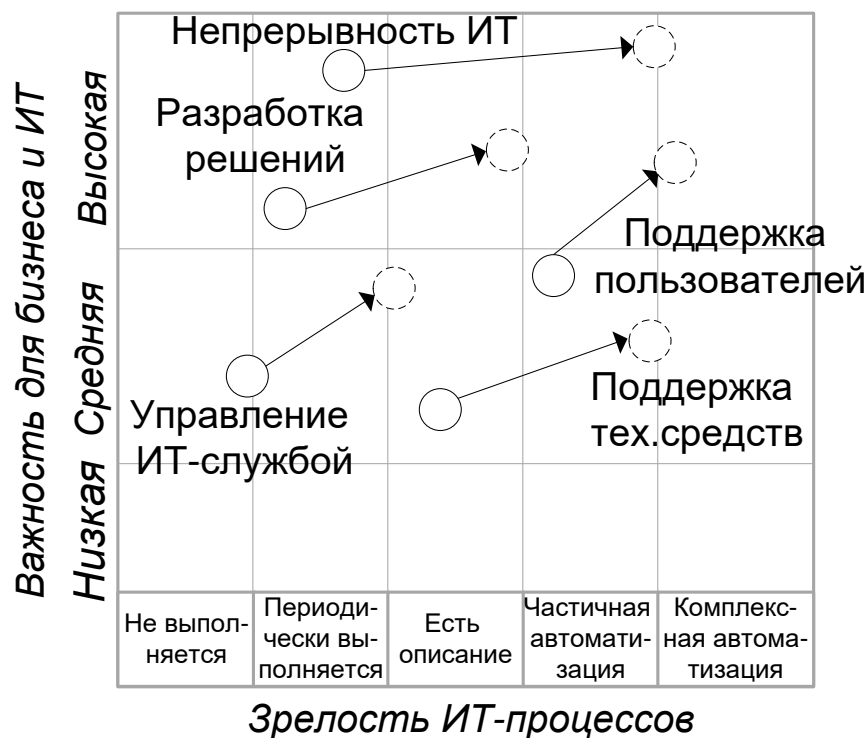


Александр Михайлов

ИТ-процессы

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



Москва 2022

Содержание

Введение	4
1. ИТ-процессы: что надо рассмотреть для планирования на 1 год и более	4
2. Методологии проектирования и контроля ИТ-процессов	4
2.1. История развития методологий по ИТ-процессам	4
2.2. Методология ITIL	5
2.3. Методология COBIT	7
2.4. Методология PRM IT	10
2.5. Методология MOF	11
2.6. Сравнение процессных методологий	12
3. Анализ и проектирование ИТ-процессов в рамках ИТ-стратегий	13
4. Анализ текущего состояния и планирование улучшений ИТ-процессов в рамках разработки ИТ-стратегии или стратегии цифровой трансформации бизнеса	18
5. Типовые варианты планирования ИТ-процессов на 1 год и более	20
Приложение 1. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса	21
Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации	21
Отзывы ИТ-директоров	22
Разработка основы ИТ-стратегии параллельно обучению	24
Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц	26
Консалтинг по разработке подробной ИТ-стратегии (и/или стратегии цифровой трансформации бизнеса) на 150-300 страниц	28

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: 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, 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. ИТ-процессы: что надо рассмотреть для планирования на 1 год и более

Вот составляющие ИТ-процессов, обычно рассматриваемые в рамках ИТ-стратегии:

- Уровни зрелости ИТ-процессов: сейчас и через 1-2 года;
- Уровни централизации ИТ-процессов: надо ли ИТ-службе, имеющей ряд филиалов, делать ИТ-процессы едиными и централизованными.

Попытка в рамках одного проекта связать и долгосрочную стратегию, и подробное планирование конкретных ИТ-процессов почти наверняка обречена на провал. Это разные проекты, каждый из которых займет пару месяцев и потребует для успешного выполнения разных людей. Делать такие проекты лучше независимо друг от друга: вначале разработать ИТ-стратегию, а уж потом улучшать ИТ-процессы в соответствии с этой стратегией.

Не праздный вопрос: какую из моделей ИТ-процессов использовать в ИТ-стратегии? Далее рассмотрены наиболее известные методологии анализа и проектирования ИТ-процессов, а также их применимость в ИТ-стратегиях.

2. Методологии проектирования и контроля ИТ-процессов

2.1. История развития методологий по ИТ-процессам

Методологий для анализа и проектирования ИТ-процессов достаточно много, на Рис. 1 представлены только основные из них:

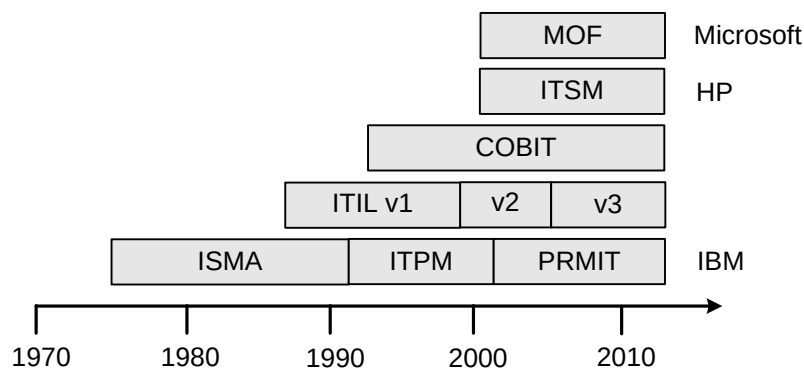


Рис. 1. История развития методологий по ИТ-процессам

История развития методологий по ИТ-процессам:

- *Конец 1970-х годов: Information Systems Management Architecture (ISMA), IBM;*
- *Конец 1980-х: IT Infrastructure Library V1 (ITIL), OGC;*
- *1995: IT Process Model (ITPM), IBM;*
- *1996: COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology);*
- *2000: IT Service Management Reference Model (ITSM), HP;*
- *2000: Microsoft Operations Framework (MOF), Microsoft;*
- *2001: IT Infrastructure Library V2 (ITIL), OGC;*
- *2005: Process Reference Model for IT, IBM;*
- *2005: COBIT V4;*
- *2007: ITIL 3.0.*

Первые методологии по ИТ-процессам разработала компания IBM. Не все знают, что IBM не поддерживала ITIL v1 и v2, но в разработке третьей версии ITIL участвовали как специалисты IBM, так и HP, и Microsoft (можно проверить, посмотрев список авторов книг по ITIL v3).

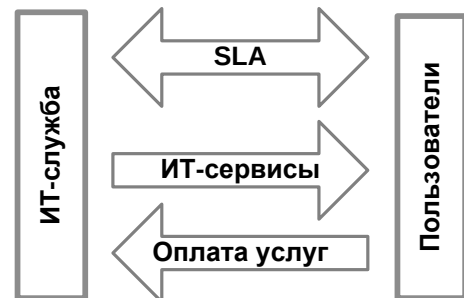
Я изучал все рассмотренные на Рис. 1 методологии, кроме ISMA, эта методология уже лет двадцать как устарела. На мой взгляд, методология PRM IT разработки IBM сейчас лучшая. Как для проектирования ИТ-процессов, так и для разработки ИТ-стратегий. Проблема в том, что эта методология отсутствует в открытом доступе. Кроме того, ITIL v3 стал уже стандартом де-факто в России, да и во многих других странах.

