять лет практического руководства ИТ-службами российских и зарубежных предприятий повидал большое число самых разных оргструктур ИТ-служб. Как в России, так и в других странах оргструктура конкретной ИТ-службы каким-то образом исторически сложилась, и отнюдь не всегда отражает лучший международный опыт.

Далее рассмотрено долгосрочное планирование оргструктуры ИТ-служб, тренды в этой области, а также то, во что может превратиться ИТ-служба лет так через пятнадцать<sup>1</sup>.

Оргструктура должна следовать за стратегией, а не наоборот. Поэтому, при изменениях как стратегии бизнеса, так и крупных изменениях в ИТ, например, внедрения большой информационной системы, передачи ряда задач на аутсорсинг, стоит рассмотреть, насколько старая оргструктура ИТ-службы соответствует изменившимся задачам.

### Источники информации по оргструктуре ИТ

Есть ряд методик проектирования оргструктур предприятий в целом. А вот литературы по оргструктурам ИТ-служб почти нет.

В качестве немногочисленных источников информации по оргструктуре ИТ-службы можно предложить совсем немного:

- Книги по организационному проектированию в бизнесе. Но без пары месяцев на изучение каждой из пятисотстраничных книг вряд ли что-то получится. Да и проектирование оргструктур – область весьма тонкая, без большого практиче-

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

ского опыта можно легко разрушить уже работающие оргструктуры и демотивировать персонал ИТ-службы;

- Рекомендации ITIL по оргструктурам служб поддержки ИТ. Рекомендации эти хороши, но относятся, в основном, к службам поддержки ИТ.

## 1. Оргструктура ИТ-службы: что надо рассмотреть для ее планирования на 1 год и более

Оргструктурой ИТ-службы всегда кто-то недоволен, ИТ-директор хочет как-то ее улучшить, чтобы лучше контролировать сотрудников ИТ; сотрудники ИТ хотят снизить свою нагрузку и увеличить штат; бизнес-руководство всерьез задумывается о передаче ИТ на полный аутсорсинг.

Для планирования улучшений оргструктуры ИТ-службы на 1 год и более целесообразно рассмотреть:

- требования к оргструктуре ИТ и стороны бизнеса и ИТ, недостатки в текущем состоянии
- персонал ИТ, его квалификация, территориальное распределение
- ИТ-процессы (точнее их владельцы и участники).

### **Требования бизнеса к оргструктуре ИТ-службы**

*Конечно, оргструктура ИТ-службы зависит от требований бизнеса к ИТ в целом. Например, если ИТ-службе поставлена цель повысить качество управления ИТ, то эту цель можно попробовать достичь за счет увеличения численности отдела планирования ИТ. Если же в целях ИТ указано: «Постепенная передача разработки ПО на аутсорсинг», то соответственно, и надо планировать уменьшение и/или ликвидацию отдела разработки ПО.*

*Часто численность ИТ-службы уже задана в штатном расписании. В этом случае вопрос может стоять только в перераспределении персонала между отделами ИТ-службы. Как правило, в периоды роста бизнеса численность ИТ-служб, как впрочем и других подразделений, постепенно увеличивается, а во времена кризисов быстро снижается.*

## 2. Взаимоотношения ИТ-службы с пользователями: кто прав, кто виноват, где ослы? Реальная история про безымянного программиста и товарища Сулова, члена Политбюро ЦК КПСС.

Взаимоотношения с пользователями можно рассмотреть с трех сторон:

- а) Взгляд на ИТ со стороны пользователей;
- б) Взгляд на пользователей со стороны ИТ;
- в) Взгляд на ИТ со стороны руководства компании.

*“Я хотел стакан вина – меня поят молоком,  
Ох, я вырасту быком, пойду волком выти”  
Борис Гребеничиков, “Максим-Лесник”*

### а) Взгляд на ИТ со стороны пользователей

- Все время у них что-то ломается;
- Приходится все выяснять самим;
- Вовремя ничего не дождешься;
- На ИТ уходит слишком много денег.

Вот типовая точка зрения пользователей об ИТ-службе (см. Рис. 1):

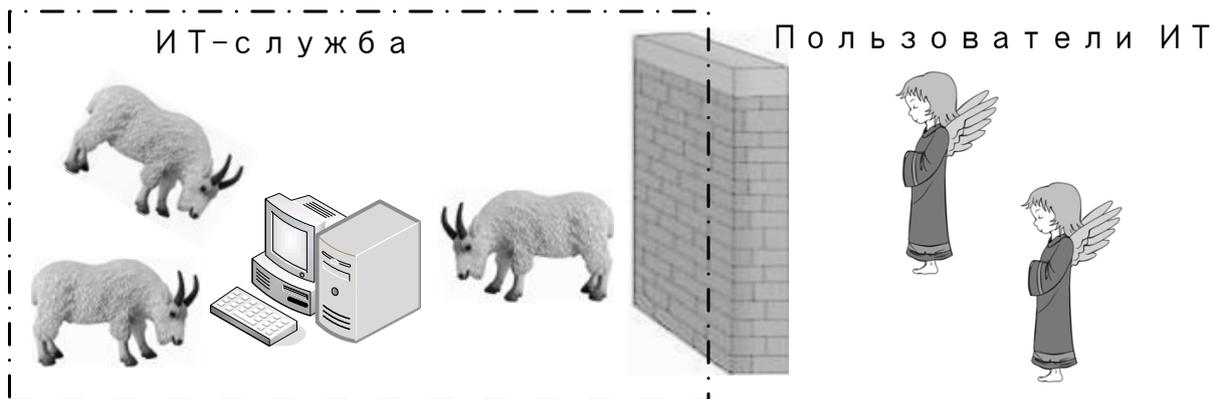


Рис. 1. Типовая картина взаимоотношений с ИТ (точка зрения пользователей)

### Рассказ ИТ-директора из среднего российского городка

*У нас в городе есть три банка. Один из них – «Сбербанк». В «Сбербанке» недели, наверное, не пройдет, без каких-нибудь проблем в центре обработки данных. Постоянно у них что-то не работает. А у других банков все нормально. Значит, это у них подход такой, потому что бизнес, в принципе, одинаковый.*

### б) Взаимоотношение ИТ-службы и пользователей

А вот точка зрения сотрудников ИТ на взаимоотношение с пользователями:

- Сами не знают, чего хотят, слишком часто меняют свои требования;
- Руки кривые;
- Инвестиции в ИТ недостаточны.

