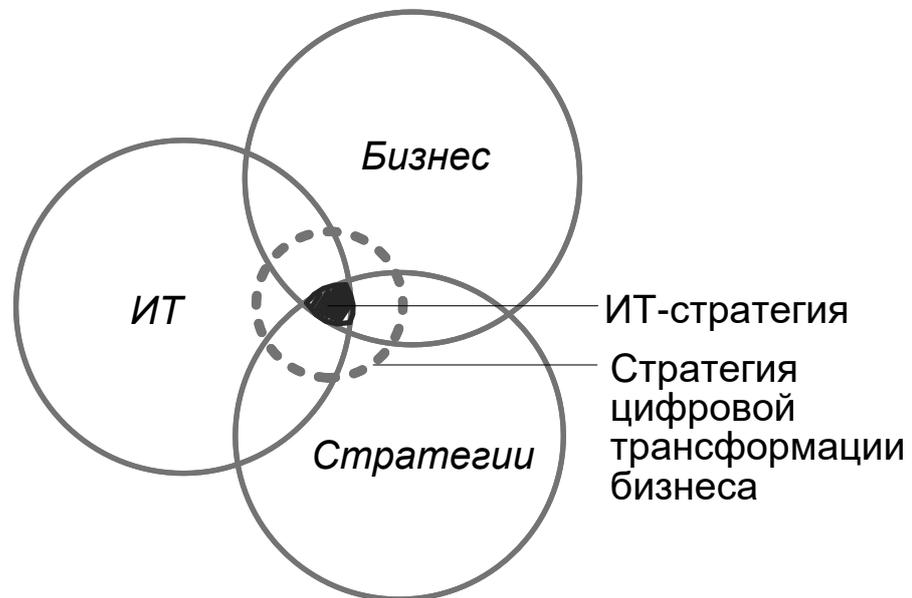


Александр Михайлов

ИТ-стратегия и стратегия цифровой трансформации бизнеса

что это такое,
зачем они нужны?



Москва 2021

Содержание

Введение	4
1. Что такое стратегия? Отличие от тактики	4
2. ИТ-стратегия: есть разные точки зрения, что это такое	7
3. Выгоды от ИТ-стратегии.....	12
4. Экономический эффект от ИТ-стратегии, затраты на ее разработку	16
5. Время, уместное для разработки стратегий	21
6. Нужна ли ИТ-стратегия вашей компании? (Тест).....	22
Приложение 1. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса	23
Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации.....	23
Отзывы ИТ-директоров.....	24
Разработка основы ИТ-стратегии параллельно обучению.....	26
Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц.....	28
Консалтинг по разработке подробной ИТ-стратегии (и/или стратегии цифровой трансформации бизнеса) на 150-300 страниц	30

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, Zerpelin, 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

ИТ-стратегия: что это такое, зачем она нужна?

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. Что такое стратегия? Отличие от тактики

Что такое стратегия?

Рассмотрим вначале, чем стратегия отличается от плана. Если планы обычно разрабатывают, исходя из текущего состояния, то разработка стратегии заключается в формировании требуемого будущего и плана перехода к нему.

Термином Strategos древние греки еще до нашей эры обозначали искусство военного командования, умение организовывать силы для победы над противником и создавать единую систему управления.

Первые стратегии, дошедшие до нашего времени, приписывают древним грекам под руководством Александра Македонского (см. Рис. 1):

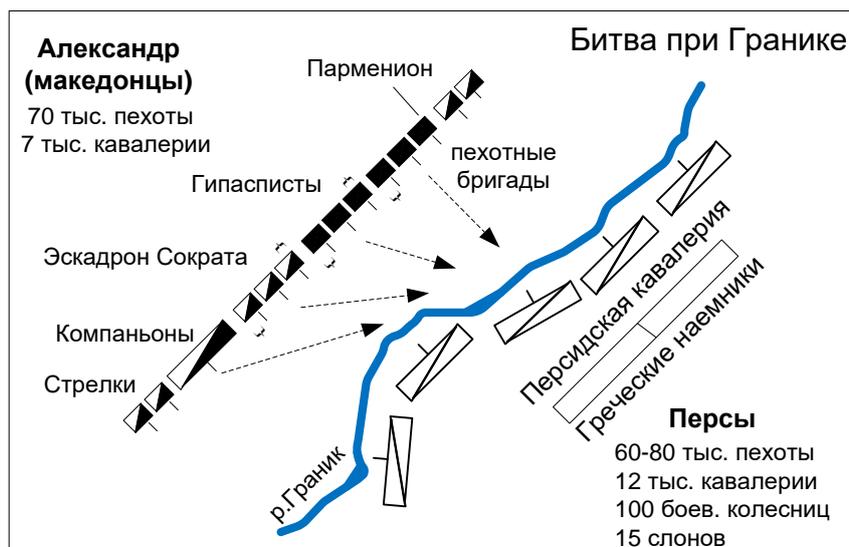


Рис. 1. Слово Strategos - греческого происхождения и относится к военному искусству

Вот что пишут известные энциклопедии про стратегию и тактику (см. врезку):

Стратегия (др.-греч. *στρατηγία*, *стратегия*) — это способ достижения победы в войне посредством целенаправленного, общего плана и систематического внедрения мер противодействия противнику с учётом постоянно меняющихся обстоятельств и обстановки.

Стратегия включает в себя искусство комбинировать подготовку к войне и последовательные операции вооружённых сил (войск) для достижения цели войны.

(Материал из Википедии, см. раздел “Военная стратегия”)

Тактика (др.-греч. *τακτικός* «относящийся к построению войск») — составная часть военного искусства, включающая теорию и практику подготовки и ведения боя.

(Материал из Википедии, см. раздел “Тактика”)

То есть военная стратегия – это планирование всей войны, а тактика – отдельного боя.

То есть получается, что хорошая стратегия может позволить не только выиграть в войне, но и победить, вовсе не начав боевых действий. Из современных политиков – явных стратегов, я бы отметил в первую очередь нашего президента, В.В.Путина.

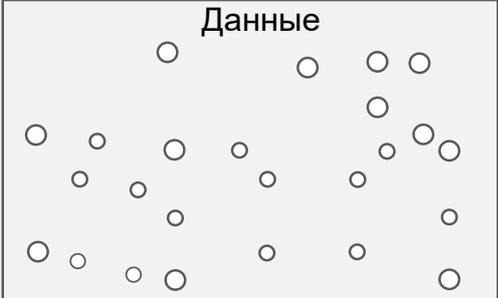
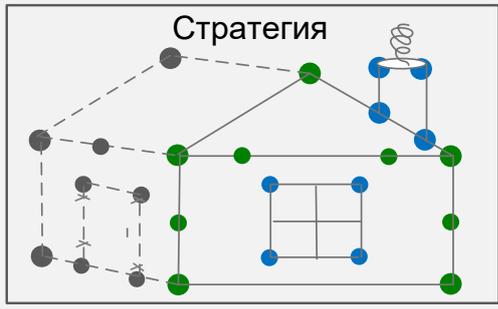
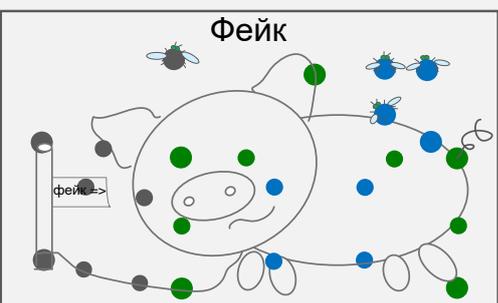
Если совсем кратко, то вот чем стратегии отличаются от планов:

- планы разрабатываются на базе постепенных изменений текущей ситуации;
- стратегии – это существенные изменения, часто вопреки имеющимся тенденциям развития. Стратегии разрабатываются исходя из состояния, куда предполагается попасть, а не путем небольших улучшений в рамках имеющихся тенденций.

То есть стратегии - это планирование существенных изменений на достаточно длительное время, обычно год и более. Также стратегии предполагают комплексное планирование всех основных элементов, а в планах часто рассматривается только небольшой кусочек работ, например, конкретный проект на месяц-другой. Стратегии также предполагают менее жесткое планирование (чем при разработке конкретных планов и проектов) и учет возможных изменений ситуации.