Рассмотрим процессные методологии более подробно.

2.2. Методология ITIL

Третья версия методологии Information Technology Infrastructure Library (ITIL v3) сейчас является стандартом де-факто как в России, так и во многих других странах мира. По ITIL есть как доступная литература, так и обучение, и консалтинг.

Методология создана по инициативе правительства Великобритании в 1989 году (во времена Маргарет Тэтчер). Толчком для ее создания послужила приватизация и оптимизация госслужб. На этой волне была предпринята попытка оптимизации госучреждений и осуществлено их сравнение с компаниями, успешно работающими в рыночных условиях. 20 лет назад это был достаточно революционный подход.



Большинство российских ИТ-директоров про ITIL слышали, многие даже прошли обучение по ITIL. Поэтому методологию ITIL мы рассмотрим совсем немного, попробуя оценить, стоит ли ITIL использовать при разработке ИТ-стратегий.

Основная идея методологии ITIL: ИТ-служба оказывает пользователям ИТ информационные услуги. Услуги оказываются в соответствии с согласованными требованиями к их количеству и объему. А пользователи оплачивают услуги, которыми они воспользовались.

Для начала 90-х годов эта идея была достаточно нова. Для российского бизнеса идея оказания услуг как внешним заказчикам, так и другим подразделениям подразделениями компании, нова и сейчас. Попробуйте в вашей бухгалтерии и отделе кадров проверить качество и своевременность их услуг. Или про SLA их спросите.

Недавно появилась и новая область использования в методологии ITIL - для бизнеса, например, для оптимизации работ строительных бригад РЖД по ремонту железных дорог. Планирование этих работ было оптимизировано с использованием ITIL.

На Рис. 2 представлен перечень процессов ITIL v3, с разбивкой по фазам жизненного цикла:

Стратегия	Проектирование	Внедрение «Переход»	Обслуживание	Усовершенствование
Определение рынка услуг	Управление каталогом услуг	План и поддержка преобразований	Обработка событий	7 шагов совершенствования
Разработка сервисных приложений	Управление уровнями услуг	Управление изменениями	Управление инцидентами	Отчетность и информирование
Разработка активов	Планирование мощностей	Управление конф. и активами	Исполнение запросов	Измерение эффективности
Подготовка к реализации	Управление доступностью	Управление внедрением и версиями	Управление проблемами	Анализ возврата инвестиций (ROI)
Управление финансами	Управление непрерывностью	Тестирование и приемка	Управление доступом	Анализ бизнес-потребностей
Управление портфелем услуг	Управление безопасностью	Анализ		Управление уровнями сервиса
Управление потребностями	Управление поставщиками	Управление знаниями		
Управление рисками				

Рис. 2. Процессы ITIL v3

ITIL: использование в ИТ-стратегии

Применимость ITIL при разработке ИТ-стратегий я оценил бы следующим образом:

- ITIL в России, да и в других странах, используется очень часто, особенно при проектировании ИТ-процессов. Однако полнота покрытия выделенными в ITIL ИТ-процессами реальных работ по ИТ не особенно велика. Процессы поддержки ИТ рассмотрены подробно, но вот с развитием ИТ плоховато. Например, процесс по разработке и поддержке ИТ-стратегии в ITIL просто отсутствует. А группы процессов в ITIL выделены, на мой взгляд, неполно.
- Соответственно, если у вас при автоматизации Help Desk использована методология ITIL (а это встречается очень часто), то вроде бы и в ИТ-стратегии использовать ITIL целесообразно, чтобы спланировать развитие ИТ-процессов на год-два. Однако, если рассмотреть в ИТ-стратегии все процессы ITIL, то времени это займет много, да и в глазах будет рябить. То есть в стратегиях, которые вы сами хотите разработать за месяц другой, все процессы рассматривать вряд ли имеет смысл. А группы процессов в ITIL не покрывают весь спектр работ по ИТ, то есть только группы ИТ-процессов рассматривать тоже смысла нет;
- Есть разные шкалы в ITIL, используемые для оценки уровней зрелости ИТ-процессов, , в т.ч. совсем подробные или не совсем корректные. Например, по некоторым рекомендуемым на сайтах по ITIL опросникам выходит, что если у вас нет видения и миссии конкретного ИТ-процесса, то и уровень зрелости этого процесса будет ниже плинтуса. Собственно, я бы не рекомендовал при разработке ИТ-стратегии использовать рекомендации ITIL для оценок уровней зрелости ИТ-процессов.

2.3. Методология COBIT

Методология Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT) была разработана для контроля ИТ-процессов. Международные финансовые корпорации строили на базе COBIT системы контроля работ по ИТ. Хотя эти финансовые корпорации обанкротились во время кризиса 2007 года из-за того, что неправильно вели бизнес, а также плохо контролировали действия своих брокеров, вряд ли причиной этого была методология COBIT.

Сейчас COBIT развивает Ассоциация Аудита и Контроля Информационных Систем (ISACA). В COBIT (версия 5) выделены процессы как поддержки, так и планирования развития ИТ (см. Рис. 3):

Планирование и организация	Приобретение и внедрение
PO1 Разработка стратегического плана развития ИТ PO2 Определение информационной архитектуры PO3 Определение направления технологического развития PO4 Определение организационной структуры и взаимосвязей PO5 Управление ИТ-инвестициями PO6 Информирование о целях и направлениях развития ИТ PO7 Управление персоналом ИТ PO8 Управление качеством PO9 Оценка и управление ИТ рисками PO10 Управление проектами	AI1 Выбор решений по автоматизации AI2 Приобретение и поддержка ПО приложений AI3 Приобретение и обслуживание технологической инфраструктуры AI4 Обеспечение выполнения операций AI5 Поставки ИТ-ресурсов AI6 Управление внесением изменений AI7 Внедрение и приемка решений и изменений
Мониторинг и оценка	Эксплуатация и сопровождение
ME1 Мониторинг и оценка эффективности ИТ ME2 Мониторинг и оценка системы внутреннего контроля ME3 Обеспечения соответствия внешним требованиям ME4 Обеспечение управляемости ИТ	DS1 Определение и управление уровнем обслуживания DS2 Управление услугами сторонних организаций DS3 Управление производительностью и мощностями DS4 Обеспечение непрерывности ИТ-сервисов DS5 Обеспечение безопасности систем DS6 Определение и распределение затрат DS7 Обучение и подготовка пользователей DS8 Управление службой технической поддержки и инцидентами DS9 Управление конфигурацией DS10 Управление проблемами DS11 Управление данными DS12 Управление физической безопасностью и защитой от воздействия окружающей среды DS13 Управление операциями по эксплуатации систем

Рис. 3. Типовые процессы ИТ в COBIT

В COBIT есть множество показателей по каждому из ИТ-процессов:

- Модель зрелости (Maturity model);
- Критические факторы успеха (KSF);
- Показатели достижения результата (KGI);
- Показатели исполнения (KPI).

