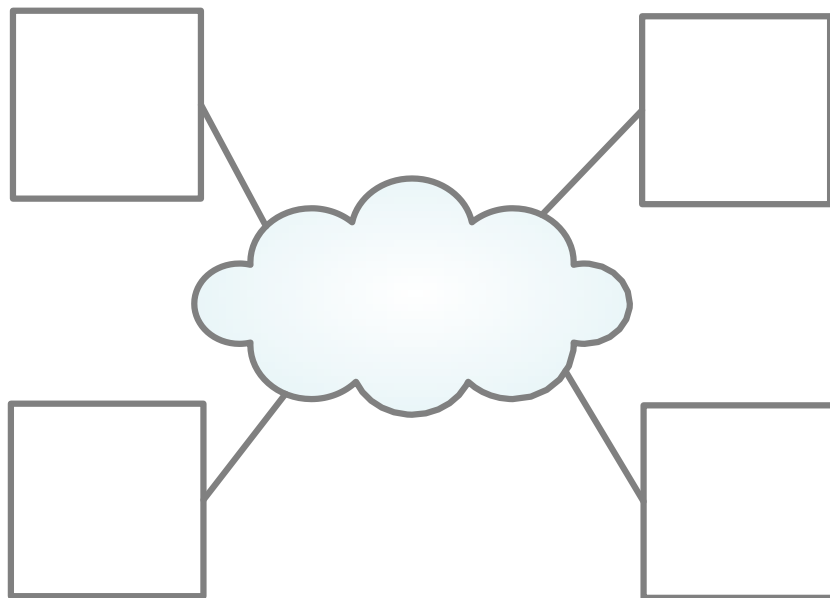


Александр Михайлов

Аутсорсинг ИТ

что и как надо планировать
на 1 год и более



Москва 2021

Содержание

Введение.....	4
1. Аутсорсинг.....	5
2. Функциональная модель ИТ.....	6
3. Что передать на аутсорсинг	9
Приложение 1. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса	13
Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации.....	13
Отзывы ИТ-директоров.....	14
Разработка основы ИТ-стратегии параллельно обучению.....	16
Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц.....	18
Консалтинг по разработке подробной ИТ-стратегии (и/или стратегии цифровой трансформации бизнеса) на 150-300 страниц	20
Как разработать ИТ-стратегию	21

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

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).

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: Трансервис, 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, Еврорхим, 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, Еврорхим, 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

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), который ведет автор этого текста.

1. Аутсорсинг

Вот место аутсорсинга (одной из составляющих управления ИТ), в ИТ-стратегии:

Требуемое состояние
управления ИТ (через 1-3 года)

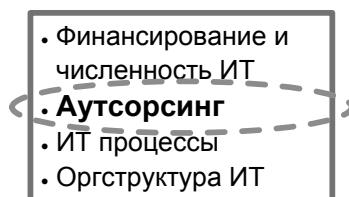


Рис. 1. Место аутсорсинга (часть управления ИТ) в ИТ-стратегии

Модели аутсорсинга

В России обычно используется совсем немного основных вариантов аутсорсинга (см. Рис. 2):

