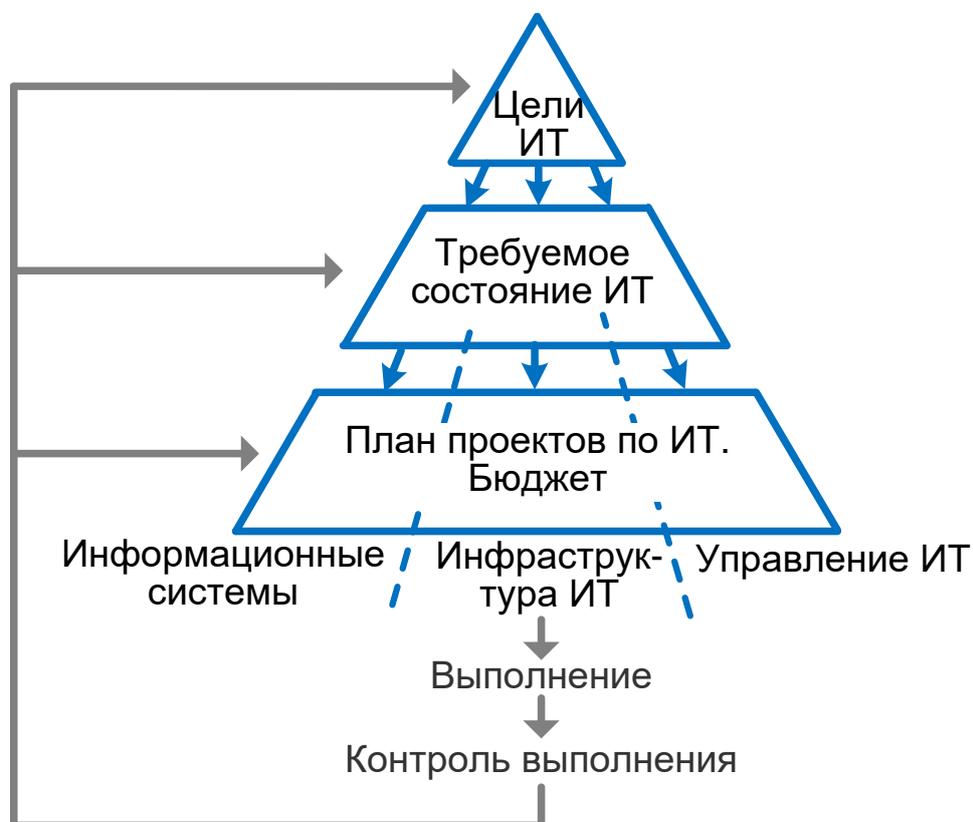


Александр Михайлов

Стратегическое управление ИТ. Выполнение и пере- смотр ИТ-стратегии



Москва 2022

Содержание

Введение.....	4
1. Выполнение ИТ-стратегии.....	4
2. Контроль и пересмотр ИТ-стратегии	5
3. Стратегическое управление ИТ	6
Приложение 1. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса	10
Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации.....	10
Отзывы ИТ-директоров.....	11
Разработка основы ИТ-стратегии параллельно обучению.....	13
Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц.....	15
Консалтинг по разработке подробной ИТ-стратегии (и/или стратегии цифровой трансформации бизнеса) на 150-300 страниц	17

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, Еврохим, Норильский Никель, Высшая Школа Экономики и др.;
- Улучшение управления ИТ: Славнефть, Газпром газораспределение, РусГидро, Национальный Расчетный Депозитарий (ММВБ), ТНК-ВР, МДМ Банк, Концерн Росэнергоатом, Сургутнефтегаз, РЖД, Объединенные Машиностроительные Заводы, банк Уралсиб, Лукойл Информ, Внешторгбанк, Еврохим, РТС и др.;
- Разработка государственных программ. Работа в международных проектах.