COBIT: модель зрелости процессов ИТ

Для оценки текущих и требуемых через 1-2 года уровней зрелости ИТ-процессов я рекомендовал бы использовать модель зрелости на базе COBIT v4 (см. Табл. 1):

Табл. 1. Шкала оценки уровней зрелости ИТ-процессов

Уровень зрелости		Описание
0	Не существует (Non-Existent)	Полное отсутствие каких-либо процессов. Организация не понимает, о чем идет речь.
1	Начальный (Initial)	Организация понимает, о чем идет речь, и что это необходимо. Не существует стандартизованного процесса. Присутствуют определенные подходы, применяемые от случая к случаю. Управление не организовано.
2	Повторяемый (Repeatable)	Процессы разработаны до степени, когда люди, выполняющие одну задачу, используют похожие процедуры. Ответственность не прописана, отсутствует обучение. Высокая степень зависимости от знаний конкретных людей.
3	Определенный (Defined)	Процессы стандартизованы и документированы, проводится обучение. Отклонения маловероятны, хотя их соблюдение оставлено на усмотрение персонала. Процессы являются формализацией существующей практики и не оптимизированы.
4	Управляемый (Managed)	Возможность контролировать и измерять выполнение процессов и применять меры там, где процессы не эффективны. Процессы постоянно улучшаются и могут быть автоматизированы.
5	Оптимизированный (Optimized)	Процессы доведены до соответствия лучшим практикам и основаны на результатах сравнения с другими организациями. Обеспечивается быстрая адаптация к изменяющимся условиям. Процессы автоматизированы и согласованы с другими процессами.

Данная шкала удобна своей простотой и тем, что похожа на оценки в российской школе. Шкала достаточно согласована¹.

В рамках методологии COBIT также говорится, что уровень зрелости ИТ-процессов вашей организации надо бы сравнить с другими уровнями (см. Рис. 4).



Рис. 4. Модель зрелости процессов ИТ

Эти рекомендации совершенно правильные, но сейчас в России непросто найти с чем же можно сравнить свои ИТ-процессы.

В ИТ-стратегии обязательно надо определить требуемый уровень зрелости ИТ-процессов вашей организации через 1-2 года. Для этого, кроме текущего уровня зрелости ИТ-процессов, надо определить, какой уровень зрелости ИТ-процессов нужен именно для вашей организации, так, чтобы это поддерживало конкурентные преимущества и стратегию бизнеса именно вашей организации, а не компании, у которой вы позаимствовали их ИТ-процессы.

¹ При оценке уровня зрелости в шкале COBIT версии 4 не было консалтинговых подколов, типа «если у вас нет миссии ведения процесса», то уровень зрелости уже будет не более троечки. Однако, в версии 5 все поменялось, уровень зрелости ИТ-процессов очень многих российских организаций может быть оценен как чрезвычайно низкий.

Недавно я планировал развитие ИТ-процессов, включающих их высокоуровневое проектирование, для большой российской организации.

В Техническом Задании было написано, что «ИТ-процессы должны быть рассмотрены по методологии COBIT». Для чего COBIT был написан в ТЗ – отдельный вопрос (просто для того, чтобы конкурентов на консалтинг было меньше), а вот разработать ИТ-процессы в соответствии с методологией COBIT удалось. Отличия от ITIL, конечно, были, но не так много, может как у русского и украинских языков.

COBIT: использование в ИТ-стратегии

Вот мои оценки применимости COBIT при разработки ИТ-стратегий:

1. В России COBIT используется весьма редко, особенно для проектирования ИТ-процессов. Полнота покрытия выделенными в COBIT процессами, всех работ по ИТ не выше, чем в ITIL. Однако, ITIL более распространен в России, соответственно саму модель процессов COBIT в ИТ-стратегии, полагаю, использовать нет смысла;
2. Шкала оценок уровней зрелости ИТ-процессов в COBIT удобна для использования в ИТ-стратегиях¹. Важным достоинством шкалы оценки зрелости ИТ-процессов является ее простота, понятность, а также интуитивное соответствие российской школьной шкале оценок. Соответственно, я бы рекомендовал в ИТ-стратегии, при оценках текущего и требуемых уровней зрелости ИТ-процессов, использовать шкалу COBIT.

¹ На мой взгляд, в COBIT v4 шкала понятнее, чем в v5. А также существенно меньше и «разводит» на заказы консалтинга по увеличению уровня зрелости ИТ-процессов в случаях, когда у вас всего-то не написаны «видение» и «миссия» процесса.

2.4. Методология PRM IT

Методология Process Reference Model for IT (PRM IT) является весьма полной и внутренне согласованной методологией компании IBM. Перечень процессов PRM IT приведен на Рис. 5:



Рис. 5. Процессы PRM IT

Работая в IBM, я разработал ряд ИТ-стратегий, где была использована методология PRM IT. На мой взгляд, методология PRM IT удобней и лучше как для разработки ИТ-стратегий, так и для проектирования ИТ-процессов - она самая полная. В методологии есть ряд процессов, и она существенно больше покрывает работы по ИТ, чем ITIL и COBIT. Однако это перечеркивается тем, что компания IBM не предоставляет эту методологию в открытом доступе.

PRM IT: использование в ИТ-стратегии

Применимость PRM IT при разработке ИТ-стратегий я бы оценил так:

- Модель PRM IT очень полная: 30 лет на разработку и отсутствие совместимости с предшествующими методологиями все-таки позволили разработать полную и понятную процессную методологию. Но, учитывая, что IBM не распространяет описание процессов PRM IT, на мой взгляд, в ИТ-стратегии стоит планировать только группы процессов PRM IT.
- Шкалы оценок уровней зрелости ИТ-процессов в PRM IT широкой публике скорее не известны, и COBIT скорее проигрывают.

2.5. Методология MOF

В 1999 году корпорация Microsoft начала собственные разработки по адаптации ITIL к особенностям эксплуатации информационных систем на базе собственных технологий. В результате на свет появились рекомендации, изложенные в библиотеке документов Microsoft Operations Framework (MOF).

Если у вас все построено на Microsoft, и вы уже внедрили MOF, то ИТ-процессы можно планировать и на базе методологии MOF.

Модель процессов MOF включает в себя 21 функцию управления услугами, сгруппированную по четырем квадрантам:

- Поддержка (supporting);
- Эксплуатация (operating);
- Изменения (changing);
- Оптимизация (optimizing).

