

## ИТ-стратегия: классификация вариантов содержания. Учет требований бизнеса и государства

Автор: Александр Михайлов, MBA по стратегическому управлению, генеральный директор компании «Консалтинг по управлению ИТ», [mag@info-strategy.ru](mailto:mag@info-strategy.ru)

Материал статьи 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 ведущих российских бизнес школах;
- разработка ИТ-стратегий десятков крупных российских предприятий, помощь в разработке более трех сотен ИТ-стратегий.

Мое участие в разработке сотен ИТ-стратегий показало, что в половине случаев ИТ-директора разрабатывают не полные ИТ-стратегии, где рассматриваются все основные элементы ИТ (требования к ИТ, основные направления информационных систем и инфраструктуры ИТ, план проектов по ИТ), а всего лишь одно направление ИТ, критически важное именно сейчас.

Пожалуй, в большинстве случаев ИТ-стратегия разрабатывается не в порыве творческой самореализации ИТ-директора, а как попытка ответа на новое требование, часто со стороны бизнеса или государства. Например, сейчас для многих российских государственных организациях или компаний с госучастием стало появляться требование по импортозамещению. Почти все мои знакомые гендиректора пытаются в начале принудить все подразделения, в том числе и ИТ, выполнить требования со стороны государства (или задумки самого гендиректора):

- мгновенно;
- с нулевыми рисками;
- и, конечно же, без всяких затрат.

Возможно, есть какие-то направления бизнеса, где новые требования можно реализовывать легко и быстро. Однако к ИТ это точно не относится. Очень часто попытки что-то «быстренько» сделать в ИТ приводят к тому, что потом приходится много месяцев или лет устранять проблемы такого решения.

Весьма хорошим вариантом продумать как реализовать новое требование, чтобы «не было потом мучительно больно за бесцельно потраченное время», является разработка комплексного плана действий, которую часто называю стратегией ИТ, например, «Стратегия импортозамещения в ИТ» или «Стратегия консолидации ИТ».

Данная дискуссия написана с учетом ряда дискуссий по ИТ-стратегиям, которые автор этого текста уже опубликовал на этом портале, в том числе [результатов интервьюирования и опросов ИТ-директоров](#), уже имеющих опыт разработки ИТ-стратегии.

### Типовые причины разработки ИТ-стратегий

Я бы выделил следующие основные группы причин разработки ИТ-стратегий:

1. Требования бизнеса и государства;
2. Новые ИТ-технологии;
3. Оптимизация имеющихся ИТ;
4. Элементы ИТ: информационные системы и данные; инфраструктура ИТ; управление ИТ; информационная безопасность.



Рис. 1. Типовые причины разработки ИТ-стратегий

Деление на перечисленные выше группы достаточно условно. Например, консолидация ИТ может быть и требованием бизнеса, и оптимизацией серверов, а также может быть достаточно новой технологией. Конечно и требований к ИТ и элементов ИТ можно выделить гораздо больше, более подробно это рассмотрено в моей новой [книге по ИТ-стратегии](#), аж на 450 страниц.

## Типовые требования к ИТ со стороны гендиректоров российских компаний и государства

По теме требований к ИТ со стороны бизнеса есть ряд англоязычных книг, где весьма пространно говорится, что бизнес ждет от ИТ и что ИТ может дать бизнесу. Автор этой дискуссии уже много лет совместно с гендиректорами крупных и средних российских компаний выявляет, что именно их компании могут получать от ИТ. Мои попытки пересказа зарубежных книг и международных консалтинговых методик про “IT Governance” и “IT value” и «Компонентную модель ИТ» прерывались простыми вопросами «что делать в нашей компании прямо сейчас?».

В результате опроса примерно сотни гендиректоров и бизнес-менеджеров российских компаний мне удалось собрать статистику по тому, что российский бизнес хочет от ИТ.

Как правило компании хотят от ИТ:

- поддержки целей бизнеса, т.е. увеличения выгод бизнеса от использования ИТ;
- уменьшения рисков ИТ;
- оптимизации затрат на ИТ (желательно, конечно, уменьшения);
- улучшения контроля и управления ИТ.

Конечно, каждое из направлений декомпозируется на множество поднаправлений, которое получено из статистики ответов руководителей российских компаний.

Типовые требования гендиректоров российских компаний к ИТ рассмотрены на рисунке 2, а также:

- в дискуссии на портале ИТ-директоров [«КРІ по ИТ: взгляд со стороны бизнеса»](#);
- на сайте по ИТ-стратегиям в разделе [«ИТ для бизнеса»](#);

- в моей новой книге [«ИТ-стратегия для гендиректора»](#).

Однако, к сожалению или к счастью, к типовым требованиям бизнеса к ИТ необходимо добавить еще одно безусловно управляющее воздействие, которое перебивает любые требования бизнеса. Называется это воздействие «требования государства».