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

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

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

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



см. весь перечень книг и статей: www.info-strategy.ru/publications

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. Выполнение ИТ-стратегии

С разработкой ИТ-стратегии справляются почти все крупные российские предприятия и часть средних, всего скорее 5-10% от всех предприятий. А вот с выполнением дело обстоит хуже. Это успешно получается лишь у 15-30% из тех, кому удалось разработать ИТ-стратегию. Разработать стратегию можно в “авральном” режиме, в котором россияне часто работают. Однако, выполнение ИТ-стратегии требует регулярной и планомерной работы, с которой многие жители бывшего социалистического лагеря просто не справляются.

При разработке ИТ-стратегии стоит сразу планировать поддержание ее в актуальном состоянии. В большинстве случаев, компаниям, разработавшим ИТ-стратегию, не хватает желания и ресурсов на обновления ИТ-стратегии.

В рамках выполнения ИТ-стратегии требуется:

1. Выполнять план проектов, разработанных в ИТ-стратегии;
2. Оперативно корректировать план проектов. Понятно, что жизнь вносит свои изменения, которые надо учитывать;
3. Проводить более детальные проработки проектов, которые скоро надо выполнять. Дело в том, что в ИТ-стратегиях на описание конкретного проекта обычно выделяется страничка текста, а то и менее. Понятно, что для начала выполнения проекта надо хотя бы 10-30 страниц технического задания.

2. Контроль и пересмотр ИТ-стратегии

Мой опыт по разработке десятков ИТ-стратегий для российских организаций показывает, что многие ИТ-службы, которым хватило сил и средств на разработку ИТ-стратегии, не осиливают регулярную оценку эффективности выполнения ИТ-стратегии и ее доработку.

Вот примерные сроки контроля и пересмотра элементов ИТ-стратегии для средних по размеру организаций:

1. Раз в месяц, или хотя бы в 3 месяца: контроль и пересмотр плана проектов по ИТ;
2. Раз в 6 месяцев: пересмотр требуемого через 1-3 года состояния информационных систем, инфраструктуры и управления ИТ;
3. Раз в год: пересмотр целей ИТ, видения и миссии ИТ, а также всех остальных частей ИТ-стратегии.

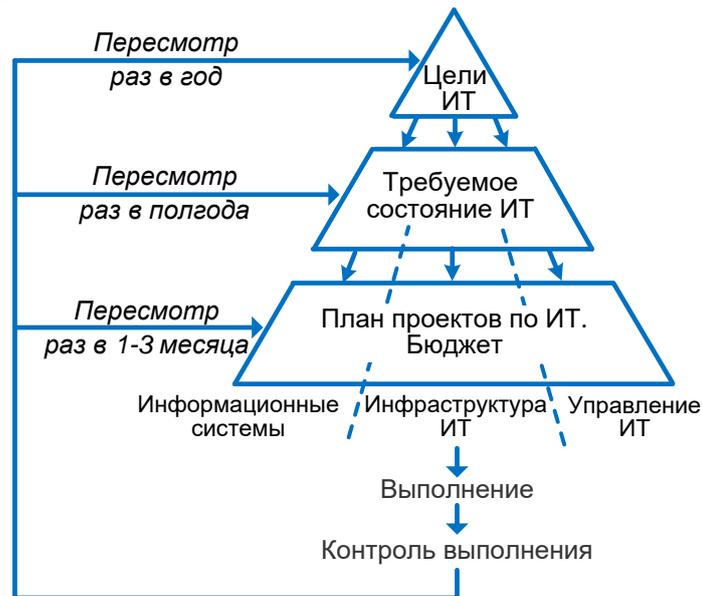


Рис. 1 Выполнение и обновление ИТ-стратегии

«Хочу обратить внимание на важность периодического пересмотра целей и пула проектов. В период 2013-2014 годов, пересмотр стратегии происходил раз в полгода. К данному процессу привлекались топ-менеджеры и генеральный директор. В 2015 году с учетом существенных изменений в экономической ситуации в стране, в рамках существующей неопределенности, было принято решение о пересмотре стратегии каждый квартал.»