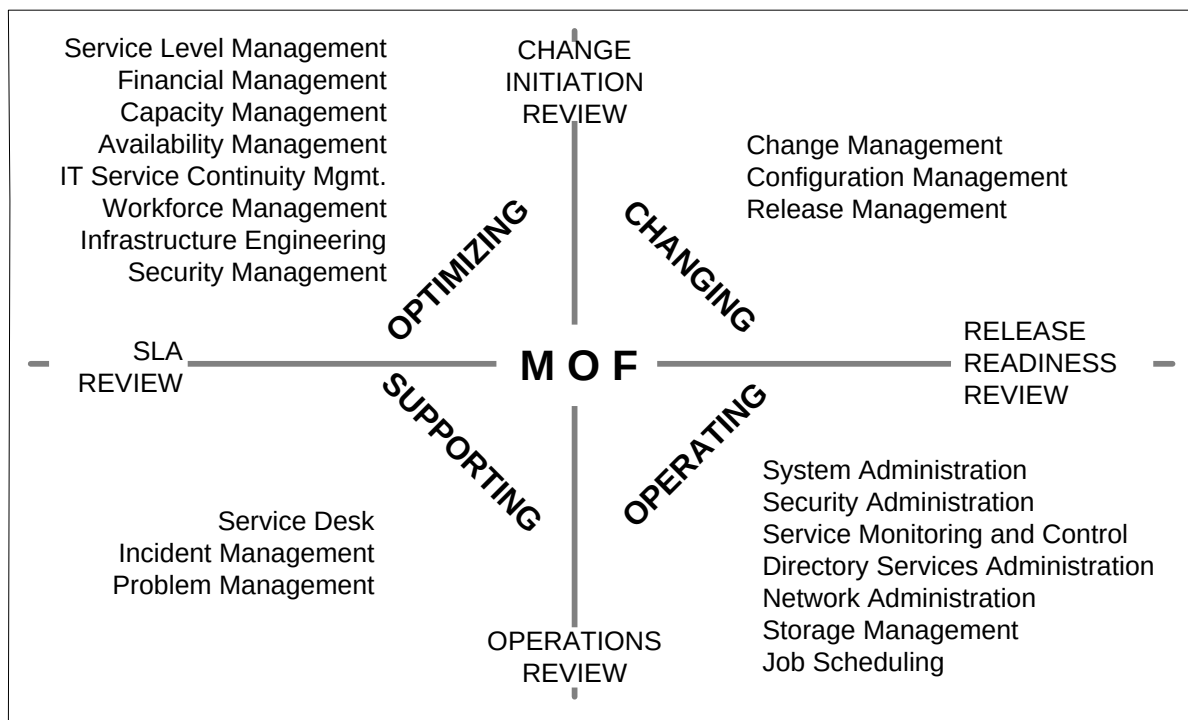


Рис. 6. Методология MOF

На мой взгляд, сейчас в России проектирование процессов на 90% проводится на базе ITIL, а MOF почти не используется.

MOF: использование в ИТ-стратегии

Полнота покрытия ИТ-процессами MOF всех работ по ИТ невелика. Соответственно, и в ИТ-стратегиях MOF имеет смысл использовать, только если ваша организация уже давно и существенно использует MOF, а не ITIL или COBIT.

2.6. Сравнение процессных методологий

- MOF ориентирована на поддержку продуктов Microsoft, вряд ли целесообразно использовать эту методологию для разработки ИТ-стратегии;
- COBIT скорее ориентирован на контроль, а не на планирование развития ИТ-процессов. В России COBIT распространен существенно меньше, чем ITIL. Соответственно, вряд стоит использовать COBIT для разработки ИТ-стратегий;
- ITIL сейчас де-факто является стандартом ИТ-процессов. Соответственно, и в ИТ-стратегиях появляется желание использовать ITIL. Однако, при этом надо каким-то образом выделить рассматриваемые в ИТ-стратегии процессы (или их группы), запланировать развитие всех 20-30 процессов будет сложно;
- PRM ИТ, на мой взгляд, лучше других подходит для долгосрочного планирования ИТ в рамках ИТ-стратегий. Однако, в отличие от ITIL, PRM ИТ используется только внутри IBM и для клиентов этой компании.

Итого, получается, что ни одна из доступных сейчас в России методологий не является удобной для использования в ИТ-стратегиях. На мой взгляд, в ИТ-стратегиях стоит использовать комбинацию из известных методологий, а именно:

- шкалу для оценки уровней зрелости ИТ-процессов – из COBIT v4;
- группы ИТ-процессов, требования к уровням зрелости которых вы будете согласовывать с бизнес-руководством вашего предприятия – из PRM ИТ;
- перечень ИТ-процессов, если вы собираетесь все их спланировать, лучше взять из ITIL v3. Однако, если вы и ИТ-стратегию и планирование ИТ-процессов делаете в первый раз, то я не рекомендовал бы пробовать рассматривать сразу все ИТ-процессы, так как на обе работы вас не хватит.

С чего начинать улучшение ИТ-процессов: с выбора программы их автоматизации?

При планировании улучшений ИТ-процессов очень многие ИТ-руководители ориентируются на понравившуюся им программу автоматизации службы поддержки ИТ.

Однако, лучшие международные практики рекомендуют начинать не с этого, а с постановки целей ИТ, определения ИТ услуг, работ по ИТ для передачи на аутсорсинг и т.д.:

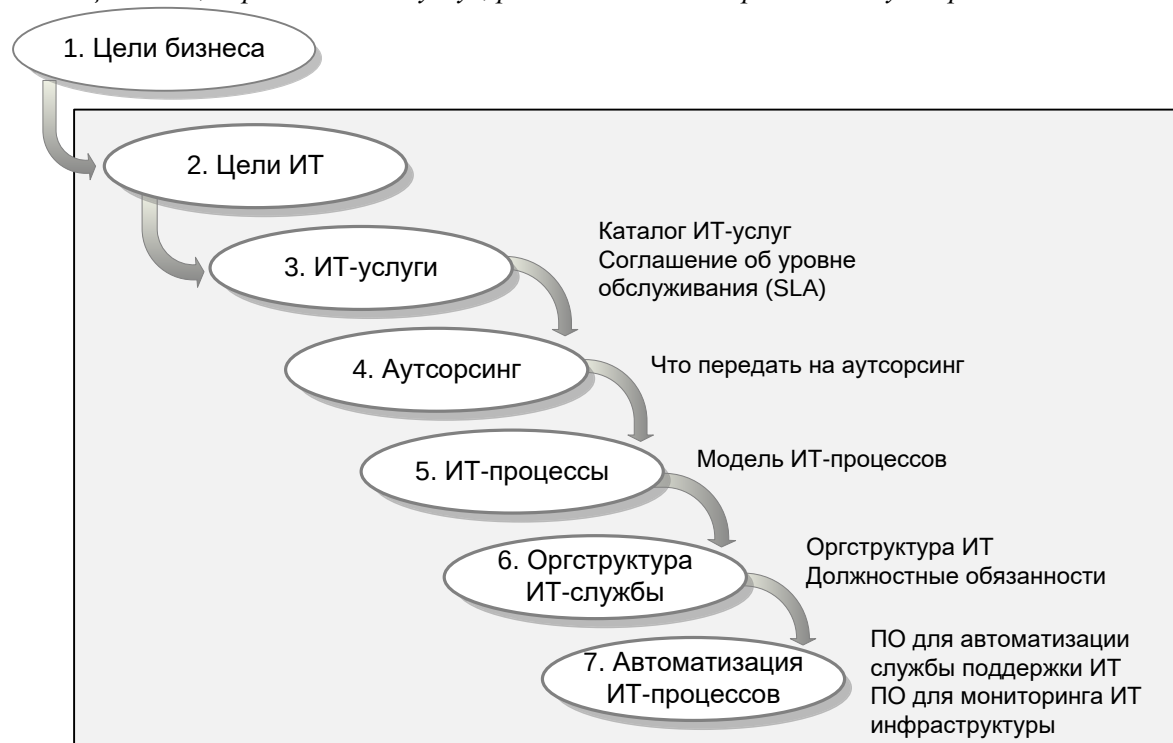


Рис. 7. Последовательность проектирования и автоматизации ИТ-процессов

3. Анализ и проектирование ИТ-процессов в рамках ИТ-стратегий

Для анализа и проектирования ИТ-процессов надо определить текущие и требуемые уровни зрелости процессов. Приведенный далее пример показывает, что такое вроде бы несложное дело легко завалить.