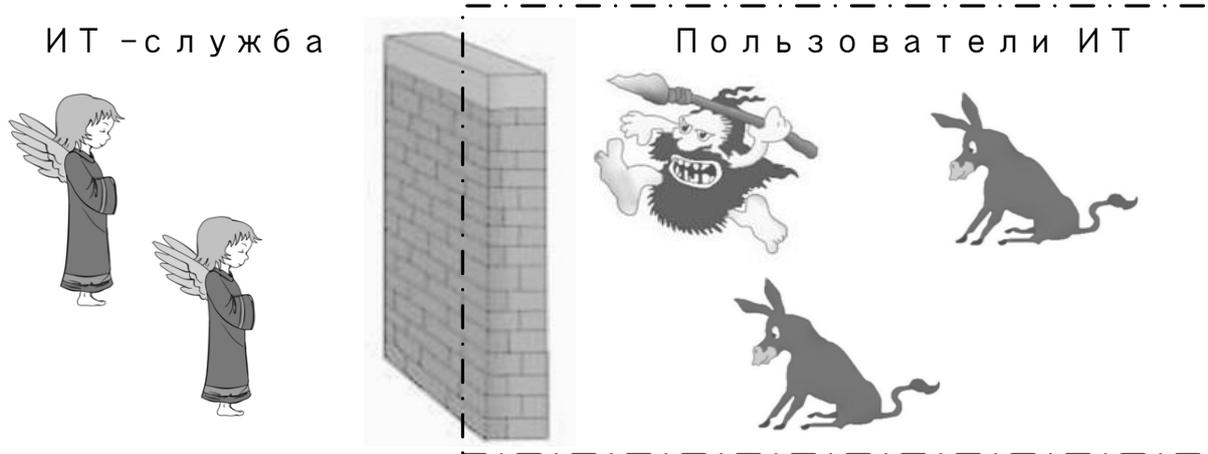


Рис. 2. Типовая картина взаимоотношений с пользователями (точка зрения сотрудников ИТ)

Но если вместо “ИТ-службы” написать “Бухгалтерия” или “Отдел маркетинга”, то суть претензий будет такой же.

Один из моих знакомых ИТ-директоров существенно улучшил взаимоотношения как с бизнес-менеджерами, так и с рядовыми пользователями просто путем просвещения пользователей. Для вице-президентов применялся один подход: «Вы требуете, чтобы время внедрения продуктов уменьшалось, а сложность ваших задач повышалась. За счет этого повышается сложность инфраструктуры, а скорость работы программного обеспечения, наоборот, снижается».

*А люди работают за деньги,  
Смотрят в окно на белый свет.  
А в нашем полку - все камикадзе,  
Кто все успел - того здесь нет.  
Борис Гребенщиков, «Центр Циклона»*

На рядовых пользователей сильное впечатление производила схема инфраструктуры, особенно когда на нее накладывали схему программ. Пользователи смотрели и говорили: «Да, мы все понимаем чисто по-человечески».

То есть пользователям надо показать, что и информационные системы, и инфраструктура ИТ существенно сложнее, чем их легковые машины (и те периодически ломаются). И управлять ИТ сложнее, чем просто по Москве на машине проехать. Каких-то средств, которые позволяют полностью ликвидировать отказы, в ИТ нет. Например, сбои периодически происходят как на российских, так и на зарубежных биржах, и сделать с этим ничего нельзя. При этом сотрудников ИТ часто увольняют и лишают премий, но сбои происходят достаточно регулярно на биржах, в банках и во всех остальных организациях. Вопрос только в том, насколько часто, и что с этим делать. Но по факту они происходят регулярно.

### в) Взгляд на ИТ со стороны руководства компании

Как руководители предприятия могут видеть ИТ-службу и пользователей ИТ (см. Рис. 3):

- Очень высоки риски ИТ: если что-то сломается, полкомпании потом работать не может;
- У пользователей ИТ и руки кривые, и «хотелок» многовато;
- Плохая поддержка ИТ, разработка – еще хуже;
- Затраты на ИТ высоки и не прогнозируемы.

*Стоя по стойке смирно, танцуя в душе break-dance,  
Мечтая, что ты генерал, мечтая, что ты экстрагенс,  
Зная, что ты - воплощение вековой мечты,  
Весь мир - это декорация, и тут появляешься ты!  
Мои слова не слишком добры, но и не слишком злы,  
Я констатирую факт - Козлы!  
Я точно такой же, только хуже,  
И я говорю то, что знаю - Козлы!*

*Борис Гребенщиков, «Козлы»*

Г е н е р а л ь н ы й д и р е к т о р

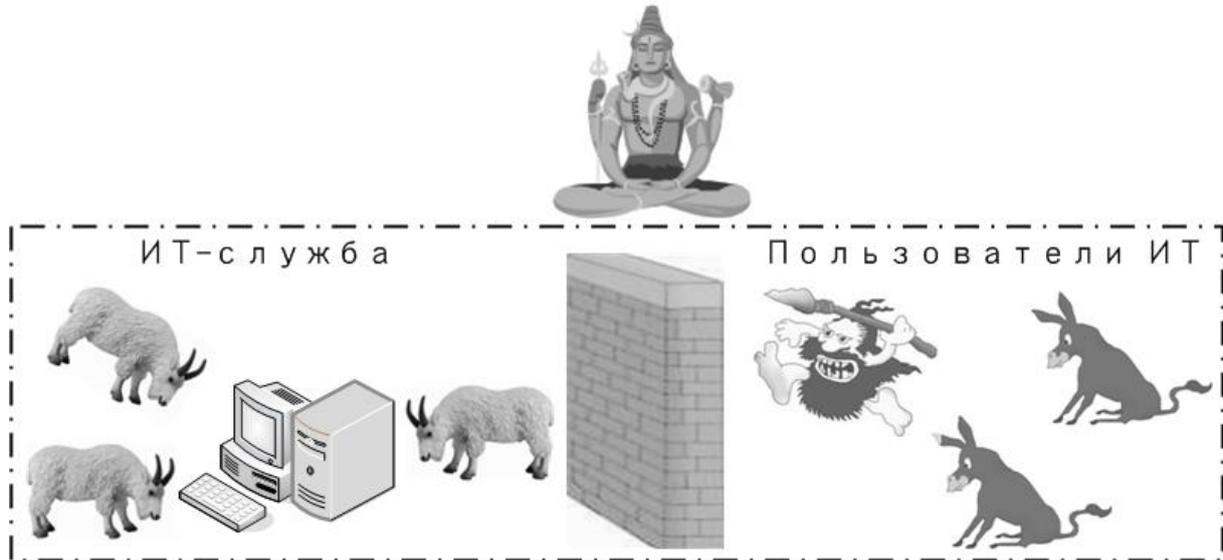


Рис. 3. Взгляд на ИТ со стороны руководства компании

К вопросу об оценке ИТ со стороны руководства

(история про АЦПУ и товарища Суслова, члена Политбюро ЦК КПСС)

Эту историю мне рассказал совсем уже пожилой руководитель ИТ-службы. На мой взгляд, с тех пор поменялось почти все, кроме иррациональности оценок эффективности работы ИТ, особенно чиновниками.