Чем отличается стратегия от информации и данных

Далее приведена предложенная автором данного текста, надеюсь, интересная иллюстрация разработки стратегии на базе имеющихся данных и информации. Надо отметить, что это не четко научные определения данных, информации и стратегии (эти определения могут быть не слишком понятны), а иллюстрации:

<p style="text-align: center;">Данные</p> 	<p><i>Данные можно сравнить с рудой, из которой можно как добыть железо или вольфрам, так и не суметь этого сделать (как минимум, чтобы это было коммерчески выгодно и не угробило природу).</i></p> <p><i>Например, с точки зрения инфраструктуры ИТ, исходные данные – это конфигурации имеющихся серверов, возможно с данными по загрузке их процессоров и памяти, возможно даже за пару месяцев. Только вот эти данные не позволят сразу сделать вывод, что конкретно улучшить и в каких конкретных серверах.</i></p>
<p style="text-align: center;">Информация</p> 	<p><i>Информация - это уже обработанные данные. Можно сравнить их с уже обогащенной рудой, из которой удалена большая часть пустой породы.</i></p> <p><i>С точки зрения инфраструктуры ИТ, осмысленная информация - это схема связей серверов и компьютеров, с выделением критичных компонентов, со значениями для каждого критичного компонента его загрузки, не превышает ли она максимальные рекомендуемые производителем уровни.</i></p>
<p style="text-align: center;">Стратегия</p> 	<p><i>На базе проверенных фактов уже можно пробовать строить стратегии. Как правило, возможных стратегий можно предложить много, надо выбирать, что наиболее уместно в конкретном случае.</i></p> <p><i>С точки зрения инфраструктуры ИТ, стратегия это решения о том, надо ли (и как конкретно) развивать свою инфраструктуру, или отказаться от нее.</i></p> <p><i>Если вы строите дачу, то стратегия - это то, как построить дом вашей мечты, уложившись в имеющиеся деньги, время, ваш опыт.</i></p>
<p style="text-align: center;">Фейк</p> 	<p><i>Часто, очень часто, на основе имеющихся данных строятся неуместные стратегии, которые могут выглядеть прикольно, но не подходить вам.</i></p> <p><i>С точки зрения инфраструктуры ИТ, примером (для многих компаний, но не для всех) будет покупка своего суперкомпьютера. Фейковой такая стратегия, скорее всего, будет для малых компаний, но для крупных научных центров это может быть уместным.</i></p>

Что такое стратегии бизнеса?

Предприятия использовали стратегии, вероятно, с момента появления самих предприятий. При капитализме это были «стратегии бизнеса», при социализме – «долгосрочные планы». Однако, литература, в которой были проанализированы типовые стратегии бизнеса, а также основные элементы стратегий, начала появляться только лет пятьдесят назад, хотя и подходы к строительству египетских пирамид, и великой китайской стены можно назвать стратегиями, в выполнении которых участвовали тысячи человек.

Как ни странно, но единой и общепринятой точки зрения, как впрочем и стандартов, что такое стратегия бизнеса, нет ни в России, ни в других странах мира. Рассмотрим только несколько широко известных определений:

1. «Стратегия компании отвечает на вопрос, каким образом переместить компанию из текущего состояния в требуемое» (Томпсон-мл. А. А., Стрикленд А.);
2. «Стратегия – это набор правил, которым компания следует, принимая решения» (Игорь Ансоф);
3. «Стратегия включает в себя позицию, перспективу, приемы, принципы поведения, план» (Г. Минцберг, популярный среди некоторых российских консультантов, так как его книги давно переведены на русский язык).

Интересно, что число специалистов, разрабатывающих стратегии бизнеса, как двадцать лет назад, так и сейчас, весьма невелико: может, несколько сотен или тысяч человек на всю Россию. И это при том, что улучшением бизнес-процессов занимаются десятки, а то и сотни тысяч человек.

То есть, на одного специалиста по стратегии бизнеса приходится от ста до тысячи тех, кто занимается улучшением бизнес-процессов. На мой взгляд, в области ИТ примерно также: консультантов по ИТ-стратегиям всего несколько десятков, а улучшением ИТ-процессов занимаются десятки тысяч консультантов.

Если вы хотите разработать стратегию бизнеса, то я бы порекомендовал в начале почитать книгу Томпсона и Стрикленда «Стратегический менеджмент», а лучше поучиться по MBA.

Для тех, кто хотел бы изучить различные подходы к разработке стратегий бизнеса, можно порекомендовать книгу Г. Минцберга «Школы стратегий», где он рассматривает десять школ построения стратегий бизнеса: школу дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательства, когнитивную школу, обучения, власти, культуры, внешней среды, конфигурации.

На практике, под «стратегией бизнеса» понимают и несколько мыслей в голове у гендиректора, и дорогостоящий многотомный отчет, написанный командой международных консультантов за миллион долларов с планами на 1-3 года по всем основным подразделениям компании. Хотя чаще под стратегией бизнеса имеют в виду несколько страничек, с основными направлениями развития компании.

2. ИТ-стратегия: есть разные точки зрения, что это такое

Что такое ИТ-стратегия? Это зависит от того, кто отвечает на этот вопрос

Единого стандарта, определяющего, что такое «ИТ-стратегия», как и общепринятой методологии ее разработки, нет. Одни понимают под «ИТ-стратегией» огромный документ на сотню страниц с подробным описанием того, куда надо идти по каждому из направлений ИТ, другие - несколько слайдов¹.

Относительно того, что должно входить в ИТ-стратегию, также существуют различные точки зрения. Некоторые ИТ-руководители полагают, что это только цели ИТ и/или названия основных проектов по ИТ. А вот консультанты считают, что в ИТ-стратегии должны быть «видение и миссия ИТ», «текущее и требуемое (целевое) состояние ИТ», «план проектов по ИТ».

Можно выделить, как минимум, четыре весьма сильно различающихся точек зрения, что такое ИТ-стратегия и из чего она должна состоять:

- точки зрения ИТ-директоров, собственно реальных исполнителей ИТ-стратегии. Почти все ИТ-директора имеют образование в области ИТ и начинали с разработки программ и/или настройке серверов и сетей;
- точки зрения бизнес-менеджеров, в первую очередь – гендиректоров, которых интересует успешность их бизнеса, а не особенности ИТ;
- точки зрения консультантов, зарабатывающих на разработке стратегий;
- точки зрения авторов книг по ИТ-стратегиям и управлению ИТ. Многие из таких авторов – профессора, им надо и их ученую степень оправдывать, и студентов учить, и регулярно что-то публиковать.



Рис. 2. Как ИТ-стратегия видится по-разному представителями разных профессий

Далее, каждая из этих точек зрения рассмотрена более подробно.

Точка зрения консультантов

Консультанты стараются включить в ИТ-стратегию все, что только можно, особенно сложные и красивые теоретические модели. Как минимум, это позволяет разрабатывать толстые отчеты и, соответственно, брать за них много денег. За страничку с типовыми целями ИТ вряд ли что-то заплатят.

То есть, по мнению консультантов и авторов ряда книг, если вы не изучили работы Г. Минцберга, П. Страссмана, архитектурные подходы Захмана, то рановато вам стратегиями заниматься. Ну и, конечно, рекомендуется до разработки ИТ-стратегии получить сертификаты COBIT, TOGAF, ISACA, ITIL, ну и MBA конечно.

¹ Михайлов А. [ИТ-стратегия: кому и зачем она нужна. Российские особенности](#). // Директор Информационной Службы. - 2012. - N 1..

Точка зрения авторов книг

В американских, а также немногочисленных российских книгах по управлению ИТ, под ИТ-стратегиями обычно понимают ряд различных подходов:

- а) ИТ-стратегия – это стратегия развития информационных систем, наилучшим образом поддерживающих бизнес. Такой точки зрения чаще придерживаются руководители компаний и консультанты по стратегиям бизнеса;
- б) ИТ-стратегия – это стратегия развития инфраструктуры ИТ. Эта точка зрения часто встречается среди специалистов по ИТ. Для них понятней и интересней инфраструктура ИТ, а уж как ее будут использовать руководители компании и пользователи – пусть сами и решают эти вопросы. Однако сейчас инфраструктура ИТ становятся все более типовыми и надежными, а все больше компаний просто отказывается от своей инфраструктуры. То есть постепенно уменьшаются мыслительные и финансовые усилия, требуемые для инфраструктуры ИТ;
- в) ИТ-стратегия – это один из элементов управления ИТ (скорее всего – самый важный), а управление ИТ – важная часть управления бизнеса в целом;
- г) ИТ-стратегия – это план проектов по ИТ на 1-3 года.

Кроме того, в англоязычной литературе ИТ-стратегия часто является синонимом «IT strategic planning», то есть стратегического планирования ИТ, одним из важных элементов которого является план проектов по ИТ.

Хотя, иногда пишут и о том, что планируй, не планируй, неопределенность слишком велика, хорошо, если просто удастся уворачиваться от возникающих проблем. В наше время, когда скорость изменений велика и продолжает увеличиваться, эта точка зрения понятна и объяснима, но непонятно однако, что же при этом делать.

Точка зрения гендиректоров

Руководители компаний хотели бы видеть ИТ-службу, как и все другие подразделения, как четко и понятно работающие механизмы, потребляющие минимум денег, а лучше – их зарабатывающие. Как правило, гендиректора считают, что на ИТ тратится слишком много денег, выгоды загадочны, зато ИТ приносят высокие риски для бизнеса и совершенно непонятно как работают.

С точки зрения бизнес-руководства, в ИТ-стратегии должно быть указано, как конкретно ИТ будут поддерживать приоритеты бизнеса и основные бизнес-проекты. Как правило, в стратегиях бизнеса, под ИТ отведена страничка текста, а то и меньше, хотя гендиректора и не против еще и отдельных документов по ИТ-стратегии.

