

Статья «ИТ стратегия: кому и зачем она нужна. Российские особенности»

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

Краткая версия статьи опубликована в журнале «Директор Информационной Службы», N1, 2012.

Данная статья относится к серии публикаций по ИТ стратегии: из чего она состоит, как ее разрабатывать, можно ли это сделать самостоятельно, или же это прерогатива высокоплатимых консультантов, собираемых в рамках проектов стоимостью от 100 тыс. \$.

Материал статей построен на базе лучших международных практик стратегического планирования ИТ и практического опыта автора: 10 лет консалтинга по управлению ИТ (из них 7 лет в IBM), 10 лет работы руководителем ИТ службы в российских и зарубежных компаниях, 5 лет преподавания курсов по ИТ стратегиям и стратегическому управлению ИТ в ведущих российских бизнес школах. Автор участвовал в разработке ИТ стратегий десятков крупных российских предприятий, а также помог разработать более полусотни ИТ стратегий директорам ИТ служб средних и малых предприятий.

Актуальность ИТ стратегий

Опыт преподавания в российских бизнес-школах показывает, что значительная доля руководителей ИТ служб не имеют даже согласованного с другими подразделениями плана ИТ проектов. До ИТ стратегии дело почти никогда не доходит. И уж очень немногим руководителям ИТ служб удается поддерживать ИТ стратегию в актуальном состоянии, дорабатывая ее хотя бы раз в год (автор таких компаний пока не встречал).

Разработка ИТ стратегии консалтинговыми компаниями стоит дорого, а у сотрудников своей ИТ службы не хватает на это времени и самое главное - знаний. Рассмотрим, как разработать ИТ стратегию собственными силами, или, хотя бы, как правильно поставить задачу ее разработки и проконтролировать работу консультантов.

Кому и зачем нужны ИТ стратегии

Группы предприятий

Потребности в ИТ стратегиях зависят от размеров предприятия:

- **Крупные предприятия.** У таких предприятий, особенно из сотни крупнейших в России, есть стратегии бизнеса. Многие из них уже заказывали разработку ИТ стратегий. Но, в результате политических интриг, а также при смене СЮ (что случается нередко), предыдущая ИТ стратегия может стать неактуальной, а тратить ресурсы на разработку новой уже никому не хочется.
- **Средние предприятия.** Интерес к ИТ стратегиям есть, но ста тысяч долларов, требуемых на разработку ИТ стратегии международными компаниями, у них нет. Некоторые ИТ руководители средних компаний, проходя обучение в бизнес-школах, там же и разрабатывают несложные ИТ стратегии для своей компании.
- **Малые предприятия.** Интересы у руководителей ИТ департаментов и бизнеса к ИТ стратегиям скорее нет, сильной потребности в них тоже может не быть, а стоимость работы внешних консультантов для них слишком велика.

Далее мы будем рассматривать разработку ИТ стратегии для средних предприятий.

Выгоды от наличия ИТ стратегии

Обсудим потенциальные выгоды от наличия ИТ стратегии для различных подразделений и руководителей организации:

- **Выгоды для предприятия,** а также для куратора ИТ департамента (часто это Финансовый или Генеральный директор) прежде всего могут заключаться в повышении прозрачности работы ИТ департамента.

- **Выгоды для ИТ департамента** могут заключаться в росте удовлетворенности руководства компании его работой, а также в увеличении затрат на ИТ. Например, автор данной статьи наблюдал, как на презентации ИТ стратегии бизнес-руководство согласилось увеличить ИТ бюджет в два раза. При планировалось более, чем двукратное увеличение выгод бизнеса от работы ИТ департамента.
- **Выгоды для директора ИТ-службы** могут заключаться в оправдании ИТ бюджета на следующий год, или же одобрении новых больших ИТ проектов. Для нового ИТ руководителя важным может быть аудит ИТ, который обычно проводят в рамках проектов по разработке ИТ стратегий.
- **Выгоды для разработчиков ИТ стратегии** (заместители ИТ руководителей и другие сотрудники ИТ службы) могут заключаться в продвижении по служебной лестнице (кандидат на должность директора ИТ службы может за счет разработанной стратегии занять эту позицию), а также увеличении зарплаты.

Текущее состояние стратегического планирования ИТ в России

Если лет десять назад про ИТ стратегии мало кто слышал, то сейчас только интеллектуально-ленивые ИТ руководители ничего не слышали о необходимости стратегического планирования в своей области.