Итак, вот история о товарище Суслове и АЦПУ. Произошла она в 1970-х годах, когда рассказчик этой истории сам был молодым специалистом, которого по распределению отправили работать в важный государственный Вычислительный центр (впрочем, других тогда и не было).

Как-то в этот ВЦ приехала комиссия во главе с тов. Сусловым. Он тогда был вторым или третьим человеком в иерархии Коммунистической партии. Для тех, кто не застал Советских времен, сейчас это примерно положение руководителя правительства Д. Медведева.

Зачем приехал тов. Суслов, уже никто не помнит, но показуху готовили долго и серьезно.

Рассказчику во время визита делегации из ЦК КПСС доверили находиться рядом с АЦПУ. Кто не знает, это такой огромный принтер размером с холодильник. Печатали такие принтеры на огромных рулонах бумаги. И каждую секунду такой принтер печатал целую строку почти метровой ширины. То есть печать производила сильное впечатление, особенно на непрофессионалов.

К приходу в ВЦ тов. Суслова запустили тест компьютера. Это была ЕС ЭВМ размером с несколько шкафов. На этих шкафах мигали разноцветные лампочки, как гирлянды на елке в Новый год, несколько АЦПЦ одновременно печатали дампы памяти. Кто не знает что такое «дампы памяти», то это уже не важно.

Делегация обошла весь ВЦ, после чего тов. Суслов один подошел к АЦПУ, возле которого с деловым видом стоял наш молодой сотрудник ИТ, и сказал ему:

«Вы – молодой человек. Мне не хотелось бы портить Вашу карьеру, да и начальника ВЦ снимать...».

Молодой сотрудник смертельно побледнел.

«Я надеюсь, Вы исправите этот недостаток, и такого больше не повторится».

Молодой сотрудник увидел лучик света.

«При печати вы не используете края бумаги. А это недопустимо для Советской экономики».

После этих слов тов. Суслов удалился, а сотрудник выдохнул, но запомнил этот случай на всю жизнь. Начальник ВЦ понимал, как работает АЦПУ и никаких взысканий не сделал. Хотя и премию не дал.

P.S. Если кто не понял, в чем было дело: тогдашние АЦПУ печатали не на страницах, а на рулоне бумаги. При этом с каждой стороны рулона по 5-10 см (сколько точно, я сам уже не помню) использовались для протяжки бумаги, и на них ничего нельзя было напечатать в принципе. Важное лицо государства этого не знало, но оргвыводы сделало быстро и легко.

Примечание. АЦПУ: Алфавитно-Цифровое Печатающее Устройство. Так назывались принтеры еще лет 20 назад.

### 3. Тенденции развития оргструктур ИТ-служб

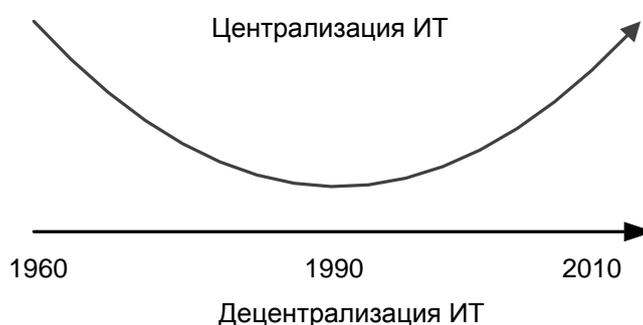
Далее рассмотрены некоторые общие **тенденции** в области оргструктур ИТ-служб<sup>1</sup>:

1. Централизация ИТ-служб;
2. Использование процессных и проектных подходов;
3. Переход от поддержки технических средств к оказанию ИТ-сервисам;
4. Постепенное перемещение сотрудников ИТ в аутсорсинговые компании.

Рассмотрим эти тенденции более подробно.

#### Централизация ИТ

Эволюция ИТ-служб начиналась от централизации ИТ в рамках вычислительных центров. С появлением персональных компьютеров начался период децентрализации. Сейчас опять наблюдается тренд к централизации ИТ. (см. Рис. 4).



*Рис. 4. Одним из трендов развития ИТ является централизация ИТ*

В 90-х годах в России децентрализация ИТ была следствием как появления персональных компьютеров, так и распадом СССР, что повлекло за собой исчезновение и очень многих организаций.

Сейчас в России централизация пока еще сдерживается плохими каналами связи до небольших городков и поселков, но ситуация постепенно улучшается.

#### Использование процессных и проектных подходов

Внедрение процессного и проектных подходов в ИТ сейчас весьма популярно. Особенно популярна в России методология ITIL, она уместна для проектирования оргструктур служб поддержки ИТ. Однако для планирования оргструктур ИТ-служб, включая и разработку программ и управление проектами, основным все же является функциональный подход и построение сотрудников по принципу иерархии (Рис. 5).

<sup>1</sup> Все эти тенденции относятся к ИТ-службам предприятий, а не к ИТ-компаниям, для которых ИТ является основным бизнесом

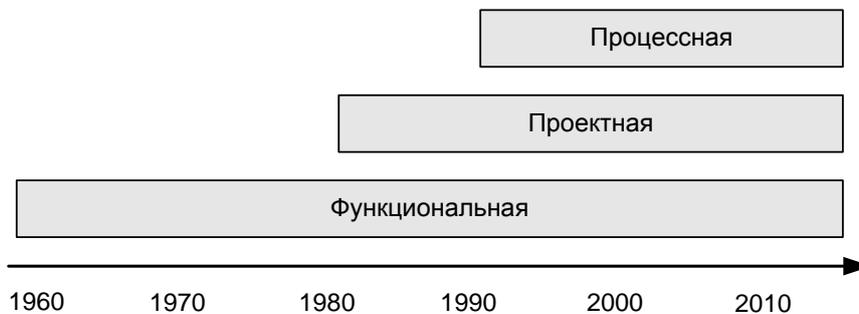


Рис. 5. В ИТ-службах используется и функциональная, и проектная, и процессная организация работ

Типы оргструктур ИТ-служб, как правило, отражают типы оргструктур бизнес-подразделений, большинство которых построено по функциональному принципу. Новые ИТ-службы могут, не проходя длинный эволюционный путь, сразу создать современную оргструктуру, однако «старые» оргструктуры ИТ-служб тоже остаются.