Чернов Виталий, ИТ-директор компании «КНГФ»

3. Стратегическое управление ИТ

Про стратегическое управление бизнесом написан ряд толстых книг, их рекомендуют в рамках программ МВА, хотя мало кто эти книги читает. Если выделить главное, то стратегическое управление - это выполнение и регулярный пересмотр стратегии.

Стратегическое управление бизнесом

Бизнес-стратегии появились годами в 1970-х в США, потому что, во-первых, предприятия стали совсем большие и транснациональные, а во-вторых, скорость изменения внешней среды в 1970-е годы стала быстрее, чем в 1950-1960-х, когда все было более стабильным за счет госрегулирования и других факторов. Классики бизнес-стратегии считают, что чем выше скорость изменения внешней среды, тем стратегии нужны больше, а точные планы - меньше.

Успешные стратегии бизнеса уникальны для каждой конкретной компании и времени. Стратегия, принесшая бизнесу успех, через несколько лет может привести к проблемам.

«Меньше всего IBM сейчас нужна концентрация (1993 год)».

«Больше всего IBM сейчас нужна концентрация (1996 год)».

Луи Герстнер-мл., CEO корпорации IBM

P.S. и это один из наиболее успешных менеджеров мира!

С этой точки зрения, ИТ-стратегии – это четкое видение состояния, которого хотелось бы достичь по ИТ через 1-2 года, и примерный план проектов по переходу в это состояние. При изменении ситуации надо смотреть, может стоит скорректировать как требуемое состояние, так и проекты по переходу к нему.

Генеральный одной из компаний, где я работал, говорил: когда все дела переделаем, тогда и стратегиями займемся. Но это ответ на двойку. Так он сейчас и сидит, все текушкой занимается. А персонал разбежался по другим компаниям.

Стратегическое управление ИТ

Если слово «ИТ-стратегия» уже многие слышали, то «стратегическое управление ИТ» – вещь пока загадочная. Если смотреть по статистике запросов в Интернете, то фраза «стратегическое управление ИТ» там практически отсутствует.

В стратегическом управлении ИТ можно выделить этапы, аналогичные стратегическому управлению бизнесом:

- При стратегическом управлении ИТ целесообразно использовать традиционный годовой цикл планирования и выполнения работ. То есть в рамках ИТ-стратегии формируется план проектов на следующий год, после чего этот план всего-то надо выполнить;
- Разработанный план может не учитывать ряд внешних факторов. Например, кризисы 2008-2009 и 2015-2017 и особенно короновирус 2020-2021 годов серьезно «подрезали» перспективные проекты по экспансии бизнеса и развитию ИТ. Обычно в рамках ИТ-стратегии проекты по ИТ описывают не слишком подробно (1-3 странички текста);
- Плановые оценки эффективности выполнения ИТ-стратегии целесообразно осуществлять не реже раза в год, лучше раз в 3-6 месяцев. Желательно сразу после аудита выполнения ИТ-стратегии, провести ее доработку.

Стратегическое планирование ИТ похоже на планирование бизнеса: вначале делается стратегическое видение и миссии, ставятся цели. Потом идет разработка стратегии, где тоже можно выделить четыре основных области: приложения, информацион-

ные системы, инфраструктура ИТ, управление ИТ, проекты по ИТ. Затем нужно просто выполнять стратегию и раз в квартал оценивать и пересматривать с учетом изменившейся ситуации.

Многие ИТ-службы, которым хватило сил и средств на разработку ИТ-стратегии, не осиливают регулярную оценку эффективности выполнения ИТ-стратегии и ее доработку. Пожалуй, на планирование, включая стратегическое, имеет смысл потратить 5-15% всех ожидаемых затрат (времени и денег) на выполнение работ, это многократно окупится. Совсем примерно, можно оценить оптимальные затраты на стратегическое планирование 2-5% всех ожидаемых затрат, а на оперативное планирование: 3-10%.