Проведенные мной опросы гендиректоров российских компаний показали, что со стороны бизнеса ИТ-служба часто выглядит как «принтер, печатающий деньги» (или «шредер, поглощающий деньги»):



Более подробно эта модель рассмотрена:

- в моей книге [«ИТ-стратегия: лучшие международные и российские практики»](#), 450 страниц
- в моей книге [«ИТ-стратегия для гендиректора»](#), 2018 год, 140 страниц.
- на странице www.info-strategy.ru/business-it-alignment

Точка зрения ИТ-директоров

В 2015-2019 годах автором этой книги, совместно с Союзом ИТ-директоров России, были проведены углубленные интервью с более 30 ИТ-директорами крупных и средних российских компаний¹, уже имеющих опыт разработки и выполнения ИТ-стратегий. Также были учтены проведенные автором этой книги за предыдущие десять лет опросы примерно двухсот ИТ-директоров и сотни бизнес-менеджеров.

Вот какие элементы ИТ должны быть рассмотрены в ИТ-стратегии, с точки зрения российских ИТ-директоров (см. Табл. 1):

Табл. 1. Что входит в ИТ-стратегию: точка зрения российских ИТ-директоров (по результатам интервью 2015-2019 годов и опросов с 2007 по 2020 год)

Возможные части ИТ-стратегии	Надо ли включать в ИТ-стратегию		
	Обязательно	Желательно	По возможности
Требования бизнеса к ИТ	√		
Цели ИТ	√		
Видение и миссия ИТ	-	√	
Основные изменения в ИТ на 1-3 года	√		
План проектов и бюджет ИТ	на 2-3 года	на 2-3 года и на 1 год	на 5 лет и на 1 год
Сценарии развития ИТ	-	√	
KPI по ИТ	-	-	√

Вот высказывания ИТ-директоров во время проведенных мной интервью:

Высказывания российских ИТ-директоров, что такое ИТ-стратегия:

«Когда идешь в путешествие по карте с отметками и с компасом - это всегда лучше и удобнее))»

Федько Виктор, ИТ-директор, «МПО им.И.Румянцева»

«Пока писал ИТ-стратегию, сам разобрался, чем я должен заниматься как ИТ-директор».

Любимов Евгений, ИТ-директор компании «ДВрегион»

«Кто не пишет свои стратегии, выполняет чужие».

Урьяс Вадим, вице-президент по ИТ, НЛМК

«Без правильной ИТ-стратегии компании не стать лидером рынка».

Зайцев Николай, экс-ИТ-директор, «Л'Этуаль»

«ИТ-стратегия – это компас, который позволяет точно определить наиболее важное НАПРАВЛЕНИЕ, но двигаться вперед нужно используя не только компас, но и карту, то есть текущее планирование. Хотя до сих пор есть люди, которые ходят по лесу, анализируя мох на деревьях...».

Педоренко Андрей, ИТ-директор, «АльфаСтрахование»

«Какой бы красивой ни была стратегия, время от времени обращайтесь внимание на результаты. У. Черчилль».

Попов Андрей, ИТ-директор, Райффайзенбанк

«ИТ-стратегия – это инструмент целостного видения основных элементов ИТ через 2-5 лет, а также путь оптимальной трансформации к этому видению с наименьшими издержками».

Табаков Сергей, начальник ИТ-службы, «Славнефть»

Полные тексты интервью опубликованы только в моей толстой книге по ИТ-стратегии².

¹ По данным интервью с ИТ-директорами, имеющими опыт разработки ИТ-стратегий, 2015-2019 г.г.

² Михайлов А. книга «ИТ-стратегия: лучший международный и российский опыт», -М.: Консалтинг по управлению ИТ, 2018, 450 страниц

Цифровая трансформация бизнеса, стратегии цифровой трансформации бизнеса

Общепринятых определений, что такое цифровая трансформация бизнеса (ЦТБ), пока скорее нет. Есть разные точки зрения на это, сильно зависящие от того, кто отвечает на этот вопрос (см. Рис. 3):

- ИТ-директора в рамках «цифровой трансформации бизнеса» хотят продолжать внедрение новых технических средств и системного программного обеспечения. Некоторые ИТ-директора считают, что «цифровая трансформация бизнеса» — это задача бизнес-менеджеров, да и вообще это реинжиниринг бизнес-процессов на базе ИТ-технологий, особенно новых;
- Ответственные за цифровую трансформацию бизнеса (если таковые есть) хотели бы продемонстрировать, что они приносят большую и реальную пользу компании. Соответственно, они могут быть склонны настаивать на внедрении совсем новых ИТ-технологий, а это обычно и потенциально выгодно и рискованно;
- Гендиректора обычно хотят от цифровой трансформации бизнеса существенного увеличения выгод, которые ИТ дают бизнесу, при неповышении рисков ИТ;
- Директора подразделений компании хотели бы под названием «цифровой трансформации бизнеса» внедрить как новые, так и старые ИТ-технологии, как им кажется, уместные для их подразделения;
- Продавцы ИТ-компаний хотят выгодно продать лучше сейчас и дорого;
- Консультантов, если они участвуют в планировании цифровой трансформации бизнеса, можно поделить на несколько разных групп:
 - а) консультанты по бизнесу пробуют запланировать внедрение ряда новых технологий реорганизации бизнес-процессов, не будучи экспертами по ИТ и не понимая, удастся ли ИТ-службе внедрить все их задумки;
 - б) консультанты по ИТ могут предлагать новые ИТ-технологии, не всегда точно понимая, нужно ли это бизнесу конкретной компании.

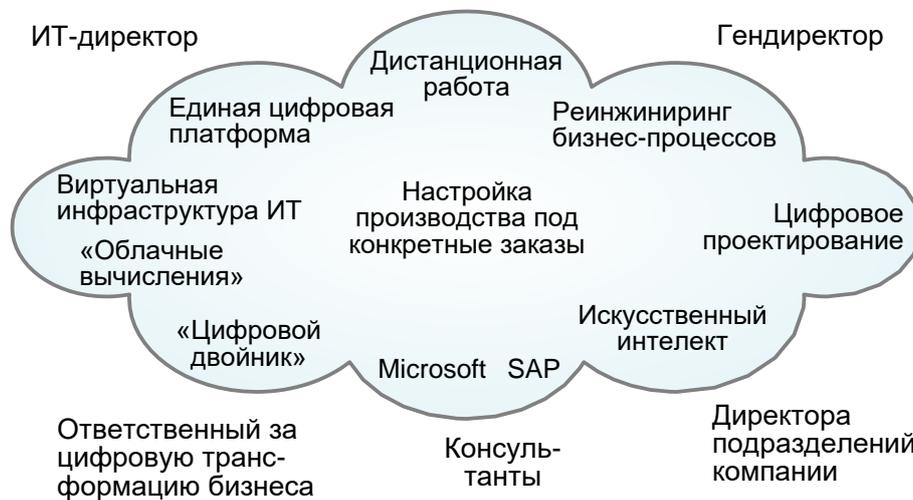


Рис. 3. Различные точки зрения на цифровую трансформацию бизнеса

Итого, вот проблемы, возникающие при цифровой трансформации бизнеса, связанные с участием в ней разных людей с разными интересами:

1. Нереально выполнить требования многих российских гендиректоров (выполнить трансформацию бизнеса быстро, качественно, бесплатно, с нулевыми рисками, не меняя бизнес процессов);
2. Представители бизнеса не готовы сами что-то делать;
3. Продавцы ИТ-компаний просто хотят что-то продать.

Возможные части ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса

На Рис. 4 приведены ответы ИТ-директоров¹ на вопрос о наиболее важных частях ИТ-стратегии, а также о стратегии цифровой трансформации бизнеса²:

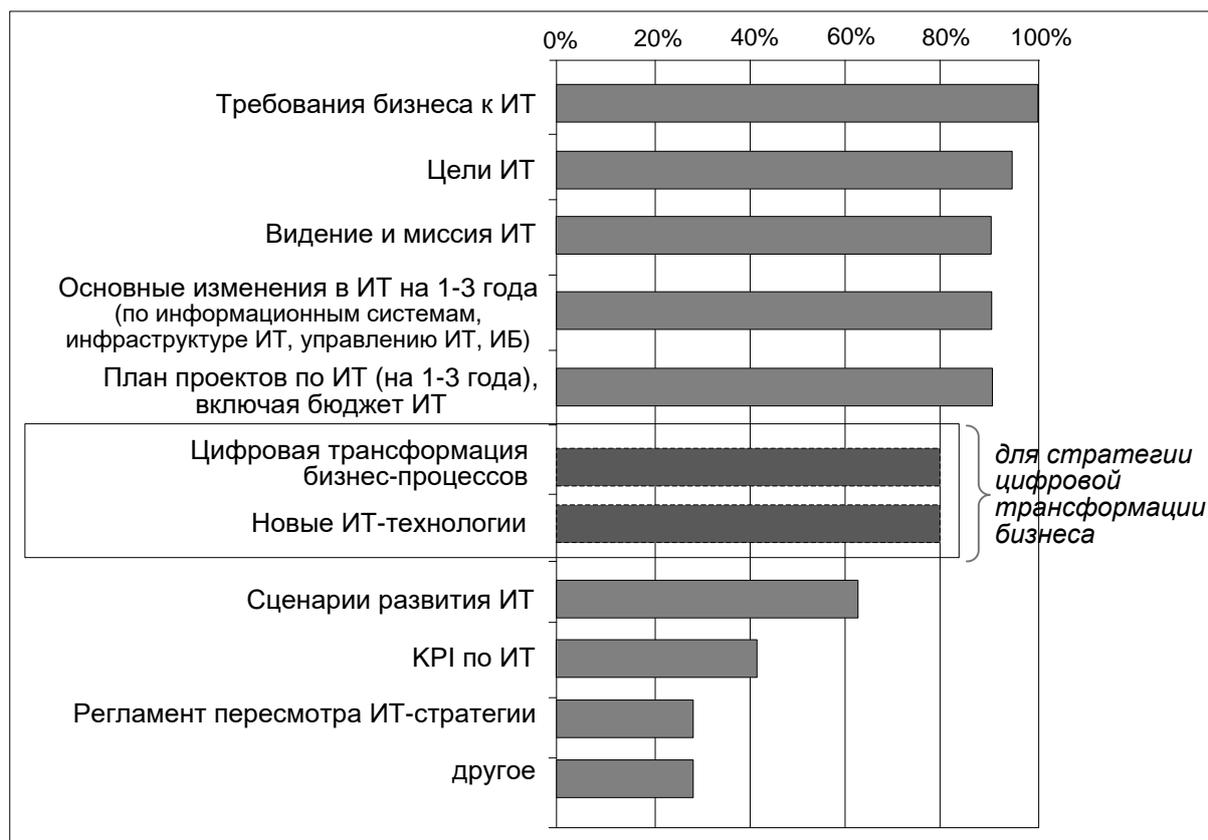


Рис. 4. Возможные части ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса

То есть, в ИТ-стратегии должны быть как требования бизнеса к ИТ, так и цели ИТ, и видение и миссия ИТ, как впрочем и основные изменения в ИТ на несколько лет в перед, и, конечно, план проектов на 1-3 года.

Что в данной книге понимается под ИТ-стратегией

В данной книге нет еще одного определения, что такое ИТ-стратегия и что обязательно должно в нее входить, а рассмотрены типовые варианты, что в ИТ-стратегию может входить, как можно ее разрабатывать и сколько страниц стратегия может занимать. При этом будут учитываться точки зрения и ИТ-директоров, и гендиректоров, а также консультантов по управлению ИТ. Например, методы разработки конкретных частей ИТ-стратегии взяты у консультантов по планированию ИТ.

На мой взгляд, разрабатывать ИТ-стратегию только на основе подходов, разработанных для бизнеса (например, на базе книг Г. Минцберга) не стоит, так как специфика в ИТ все же есть, да и большинство работ по стратегиям бизнеса написаны десятки лет назад, когда ИТ особой роли не играли и компьютеры были не во всех компаниях.

Далее мы будем рассматривать ИТ-стратегию скорее в широком понимании этого термина, то есть включая возможные разделы по анализу текущего состояния ИТ, разработке требуемого состояния ИТ, плану проектов по ИТ.

В этой книге рассмотрены также типовые варианты оглавлений и полноты проработки ИТ-стратегий, выбор того, что стоит рассмотреть в ИТ-стратегии вашей компании, основные разделы ИТ-стратегии.

¹ По данным интервью с 21 ИТ-директорами, имеющими опыт разработки ИТ-стратегий, 2015-2019 г.г.

² По данным интервью с ИТ-директорами и ответственными за цифровую трансформацию бизнеса, 2020

3. Выгоды от ИТ-стратегии

Кому нужна ИТ-стратегия?

В конкретной ИТ-стратегии должны быть учтены интересы минимум трех сторон¹:

- бизнеса, в т.ч. интересы собственников, генерального директора, руководителей направлений бизнеса, а также пользователей ИТ;
- ИТ в вашей компании: логика развития имеющихся технических и программных средств, а также интересы сотрудников ИТ;
- личные интересы разработчиков ИТ-стратегии: и разработчиков и их интересов может быть много и разных.

Для опытного руководителя понимание множественности интересов и их вероятного конфликта не ново. Простая визуализация возможного пересечения интересов групп людей, которых может касаться ИТ-стратегия, приведена на Рис. 5:

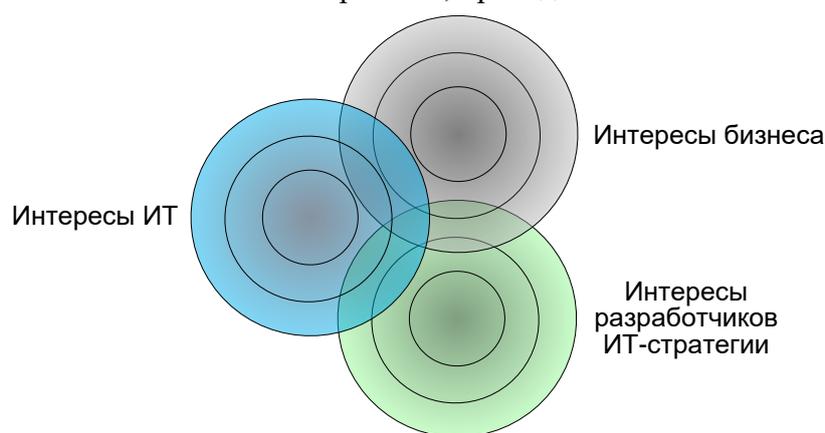


Рис. 5. Интересы сторон, участвовавших в разработке ИТ-стратегии

Конечно, заинтересованных сторон обычно существенно больше, чем три. На рисунке не обозначены вышестоящие организации, налоговые органы, заказчики, поставщики и т.д. Более подробные подходы к учету интересов различных сторон рассмотрены в книгах по бизнесу и политике.

Вот ответы ИТ-директоров средних компаний, имеющих опыт разработки и выполнения ИТ-стратегий², на вопрос «Кому нужна ИТ-стратегия» (см. Рис. 6 и врезку ниже):

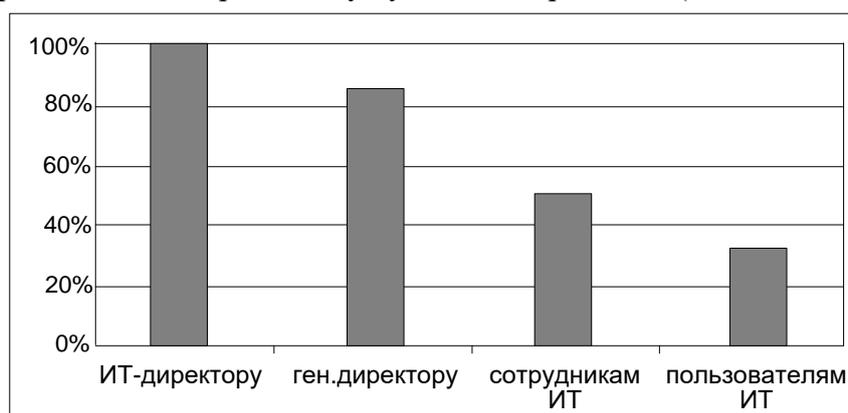


Рис. 6. Кому нужна ИТ-стратегия

Также было отмечено, что ИТ-стратегия нужна как владельцам бизнеса, так и руководителям бизнес-подразделений. Сотрудникам ИТ-службы и пользователям ИТ-стратегия нужна для понимания в каких направлениях развивается ИТ.

¹ Михайлов А. ИТ-стратегия: кому и зачем она нужна. Российские особенности. // Директор Информационной Службы. - 2012. - N 1.

² По данным интервью с 21 ИТ-директорами, имеющими опыт разработки ИТ-стратегий, 2015-2017 г.г.

Кому нужна ИТ-стратегия

«ИТ-стратегия нужна руководству предприятия, хотя оно не всегда об этом знает :)»

Нодов Леонид, начальник отдела ИТ, «Татнефть-Нефтехим»

«ИТ-стратегия в одинаковой степени нужна и гендиректору, и ИТ-директору. Нужна она и другим руководителям бизнеса по своим направлениям. Тут, на мой взгляд, нет какой-то разной заинтересованности в степенях. Все делают одно дело. Сотрудникам и пользователям ИТ нужна не стратегия, а ее производные - планы и направления развития, общее понимание задачи и детализация по каждому из направлений работ».

Федько Виктор, ИТ-директор, «МПО им.И. Румянцева»

«ИТ-стратегия нужна ИТ-директору, а также генеральному директору. Но генеральному директору нужны и стратегии других подразделений. Я склоняюсь к тому, что гендиректору гораздо важнее нанять адекватного ИТ-директора, который умеет разрабатывать ИТ-стратегию».

Новиков Алексей, ИТ-директор, «Кроностар»

«ИТ-стратегия нужна и мне, и ИТ-службе, и руководству. Другое дело, что не всегда все стороны осознают эту потребность в явном виде. Но в этом случае без ИТ-стратегии гораздо сложнее. При отсутствии стратегии бизнеса ИТ-стратегия все же нужна, и, скорее всего, основным требованием к ИТ будет гибкость».

Субочев Константин, заместитель ген. директора по ИТ, "КНГФ"

«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 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.