Итого, типовые требования к ИТ со стороны бизнеса и государства рассмотрены на рисунке 2:



*Рис. 2. Типовые требования к ИТ со стороны бизнеса и государства*

Надо отметить, что государство обычно выдвигает требования к компании в целом, однако потом в выполнении большинства требований участвует и ИТ-служба (например, программирует новые отчеты для налоговой службы).

Если кто-то считает, что для конкретной компании перечень требований отличается от того, что представлено на рисунке 2, то автор этой дискуссии первым с этим согласится. Конечно, в каждой конкретной компании может быть огромное количество требований, специфичных именно для этой компании.

Перечень требований на рисунке 2 можно использовать для первоначального списка требований к ИТ, при этом каждое требование надо рассматривать на предмет соответствия конкретной компании в конкретный период времени.

*Кстати, задайте себе вопрос, что вы видите на данном рисунке?  
Если вы видите «принтер, печатающий деньги», то скорее вы ИТ-менеджер.  
Гендиректора, как это ни странно и может быть даже печально для сотрудников ИТ, часто видят «шредер, поглощающий деньги».  
Автор этой дискуссии рисовал «принтер, печатающий деньги». Что это выглядит как шредер, к сожалению, заявили гендиректора ряда крупных российских компаний.*

## Основные элементы ИТ и их связи с требованиями к ИТ

В качестве основных областей ИТ обычно выделяют:

- информационные системы;
- инфраструктуру ИТ;
- управление ИТ;
- иногда отдельно выделяют информационную безопасность, а также проекты по ИТ.

В таблице 1 рассмотрены типовые связи между областями ИТ и группами требований к ИТ.

Таблица 1. Связи между областями ИТ и требованиями к ИТ

Группы требований к ИТ, новые ИТ-технологии	Основные области ИТ				
	Информационные системы	Инфраструктура ИТ	Управление ИТ	ИБ	Проекты по ИТ
Требования бизнеса и государства:					
Увеличение выгод бизнеса	√				+ -
Уменьшение рисков ИТ	+ -	√	+ -	√	+ -
Оптимизация затрат на ИТ	√	√	+ -	+ -	+ -
Улучшение управления ИТ	+ -		√		+ -
Требования к ИТ со стороны государства	+ -	+ -	+ -	√	+ -
Оптимизация имеющихся ИТ:					
Консолидация ИТ	√	√	√	+ -	+ -
Сокращение затрат	√	√	√	+ -	+ -
Импортозамещение	√	+ -			
...					
Новые ИТ-технологии					
«Облачные вычисления»	√	√	+ -	+ -	
...					

Обозначения: «√»: высокое соответствие; «+ -»: частичное соответствие

Галочки в ячейках таблицы показывают примерное соответствие между конкретными требованиями к ИТ и областями ИТ. Например, для увеличения выгод, которые бизнес получает от ИТ, скорее всего, надо внедрить новые информационные системы (например, CRM). А уменьшение рисков ИТ проще начать с улучшения надежности работы инфраструктуры ИТ. Хотя реальные зависимости сложнее и могут различаться для разных компаний. Приведенные в таблице 1 (а также таблице 2) оценки взяты из проведенных автором этой дискуссии опросов гендиректоров российских компаний.

Конечно, каждую группу требований к ИТ и каждую область ИТ, можно делить и далее.

Например, в таблице 2 рассмотрена декомпозиция первой содержательной ячейки таблицы 1 (строка «Увеличение выгод бизнеса», столбец «Информационные системы»). Таблица 2 показывает соответствие между конкретными требованиями со стороны бизнеса и информационными системами, которые весьма вероятно позволят реализовать это требование.

Хотя, конечно, надо рассматривать не только информационные системы, но и все основные элементы: инфраструктуры ИТ; управления ИТ; информационной безопасности. Однако все это не влезло в таблицу 2.

Таблица 2. Пример связей между информационными системами и требованиями по увеличению выгод бизнеса

Типовые требования по увеличению выгод бизнеса	Информационные системы					
	CRM	ERP	Документо-оборот	Сайт	BI	...
Повышение доходов бизнеса	√	+ -		+ -	+ -	
Сокращение затрат бизнеса		√	+ -	+ -	+ -	
Повышение управляемости бизнеса	+ -	√	√		+ -	
Рост бизнеса	√	+ -	+ -	+ -	+ -	
Снижение рисков бизнеса		+ -	+ -			
Новые возможности для бизнеса	+ -	+ -		+ -	√	
...						

Обозначения: «√»: высокое соответствие; «+ -»: частичное соответствие

### Классификация типовых вариантов содержания ИТ-стратегий

Сведение в одну таблицу требований к ИТ и элементов ИТ, позволяет получить типовые варианты содержания ИТ-стратегий, просто как строки или столбцы этой таблицы.

