Александр Михайлов

ИТ-стратегия

основные ошибки при разработке ИТ-стратегии

Ошибка 1. Незнание методик разработки ИТ-стратегий
Ошибка 2. В разработке ИТ-стратегии не участвуют все заинтересованные лица
Ошибка 3. Не выяснены реальные требования бизнеса к ИТ
Ошибка 4. Несоответствие результата ожиданиям заинтересованных сторон
Ошибка 5. Отсутствие ресурсов на разработку
Ошибка 6. Пропущены этапы разработки
Ошибка 7. Разрабатывается только часть ИТ-стратегии
Ошибка 8. Разработка растягивается на неопределенное время
Ошибка 9. Несоответствие размера ИТ-стратегии и компании
Ошибка 10. Не учитывается необходимость дальнейших доработок ИТ-стратегии
Ошибка 11. Нет понятных целей и критериев успешности проекта по ИТ-стратегии
Ошибка 12. другие ошибки

Москва 2021

Содержание

Введение 4
1. Основные ошибки при разработке ИТ-стратегии 4
2. Сравнение типовых ошибок 18
3. Структура «идеальной» ИТ-стратегии, ее разработчики и этапы разработки 22
Приложение 1. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса 26
Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации 26
Отзывы ИТ-директоров 27
Разработка основы ИТ-стратегии параллельно обучению 29
Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц 31
Консалтинг по разработке подробной ИТ-стратегии (и/или стратегии цифровой трансформации бизнеса) на 150-300 страниц 33

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 Металлургический Комбинат, Газпром автоматизация, Интерэнерго, Ферронордик Машины, Zeppelin, Национальный Расчетный Депозитарий (группа компаний ММВБ), Роснано, Ренессанс Страхование, Нижегородская Энергосбытовая Компания, Донгорбанк, Министерство Промышленности и Энергетики РФ, Еврохим, Норильский Никель, Высшая Школа Экономикии и др.;
- Улучшение управления ИТ: Славнефть, Газпром газораспределение, РусГидро, Национальный Расчетный Депозитарий (ММВБ), ТНК-ВР, МДМ Банк, Концерн Росэнергоатом, Сургутнефтегаз, РЖД, Объединенные Машиностроительные Заводы, банк Уралсиб, Лукойл Информ, Внешторгбанк, Еврохим, РТС и др.;
- Разработка государственных программ. Работа в международных проектах.

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

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

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

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

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

Введение

Текст написан на базе:

- книги «ИТ-стратегия и стратегия цифровой трансформации бизнеса: что это такое, варианты разработки, основные разделы», 250 страниц. В книге рассмотрена разработка основы ИТ-стратегии на 15 слайдов, на 1 год;
- книги «ИТ-стратегия: лучший международный и российский опыт», 450 стр. 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. Основные ошибки при разработке ИТ-стратегии

Автор этого текста уже более 15 лет профессионально занимается разработкой ИТ-стратегий, в т.ч. в компании IBM. Перечень типовых ошибок, допускаемых при разработке ИТ-стратегии, как в России, так и в других странах мира, был известен достаточно давно. Эти ошибки можно поделить на ошибки при планировании проекта; ошибки неверной разработки ИТ-стратегии и ошибки в выполнении ИТ-стратегии.

Ошибки во время выполнения ИТ-стратегии не рассмотрены в данном тексте. Такие ошибки конечно очень важны, но их и много и они могут относиться к специфике конкретных компаний и людей.

Сравнение России с другими странами мира показало, что типовые ошибки в разработке ИТ-стратегии похожи, но в России из-за относительно небольшого опыта ведения бизнеса (да и капитализма в целом) зависимость от конкретных людей значительно больше, чем в Германии и США, однако вполне на уровне стран южной Европы.

В 2020 году автору этой книги совместно с порталом Союза ИТ-директоров России удалось провести исследование[1], в рамках которого было выяснено какие конкретные ошибки при разработке ИТ-стратегии являются наиболее опасными с точки зрения российских ИТ-директоров:

1. Незнание методик разработки ИТ-стратегий;
2. В разработке ИТ-стратегии не участвуют все основные заинтересованные лица (ИТ-директор, гендиректор, руководители основных подразделений компании). Недостаточная поддержка гендиректора;
3. Не выяснены реальные требования бизнеса к ИТ (неверные исходные данные для разработки ИТ-стратегии);
4. Несоответствие разработанной ИТ-стратегии ожиданиям заинтересованных сторон;
5. Отсутствие ресурсов на разработку ИТ-стратегии;
6. Пропущены этапы разработки ИТ-стратегии (например, аудит);
7. Разрабатывается только часть ИТ-стратегии, а не полная ИТ-стратегия (например, планируется инфраструктура ИТ, без учета информационных систем);
8. Разработка ИТ-стратегии растягивается на неопределенное время [и умирает];
9. Несоответствие размера ИТ-стратегии и компании (слишком короткая или слишком подробная);
10. Не учитывается необходимость дальнейших доработок ИТ-стратегии;
11. Нет понятных целей и критериев успешности проекта по разработке и выполнению ИТ-стратегии;
12. Другие ошибки.