Весьма распространенная форма оценки имеющегося и требуемого уровней зрелости ИТ-процессов (по ITIL) приведена на Рис. 8:

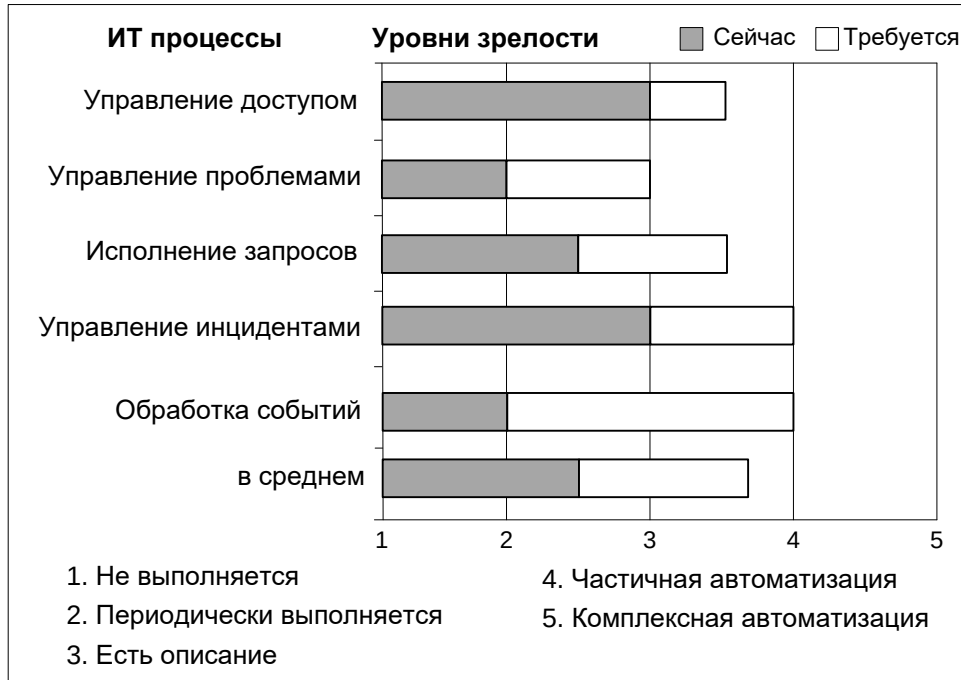


Рис. 8. Оценки текущего и требуемого через 1-2 года уровней зрелости ИТ-процессов (по ITIL)

Однако по рисунку совершенно непонятно, почему должны быть именно такие требуемые уровни зрелости, а не больше или меньше.

Пример использования Интернет для оценки уровней зрелости ИТ-процессов

Одной сотруднице международной компании поручили оценить уровень зрелости ИТ-процессов очень большой российской компании. Эта женщина уже много лет работала в разных международных компаниях, в т.ч. консультантом по ИТ, то есть считала себя опытным специалистом (что она филолог по образованию, ни руководству, ни заказчикам она не рассказывала).

Эта сотрудница провела оценку уровней зрелости ИТ-процессов центрального офиса и десятка филиалов заказчика. У всех получились оценки от 1,5 до 2,5 по пятибалльной шкале.

Я эту организацию знал много лет, и такие оценки мне показались крайне низкими. Когда начали выяснять, как же такая ерунда получилась, эта сотрудница уверенно сказала, что опросник она «скачала с официального сайта ITIL», после чего быстро перевела на русский язык и отослала заказчику.

Первый вопрос опросника по каждому процессу был: «Есть ли у вас в письменном виде видение процесса»? Все представители заказчика отметили ответ «Нет».

Второй вопрос: «Есть ли у вас миссия процесса»? Ответы были тоже «Нет». После этих двух ответов троечка – это максимум, что они могли заслужить.

Наверное, с точки зрения попадания заказчиков в лапы консультантов, вопросы сформулированы правильно. Я потом пересчитал оценки уровней зрелости ИТ-процессов по шкале, используемой в COBIT (четвертой версии), получились оценки 3,5-4,5. Интересно, что в COBIT версии 5 интересы консультантов, разрабатывающих эту версию, перевесили здравый смысл и оценки тех же самых процессов могут неожиданно уменьшиться в несколько раз.

Вот еще пример графика оценки зрелости процессов (это по COBIT), сколь красиво, столь и непонятно, откуда появились все оценки, кроме текущего состояния (см. Рис. 9, кодами обозначены названия процессов COBIT, соответствие между кодами и названиями процессов приведено на Рис. 9):

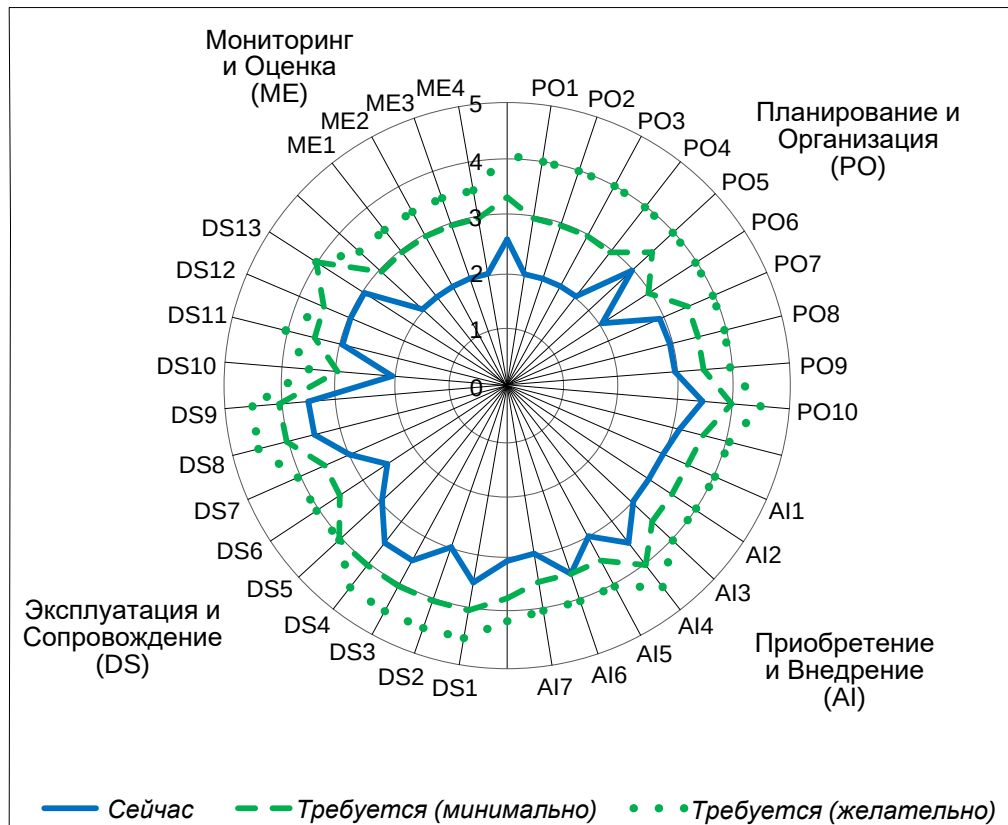


Рис. 9. Оценка текущего и требуемых уровней зрелости ИТ-процессов (по COBIT)