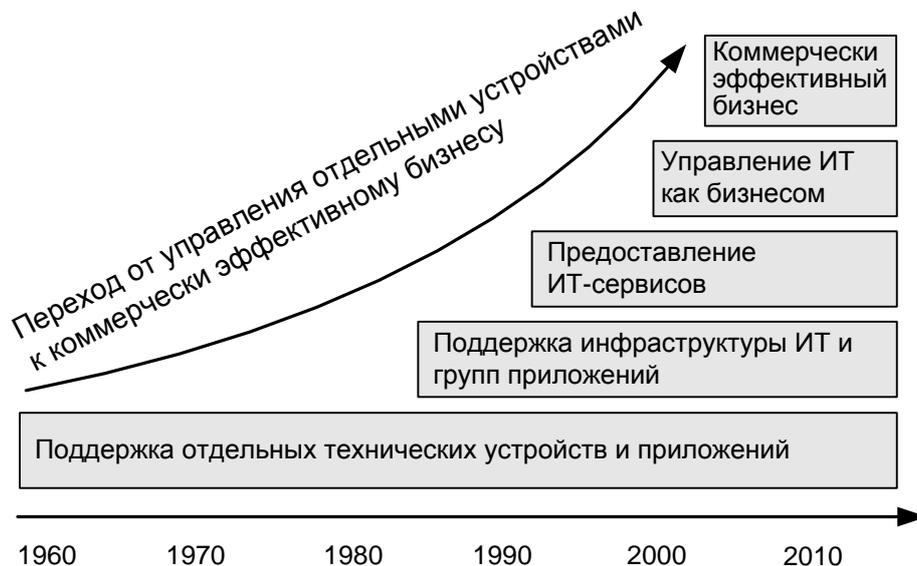
Сейчас в ИТ-службах, в большинстве случаев, используется несколько различных подходов к организации работ по ИТ:

- а) функциональный подход:** обычно это относится к традиционным иерархическим подразделениям, где у каждого сотрудника есть свои конкретные функции. При этом квалификация сотрудников может быть велика, как впрочем и время, требуемое на согласование работ между сотрудниками в разных подразделениях;
- б) проектный подход:** сотрудники работают по конкретным проектам, как правило, по разработке и внедрению программного обеспечения;
- в) процессный или сервисный подход:** так стараются строить службы поддержки ИТ. При такой форме организации работ можно достичь быстрого выполнения типовых работ. Однако для сложных и нетиповых работ процессный подход менее уместен.

### Переход от поддержки технических средств и информационных систем к ИТ сервисам

За последние тридцать лет ИТ-службы как в США и ЕС, так и в России перешли от понимания своей основной задачи как поддержки работоспособности технических средств<sup>1</sup> к предоставлению ИТ сервисов (см. Рис. 6). Широко известная (хотя и только в узких кругах ИТ-шников) методология ITIL как раз и олицетворяет этот тренд.

<sup>1</sup> Как сейчас помню, во времена СССР чуть ли не половина усилий сотрудников ИТ уходила на поддержание работоспособности компьютера (большие ЕС ЭВМ или Mainframe, как их сейчас называют). В штате ИТ-служб, которые я видел в конце 80-х годов, электронщиков было больше, чем программистов (кто не знает, электронщики – это инженеры по поддержке аппаратной части компьютеров, сейчас почему-то их чаще называют «электрониками», звучит странно, особенно, если вы смотрели фильм «Приключения Электроника». На одну ЕС ЭВМ требовалось 5-10 электронщиков, только для работы в одну смену).



*Рис. 6. Одним из трендов развития ИТ является постепенный переход к управлению ИТ как бизнесом*

Постепенно появляются попытки управления ИТ-службой как отдельной компанией, но, на мой взгляд, это пока начало пути.

Одним из текущих трендов по оргструктурам является уменьшение числа сотрудников ИТ в ИТ-службах компаний. При этом общее количество сотрудников ИТ, скорее, увеличивается.

В основном сокращение числа сотрудников в не ИТ-компаниях происходит за счет уменьшения числа программистов, разрабатывающих информационные системы. Если в 1990-х и 2000-х годах типового программного обеспечения для автоматизации предприятий было немного (а в 1990 году для персональных компьютеров и для коммерческих компаний почти совсем ничего не было), то сейчас есть множество типовых программ автоматизации основных областей деятельности компаний, работающих на типовых рынках. Однако, если вам надо автоматизировать уникальные бизнес-процессы, то типовых программ, естественно, может не быть.

## 4. Типовые подразделения ИТ-служб

Желательно, чтобы подразделения ИТ-службы соответствовали основным направлениям работ по ИТ:

- планирование и управление;
- разработка и внедрение информационных систем;
- поддержка ИТ.

Конечно, имеются в виду не названия подразделений вашей ИТ-службы, а основные выполняемые ими функции: планирование, разработка, поддержка.

Области ответственности подразделений могут выглядеть следующим образом: разработка стратегий относится к области ответственности ИТ-директора, а существенной частью планирования может заниматься отдел планирования (см. Рис. 7).

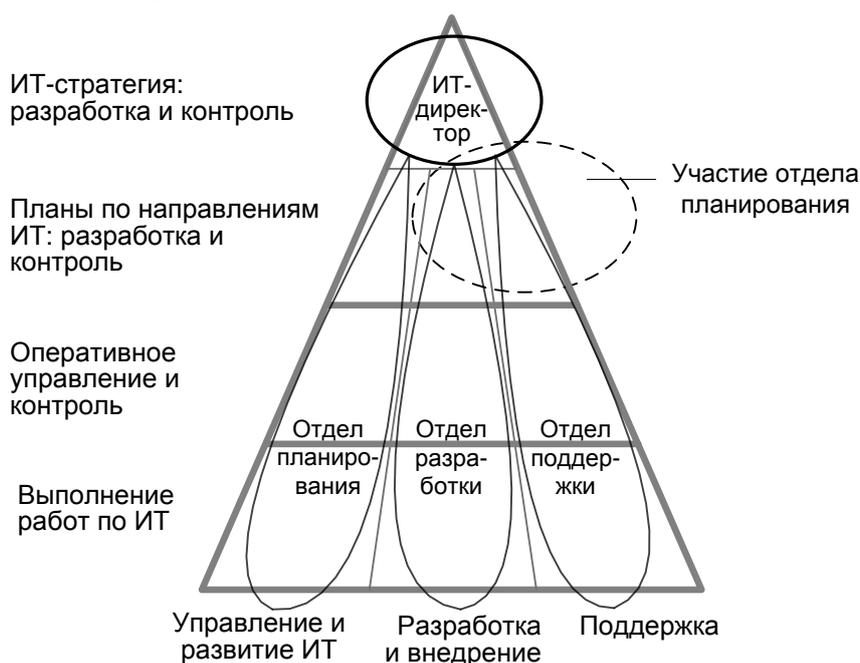


Рис. 7. Области ответственности подразделений ИТ-службы

Функциональный подход, пожалуй, лучше применим ко всем работам по планированию, проектный – ко всем работам по разработке и внедрению, а процессный – к организации работ по поддержке ИТ. Однако в реальности столь логичной оргструктуры и стилей управления ими может не получиться, так как:

- отдел кадров требует четкой иерархической (функциональной) структуры: все подразделения и их сотрудники должны быть четко вписаны в тарифную сетку, чтобы быть стандартными ячейками матрицы, в которую отдел кадров «загоняет» всех сотрудников;
- в большинстве ИТ-служб постоянно выполняется много проектов, что приводит к желательности распространения работы по проектам, а также по всем подразделениям ИТ-службы;
- при внедрении в службе поддержки процессного подхода желательно распространить управление по процессам и по другим подразделениям ИТ-службы.