Себя легко обмануть, и отсутствие формализованного документа очень просто заменить «концепцией» о том, что в его конкретном случае стратегия помещается:

- *в голове, откуда телепатическим способом передается сотрудникам и руководству;*
- *на спичечном коробке, и говорит о недюжей креативности автора;*
- *на 1,5 страницах не мелким шрифтом написанного текста».*

Нижников Михаил, начальник управления ИТ, Московский монетный двор ФГУП Гознак

Выгоды бизнеса

Ожидания генерального директора (или собственника компании, если это небольшая или средняя компания; или же куратора ИТ – для крупных компаний) от ИТ-стратегии могут сильно отличаться от того, что хотел бы ИТ-директор. Для бизнес-руководства компании ИТ – только одно из направлений бизнеса, на которое уходят деньги, а выгоды сложно измерить.

Вот основные типовые ожидания генеральных директоров¹:

1. Повышение выгод бизнеса от использования ИТ;
2. Снижение затрат (на бизнес в целом, на ИТ в частности);
3. Повышение прозрачности работы (в т.ч. ИТ);
4. Снижение рисков (в т.ч. ИТ).

¹ По данным опроса слушателей программы МВА, проведенных автором в 2012-2020 годах.

Выгоды ИТ

ИТ-директор, как руководитель одного из подразделений компании, как правило, работает только за зарплату и в распределении прибыли не участвует. Его выгоды от ИТ-стратегии сильно отличаются от того, что хотели бы собственники компании и ген-директор. Вот что ожидают получить от ИТ-стратегии ИТ-директора, не имеющие опыта разработки ИТ-стратегий¹:

1. Обоснование направлений развития ИТ;
2. Обоснование ИТ-бюджета, его увеличение;
3. Согласование ИТ с бизнесом;
4. Контроль ИТ-службы;
5. Повышение эффективности и управляемости сотрудников ИТ-службы;
6. Личный карьерный рост;
7. Удовлетворение личных амбиций.

ИТ-директора, уже имеющие опыт разработки ИТ-стратегий, ожидают получить от ИТ-стратегии примерно то же:

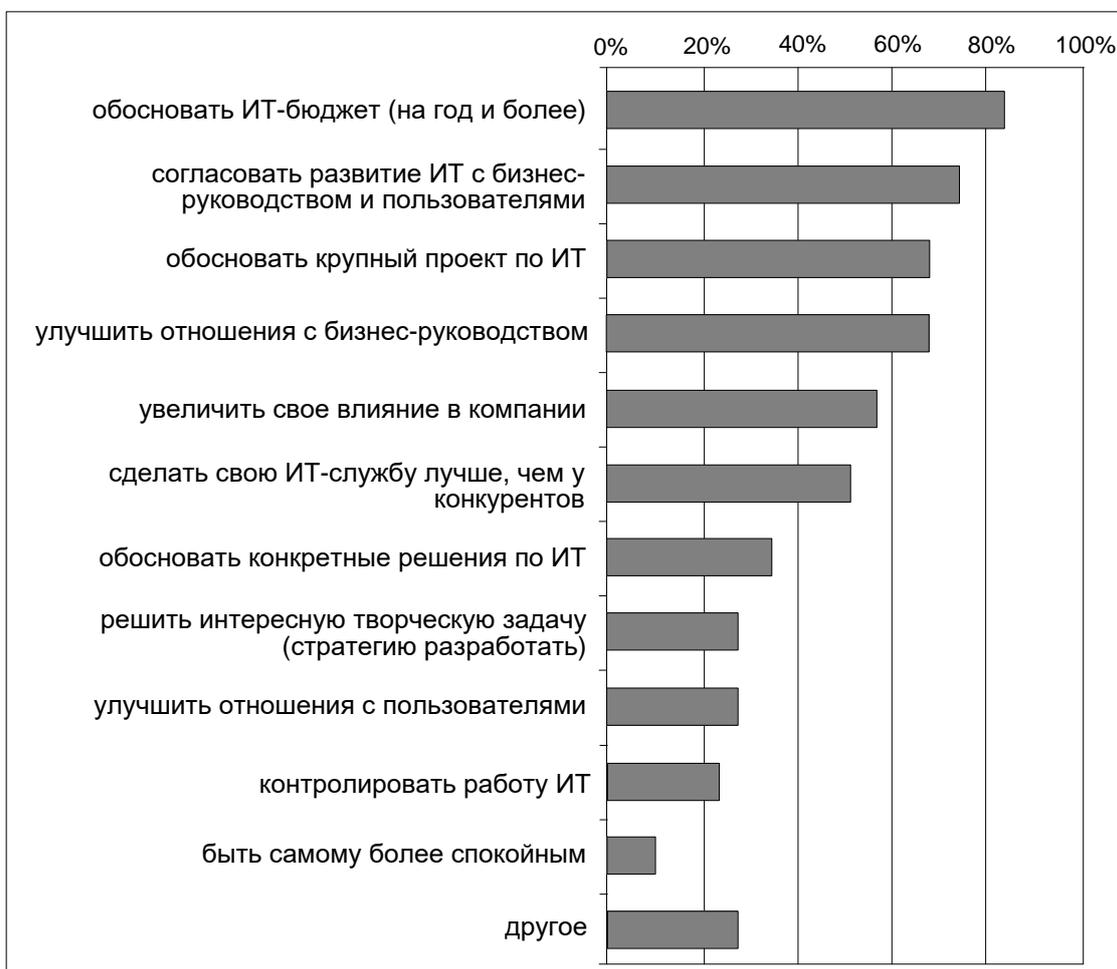


Рис. 7. Чем ИТ-стратегия может помочь ИТ-директору

Варианты ответов писал я, памятуя свою работу ИТ-директором. И я лично выбрал бы все варианты ответов, начиная с «самому быть более спокойным» и «контролировать работу ИТ».

¹ По данным опроса слушателей программы МВА ИТ, МИРБИС, 2012-2020 г.г.

Выгоды разработчиков

Интересы разработчиков могут перевешивать и интересы компании, и интересы ИТ. Если разработкой ИТ-стратегии занимаются сотрудники своей ИТ-службы, то всеми правдами и неправдами они могут постараться обосновать те решения, которые выгодны и/или интересны непосредственно им. Минимизировать такой перекокс в сторону их интересов можно путем обсуждения ИТ-стратегии с другими ИТ и бизнес-менеджерами.

Сами по себе, ИТ-менеджеры, как впрочем и другие наемные сотрудники, хотели бы в результате своей работы достичь не максимального дохода их компаний или каких-то других целей бизнеса, а совсем других целей¹:

1. Повышения своих доходов, карьерного роста;
2. Профессионального роста (в ИТ и бизнесе);
3. Чтобы ИТ устраивали бизнес-руководство и ключевых пользователей;
4. Современных ИТ-решений, адекватного финансирования проектов по ИТ;
5. Стабильной работы ИТ;
6. Контроля и планирования работы сотрудников ИТ.

Если же в разработке ИТ-стратегий участвуют внешние консультанты, то они определенно захотят увеличить деньги, которые они получают за работу. На мой взгляд, наиболее опасным вариантом являются разработчики из крупных ИТ-компаний, которые иногда могут за ваши же денежки обосновать технические решения, поставляемые (о, совпадение!) именно этой компанией. С этой точки зрения, разработчики из консалтинговых компаний лучше, хотя они могут постараться убедить вас в целесообразности других консалтинговых проектов.

Бесплатная разработка ИТ-стратегии: это небольшой подарочек или «троянский конь»?

Иногда ИТ-стратегию предлагают разработать и «бесплатно». Но реальные затраты на разработку стратегии, уместной именно для вашей компании – это 50, а скорее 100 человеко-дней работы, очень квалифицированных (и соответственно дорогих) консультантов. Вряд ли такие затраты уместны для небольшого и безвозмездного подарка.

Наиболее вероятно, что это получится что-то вроде «троянского коня», то есть будут предложены решения именно той компании, которая делает такой «подарок». Да и сама ИТ-стратегия, весьма вероятно будет тупо скопирована из отчета для другой организации. Вряд ли это приведет вашу компанию к успеху, скорее гарантирует проблемы, после которых ИТ-директора могут и выгнать, назначив ответственным за неудачи.

¹ По данным опроса слушателей программ МВА ИТ, МИРБИС, 2012-2020 г.г.

4. Экономический эффект от ИТ-стратегии, затраты на ее разработку

Оценки выгод от ИТ-стратегии

Оценка эффективности ИТ в целом, как впрочем и отдельных возможных проектов, да и разработки ИТ-стратегии, является непростой темой для ИТ-директоров. Точных и простых методов оценки даже отдельных проектов по ИТ скорее нет, хотя сами методы и существуют. Например, в книге «Эффективность инвестиций в ИТ¹» рассматривается с десятком методов оценки экономической эффективности проектов по ИТ. Резюме: простых и точных методов просто нет.

Теоретически оценить экономическую эффективность от ИТ-стратегии, на мой взгляд, затруднительно. Если рассматривать эффект от ИТ-стратегии, как эффект от всех предложенных в ней полсотни проектов по ИТ, то этак человеко-год надо потратить на попытки оценки экономической эффективности каждого из проектов, что явно многовато. Даже если рассматривать 3-5 основных проектов, то даже на оценку эффекта от них усилий может уйти больше, чем на разработку всей ИТ-стратегии.