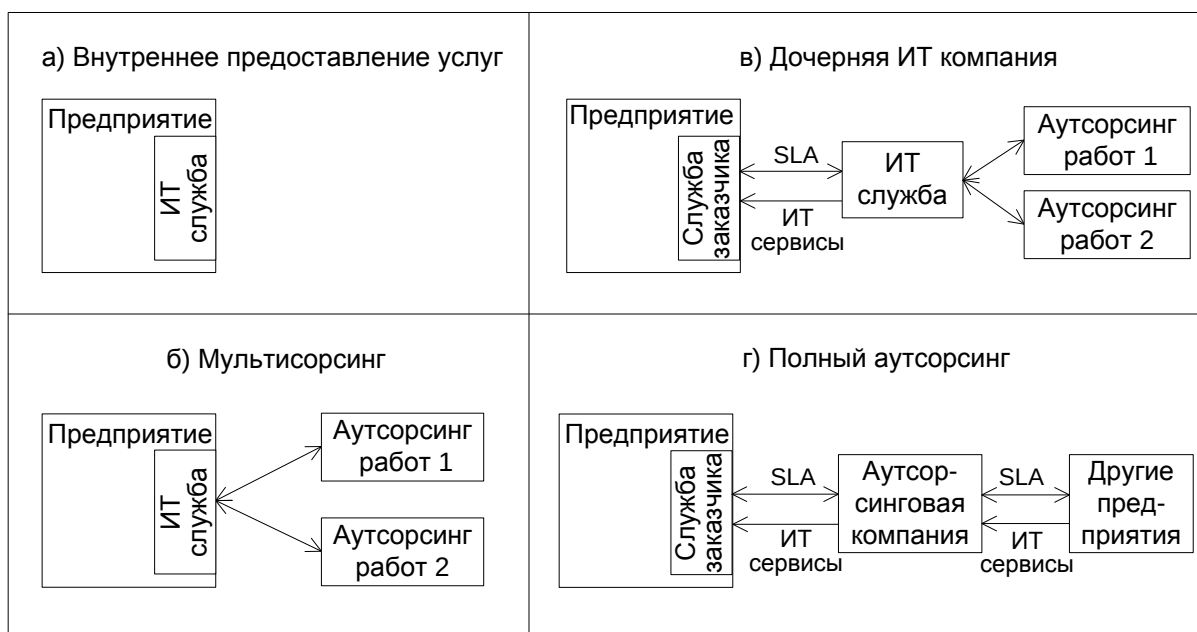


Рис. 2. Виды аутсорсинга

- «Внутреннее предоставление услуг» (или «инсорсинг»): это скорее уже старая модель ИТ-службы, которая работает как одно из подразделений компании, а другим компаниям работ почти не передается;
- «Мультисорсинг»: это самая распространенная в России модель организации работ по ИТ: есть как ИТ-служба, так и ряд внешних компаний, выполняющих конкретные работы по ИТ;
- «Дочерняя ИТ-компания»: ИТ-службу выделяют в отдельную компанию, которая далее выполняет все работы по ИТ. А эта дочерняя компания, конечно, тоже может передавать работы на аутсорсинг. Подобные варианты часто используют российские нефтяные компании;
- «Полный аутсорсинг»: все работы по поддержке ИТ передаются внешней компании, скорее всего, ИТ-компании, специализирующейся на аутсорсинге. Но даже в этом случае, долгосрочное планирование развития ИТ и оперативный контроль за поддержкой ИТ должны оставаться внутри вашей компании. Но вот число сотрудников может уменьшиться до 5-10 человек.

За рубежом используется существенно больше возможных вариантов, в т.ч. «Общий центр обслуживания».

2. Функциональная модель ИТ

Типовые направления работ по ИТ

Для определения типовых направлений работ по ИТ, выделим, как и по бизнес-процессам (п. 3.2.10), основные направления работ по ИТ и уровни ответственности.

Все работы по ИТ можно поделить на несколько больших направлений:

- Планирование и управление;
- Разработка и внедрение;
- Поддержка.

В ИТ-службе можно выделить следующие уровни ответственности:

- разработка ИТ-стратегии. Обычно этим занимается сам ИТ-директор;
- разработка планов по каждому из основных направлений ИТ. В больших ИТ-службах этим занимаются руководители подразделений ИТ-службы, в маленьких – ИТ-директор¹;
- оперативное управление и контроль. Этими работами занимаются рядовые менеджеры. Хотя, для совсем небольших ИТ-служб (человек на пять) это, скорее, тоже относится к ответственности ИТ-директора;
- выполнение работ. Этим занимаются все рядовые сотрудники ИТ-службы.

Пирамида функций ИТ

Деление ИТ на типовые группы работ можно изобразить в виде пирамиды, похожей на пирамиду бизнес-процессов. Вот как могут выглядеть типовые работы по ИТ, или функции ИТ-службы (см. Рис. 3):



Рис. 3. Пирамида типовых работ по ИТ (функций ИТ)

Деление работ по ИТ на планирование, разработку и поддержку, конечно, чересчур общее. Однако, мои многолетние попытки объяснить руководителям компаний принятые в ИТ модели процессов всегда были мучительны для обеих сторон. Не будучи специалистами по ИТ, генеральные директора далеки от классификаций технических и программных средств. Мой опыт работы с бизнес-менеджерами показал, что им понятно следующее деление работ по ИТ:

¹ К сожалению, по факту, как ИТ-стратегией, так и планами по основным направлениям ИТ, обычно никто не занимается.