То есть, одновременно надо бы использовать и функциональную, и процессную, и проектные принципы организации подразделений и персонала ИТ-службы. Это определенно не является простой задачей.

Большинство руководителей знает, что стили управления различными подразделениями могут отличаться. Например, опоздание на работу оператора службы поддержки даже минут на 10 надо пресекать. Как, впрочем, и задержки на работе сотрудников службы поддержки, скорее всего, совсем ни к чему (если, конечно, авралов нет).

В противоположность этому, для разработчиков ПО иногда устанавливают скользящий график работы, а то и вообще работу из дома. То есть программистов и аналитиков вы можете попробовать наказывать за опоздание на работу на 10 минут, но, возможно, отрицательный эффект будет существенно больше положительного.

Типовые подходы к управлению различными подразделениями ИТ-службы приведены на Табл. 1:

Табл. 1. Подходы к управлению различными подразделениями ИТ-службы

	Выполняемые функции		
	Планирование	Разработка ПО	Поддержка
Названия подразделений ИТ-службы	Отдел планирования	Отдел разработки ПО	Отдел поддержки ИТ
Важность выполнения внутри предприятия (без учета требований секретности)	Высокая	Средняя	Низкая
Примерная численность персонала в подразделениях* (всего 100%)	10-20%	20-30%	50-70%
Подходы к организации работ	Функциональный + проектный + процессный	Проектный + функциональный	Процессный + функциональный
Стили управления	Менее формальный	Менее формальный	Более формальный
Обязательность работы строго в рабочие часы	Не слишком обязательно	Не слишком обязательно	Обязательно
Рабочая атмосфера	Творческая	Творческая	Рутинная, но срочная и иногда нервная
Требования к квалификации персонала	Высокие	Высокие	Менее высокие
Типовая работа	Планирование работ	Доработка и внедрение ПО	Обработка инцидентов, поддержка инфраструктуры ИТ
Текучесть кадров	Низкая	Низкая	Высокая (особенно среди операторов и инженеров Help Desk)

Примечание: «\*» — рассматривается полнофункциональная ИТ-служба, а не Служба заказа, контролирующая работу дочерней ИТ-компании.

#### **Высказывания ИТ-директоров:**

“Если сотрудник нашей службы поддержки ИТ опоздает на работу больше чем на 30 минут за месяц, ему могут и премию срезать”.

“А у нас есть очень опытный разработчик ПО. Он, если хочет, вообще может из дома работать”.

“А у нас опытный программист на Java решил, что летом ему удобнее на даче работать, вообще не приезжая в офис. У всех менеджеров был шок, но потом согласились с этим требованием, а то человек к конкурентам ушел бы”.

## 5. Служба заказчика — ИТ-служба будущего?

Сейчас наблюдается постепенный переход к более компактным ИТ-службам за счет передачи на аутсорсинг типовых работ по ИТ.

Как рассмотрено выше, стратегически более важно оставить в своей ИТ-службе, в первую очередь, планирование, а также контроль разработки, внедрения и поддержки ИТ. Ровно такие задачи и решают ИТ-службы типа «Служба заказчика».

Такие ИТ-службы есть при некоторых больших компаниях, в т.ч. нефтяных. Численность служб заказчика обычно составляет всего-то человек десять. В их задачи входит планирование и контроль дочерней ИТ-компании, а также других аутсорсинговых и консалтинговых компаний<sup>1</sup>.

На Рис. 8 представлен возможный вариант оргструктуры ИТ-службы типа «Служба заказчика», то есть то, что останется от традиционной полнофункциональной ИТ-службы даже при полном уходе в «облака»:



Рис. 8. Примерное распределение сотрудников по группам работ по ИТ

Итого, 5-10 человек, работающих в службе заказчика, выполняют работы только по планированию и контролю. Вся работа по поддержке, разработке и внедрению передается другим компаниям.

Ряд проектов по планированию, например, по разработке ИТ-стратегии, можно передавать для выполнения консалтинговым организациям. Однако полностью аутсорсить стратегическое планирование и контроль нельзя ни в коем случае. Ответственность за выбор вариантов и выполнение всех работ должна оставаться за ИТ-директором.

При переходе традиционных ИТ к Службе заказчика для руководителей ИТ можно выделить две особенности - плохую и хорошую:

- плохая: численность ИТ-службы, а возможно и ее «аппаратный вес», могут уменьшиться;
- хорошая: бюджет ИТ если и уменьшится, то несильно. Кроме того, можно пытаться «рулить» компаниями, осуществляющими аутсорсинг ИТ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Более подробно эта тема рассмотрена в статье А. Михайлова «Стратегическое управление ИТ: оргструктура ИТ-службы и сорсинг» (журнал СІО, ноябрь 2011 г.).

<sup>2</sup> Некоторые особо бойкие и непугливые ИТ-менеджеры пробуют работать в руководстве и службы заказчика и аутсорсинговых компаний. То есть они вначале выделяют финансирование (как руководители

## Квалификация персонала ИТ-служб

За последние лет 20 доля технических навыков в управлении персоналом у ваших сотрудников, как ни странно, уменьшается за счет увеличения навыков именно по управлению ИТ. По оценкам Gartner, доля технических навыков сейчас уже меньше, чем половина от всех требований к сотрудникам ИТ (см. Рис. 9):