Кроме того, эффект от выполнения ряда связанных друг с другом проектов вряд ли будет ровно равен эффекту от каждого из проектов по отдельности. На моей практике, ни одна коммерческая организация не требовала рассчитать экономический эффект от ИТ-стратегии. Однако, для ориентира, оценки и затрат и выгод от ИТ-стратегии можно спросить у тех, кто уже имел опыт разработки и выполнения ИТ-стратегий. Вот оценки ИТ-директоров, имеющих опыт разработки ИТ-стратегии, по соотношению выгод от ИТ-стратегии к затратам на ее разработку¹ (см. Рис. 8):

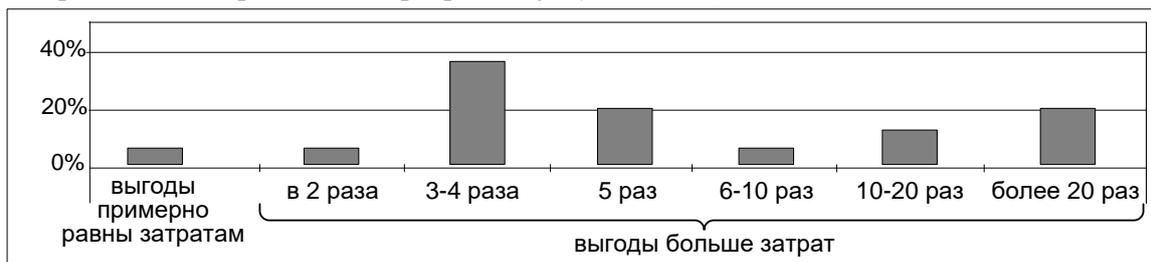


Рис. 8. Оценка эффективности затрат на ИТ-стратегию

Усредненное значение: **выгоды от ИТ-стратегии более чем в 10 раз больше затрат на ее разработку!** Это очень высокие оценки эффективности, получить аналогичную отдачу от других проектов по ИТ малореально. Оценки выгод от ИТ-стратегии для компании в целом тоже велики, их среднее значение более 20%² (см. Рис. 9):

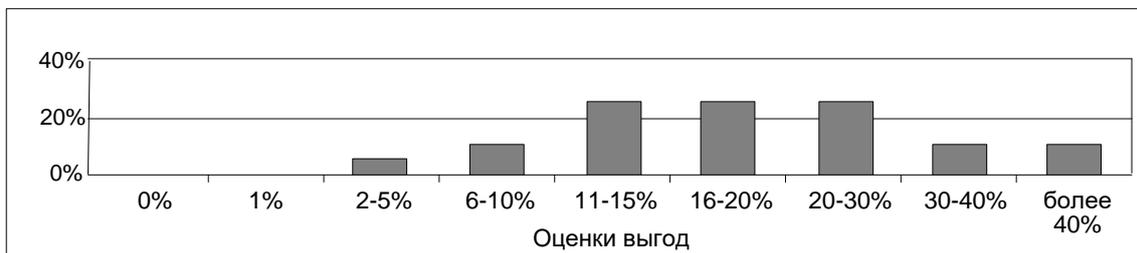


Рис. 9. Оценка выгод от ИТ-стратегии (если без ИТ-стратегии, ИТ дает 100%)

Подробные данные по интервьюированию ИТ-директоров российских компаний, в том числе оценка выгод от ИТ-стратегии и затрат на ее разработку и поддержку, рассмотрены в рамках нескольких дискуссий на портале ИТ-директоров России³.

¹ «Эффективность инвестиций в ИТ. Альманах лучших работ» М.: СоДИТ, 2013, -194 с.

² По данным интервью с ИТ-директорами, имеющими опыт разработки ИТ-стратегий, 2015-2019 г.г.

³ Михайлов А.Г. «[Кому и зачем нужна ИТ-стратегия? Результаты интервьюирования ИТ-директоров](#)» (часть 1 и 2) – дискуссия на Портале Российского Союза ИТ-директоров, 2015.

Оценки затрат на ИТ-стратегию

Конечно, затраты на разработку ИТ-стратегии сильно зависят от размера компании (точнее, от числа пользователей ИТ и насколько интенсивно они используют ИТ) и от объема самой ИТ-стратегии (что и насколько подробно в ней рассматривается).

Для начала можно оценить время, требуемое на разработку ИТ-стратегии. Кто не имел подобного опыта, может предположить, что лично ему и пары дней хватит. Ну или же и года работы будет недостаточно, если настроение будет плохое. Рассмотрим оценки тех, кто уже имел опыт разработки ИТ-стратегий¹ (Рис. 10):

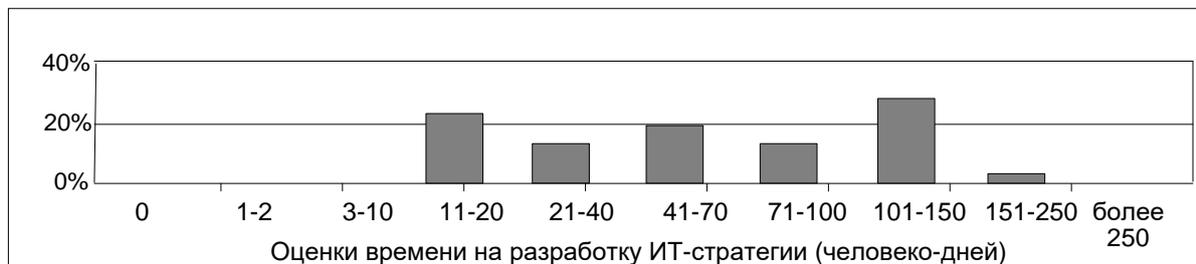


Рис. 10. Сколько времени целесообразно выделить на разработку ИТ-стратегии

Усредненное значение получилось равным примерно 75 человеко-дням. По нему видно, что это и не несколько дней, но и не годы работы.

ИТ-директора, уже разрабатывавшие ИТ-стратегии не считают, что просто выделив 50 или 100 человеко-дней своей работы (или своих сотрудников), они легко и качественно разработают ИТ-стратегию. Оценки затрат времени – это скорее ориентир, сколько времени уйдет на разработку ИТ-стратегии, скорее, совместно с консультантами.

В рамках интервьюирования ИТ-директоров, имеющих опыт разработки ИТ-стратегий, был рассмотрен и вопрос, сколько процентов от ИТ-бюджета целесообразно выделять на разработку ИТ-стратегии. Уточним: в случае, если стратегию полностью разрабатывают консультанты, то такие затраты оценить легко. А вот в случае, когда разработка ИТ-стратегии идет силами своих сотрудников, некоторые менеджеры считают, что затраты равны нулю. А это не так, более правильно посчитать даже не сколько денег уходит на зарплату сотрудникам, разрабатывающим стратегию, а умножить эту сумму хотя бы на 2 (учтя налоги на зарплату и аренду помещения), а более корректно - на 3 или более (так как и прибыль от эксплуатации сотрудников должна быть у вашей компании, иначе она разорится и зарплат, и сотрудников просто не будет).

Опытные ИТ-директора оценили затраты на разработку ИТ-стратегии в 1-3% от ИТ-бюджета (при этом в ИТ-бюджете должна учитываться и зарплата сотрудников ИТ). Однако, эти затраты сильно зависят от размера компании:

- для крупных предприятий это ближе к 0,5-1% от ИТ-бюджета;
- для средних: 1-2%;
- для малых: 2-5%.

На поддержку ИТ-стратегии в течение года, ИТ-директора считают, что достаточно примерно половины от затрат на ее разработку.

Стоит отметить, что консультанты, специализирующиеся на стратегиях, оценивают разработку новой версии стратегии скорее в 70% от затрат на ее разработку и еще процентов 30 на текущие корректировки в течении года, то есть не в половину затрат на первоначальную разработку, а на столько же.

¹ По данным интервью с ИТ-директорами, имеющими опыт разработки ИТ-стратегий, 2015-2020 г.г.

Выгоды и затраты на ИТ-стратегию в зависимости от размера компании

Конечно, и выгоды от ИТ-стратегии и ее размер, и оптимальные затраты на разработку и поддержку, зависят как от размера компании, так и отрасли, в которой она работает, да и от специфики самой компании.

Интервьюирование ИТ-директоров, опросы тех, кто проходил у меня обучение по ИТ-стратегии, плюс мой опыт консалтинга, позволяют сделать предположения об оптимальных ИТ-стратегиях в зависимости от размера компаний (точнее, числа пользователей ИТ), см. Табл. 2:

Табл. 2. Параметры оптимальной ИТ-стратегии в зависимости от размера компании

	Размер компаний, число пользователей ИТ			
	до 250	250-1000	1-10 тысяч	более 10 тысяч
Нужна ли ИТ-стратегия	желательна	желательна	очень желательна	обязательна
Оптимальный размер стратегии	15-30 страниц или слайдов	30-70 страниц и 15-20 слайдов	70-150 страниц и 15-20 слайдов	150-300 страниц и 30-70 слайдов
Выгоды от ИТ-стратегии, % (если без ИТ-стратегии, то ИТ дает 100%)	10-20%	10-20%	10-20%	10-20%
Выгоды от ИТ-стратегии больше затрат на ее разработку в (раз)	2-3	2-5	3-7	5-10
Затраты на разработку ИТ-стратегии, человеко-дней (или % от затрат на ИТ за год)	15-30 (1-5%)	30-70 (1-3%)	70-150 (0,5-2%)	100-300 (0,5%)
Пересмотр стратегии, раз в	6 месяцев	6 месяцев	6-12 месяцев	12 месяцев
Кому лучше разрабатывать (и поддерживать) ИТ-стратегию	ИТ-директору	ИТ-директору совместно с сотрудниками ИТ и консультантами		
Затраты на поддержку ИТ-стратегии в течении года	50-100% от затрат на разработку			

Примечание: в оценках, данных ИТ-директорами по человеко-дням, целесообразным для разработки ИТ-стратегии, не учтено время на поиск и апробирование новых технологий.