Итого, можно предложить следующие классификации содержаний ИТ-стратегий:

1. Комплексная ИТ-стратегия, в которой учитываются все требования к ИТ [имеются в виду все требования, актуальные сейчас для конкретной компании] и все основные элементы ИТ;
2. ИТ-стратегии развития одного из элементов ИТ, например:
  - стратегия развития информационных систем в целом или конкретной информационной системы (CRM, ERP, ...);
  - стратегия развития инфраструктуры ИТ в целом или стратегия улучшения конкретного элемента инфраструктуры ИТ (ЦОДа, СХД, серверов, ...);
  - стратегия улучшения управления ИТ в целом или одного из его элементов (оргструктуры ИТ-службы, численности персонала ИТ, ИТ-процессов, ...);
  - стратегия информационной безопасности в целом или одного из элементов ИБ;
  - план проектов по ИТ и бюджет ИТ.
3. ИТ-стратегии, реализующие одно (или несколько) требований к ИТ, например:
  - стратегия повышения выгод от ИТ;
  - стратегия уменьшения рисков ИТ;
  - стратегия оптимизации затрат на ИТ;
  - стратегия улучшения управления ИТ;
  - стратегия оптимизации ИТ под требования бизнеса;
  - стратегия приведения ИТ в соответствие с требованиями государства;
  - некоторые из перечисленных ИТ-стратегий можно декомпозировать и далее.

Например, ИТ-стратегию повышения выгод от ИТ можно поделить на:

- стратегию поддержки повышения доходов бизнеса;
- стратегию поддержки сокращения затрат бизнеса;
- стратегию поддержки повышения управляемости бизнеса;
- стратегию поддержки роста бизнеса;
- стратегию поддержки снижения рисков бизнеса;

- стратегию предоставления новых возможностей для бизнеса.
4. ИТ-стратегии, оптимизирующие имеющиеся ИТ, например:
    - стратегия консолидации ИТ;
    - стратегия импортозамещения в ИТ.
  5. ИТ-стратегии внедрения новых ИТ-технологий, например:
    - стратегия внедрения «облачных технологий».

Существенная часть этих вариантов содержания ИТ-стратегий рассмотрена [здесь](#).

P.S. На взгляд автора, все таки лучше бы разрабатывать комплексные ИТ-стратегии, учитывающие и все требования бизнеса и государства, и все элементы ИТ. Но если на все сил не хватает, то лучше разработать хотя бы какие то наиболее востребованные сейчас тематические ИТ-стратегии.

Анализ комментариев к дискуссии по типовым вариантам содержания ИТ-стратегий ([www.globalcio.ru/workshops/2305](http://www.globalcio.ru/workshops/2305) и [www.globalcio.ru/workshops/2319](http://www.globalcio.ru/workshops/2319)) показал:

1. Типовые варианты содержаний ИТ-стратегий действительно встречаются. Однако, комплексная стратегия, в которой рассматриваются все требования бизнеса и все элементы ИТ, конечно лучше, хотя и существенно сложнее;
2. Стратегии и планы развития ИТ, в текущих российских условиях, нужны на 1-2 года. Однако, крупные проекты (например, по инфраструктуре ИТ) желательно планировать на 2-3 года и более;
3. Разработка ИТ-стратегии – дело небыстрое, только сбор требований к ИТ и согласование ИТ-стратегии могут занять несколько месяцев. Неправильная стратегия развития ИТ, скорее даже хуже, чем отсутствие стратегии.

## Планирование разработки ИТ-стратегий

При планировании развития одного из элементов ИТ, или выполнения нового требования к ИТ надо учитывать и все связанные с ним элементы ИТ, что часто не делается и приводит к разработки нереальных планов развития ИТ. По-хорошему, планы развития одного из элементов ИТ должны быть согласованы со стратегией развития ИТ в целом, и со стратегией бизнеса.

Разработка стратегий – дело небыстрое, только на сбор требований и на согласование планов уйдет по месяцу. Лучше в начале, хотя бы приблизительно, спланировать развитие ИТ в целом, а уже на следующем этапе запланировать развитие интересующего прямо сейчас направления ИТ (или выполнение требования к ИТ):



Рис. 3. Типовые этапы разработки ИТ-стратегии

Более подробная информация по планированию улучшений ИТ:

- более подробно (с точки зрения бизнеса) алгоритм планирования улучшений ИТ рассмотрен в моей книге «[ИТ-стратегия для гендиректора](#): как руководителю компании увеличить выгоды от ИТ, снизить риски ИТ, оптимизировать затраты,

*улучшить контроль ИТ», Александр Михайлов, 2018, 140 с.*

- *оценка потенциала оптимизации ИТ под потребности бизнеса для конкретной компании см. [www.info-strategy.ru/business-it-alignment-test](http://www.info-strategy.ru/business-it-alignment-test)*
- *подписаться на новые статьи: [www.info-strategy.ru/subscribe](http://www.info-strategy.ru/subscribe)*
- *другие статьи [www.info-strategy.ru/publications](http://www.info-strategy.ru/publications)*