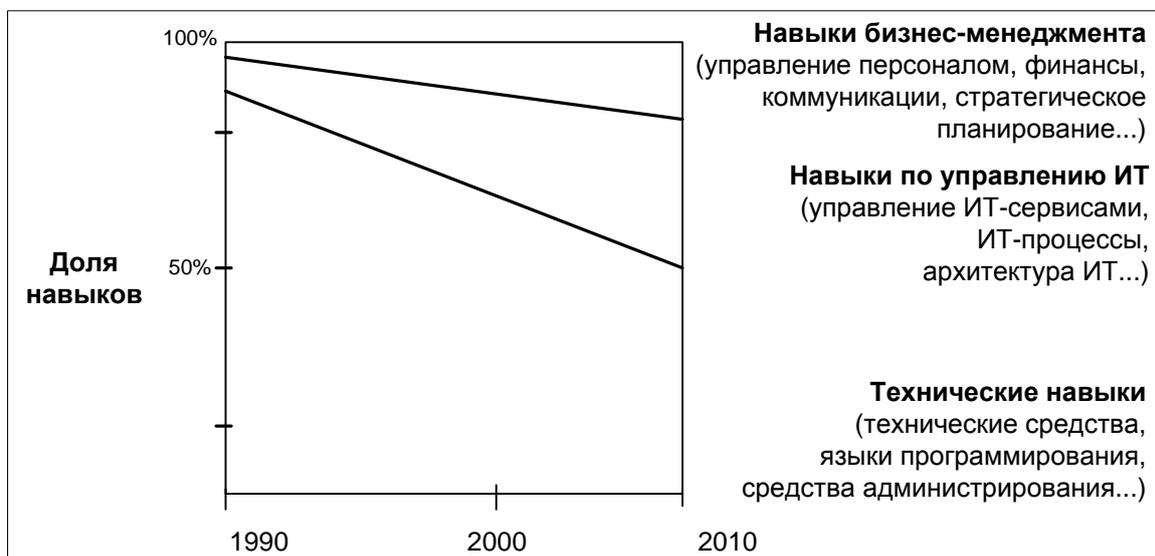


Рис. 9. Изменение требований к навыкам персонала

*Есть книжка современного классика в области разработки программного обеспечения Вирта, под названием «Как разработчику программного обеспечения уцелеть в безнадежном проекте». Читается легко, даже в переводе. Автор анализирует тренд, почему количество неуспешных проектов по разработке программного обеспечения увеличивается.*

*Вирт рассматривает, почему это получается: если ваша компания первой разрабатывает новый программный продукт, то получает почти все. Если второй, то гораздо меньше. Третьей - вообще ничего. Даже если ваш продукт будет сырым, ничего – все равно получите. За счет чего Microsoft с Windows обогнала IBM OS/2? В значительной мере потому, что IBM делала более качественный продукт, но выпускала его медленнее. А Microsoft выпустила продукт быстро, но неотлаженный, зато он опережал по функциональности.*

*Время на разработку все уменьшается, и количество неуспешных проектов, с точки зрения затягивания сроков разработки, увеличивается.*

*Вирт задает вопрос, что же делать программистам, и он приходит к простому неутешительному выводу, что есть только одно гарантированное решение: не участвовать в проектах по разработке программного обеспечения. А если вам это решение не подходит, то предлагает десятки рекомендаций, но все они способны лишь слегка улучшить ситуацию.*

службы заказчика), а потом его «осваивают» (как руководители аутсорсинговой компании). А в случаях затягивания работ или их полного срыва могут даже выговор объявить (самому себе). Но это чисто корпоративные методы, в ряде случаев грозящие еще и многолетней отсидкой в местах не столь отдаленных.

На Рис. 10 приведены зарубежные оценки долей объективных и субъективных факторов, которые влияют на поведение персонала:



*Рис. 10. Персонал – это наиболее рискованная составляющая ИТ*

На рисунке изображен айсберг. На видимую часть которого можно пробовать влиять, разрабатывая новые оргструктуры, процессы, стратегии.

Очень многие проекты по изменению оргструктур, в т.ч. ИТ-служб, не дают ожидаемой положительной отдачи из-за неучета субъективных факторов. Ну, например, некоторые международные компании не просто поощряют «стукачество» сотрудников друг на друга, а просто требуют его. А в России «стукачество» воспринимается плохо.

*Консультанты из немецкого офиса IBM как то спросили меня, как часто в России можно менять оргструктуру. Я даже не понял вопроса, ответив, что, например, каждый понедельник.*

*Оказалось, что в Германии, оргструктуру и численность персонала можно менять только раз в год, да и то, только по согласованию с профсоюзом.*

### **Готовы ли вы работать в международных компаниях: тест**

1. Готовы ли вы иметь не одного начальника, а 5-10, распределенных по всему миру?
2. Готовы ли вы согласовывать все принимаемые решения (то есть самостоятельных решений не принимать, но нести за них ответственность)?
3. Готовы ли вы иметь начальником женщину?
4. Терпимы ли вы к начальникам из других стран мира (Германии, США и др.)?
5. Готовы ли вы работать в одной команде, или под руководством представителей GLBT (Gay, Lesbian, Bisexual, Transexual)?
6. Готовы ли вы, увидев, что ваш коллега подписывает договор (или любой другой документ) не сегодняшним числом, в тот же день сообщить об этом своему менеджеру и представителю службы безопасности компании?
7. Готовы ли вы отказать в любых контактах российским предприятиям, попавшим в список компаний, с которыми Госдепартамент США не разрешает работать (это не список компаний, на которые в 2014 году были наложены санкции, например, Роснефть, а в тысячи раз больший список почти всех компаний России, получающих хоть иногда заказы от Министерства обороны)?
8. Готовы ли вы соблюдать, в первую очередь, процедуры и регламенты компании, и, уже во вторую очередь, профессиональные и этические стандарты?
9. Свободно ли вы говорите по-английски?

#### **Итого:**

- если вы твердо (и положительно) ответили на все вопросы, то место в международных компаниях вам не гарантируется, но если вы займете его, вас вряд ли выгонят;
- если на 2-3 вопроса вы ответили отрицательно, то вам надо маскироваться, скрывая от коллег по международной компании реальное положение дел;
- если вы ответили отрицательно на большинство вопросов, возможно, и не стоит рассматривать работу в международной компании.

## 6. Типовые варианты ответственных за цифровую трансформацию бизнеса

Определение ответственных за цифровую трансформацию бизнеса рассмотрено на рисунке:

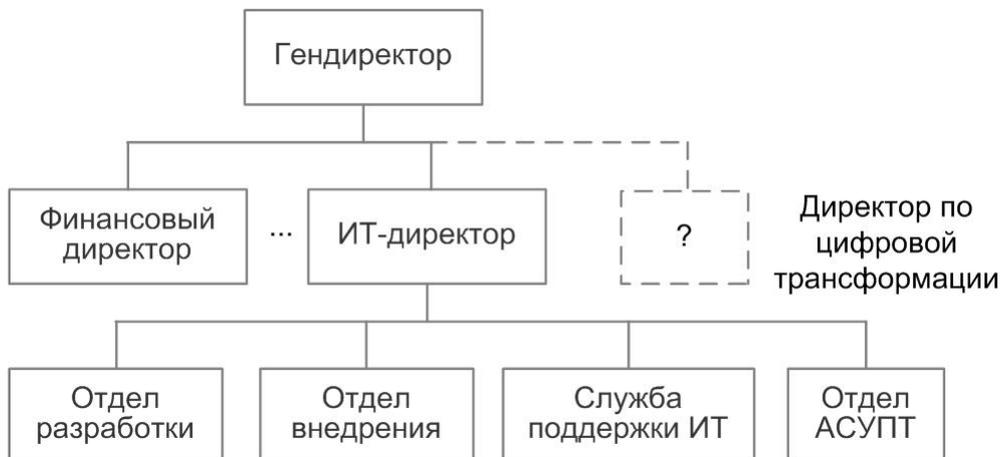
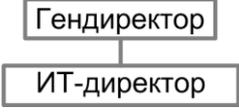
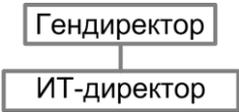