Однако, даже сейчас немногие имеют позитивный опыт разработки ИТ стратегий для своей компании. Мало предприятий (кроме самых крупных), имеют ИТ стратегии, а поддерживать их в актуальном состоянии почти никому не удастся.

Специфика РФ

На организованной издательством OSP весной 2011 года первой конференции по стратегическому управлению ИТ была представлена оценка отставания в этой области России от развитых стран мира (см. *Рис. 1*). Здесь и далее оценки сделаны автором статьи на основании своего опыта работы в компании IBM и уточнены при обсуждениях со слушателями программ MBA по ИТ в бизнес-школах (МИРБИС и Академия АйТи.)

За последние десять - пятнадцать лет отставание ИТ поддержки бизнеса в российских компаниях от ИТ поддержки бизнеса в США и развитых странах ЕС, уменьшилась. Существенная разница (отставание примерно на шесть лет) сохраняется только в области управления ИТ. По аппаратным и программным средствам разрыв меньший (отставание на два – четыре года). Их можно быстро купить, особенно не имея большого количества унаследованных аппаратных и программных средств, как двадцать лет назад.

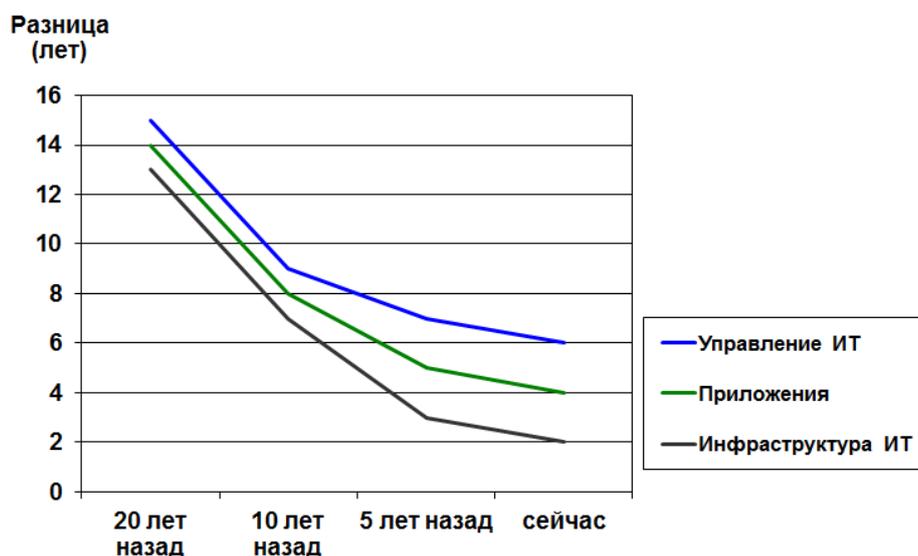


Рис. 1. Отставание ИТ в России от развитых стран мира

Для улучшения управления ИТ требуется существенно меньше ресурсов, чем для модернизации инфраструктуры и приложений. В тоже время, риски, связанные с ее изменением, могут быть велики. В качестве примера можно привести реорганизацию оргструктуры ИТ службы. Сделать это не так сложно, но будут ли после этого лучше работать сотрудники – большой вопрос. В частности, треть из них может уйти в другие организации, а треть молча саботировать изменения.

Рассмотрим оценки уровней зрелости составляющих управления ИТ (Рис. 2). Видно, что они далеки от хороших. Данные оценки были сделаны ИТ руководителями, проходившими обучение в московских бизнес-школах, соответственно, по России в целом, оценки могут быть еще хуже. Однако, с другой стороны, имеется высокий потенциал улучшения управления ИТ.

Оперативное управление ИТ				●	
Планирование развития ИТ на год вперед			●		
ИТ стратегия (на несколько лет вперед)		●			
Стратегическое управление ИТ	●				
Бизнес-стратегия			●		
Обозначения	(1) Ничего нет	(2) Есть человек, который этим занимается	(3) Есть ответственные и отдельные документы	(4) Есть ответственные и согласованные документы	(5) Есть ответственный, согласованные документы, регулярный контроль
		● Текущее состояние			

Рис. 2. Оценки уровней зрелости различных составляющих управления ИТ

Типовые подходы к разработке ИТ стратегий

Сравнение известных автору российских подходов к формированию ИТ стратегии (за исключением ее отсутствия) представлено на Рис. 3.