Но в отличие от ситуации еще лет десять назад, сейчас многие ИТ-директора уже понимают, что и стратегиями и планами заниматься надо. Только вот времени пока нет. А «как время появится, так и займемся стратегиями».

1. Управление и развитие:
 - Управление ИТ-службой;
 - Планирование и развитие ИТ;
 - Анализ потребностей пользователей.
2. Разработка и внедрение:
 - Разработка решений;
 - Внедрение решений;
 - Бесперебойность ИТ.
3. Поддержка ИТ:
 - Поддержка технических средств;
 - Поддержка пользователей.
4. Информационная безопасность (ИБ).

Эта классификация получилась достаточно похожей на группы ИТ-процессов, выделенные в разработанной IBM методологии PRM ИТ¹ (см. **Ошибка! Источник ссылки не найден.**).

Проблема в том, что как финансирование ИТ, так и все существенные решения требуют одобрения бизнес-руководства компании. А объяснить неспециалистам по ИТ, зачем нужно финансировать непонятные им проекты, очень сложно.

Мой опыт преподавания в Академии Народного Хозяйства, в рамках которого удалось-таки научить чуть меньше сотни бизнес-руководителей тому, как контролировать и планировать работу ИТ-службы, показал:

- методологии по ИТ-процессам, в т.ч. ITIL, весьма загадочны для бизнес-менеджеров. Вряд ли целесообразно обсуждать с бизнес-менеджерами конкретные ИТ-процессы и точные планы из улучшений;
- однако, на уровне основных направлений работы ИТ, руководители компаний могут четко сказать, насколько каждое из направлений важно для бизнеса, и устраивает ли их текущее состояние дел по каждому из направлений.

У меня ушло лет пять на разработку этой простой классификации, представленной в виде пирамиды, позволяющей выявить и обосновать направления улучшений аутсорсинга, ИТ-процессов и оргструктуры ИТ-службы:

¹ Я пробовал также использовать методологии ITIL, COBIT, MOF. Но эти методологии, на мой взгляд, хуже покрывают основные направления ИТ.



Рис. 4. Функциональная модель ИТ

Пирамида, в которой каждое из направлений ИТ делится на разные уровни, нужна, т.к. для разных уровней управления возможные улучшения будут выглядеть, скорее всего, по-разному.

То есть для улучшения выполнения поддержки технических и программных средств можно взять на работу еще несколько администраторов серверов, или же внедрить программу мониторинга инфраструктуры ИТ.

А вот с точки зрения стратегии, возможное решение может заключаться в передаче поддержки всех серверов на аутсорсинг.

3. Что передать на аутсорсинг

Чем больше у вас вариантов предложений со стоимостью ниже, чем у вашей ИТ-службы, тем больше интересен аутсорсинг. Хотя расчет стоимости выполнения работ внутри вашей компании не прост, мало кто это делает.

Например, для московских компаний сейчас доступен большой выбор вариантов аренды ЦОДов, а также линий связи. А вот для многих других городов России это не так: есть лишь одно-два предложения в своем городе. Можно пробовать пользоваться вариантами, имеющимися в Москве, однако о посещениях своих серверов тогда можно забыть. Возможно, лучше пару лет подождать интересных предложений об аренде вычислительных мощностей, вовсе не покупая сервера.

Другим организациям можно передавать работы, удовлетворяющие каждому из критериев:

1. Работы не требуют обязательного выполнения внутри вашей организации (например, в соответствии с требованиями безопасности);
2. Есть много предложений по аутсорсингу;
3. Это достаточно типовые работы (чтобы были компании, которые их делают), требующие много ресурсов (иначе проще выполнить в своей ИТ-службе и никого не искать);
4. Работы, для которых услуги внешних организаций обходятся дешевле, чем выполнение этих работ в своей ИТ-службе;
5. Качество работ аутсорсеров приемлемо для вашей компании.