Такой график может быть ценным, если его сделали для вашей компании опытные консультанты, которые уже делали такие оценки для сотни предприятий, а также имеют данные по уровням зрелости ИТ-процессов для вашей отрасли и ваших конкурентов.

Вопрос для обсуждения:
 “А если стандартов нет и сравнить не с чем?”

На мой взгляд, в ИТ-стратегии надо планировать требуемые через 1-2 года уровни зрелости ИТ-процессов, исходя, в первую очередь, из требований бизнеса.

По опыту выполненных мною консалтинговых проектов, для оценки того, насколько что-то нужно бизнесу, лучше использовать самую простую шкалу. Также она должна быть относительной, а не абсолютной. Например, для оценки того, насколько важен для бизнеса тот или иной ИТ или бизнес-процесс, а также информационные системы и ИТ сервисы, я рекомендовал бы использовать следующую шкалу:

- Высокая важность для бизнеса: предполагается, что этот процесс более других важен для бизнеса, например, процессы, связанные с непрерывностью (бесперебойностью) работы ИТ;
- Средняя важность для бизнеса: таких процессов большинство. Предполагается, что они должны быть не хуже, чем у ваших конкурентов и партнеров. К этой группе часто относят процессы, связанные с управлением ИТ (если вы не ИТ-компания);
- Низкая важность для бизнеса: желательно, чтобы примерно треть процессов представители бизнеса отнесли к этой категории. Например, это может быть процесс “Анализ ROI по ИТ-проектам” (если вы этим вообще не занимаетесь).

Вот мои предложения по конкретным работам детализации групп работ по ИТ и входящим в эти группы ИТ-процессам¹ (см. Табл. 2):

Табл. 2. Группы основных ИТ-процессов, целесообразных для рассмотрения в ИТ-стратегии

Направления работ по ИТ	Поднаправления работ по ИТ (группы ИТ-процессов)	Основные выполняемые работы
Управление и развитие ИТ	Управление ИТ-службой	• Управление финансами • Управление активами • Управление поставщиками • Управление контрактами • Управление персоналом • Управление знаниями персонала
	Планирование и развитие ИТ	• ИТ-стратегия • Управление архитектурой информационных систем • Управление архитектурой инфраструктуры ИТ • Управление рисками ИТ • Управление портфелем проектов по ИТ • Управление проектами по ИТ
	Анализ потребностей и удовлетворения пользователей	• Управление требованиями пользователей ИТ • Управление Каталогом ИТ сервисов • Управление уровнем услуг (SLA) • Оценка удовлетворенности пользователей
Разработка и внедрение	Разработка решений	• Разработка требований (ТЗ) • Разработка концепции решения • Разработка решения • Тестирование решения
	Внедрение решений	• Управление изменениями • Управление релизами • Управление конфигурациями
	Непрерывность ИТ	• Управление непрерывностью • Управление доступностью • Управление мощностями • Управление требованиями со стороны государства, акционеров и руководства компании
Поддержка ИТ	Поддержка технических средств и сетей	• Выполнение операций • Управление событиями • Управление серверами и сетями • Управление инженерной инфраструктурой
	Поддержка пользователей (Help Desk)	• Управление инцидентами • Управление проблемами • Управление доступом пользователей
Информационная безопасность		• Управление безопасностью

Перечень выполняемых работ, на мой взгляд, достаточно полно покрывает основные работы ИТ-служб. Однако это не перечень процессов ITIL, а более расширенный перечень.

Вопросы для обсуждения:

1. “Одновременно с ростом зрелости растет их важность для бизнеса или наоборот?”
2. “Допустим, мы утвердили план улучшений ИТ-процессов. Я подсчитал деньги и говорю владельцу бизнеса, что это будет стоить 1 миллион рублей. Он говорит, что это дорого и надо пересчитывать в более дешевый вариант. Получается, надо заново стратегию перерабатывать?”
3. “Надо ли сразу посчитать несколько стратегий с разными бюджетами?”

На Рис. 10 приведена простейшая стратегическая диаграмма, показывающая соотношение между важностью групп ИТ-процессов для бизнеса и их зрелостью. Понятно,

¹ ИТ-процессы взяты из методологии PRM IT, в методологии ITIL ряда процессов не хватает, особенно относящихся к управлению ИТ-службой и планированию ИТ.

что чем выше важность для бизнеса, тем лучше должны быть процессы реализованы (то есть должен быть выше уровня зрелости).

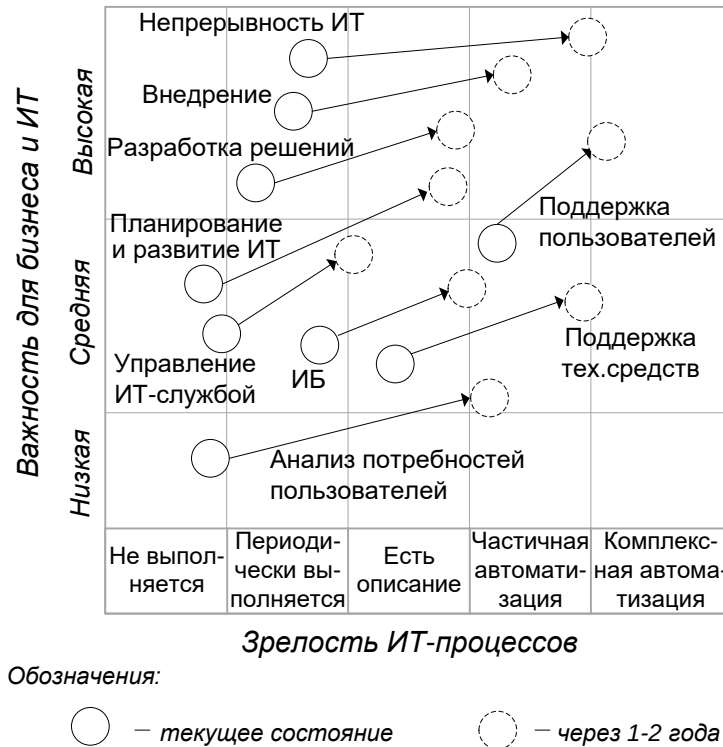


Рис. 10 Планирование требуемых уровней зрелости ИТ-процессов, исходя из их важности для бизнеса

Другой вид стратегической диаграммы по планированию ИТ-процессов приведен на Рис. 11.