Я изложил свое видение стратегического управления ИТ в статье «Стратегическое управление ИТ: видение, миссия, стратегические цели ИТ»¹:

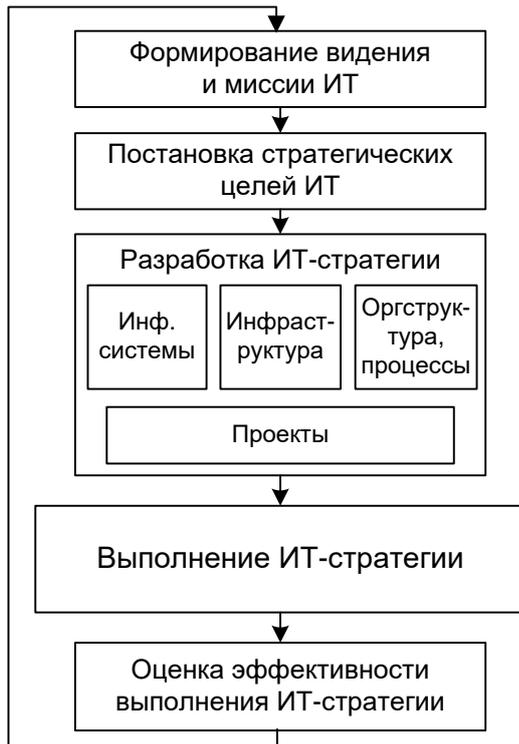


Рис. 2. Цикл стратегического управления ИТ

- термины «стратегическое управление ИТ» или «стратегическое планирование ИТ» даже сейчас встречается нечасто;
- о стратегическом планировании ИТ начали говорить где-то в 1990-х годах, хотя к сожалению, не в России (и не в СССР). Одним из первых был Дж. Мартин - известный программистам ЕС ЭВМ классик баз данных. Про российские подходы к разработке ИТ-стратегий есть ряд публикаций, в том числе и мои. Проводятся конференции по ИТ-стратегиям;
- однако, понимания необходимости стратегического управления ИТ и публикаций на эту тему совсем немного. Далее рассмотрено, что это за зверь - «стратегическое управление ИТ», и чем он может быть полезен для ИТ-директоров.

На мой взгляд, в стратегическом управлении ИТ можно выделить этапы, аналогичные стратегическому управлению бизнесом. Соответственно, стратегическое управление ИТ (или «стратегический менеджмент ИТ») можно определить как процесс формирования руководством ИТ-службы стратегического видения ИТ, постановки долгосрочных целей ИТ, разработки и выполнения ИТ-стратегии, анализа эффективности выполнения ИТ-стратегии и соответствующей доработки видения, миссии, стратегических целей ИТ и ИТ-стратегии. То есть, можно выделить следующие этапы стратегического управления ИТ:

¹ Михайлов А. [Стратегическое управление ИТ: видение, миссия, стратегические цели ИТ](#) // СЮ. – 2011. – N 1.

1. Формирование стратегического видения и миссии ИТ

На данном этапе проводится разработка желаемого (и реального) состояния ИТ и путей его достижения. Стратегическое управление предполагает разработку желаемого будущего и плана проектов по переходу к нему. Это будущее может существенно отличаться от развития текущей ситуации в соответствии с имеющимися трендами.

2. Постановка стратегических целей ИТ

Разработка долгосрочных (на 2-5 лет) целей ИТ. Эти цели должны быть согласованы с видением и миссией ИТ.

3. Разработка ИТ-стратегии

ИТ-стратегия содержит план конкретных проектов, необходимых для достижения поставленных стратегических целей ИТ. В ИТ-стратегию обычно также включают анализ текущего и разработку требуемого (целевого) состояния ИТ на несколько лет вперед. План проектов на ближайший год разрабатывается более подробно, чем на следующие несколько лет, т.к. через год все может сильно поменяться.