То есть рассмотреть возможность передачи на аутсорсинг, в первую очередь, стоит те работы, которые не обязательно выполнять внутри вашей организации, по которым есть предложения по аутсорсингу, и их передача коммерчески эффективна (см. Рис. 5):

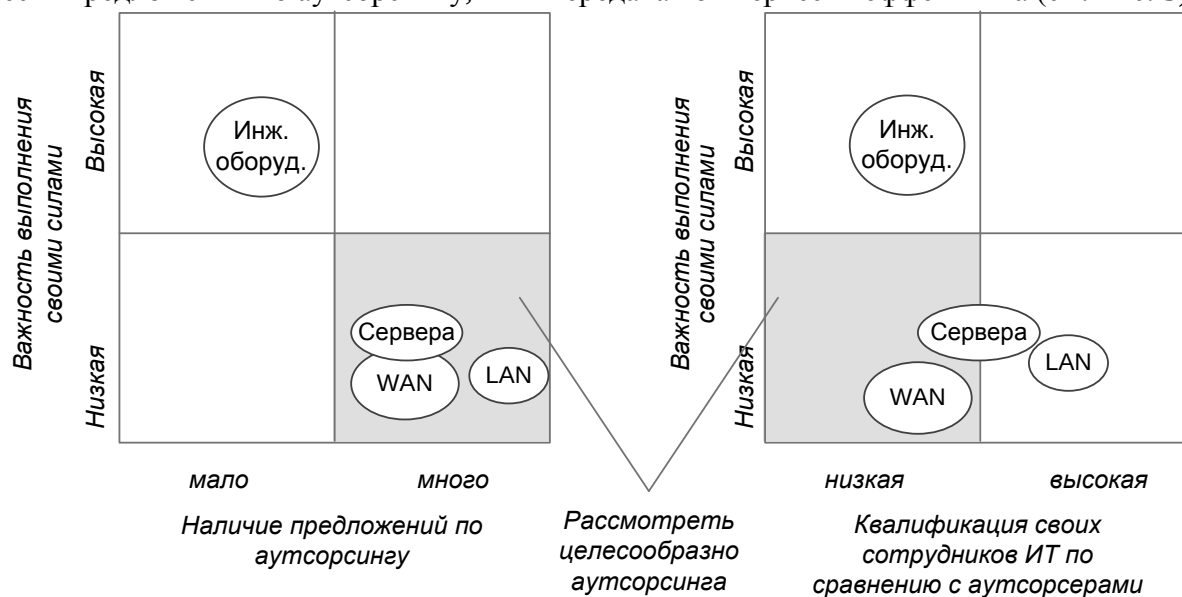


Рис. 5. Выбор работ для возможной передачи на аутсорсинг

В примере на Рис. 5 кандидатами на аутсорсинг выступают:

- WAN (поддержка глобальных сетей);
- и, может быть, сервера и LAN (поддержка локальных сетей).

Далее рассмотрены оценки важности выполнения работ по ИТ внутри вашей организации, то есть силами своей ИТ-службы. Стратегически гораздо более важно выполнять в своей ИТ-службе работы по планированию и управлению ИТ, в первую очередь по долгосрочному планированию, включая ИТ-стратегию. Однако важность работ по планированию ИТ, особенно долгосрочному, не означает, что все ИТ-службы уделяют

этому самое пристальное внимание. Мой опыт, к сожалению, говорит об обратном: все силы уходят на поддержку ИТ, на планирование сил уже не остается.

Однако, долгосрочные решения по ИТ все ИТ-директора вынуждены принимать, например, при попытках обосновать затраты на ИТ на следующий год, особенно, если эти затраты больше прошлогодних.

Вот оценка важности выполнения работ по ИТ внутри вашей организации, то есть не предполагающих их передачи на аутсорсинг¹:



Рис. 6. Оценка важности выполнения работ внутри вашей организации

Высокая стратегическая важность планирования и управления ИТ не означает, что нужно много сотрудников, занимающихся этим. Определенно, это является областью ответственности ИТ-директора. По моему опыту, для совсем небольших ИТ-служб (до 5 человек), кроме ИТ-директора, этим может никто не заниматься.