Полнота ИТ стратегии	Высокая		● «Выравнивание» ИТ стратегии и стратегии бизнеса	
	Средняя	● ИТ стратегия определяется стратегией бизнеса ● Планирование ИТ услуг ● Ключевые факторы успеха ● ГОСТы		
	Низкая	● Планирование технических средств	● «Авангардисты»	
		Низкие	Средние	Высокие
		Затраты на разработку		

Рис. 3. Сравнение подходов к разработке ИТ стратегии

Рассмотрим кратко их суть.

Отсутствие стратегии

К сожалению, этот подход использует большинство российских организаций. Из его приятных сторон стоит отметить простоту. Но есть и минусы, от которых уйти сложно:

- сложно обосновать инвестиции в ИТ, что приводит к финансированию по остаточному принципу;
- возможна высокая неудовлетворенность пользователей и руководства предприятия

текущим информационным обеспечением.

Планирование технических средств

Говорить о том, насколько эффективна ИТ поддерживает бизнес, в данном случае тоже не приходится. Но, конечно, наличие планирования технических и программных средств лучше его отсутствия. Как минимум, этот подход позволяет минимизировать затраты на закупки за счет четкого планирования этих закупок на один – два года вперед вместо импульсивных закупок техники, которую, возможно, потом не удастся даже использовать. Данный подход приемлем для стабильного рынка и производства, где в течение ряда лет ничего не меняется, как это было, например, лет двадцать назад.

Примером ИТ-стратегии, сформулированной в рамках данного подхода, является ежегодное увеличение производительности технических средств на двадцать – двадцать пять процентов. Хотя, стратегией это назвать сложно, в силу неполноты данного подхода.

“Авангардисты”

Этот подход гораздо дороже предыдущих. Благодаря усилиям маркетологов, продвигающих новинки high tech (сейчас это – «облачные вычисления»), у получателей этой рекламы появляется желание немедленно новинки приобрести и начать использовать. Призывы купить самые последние достижения международной компьютерной мысли были и будут всегда, тем более, что продавцы обещают, что эти достижения сразу решат все имеющиеся проблемы.

Время, деньги и другие ресурсы, отпускаемые на внедренные новой, но не отлаженной технологии, могут быть весьма велики. На завершение внедрения ни сил, ни средств может не хватить. А там уже новые и еще более инновационные технологии появятся.

Ключевые факторы успеха

Ключевые факторы успеха (КФУ) - это ключевые моменты в деятельности предприятия, на которые она должна обращать самое пристальное внимание. КФУ зависят от рынка, на котором работает предприятие, а также от стратегии самого предприятия.

Согласно данному подходу, необходимо развивать ИТ поддержку бизнес-процессов, которые напрямую влияют на ключевые факторы успеха предприятия. Они определяют цели развития ИТ и конкретное прикладное программное обеспечение.

ИТ стратегия определяется стратегией бизнеса

Этот подход встречается достаточно широко в международных и крупнейших российских компаниях. Вначале надо на уровне предприятия определить видение, миссию, основные цели, стратегию, а потом сделать такой же шаг для ИТ-службы. При этом предполагается, что ИТ на предприятии вторичны и поддерживают основной бизнес (что, как правило, полностью соответствует действительности).

«Выравнивание» ИТ стратегии и стратегии бизнеса

Современный подход к ИТ (как минимум, со стороны их разработчиков) предполагает, что они могут дать стратегические преимущества для бизнеса. Соответствующий подход к разработке ИТ-стратегий предполагает не жесткую привязку стратегии развития ИТ к стратегии организации, а «выравнивание» этих стратегий («business IT alignment»).

Планирование ИТ услуг

Этот подход массово появился вместе с методологией ITIL. Предполагается, что ИТ служба оказывает другим подразделениям ИТ услуги, а эти подразделения их оплачивают. В рамках данного подхода обычно планируют перечень ИТ сервисов, разрабатывают соглашение об уровне предоставляемых сервисов (SLA), модернизируют или создают службу поддержки пользователей (Help Desk) . Вопросы формирования стратегических целей ИТ департамента часто просто не рассматриваются.

Использование ГОСТов

Для большинства работ в СССР существовали ГОСТы. Для разработки автоматизированных систем было разработано семейство ГОСТов 34. Автор участвовал в разработке больших информационных систем для государственных организаций, и может отметить, что в ГОСТах

рекомендован достаточно хороший подход к разработке сложных информационных систем.

Информация как товар (стратегия для ИТ компаний)

Этот подход к разработке ИТ-стратегий актуален для фирм, у которых информация или ИТ услуги и являются конечным продуктом. При этом ИТ стратегия может являться и стратегией бизнеса.