Рис. 11. Определение ответственных за цифровую трансформацию бизнеса

Типовые варианты ответственных за цифровую трансформацию бизнеса приведены в таблице:

Табл. 2. Типовые варианты ответственных за цифровую трансформацию бизнеса

N	Оргструктура	Выгоды и недостатки	
		для компании	для ИТ-директора
0	<p><b>Специальных ответственных нет</b></p>		
1	<p><b>На одном уровне с ИТ-директором</b></p>	<p>+ ускорение цифровой трансформации бизнес-процессов</p> <p>- конфликты между ИТ-директором и директором по цифровой трансформации</p>	<p>+ сохранение должности и зарплаты</p> <p>- понижение статуса</p>
2	<p><b>Новый руководитель ИТ-директора</b></p>	<p>+ более быстрая цифровая трансформация бизнес-процессов</p> <p>- ИТ может вовсе перестать работать</p> <p>- увеличение уровней управления</p>	<p>+ возможно уменьшение ответственности за внедрение новых инф. систем</p> <p>- понижение должности и статуса</p> <p>- возможно понижение зарплаты</p>
3	<p><b>Уже имеющийся куратор ИТ от бизнеса</b></p>	<p>- небыстрый ход цифровой трансформации бизнес-процессов</p>	<p>+ сохранение старых (и хороших) должности и статуса</p>

N	Оргструктура	Выгоды и недостатки	
		для компании	для ИТ-директора
			
4	<b>Новый менеджер, подчинен ИТ-директору</b> 	+ ИТ будет работать без сбоев - цифровая трансформация бизнес-процессов вряд ли существенно ускорится	+ сохранение или увеличение статуса и должности +- ответственность еще и за цифровую трансформацию
5	<b>Новая функция ИТ-директора</b> 	+ ИТ будет работать без сбоев - цифровая трансформация бизнес-процессов вряд ли существенно ускорится	+ сохранение или увеличение статуса и должности +- ответственность еще и за цифровую трансформацию
6	<b>Новый советник и/или рабочая группа</b> 	+ ИТ будет работать без сбоев + достаточно вероятно, что цифровая трансформация и ускорится	+ сохранение должности и статуса - надо еще в одной рабочей группе работать
7	<b>Новый ИТ-директор, который займется и цифровой трансформацией</b> 	+ возможно ускорение цифровой трансформации бизнес-процессов - ИТ может работать хуже несколько месяцев. Но не факт что потом будет лучше.	+ не надо ругаться с гендиректором, можно выпастаться (после увольнения), - надо искать новую работу

Оценки выгод и рисков типовых вариантов ответственных за цифровую трансформацию бизнеса приведены на рисунке:

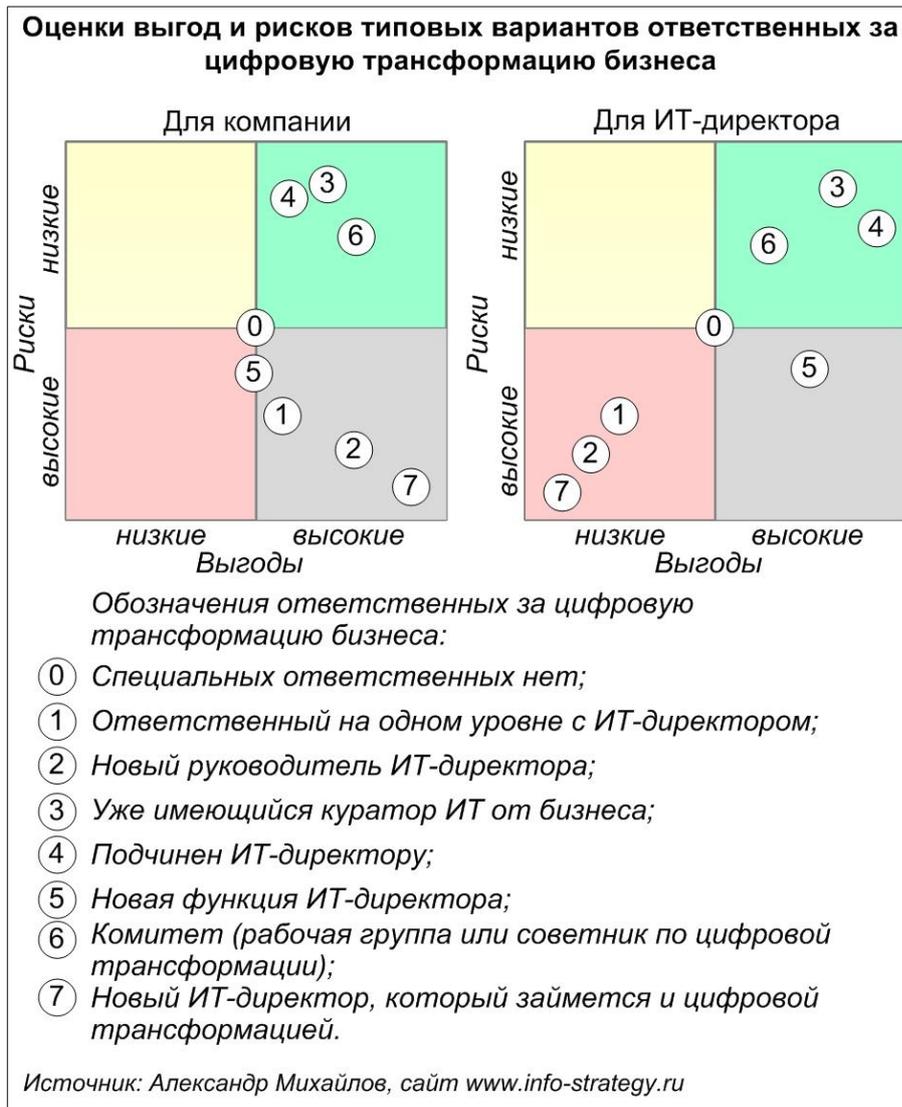


Рис. 12. Оценки выгод и рисков типовых вариантов ответственных за цифровую трансформацию бизнеса

см. [более подробно](#)

## 7. Анализ текущего состояния и планирование улучшений оргструктуры ИТ-службы в рамках разработки ИТ-стратегии или стратегии цифровой трансформации бизнеса

При разработке ИТ-стратегии надо учесть оргструктуру ИТ-службы, в том числе персонал ИТ по поддержке информационных систем и инфраструктуры ИТ:



Рис. 13. Место оргструктуры ИТ в ИТ-стратегии

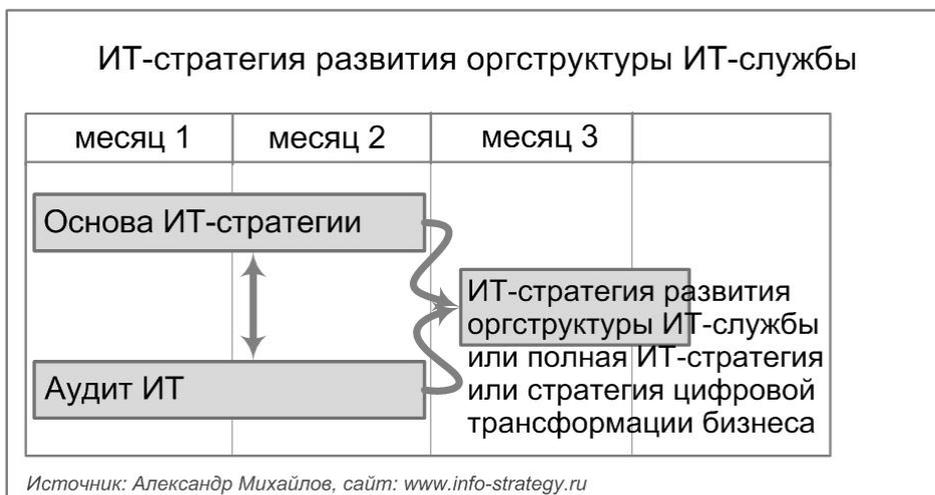
Также по оргструктуре ИТ надо определить и конкретные проекты по их улучшению цели ИТ (как минимум, приоритеты, что важнее - обеспечение непрерывной работы того, что уже внедрено, или же быстрое внедрение новых программ).

В рамках разработки стратегии цифровой трансформации бизнеса, целесообразно учесть оргструктуру ИТ-службы, в том числе персонал ИТ по поддержке информационных систем, инфраструктуры ИТ, бизнес-процессов, которые предполагается цифровизировать:



*Рис. 14. Место оргструктуры ИТ в стратегии цифровой трансформации бизнеса*

На взгляд автора этой публикации, планировать развитие оргструктуры ИТ-службы лучше вместе с планированием других элементов ИТ, и постепенно, начав с выработки основных направлений развития ИТ и аудита ИТ:



*Рис. 15. Этапы разработки стратегии развития оргструктуры ИТ-службы на 1-3 года*

Более подробно см. [стратегию развития оргструктуры ИТ-службы](#).

## 8. Типовые варианты планирования оргструктуры ИТ-службы на 1 год и более

Рекомендации в зависимости от того, что надо улучшить:

- если текущее состояние оргструктуры ИТ-службы непонятно, насколько плохо или хорошо, лучше провести [аудит оргструктуры ИТ-службы](#). Аудит должен дать независимую оценку, адекватна ли оргструктура ИТ-службы вашей компании. Вряд ли вашей компании надо работать также четко как Google, IBM и другие ИТ-компании, но надо быть не хуже ваших основных конкурентов.
- если обязательно нужно улучшить оргструктуру ИТ-службы, спланировав ее развитие на 1-3 года, но при этом остальные элементы ИТ (информационные системы, инфраструктура, управление ИТ) планировать не нужно или не получается, то можно предложить разработать [стратегию развития оргструктуры ИТ-службы](#). Хотя существенно лучше запланировать развитие не только оргструктуры ИТ-службы, но и всех основных элементов ИТ, сделав это в рамках комплексной стратегии развития ИТ (если такой стратегии пока нет, то лучше начать с [совместной с консультантами разработки ИТ-стратегии](#)).
- если гендиректор вашей компании обеспокоен (или наоборот, воодушевлен) цифровой трансформацией бизнеса, то запланировать развитие оргструктуры ИТ-службы (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 улучшению оргструктуры ИТ-службы. Однако, может быть уместен вариант улучшения оргструктуры ИТ-службы, как одного из важных элементов ИТ, рассматриваемых в ИТ-стратегии. Консалтинг по ИТ-стратегиям для небольших компаний скорее дороговат, но в рамках [обучения по ИТ-стратегии с параллельной разработкой ИТ-стратегии](#), все работы могут быть уместны и по стоимости и по количеству;
- для средних компаний уместна совместная с консультантами разработка [стратегии развития оргструктуры ИТ-службы](#) или [комплексной ИТ-стратегии](#), а также [аудит оргструктуры ИТ-службы](#);
- 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

	<b>Консалтинг по управлению ИТ</b>	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> info@info-strategy.ru
--	--	--

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 ММВБ), Zeppelin, Ferronordic Mechines (группа Volvo), АВВУУ 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)*

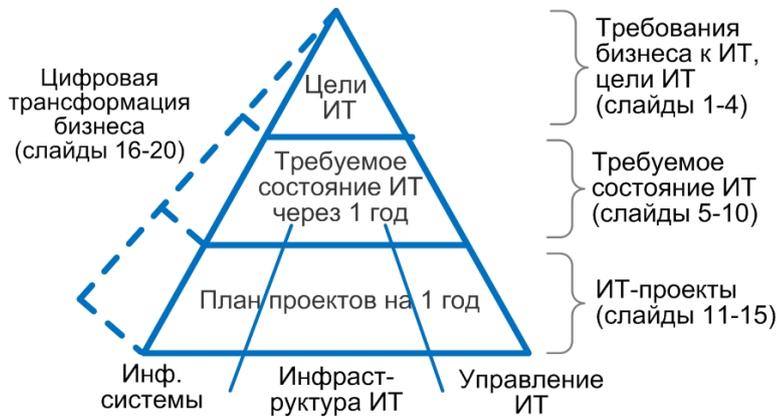
**Отзывы по обучению (корпоративному, дистанционному, очному) по ИТ-стратегии, проведенному сотрудниками компании «Консалтинг по управлению ИТ»**

- ✓ «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 имен-

но 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. 3):

Табл. 3. 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:*

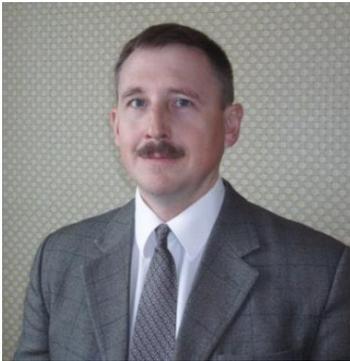
- информация по этой услуге: [www.info-strategy.ru/services/it-strategy-full](http://www.info-strategy.ru/services/it-strategy-full)

*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](#)  
Статья «Оргструктура ИТ-службы: 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.