Для ИТ-служб, выполняющих весь комплекс работ, включая поддержку ИТ, по моим оценкам, планированием ИТ может заниматься 10-20% от всех сотрудников ИТ-службы. Например, для ИТ-службы среднего предприятия, состоящего из 15 сотрудников ИТ, долгосрочным планированием всех направлений ИТ может заниматься один человек. Лучше, если это не ИТ-директор, который почти все свое время обычно тратит на решение срочных, но неважных задач². С ростом численности ИТ-службы целесообразно выделить отдельных ответственных за информационные системы и за инфраструктуру ИТ (часто таких людей называют «архитекторами»).

Как правило, самый большой объем работ составляет поддержка ИТ, а также разработка и внедрение информационных систем.

¹ Но в важных для выполнения внутри компании работ возможно участие внешних консультантов. При этом ТЗ, контроль работ, ответственность за выбор конкретных решений, несет ИТ-директор. Консультанты при этом привносят опыт других компаний.

² Или важных прямо сейчас, типа восстановления работоспособности компьютера финансового директора. Проблема в том, что такие вопросы должны решать рядовые сотрудники, а отнюдь не ИТ-директор.



Рис. 7. Примерное распределение персонала ИТ по направлениям работ

На Рис. 7 приведена оценка как персонала, так и ресурсов, требуемых для каждого из направлений работ. Так, на планирование ресурсов обычно уходит очень мало, почти все идет на поддержку и разработку.

Возможно, многим специалистам по поддержке ИТ не понравится, что, с точки зрения стратегического управления ИТ, всю поддержку ИТ вполне можно выделить от вашей ИТ-службы и отдать специализирующимся на этом аутсорсинговым организациям (еще раз уточню что, при этом надо учитывать требования к информационной безопасности).

Работы по разработке и внедрению информационных систем вполне можно передавать на аутсорсинг, что постепенно делают все большее число организаций.

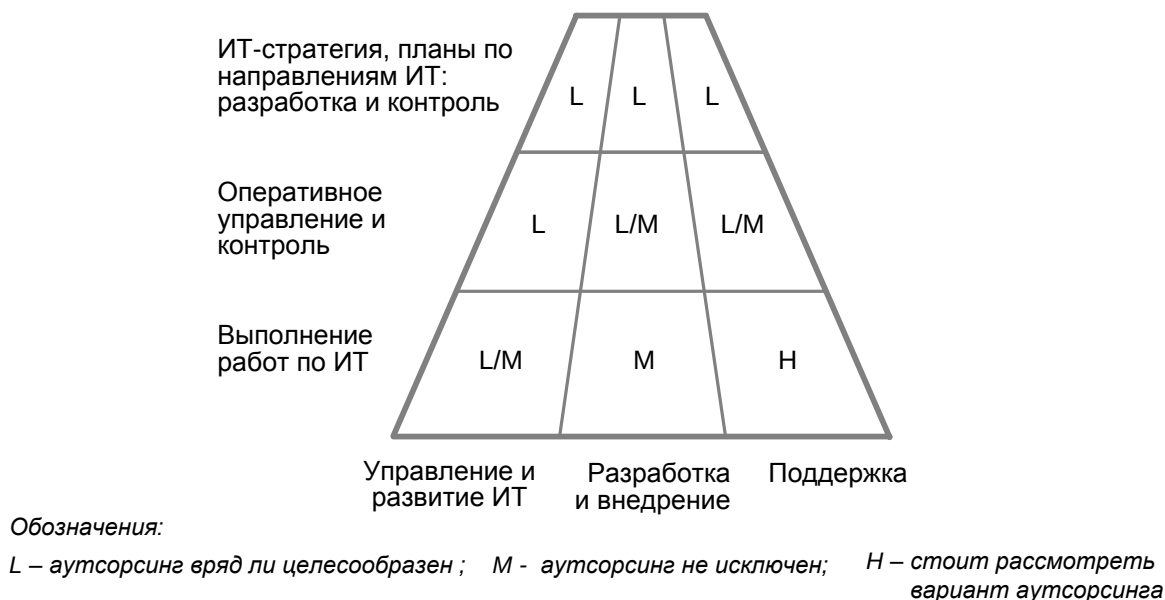


Рис. 8. Оценка целесообразности передачи работ по ИТ на аутсорсинг

Целесообразно рассмотреть возможности передачи на аутсорсинг работ по поддержке ИТ. Собственно, большинство технических и программных средств сейчас предоставляют возможности удаленного доступа, что увеличивает число аутсорсинговых компаний и уменьшает стоимость их работ.