На практике, при разработке ИТ-стратегии часто разрабатывают также и видение, миссию и стратегические цели ИТ (если их до этого не было).

4. Выполнение ИТ-стратегии

При стратегическом управлении ИТ целесообразно использовать традиционный годовой цикл планирования и выполнения работ. То есть в рамках ИТ-стратегии формируется план проектов на следующий год, после чего этот план всего-то надо выполнить. Понятно, что разработанный план - не догма, и может не учитывать ряд внешних факторов. Обычно в рамках ИТ-стратегии проекты по ИТ описывают не слишком подробно (1-3 странички текста), это даже не Техническое задание. Поэтому на этапе выполнения ИТ-стратегии приходится не только выполнять проекты, но и существенно уточнять каждый из них.

5. Оценка эффективности выполнения ИТ-стратегии

Плановые оценки эффективности выполнения ИТ-стратегии целесообразно осуществлять не реже раза в год, лучше раз в 3-6 месяцев. Желательно, сразу после аудита выполнения ИТ-стратегии, провести ее доработку. Доработка заключается как в уточнении плана проектов, так и требуемого состояния информационных систем, инфраструктуры и управления ИТ-службой.

Многие ИТ-службы, которым хватило сил и средств на разработку ИТ-стратегии, не осиливают регулярную оценку эффективности выполнения ИТ-стратегии и ее доработку. То есть чуть ли не во всех ИТ-службах есть существенные резервы улучшения (а для кого-то и постановки) стратегического управления ИТ.

На большинстве российских предприятий есть только наброски планов проектов по ИТ. ИТ-стратегии есть у многих больших предприятий, но сами стратегии скорее неактуальные, не обновляемые уже несколько лет. Стратегическое управление ИТ есть у международных компаний, в РФ я видел скорее только попытки его внедрения.

Этапы постановки стратегического планирования ИТ

Этапы внедрения стратегического управления ИТ рассмотрены на Рис. 3:

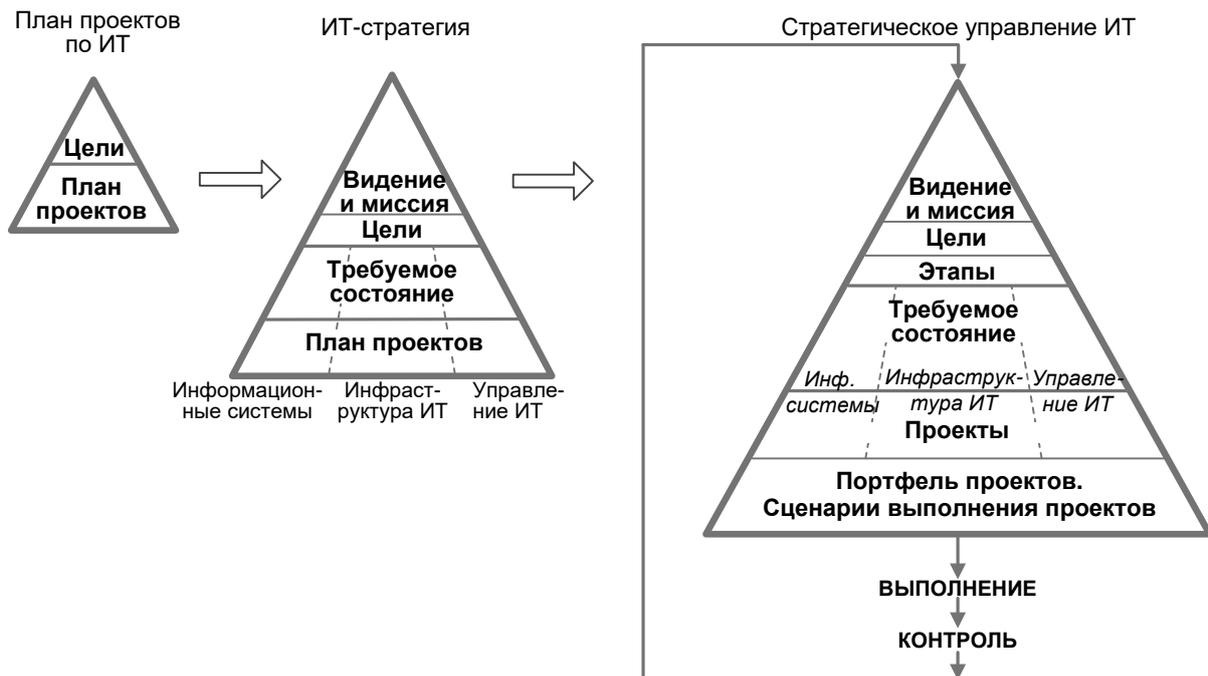


Рис. 3. Этапы постановки стратегического управления ИТ

На каждый из рассмотренных этапов лучше выделить 1-2 или больше лет.



Ваш советник по ИТ

- Разработка и поддержание в актуальном состоянии ИТ-стратегии, планов проектов по развитию ИТ;
- Проработка и выбор проектов по развитию ИТ. Составление портфеля проектов по ИТ;
- Постановка стратегического управления ИТ;
- Консультации по текущим вопросам управления ИТ, в т.ч. улучшение ИТ-процессов и оргструктуры ИТ-службы.

Более подробно на стр. на www.info-strategy.ru/services/personal-consultant

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

Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации

	<p>Консалтинг по управлению ИТ</p>	<p>ООО «Консалтинг по управлению ИТ» Москва, Зеленоградская ул, 3 тел. (499) 397-84-83 www.info-strategy.ru info@info-strategy.ru</p>
--	---	--

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

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

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

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

Отзывы ИТ-директоров



**МАГНИТОГОРСКИЙ
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ
КОМБИНАТ**

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

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

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

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

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



«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».

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



**НАЦИОНАЛЬНЫЙ
РАСЧЕТНЫЙ
ДЕПОЗИТАРИЙ**
ГРУППА КОМПАНИЙ МОСКОВСКАЯ БИРЖА

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

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

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

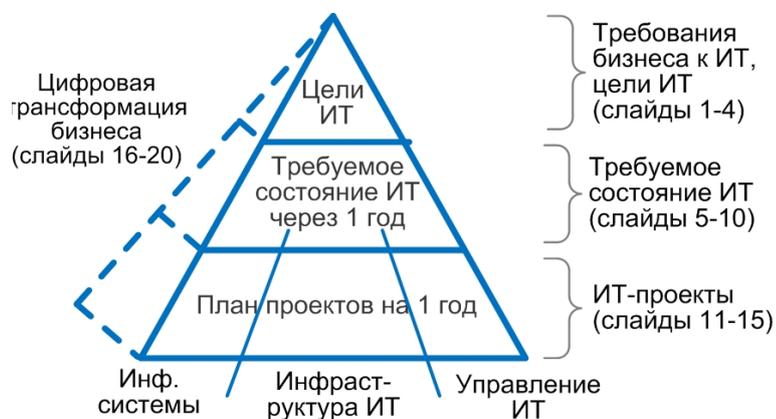
Отзывы по обучению (корпоративному, дистанционному, очному) по ИТ-стратегии, проведенному сотрудниками компании «Консалтинг по управлению ИТ»

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

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

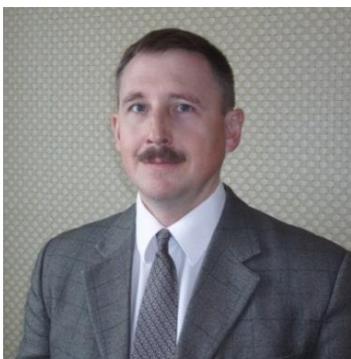
Более подробная информация по «подробной» ИТ-стратегии на 150-300 страниц:

- 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.