Ошибки отсортированы в порядке их критичности для ИТ и бизнеса, ошибки 1 и 2 самые опасные.

---

[1] более подробно см. статью А. Михайлова «12 основных ошибок при разработке ИТ-стратегии. 7 подходов к разработке ИТ-стратегии»; комментарии к краткой версии этой статьи на портале ИТ-директоров.

В данной книге не рассмотрены типовые ошибки по содержанию ИТ-стратегии, классификация таких ошибок приведена только во врезке ниже:

Типовые ошибки по содержанию ИТ-стратегии

Конечно, можно выделить одну, но слишком не конкретную ошибку: несоответствие разработанной ИТ-стратегии компании, для которой ИТ-стратегия разработана. Но если уточнять, что конкретно не соответствует, то можно выделить десятки и сотни ошибок, которые можно сгруппировать по направлениям:

а) несоответствие ИТ-стратегии реальным потребностям бизнеса (учитывая, возможно, сильно разные точки зрения гендиректора и каждого из руководителей подразделений компании;

б) недостаточный учет требований государства (а эти требования часто являются непростыми и учет их ведет к существенным затратам со стороны компании. Единственной, но большой выгодой является то, что компанию не закроют после невыполнения одного из требований, возникшего в голове какого-то из бюрократов одного из министерств и ведомств;

в) недостаточный учет методик разработки ИТ-стратегий;

г) недостаточный анализ текущего состояния ИТ;

д) недостаточный учет трендов развития ИТ, лучших практик по информатизации компании вашей отрасли и размерам, конкретных ИТ-технологий;

е) недостаточный учет подразделений компаний и партнеров по бизнесу;

ж) недостаточный учет ИТ-компаний, услугами которых пользуется ваша компания (это разработчики ПО, поставщики технических средств, услуг связи и т.д.);

з) недостаточный учет текущего состояния и неправильное планирование бизнес-процессов вашей компании. Конкретных ошибок может быть очень много и их можно поделить по основам подразделений (бизнес-процессам) компаний:

- *маркетинг*
- *продажи*
- *финансы*
- *производство*
- *поддержка бизнеса.*

и) недостаточный учет текущего состояния и неправильное планирование основных элементов ИТ. Здесь также может быть много ошибок, которые можно поделить по направлениям:

- *информационные системы*
- *инфраструктура ИТ*
- *управление ИТ*
- *информационная безопасность.*

к) неправильное планирование плана проектов по ИТ и бюджета ИТ. Ошибок здесь может быть огромное количество;

л) ошибки при выполнении ИТ-стратегии.

Избежать грубых ошибок при разработке ИТ-стратегии возможно, если в разработке будут участвовать люди, которые много лет этим профессионально занимаются, а также гендиректор (который лучше других понимает что компании нужно от ИТ и сколько она готова платить за ИТ).

Ошибок при выполнении ИТ-стратегии избежать непросто, потому что ситуация каждый раз уникальная.

Варианты уменьшения числа ошибок при выполнении ИТ-стратегии есть, например, привлекая внешних экспертов, что-то вроде «советника ИТ-директора». Однако, мало кто этим пользуется.

Ошибка 1. Незнание методик разработки ИТ-стратегий

Это очень часто встречающаяся и серьезная ошибка. Вероятность ее возникновения весьма велика, последствия для разработки ИТ-стратегии (да и для всего развития ИТ) могут быть высокими. Очень желательно предотвратить эту ошибку. Остальные встречающиеся часто ошибки прямо или косвенно возникают из-за незнания методик разработки ИТ-стратегий, или неумения адекватно применить их для своей компании.

Эта ошибка свойственна ИТ-директорам, которые сами разрабатывают ИТ-стратегию, а также гендиректорам (или кураторам ИТ), если они собираются написать пару страниц со своими мыслями как конкретно развивать ИТ в их компании.

Большинство российских ИТ-директоров, да и всех сотрудников ИТ, имеют техническое образование и, в лучшем случае, знание некоторых методик управления бизнесом. Методики разработки стратегий как ИТ, так и бизнеса, как правило, не знакомы людям, работающим в ИТ.