Стоит учесть, что в таблице приведены лишь рекомендуемые размеры ИТ-стратегии. Если опыта разработки ИТ-стратегий у Вас нет, то начинать разработку документа сразу на сотню страниц вряд ли нецелесообразно, маловероятно, что с первого раза хорошо получится.

У многих крупных российских компаний есть минимум по одному отчету по ИТ-стратегии на пару сотен страниц, разработанных международными компаниями. Такие отчеты по многу лет лежат на полках без движения. Иногда в этих отчетах обосновывают целесообразность внедрения решений компании, которая разработала ИТ-стратегию. Также стоит иметь в виду, что во время санкций со стороны США и ЕС, заказ услуг международных (то есть американских) компаний может выглядеть, как минимум, непатриотично, могут быть проблемы и сразу и через много лет.

Однако, самому ИТ-директору сложно учесть опыт других компаний и разработать возможные сценарии развития ИТ. Да и знания методик разработки ИТ-стратегий у ИТ-директоров обычно нет, как и нескольких десятков дней только на разработку стратегии.

Как показывают интервью ИТ-директоров, уже имеющих опыт разработки ИТ-стратегий, сами ИТ-стратегии лучше разрабатывать совместно и консультантам и ИТ-директорам (включая и всех ответственных за конкретные направления ИТ), а поддерживать ИТ-стратегию лучше силами ИТ-директора. Выполнение ИТ-стратегии – точно область ответственности ИТ-директора, а также ответственных за направления ИТ.

В дискуссиях по ИТ-стратегии, (www.globalcio.ru/discussion/1802 и www.globalcio.ru/discussion/1803) были обсуждены результаты обработки проведенных мной интервью ИТ-директоров российских компаний, уже имеющих опыт разработки и выполнения ИТ-стратегий. Анализ ответов этих ИТ-директоров дал интуитивно-понятный результат (см. Рис. 11):

- для малых предприятий наиболее целесообразен небольшой объем работ по разработке ИТ-стратегии, всего 15-20 слайдов (и 15-20 человеко-дней на их разработку);
- для средних по размеру компаний целесообразен средний объем работ: 50-150 человеко-дней и примерно столько же страниц текста в ИТ-стратегии;
- для крупных компаний целесообразен большой объем работ: от 150-250 человеко-дней и примерно столько же страниц текста в ИТ-стратегии.

Важно не точное число страниц в ИТ-стратегии, а сколько времени (человеко-дней) целесообразно потратить на работы по ее разработке. Хотя число страниц легче измерить. Работы по разработке ИТ-стратегии должны выполнять люди, уже имеющие опыт таких работ.

Более глубокий анализ показал, что на целесообразную глубину проработки ИТ-стратегии влияет отрасль, где работает компания. Отрасль определяет, насколько предприятие зависит от ИТ, хотя сейчас почти все критически зависят от ИТ.

Также очень важен масштаб и сложность используемых в компаниях информационных систем, инфраструктуры ИТ, ИТ-службы. Для больших компаний уровня «Магнитогорский Metallургический комбинат», «Сургутнефтегаз», «Газпром газораспределение» очень велик и масштаб использования ИТ и уровень сложность решений по ИТ, которые надо поддерживать и развивать внутри этих компаний.

Малым компаниям с одной комплексной информационной системой и без своей инфраструктуры ИТ, конечно, легче принимать решения по развитию ИТ.

Проведенные с несколькими десятками российскими ИТ-директорами интервью, а также опыт помощи в разработке ИТ-стратегий ИТ-менеджерам нескольких сотен компаний позволил предложить следующие рекомендации по размерам ИТ-стратегии в зависимости от размера компании (см. Рис. 11):

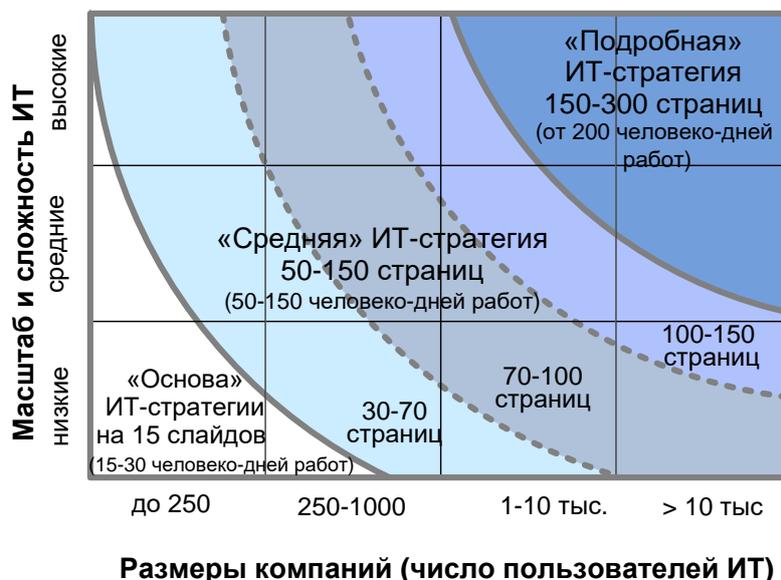


Рис. 11. Рекомендации российских ИТ-директоров, уже имеющих опыт разработки и выполнения ИТ-стратегий, по оптимальным размерам ИТ-стратегий

Кроме времени на разработку ИТ-стратегии, надо учитывать и время на ее обновление, хотя многие думают, что это время равно нулю. Российские ИТ-директора оценивают затраты на поддержку ИТ-стратегии в актуальном состоянии в течение 1 года, в 50-100% от затрат на первоначальную разработку.

Выгоды и затраты на цифровую трансформацию бизнеса

В 2020 году, совместно с Союзом ИТ-директоров России был проведен опрос российских ИТ-директоров и ответственных за цифровую трансформацию бизнеса. В рамках этой работы была разработана примерная структура стратегии цифровой трансформации бизнеса и ее сравнение с ИТ-стратегией:

- в статье «[Стратегия цифровой трансформации бизнеса. Что может сделать ИТ-директор, директор по цифровой трансформации, гендиректор?](#)» рассмотрена структура стратегии цифровой трансформации бизнеса и оценки ее выгод затрат на разработку и рисков неуспешного выполнения;
- в дискуссии «[Стратегия цифровой трансформации бизнеса. Что может сделать ИТ-директор](#)» (на портале Союза ИТ-директоров России) рассмотрен краткий текст статьи и комментарии ИТ-директоров

Итого, вот оценки российских ИТ-директоров по оценке выгод, затрат и рисков ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса (см. Табл. 2 и Рис. 11: оценки сделаны для средней по размеру компании):

Табл. 3. Оценки выгод, затрат и рисков ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса

Параметры	ИТ-стратегия	Стратегия цифровой трансформации бизнеса
Выгоды от стратегии	+10+20%	+25+50%
Затраты на разработку стратегии (человеко-дней)	40-80	60-120
Риски неуспешного выполнения	30-50%	50-80%

То есть, цифровая трансформация бизнеса может дать очень высокие выгоды для бизнеса, так и весьма рискованна и затратна (см. Рис. 12):

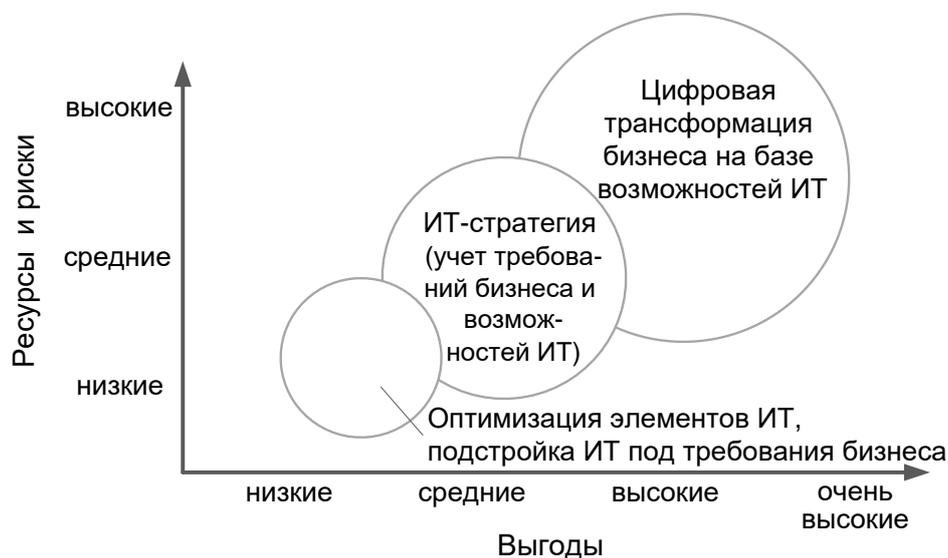


Рис. 12. Сравнение типовых подходов к улучшению ИТ

5. Время, уместное для разработки стратегий

Симптомы необходимости ИТ-стратегии

Заранее сложно сказать, поможет ли конкретно вашему предприятию ИТ-стратегия. Однако есть общие симптомы¹, указывающие на целесообразность ИТ-стратегии:

- есть неудовлетворенность пользователей и/или топ-менеджеров текущим состоянием ИТ;
- «железо» – есть, программное обеспечение – есть, люди – есть, а отдача от ИТ ниже ожидаемой бизнес-менеджерами;
- непонятно, как выбрать правильные направления развития имеющихся информационных систем, технических средств, ИТ-службы.