У генерального директора вашей компании стоит спросить текущую и ожидаемую через 1-2 года важность каждого из направлений ИТ для бизнеса, а также степень удовлетворенности бизнеса текущим состоянием ИТ для каждой области (см. Рис. 11):

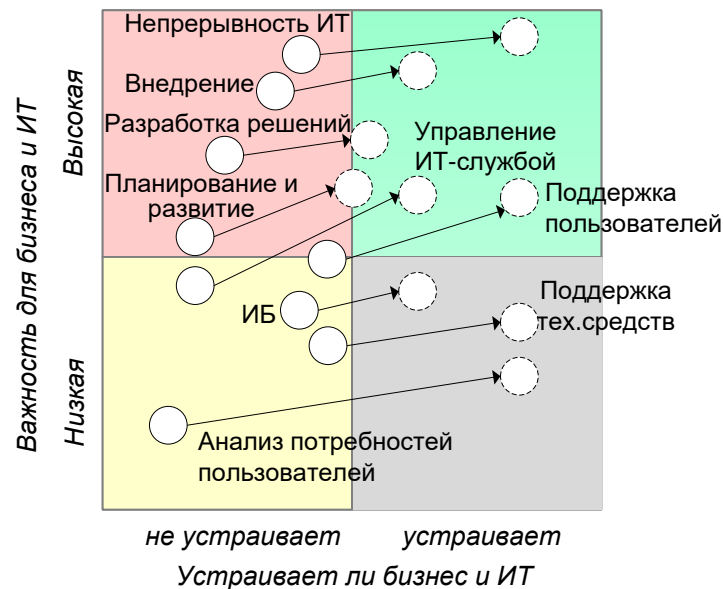


Рис. 11. Текущее и требуемое через 1-2 года состояние направлений ИТ

Это, скорее всего, все, что реально получить от бизнес-руководства вашей компании. Однако, для планирования конкретных проектов по улучшению ИТ этих оценок недостаточно. Однако, далее уже ИТ-директор может оценить текущее состояние и

требуемые улучшения, поделив каждое из направлений ИТ на различные уровни ответственности.

Вот типовые рекомендации по улучшению ИТ-процессов:

- Автоматизация: существенные улучшения ряда ИТ-процессов нереальны без автоматизации процессов, которая заодно позволит внедрить лучший международный опыт;
- Разработка регламентов: ряд процессов, например, управление ИТ-стратегией вряд ли целесообразно автоматизировать. В таком случае можно написать регламенты выполнения таких процессов.

Тенденции по ИТ-процессам

Улучшение ИТ-процессов сейчас является, пожалуй, самым популярным направлением улучшения управления ИТ. Вот ряд современных тенденций по ИТ-процессам:

- Массовое внимание к улучшению ИТ-процессов;
- Широкое использование ITIL;
- Централизация ИТ-процессов.

Улучшение ИТ-процессов является сейчас одной из наиболее интересных и массовых областей оптимизации ИТ.

4. Анализ текущего состояния и планирование улучшений ИТ-процессов в рамках разработки ИТ-стратегии или стратегии цифровой трансформации бизнеса

При разработке ИТ-стратегии надо учесть ИТ-процессы по планированию и поддержке информационных систем, инфраструктуры ИТ, самой ИТ-службы:



Рис. 12. Место ИТ-процессов в ИТ-стратегии

Также по ИТ процессам надо определить и конкретные проекты по их улучшению и поддерживающие их цели ИТ. В рамках разработки стратегии цифровой трансформации бизнеса, целесообразно учесть ИТ-процессы не только как часть управления ИТ, но и как части процессов поддержки инфраструктуры ИТ; информационных систем; бизнес-процессов, которые предполагается цифровизировать:



Рис. 13. Место ИТ-процессов в стратегии цифровой трансформации бизнеса

До планирования улучшений ИТ-процессов, целесообразно провести аудит текущего состояния ИТ-процессов, да и других основных элементов ИТ и цифровизируемых бизнес-процессов:

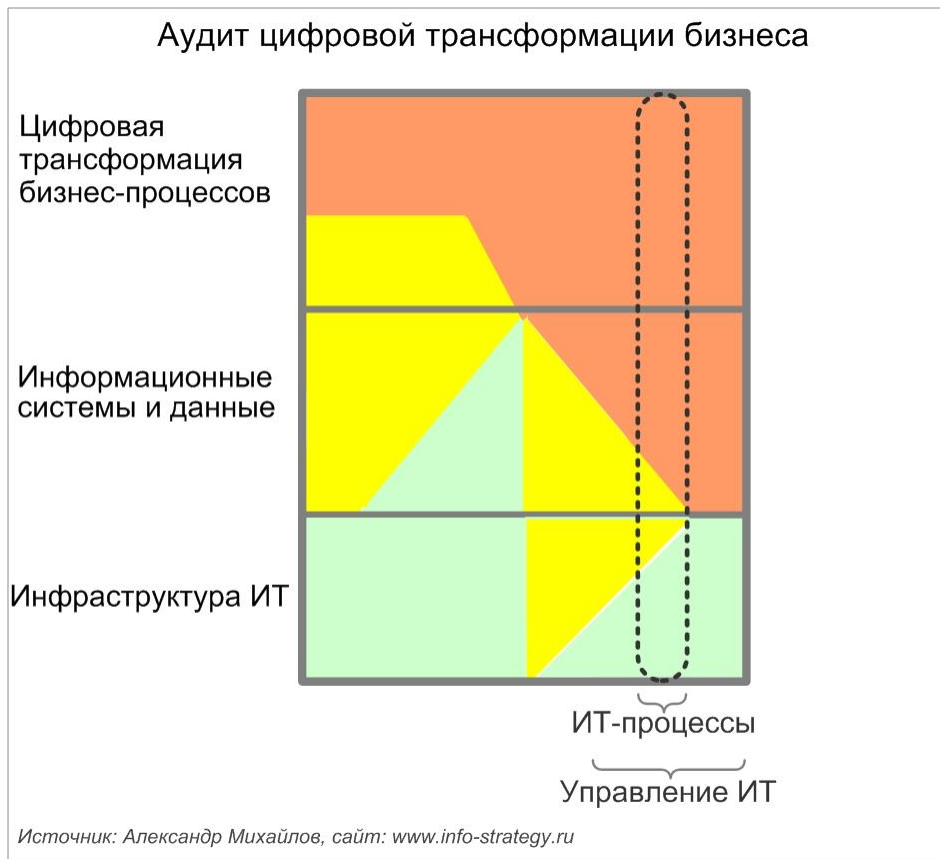


Рис. 14. Аудит цифровой трансформации бизнеса, включая ИТ-процессы

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

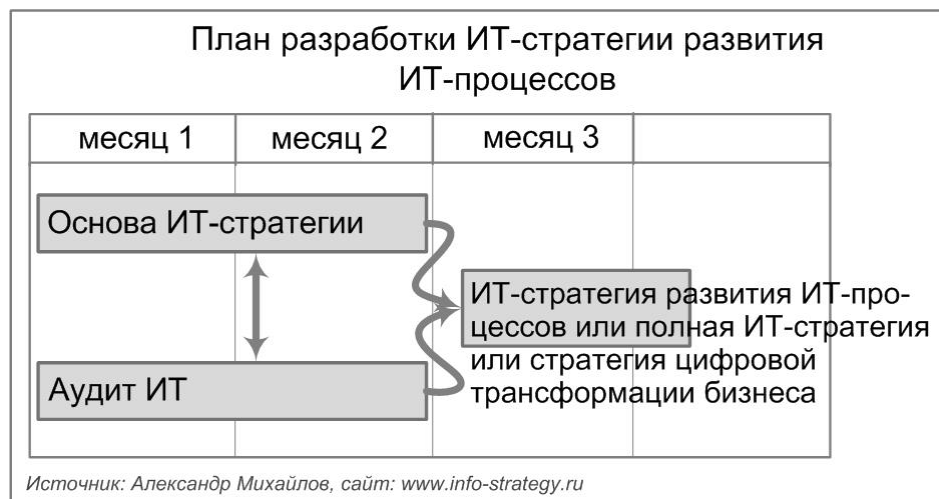


Рис. 15. Этапы разработки стратегии улучшения ИТ-процессов на 1-3 года

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

5. Типовые варианты планирования ИТ-процессов на 1 год и более

Рекомендации в зависимости от того, что надо улучшить:

- если текущее состояние ИТ-процессов непонятно, насколько плохо или хорошо, а точнее непонятно исходя из чего далее планировать улучшения ИТ-процессов, то лучше провести [аудит ИТ-процессов](#).
Аудит должен дать независимую оценку, адекватны ли ИТ-процессы вашей компании. Вряд ли вашей компании надо работать также четко как Google и IBM, но и регулярно терять запросы пользователей вроде бы тоже ни к чему, т.е. для каждой компании, в конкретный момент времени, есть небольшой диапазон оптимальных уровней зрелости ИТ-процессов.
Осталось лишь определить, каков этот "оптимальный уровень зрелости" по каждому из основных ИТ-процессов. Вот и вся задача.
- если обязательно нужно улучшить ИТ-процессы, спланировав их 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 улучшения ИТ-процессов](#).
Хотя существенно лучше запланировать развитие не только ИТ-процессов, 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 ИТ процессов (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 ИТ-процессов. Не то чтобы он неуместен, но просто дорого это может оказаться для совсем небольших компаний и ИП.
Однако, может быть уместен вариант улучшения ИТ-процессов, 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 ИТ-процессов](#) или [комплексной ИТ-стратегии](#), а также [аудит ИТ-процессов](#);
- для крупных компаний уместен любой [консалтинг](#), с учетом всех особенностей компании.

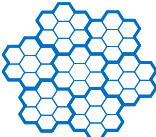
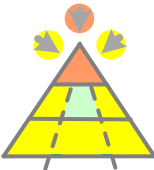
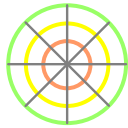
Приложение 1. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса

Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации

 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)*

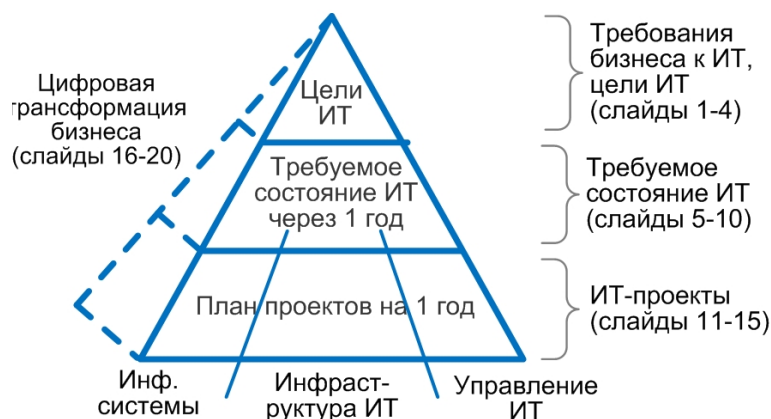
Отзывы по обучению (корпоративному, дистанционному, очному) по ИТ-стратегии, проведенному сотрудниками компании «Консалтинг по управлению ИТ»

- ✓ «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 полновесного 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 именно у вас получилось, и что не получилось. И через 2 месяца у вас будет ИТ-стратегия, хотя и точно небольшая, на 15-20 слайдов.

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

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

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

Варианты для компаний с 100-1000 пользователями ИТ

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

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

Варианты для компаний с более 1000 пользователями ИТ

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

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

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



Разработка «средней» ИТ-стратегии уместна:

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

Когда разработка «средней» ИТ-стратегии не нужна:

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

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

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

Кому лучше разрабатывать «среднюю» ИТ-стратегию

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

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

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

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

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

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

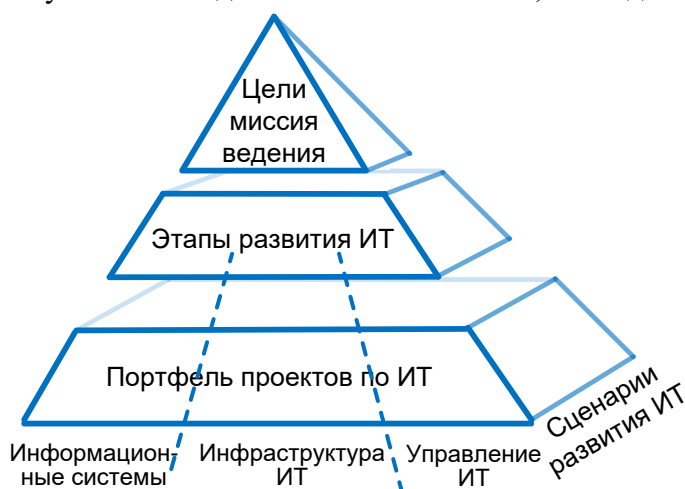
Более подробная информация: www.info-strategy.ru/services/it-strategy-medium

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

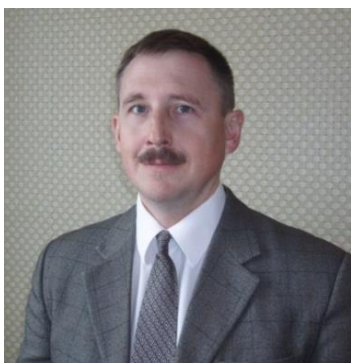
Более подробная информация по «подробной» ИТ-стратегии на 150-300 страниц:

- 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

Текст данной книги
(«ИТ-процессы: что и
как надо планировать
на 1 год и более. ITIL,
COBIT и др.»)

Десятки статей и
сотни страниц
по ИТ-стратегиям
сайт www.info-strategy.ru

Александр Михайлов
ИТ-СТРАТЕГИЯ
и стратегия цифровой
трансформации бизнеса
что это такое,
варианты разработки,
основные разделы



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

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

Александр Михайлов
ИТ-СТРАТЕГИЯ
лучший международный
и российский опыт



книга на 450 страниц
[купить pdf](#)

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