Консультанты по ИТ могут знать методики разработки ИТ-стратегий, особенно консультанты из крупнейших международных компаний. Хотя не факт, что к вам на проект по разработке ИТ-стратегии пришлют квалифицированных консультантов, а не вчерашних студентов, которые на вас будут и опыт нарабатывать, и свое резюме.

«ИТ-стратегия – это про бизнес, а бизнес – это про людей. Поэтому ключевые ошибки стоит искать именно тут. Недостаток компетенций – первая причина. Если компания никогда не разрабатывала стратегии и при этом не привлекает кого-то извне, то вряд ли есть внутренние компетенции. К компетенциям я бы отнес и знание методик разработки ИТ-стратегий. Часто своих обижать не хочется, к чужим нет доверия, в итоге разработка стратегии делается «на коленках».

Как часть этой ошибки, я бы еще добавил мотивацию участников. Мотивированность важна как для рядовых сотрудников, так и для топов. Разработка стратегии – это отчасти творчество, отчасти методология. Творческая часть требует самоотдачи и вовлеченности. Когда человек вкладывает свои идеи, но затем они не получают жизнь, не поддерживаются, то это серьезно демотивирует. Такой подход – верный путь к получению в дальнейшем формального документа без практической пользы, который делается для галочки».

Бутаков Алексей, Директор по цифровой трансформации и эффективности продаж, Softline

Так же надо учесть, что большинству людей, в том числе и менеджерам, строить долгосрочные планы стратегии совершенно не свойственно, попытки этим заниматься могут вызывать глубокое внутреннее отторжение.

Когда автор этого текста учился в бизнес-школе, 90% менеджеров, учащихся по направлению MBA «Стратегическое управление», при прохождении курса по стратегиям искренне считали, что «красивые стратегические диаграмки и стратегии бизнеса в целом, конечно, выглядят прикольно, но нашей компании это не нужно».

Мой опыт преподавания ИТ-стратегии в российских бизнес-школах показывает, что даже среди ИТ-директоров, учащихся по программе MBA IT, практически никто не знает, как разрабатывать ИТ-стратегии. Наверное, один из пяти слушателей MBA IT имел хоть какой-то опыт разработки стратегии ИТ (не факт, что хоть как-то успешно) и один из двадцати знает хотя бы одну методику разработки ИТ-стратегии.

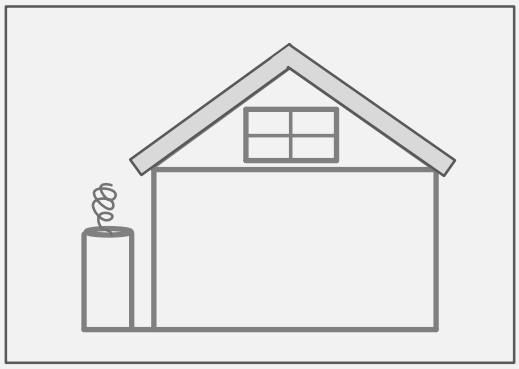
«Незнание методик – вполне реальная проблема, но ее можно нивелировать привлечением консалтинга».
Головатый Артем, директор по ИТ, компания «UCL Holding», ранее ИТ-директор «КАМАЗ»

«Так и есть, и другой вопрос, а есть ли нормальные методики разработки ИТ-стратегий?»
Островский Сергей, начальник ТО, ПАО «Татнефть», г. Алметьевск

Написание стратегий, что ИТ, что бизнеса, скорее практический навык, чем знание теории. Наверное, научиться управлять военным самолетом сложнее, чем научиться разработке ИТ-стратегии, но разработка ИТ-стратегии сложнее, чем научиться кататься на горных лыжах или загонять грузовик с прицепом задним ходом в гараж. Разработка ИТ-стратегии «перпендикулярна» тем знаниям, которые есть у сотрудников ИТ, да и у ИТ-директоров.

Итого, незнание методик разработки ИТ-стратегии я бы выделил как очень серьезную ошибку при разработке ИТ-стратегии. Область ИТ-стратегии достаточно узкая, и книг, и обучения, и консалтинга в этой области совсем мало. Также надо иметь в виду, что освоение каждой из методик, в том числе и по разработке ИТ-стратегии, требует минимум пару месяцев на изучении теории, и существенно больше времени на то, чтобы успешно применить эти методики, почти наверняка первые несколько раз неудачно.

Здесь и далее приведены врезки с примерами из совсем другой области, строительства дачи. Это чисто иллюстративные примеры.