Если при таких проблемах вы не уверены, что их решит повышение производительности серверов, увеличение на треть ПО или рост штата ИТ, то возможно, стоит разработать состояние, к которому вы хотите прийти в каждой из областей ИТ, и план проектов по переходу к этому состоянию (а это и есть ИТ-стратегия).

Время, когда начинают разработку ИТ-стратегии

То есть, если текущее состояние и тренды развития ИТ не очень-то устраивают (в первую очередь – гендиректора), а имеющиеся у вас возможности не позволяют преломить негативные тренды развития, возможно, вам поможет разработка ИТ-стратегии (см. Рис. 13):

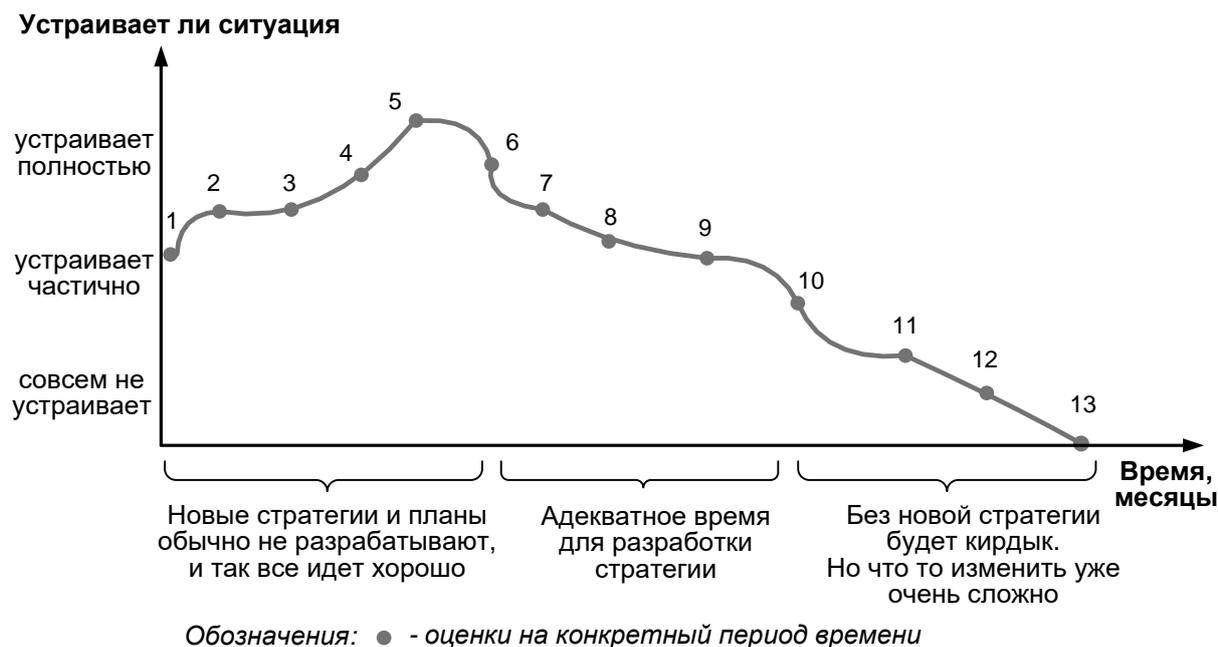


Рис. 13. Периоды времени для разработки стратегий

В подавляющем большинстве случаев стратегии начинают писать, когда ситуация уже не устраивает, продолжает ухудшаться и скоро будет просто кирдык². Понятно, что даже с помощью очень хорошей стратегии преломить негативные тренды будет непросто. Лидеры разрабатывают стратегии, чтобы из хорошего состояния перейти в еще более лучшее.

¹ Хотя и при отсутствии указанных симптомов, ИТ-стратегия все равно может оказаться полезной. И наоборот – при наличии симптомов, только ИТ-стратегия эти проблемы может не решить.

² “Кирдык”(согласно Википедии) – простонародное выражение, означает конец, гибель.

6. Нужна ли ИТ-стратегия вашей компании? (Тест)

Как оценить потребность в ИТ-стратегии

Во врезке представлены вопросы, позволяющие быстро оценить, на самом ли деле ИТ-стратегия нужна вашей компании. Вопросы разработаны на базе моего опыта разработки ИТ-стратегий и являются лишь информацией к размышлению, а не точным и окончательным диагнозом. Если вы ответите положительно на большинство этих вопросов, то ИТ-стратегия и вправду сможет помочь вам. Тест разработан как для ИТ-директоров, так и для гендиректоров, и в том числе был опубликован на портале для бизнес-менеджеров (www.e-executive.ru):

Тест «Нужна ли ИТ-стратегия вашей компании?»

1. Нужна ли ИТ-стратегия бизнесу?

- от ИТ ожидают новых возможностей для бизнеса;
- собственники бизнеса или вышестоящие организации требуют ИТ-стратегию;
- в вашей сфере деятельности высока зависимость от ИТ;
- работа ИТ не устраивает бизнес.

2. Нужна ли ИТ-стратегия ИТ-службе вашей компании:

- существует необходимость в обосновании больших ИТ-проектов;
- хотелось бы опередить (или догнать) ИТ-службы конкурентов;
- надо улучшить управление сотрудниками ИТ, инфраструктуру ИТ и информационные системы;
- надо улучшить взаимодействие с руководством компании, другими подразделениями, пользователями ИТ.

3. Нужна ли ИТ-стратегия конкретным людям (в первую очередь – генеральному директору и руководителю ИТ-службы):

- руководство компании понимает важность планирования ИТ на год и более;
- ИТ-директор или генеральный директор новые, недавно в компании, и хотел бы существенных улучшений.

4. Есть ли ресурсы на разработку ИТ-стратегии:

- у вашей компании более 100 (лучше более 500) пользователей ИТ;
- у руководителя ИТ-службы есть минимум 10-20 человеко-дней на разработку ИТ-стратегии и/или курирование такой разработки;
- есть возможности привлечь консультантов или хотя бы пройти обучение по ИТ-стратегии.

Итого:

Если большинство ответов были отрицательными, то, скорее всего, ИТ-стратегия вашей компании не нужна. Здесь может быть два основных варианта:

- а) Работа ИТ-службы устраивает руководство компании и ИТ-директора, тогда все нормально и можно ничего не делать;
- б) ИТ-служба работает неудовлетворительно – тогда ИТ-директору стоит искать другие места работы.

При положительных ответах на половину вопросов, ИТ-стратегия желательна. Но выясните сначала, хватит ли у компании ресурсов. Во многих компаниях ресурсов на разработку стратегий найти не удастся, руководство полагает, что все это фигня.

При положительных ответах на большинство вопросов, ИТ-стратегия определенно будет уместна для вашей компании.

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 Mechines (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)*

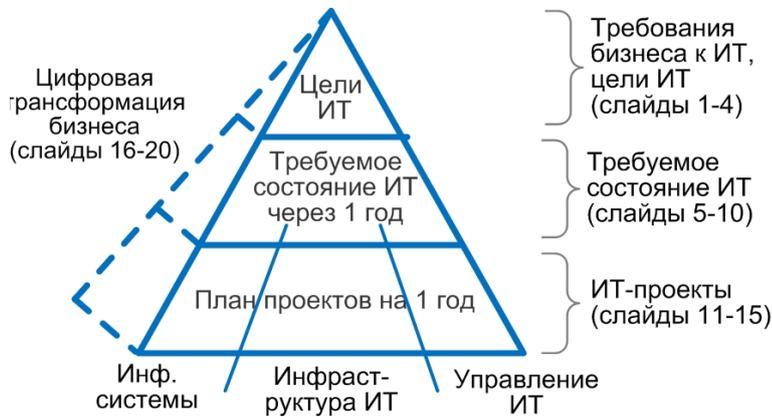
Отзывы по обучению (корпоративному, дистанционному, очному) по ИТ-стратегии, проведенному сотрудниками компании «Консалтинг по управлению ИТ»

- ✓ «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. 4):

Табл. 4. 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:

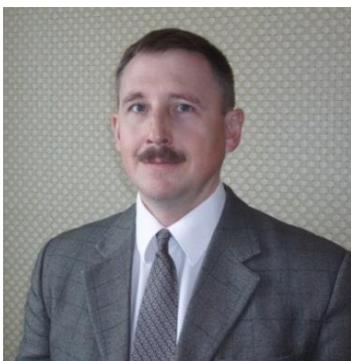
- информация по этой услуге: www.info-strategy.ru/services/it-strategy-full

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.