«Экзотика»

В этот подход автором включено всё прочее. Здесь ИТ-стратегия предназначена для поддержки экзотических подходов к организации ИТ, типа «теории экстремального программирования».

Кто будет разрабатывать и поддерживать ИТ стратегию

Автор данной статьи участвовал в разработке десятка ИТ стратегий для крупных предприятий и нескольких десятков для средних компаний. На основании этого опыта можно сделать примерные оценки результатов работы и затрат на оплату работ внешних консультантов:

1 человеко-день работы это 1 страница ИТ стратегии и одна тысяча долларов оплаты.

Для международных компаний расценки немного больше, для небольших российских – меньше. Наиболее типовые варианты разработки ИТ стратегий приведены на Рис. 4

Полнота ИТ стратегии (страниц, текста)	Высокая полнота (более 100 страниц)		«Свой человек из IBM»	Международные компании (IBM, Accenture)
	Средняя полнота (25-100 страниц)	Свои сотрудники + обучение	Российские ИТ компании	
	Низкая полнота (5-25 страниц)	Свои сотрудники		
		Низкие (5-25 дней)	Средние (25-100 дней)	Высокие (более 100 дней)
Затраты на разработку ИТ стратегии (человеко-дней)				

Рис. 4. Варианты разработки ИТ стратегии

Рассмотрим варианты разработки ИТ стратегии. Примерно одинаковое соотношение цена/качество может быть у вариантов:

- **Международные консалтинговые компании (IBM, Accenture и другие)**, активно работающие в России. Скорее всего будет разработана качественная ИТ стратегия именно для вашей компании. Однако стоимость проекта вероятно будет от ста тысяч долларов, а время на разработку: три – четыре месяца (от ста человеко-дней). Кроме высокой стоимости, проблемой такого варианта является сложность актуализацией ИТ стратегии: разработчики хотят за это много денег, а силами сотрудников ИТ службы сделать это сложно, т.к. соответствующей квалификации у них нет.
- **Российские ИТ компании**: среднее качество и средние (или высокие) затраты.
- **Свои сотрудники**: невысокое качество (опыта нет), а сроки разработки могут уйти в бесконечность (т.к. есть и другие проекты).

Но есть еще несколько не столь распространенных, но весьма интересных вариантов разработки ИТ стратегий, при которых соотношение цена/качество может быть выше:

- **«Свой человек из IBM»**. Если вам повезло взять к себе на работу успешного консультанта из международной компании, то есть высокие шансы, что он разработает хорошую ИТ стратегию. При этом расходы пойдут только на его зарплату. Однако, не факт, что у этого сотрудника получится разработать стратегию в одиночку, а не в

большой команде. Также он может включиться в политические игры и другие проекты. Непростым является вопрос - как отличить человека, который сможет самостоятельно разработать Вам стратегию от не очень успешного человека с таким же формальным перечнем выполненных консалтинговых проектов. Правильный выбор гораздо проще сделать, поработав совместно в одном из проектов.

- **Свои сотрудники + обучение.** Сейчас образование в области стратегического планирования ИТ можно получить в ведущих бизнес-школах в рамках программ MBA по ИТ. Автор данной статьи предлагает ряд курсов по разработке ИТ стратегий и улучшению управления ИТ. Информация о курсах представлена на сайте www.info-strategy.ru.

Выводы

1. ИТ стратегии появились в России уж более десяти лет назад, пора разрабатывать их и для Вашей компании. При правильном подходе, эффект может быть существенно больше затрат.
2. Есть разные подходы к разработке ИТ стратегий. Целесообразно выбрать не самый теоретически лучший (например, разработать подробную стратегию и согласовать ее со всеми бизнес-подразделениями), а уместный для Вас и Вашей организации. Вам должно хватить ресурсов как на разработку, так и на поддержку ИТ стратегии.
3. Разработка ИТ стратегии не обязательно требуют более ста человеко-дней и столько же тысяч долларов. Ее можно разрабатывать самостоятельно или с привлечением внешних экспертов.

Тексты других статей Александр Михайлова по разработке ИТ стратегий и улучшению управления ИТ, Вы найдете на сайте www.info-strategy.ru

На этом сайте Вы также найдете предложения по консалтингу и аудиту.

Если Вы хотите получать новые статьи по ИТ стратегиям и стратегическому управлению ИТ, расписание обучения, а также форму презентации простой ИТ стратегии на 15 слайдов, стоит подписаться на рассылку новой информации (www.info-strategy.ru/subscribe).