Если двадцать лет назад большинство ИТ-служб имело внутренние отделы разработки ИТ, то сейчас такие отделы в малых и средних организациях часто отсутствуют.

Работы по планированию и контролю всех работ рекомендуется оставить в самой ИТ-службе. Даже при полном аутсорсинге внутри предприятия остается Служба заказчика, которая выполняет работы по планированию и контролю.

Это не первоапрельская шутка: Google продает USB-флешку для проверки сайтов

Электронная безопасность данных в Интернет оказалась серьёзно скомпрометирована. Чтобы обезопасить пользователей от кражи паролей и информации, хранящейся в «облачных» сервисах, эксперты концерна Google разработали USB-флешку, которая будет проверять каждый сайт.

P.S. Комментарии читателей «Да проще бы попросить пользователей сбросить все пароли и логины на официальный сайт ЦРУ, и всё».

P.P.S. Но тогда по 20 долларов на каждого пользователя Google не получил бы.

По материалам cnews.ru и rt.com, октябрь 2014

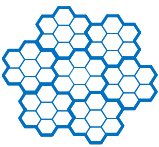
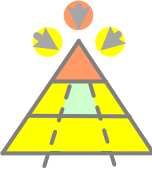
Приложение 1. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса

Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации

 Консалтинг по управлению ИТ	ООО «Консалтинг по управлению ИТ» Москва, Зеленоградская ул, 3 тел. (499) 397-84-83 www.info-strategy.ru 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), ABBYY и другие;
- Услуги: консалтинг и обучение по ИТ-стратегиям и улучшению управления ИТ:

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

более подробно см. www.info-strategy.ru/services

Отзывы ИТ-директоров



«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»)*



«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»



«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)*

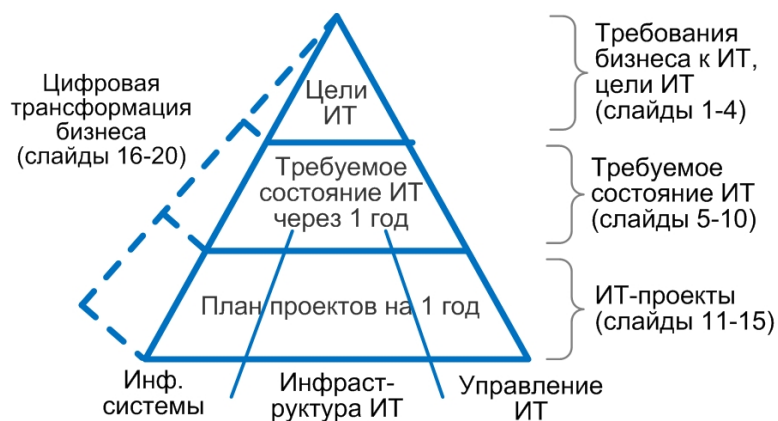
Отзывы по обучению (корпоративному, дистанционному, очному) по ИТ-стратегии, проведенному сотрудниками компании «Консалтинг по управлению ИТ»

- ✓ «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, ABBYY*
- ✓ 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

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. 1):

Табл. 1. 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

Для записи на консультацию по выбору варианта разработки ИТ-стратегии, напишите по адресу 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

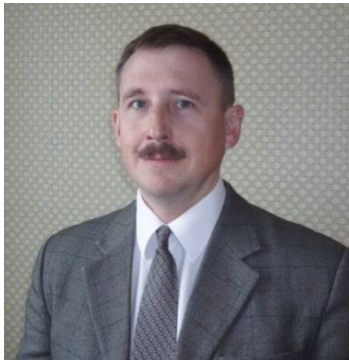
Более подробная информация по «подробной» ИТ-стратегии на 150-300 страниц:

- информация по этой услуге: www.info-strategy.ru/services/it-strategy-full

Для записи на консультацию по ИТ-стратегии напишите по адресу 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

Десятки статей и
сотни страниц
по ИТ-стратегиям
сайт 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.