При строительстве дач, например, из деревянного бруса, обычно не используются суперсовременные технологии. Это не разработка космического аппарата для полета на Марс, не сеть 5G, и даже не внедрение большой информационной системы класса CRM.

Однако те, кто сам сталкивался со строительством дачи, удивлялся тому, как много желательно знать, только чтобы правильно сформулировать требования для строителей. А уж самостоятельная постройка дачи для большинства людей является очень сложной задачей, даже если у вас есть высшее образование и опыт управления другими людьми.

Почти все рабочие, работающие на постройке дач, не имеют высшего образования. Но они пару лет поработали на строительстве и, в целом, строят вполне неплохие дома (если, конечно, им правильно поставить требования и регулярно контролировать выполнение этих требований), ну и оплачивать их работу.

Ошибка 2. В разработке ИТ-стратегии не участвуют все основные заинтересованные лица (ИТ-директор, гендиректор, руководители подразделений). Недостаточная поддержка гендиректора

Это типовая и очень серьезная ошибка. Она свойственна ИТ-директорам, которые сами разрабатывают ИТ-стратегию, а также гендиректорам (или кураторам ИТ), если они собрались написать ИТ-стратегию для своей компании.

Частично эта ошибка свойственна и когда ИТ-стратегию разрабатывают консультанты. Они, конечно, пытаются вовлечь в разработку стратегии всех заинтересованных лиц, но те часто или просто игнорируют (до поры до времени) работы, или находятся в отпусках или командировках или в других офисах.

Вероятность возникновения этой ошибки весьма велика, ее последствия для разработки ИТ-стратегии (да и для всего развития ИТ) могут быть высокими. Очень желательно ее не допускать.

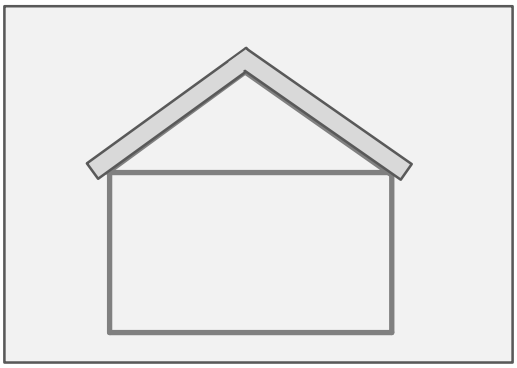
К разработке ИТ-стратегии целесообразно привлекать всех заинтересованных в планировании развития ИТ лиц, и хотя бы согласовать требования к ИТ и основные решения по ИТ. Конечно, надо привлекать не всех сотрудников компании, а только руководителей.

«ИТ-стратегия не может появиться в вакууме – она тесно связана с бизнес-стратегией, нацелена на ее поддержку и выполнение. Но бизнес-стратегия – это удел топ-менеджеров компании. Никто, кроме них, не сможет разъяснить все нюансы, переплести ИТ и бизнес в единое целое. Однако, на практике от ИТ-руководителей ожидают чуда, не оказывая такой поддержки. К этому близка ошибка «В разработке ИТ-стратегии не участвуют все основные заинтересованные лица» в вашем списке, а также ошибка «Не выяснены реальные требования бизнеса к ИТ (неверные исходные данные для разработки ИТ-стратегии)».

Бутаков Алексей, Директор по цифровой трансформации и эффективности продаж, Softline

«Бывает наоборот, гендиректор хочет, а низы не могут».

Островский Сергей, начальник ТО, ПАО «Татнефть», г. Алметьевск



Попытки согласовать, какую дачу строить (и где взять на это деньги и время), с женой (и взрослыми детьми, если они у вас есть) не является простой задачей. Совсем.

Однако, если такое согласование не провести, «пилить» вас жена будет долго. Очень долго.

Сбор и согласование требований к даче (и их приземление на имеющиеся ресурсы) у меня растянулось на несколько календарных лет и часов сто затрат времени на планирование.

Ошибка 3. Не выяснены реальные требования бизнеса к ИТ (неверные исходные данные для разработки ИТ-стратегии)

Это типовая и очень серьезная ошибка. Очень часто планирование ИТ базируется на базе неверных предположений, которые каким-то образом сформировались в голове у ИТ-директора. Стратегии бизнеса, где сформулированы полные и актуальные требования бизнеса к ИТ, есть у незначительного числа российских компаний.

Вероятность возникновения этой ошибки весьма велика, ее последствия для разработки ИТ-стратегии (да и для всего развития ИТ) могут быть высокими. Очень желательно предотвратить эту ошибку.

Эта ошибка свойственна ИТ-директорам, когда они в одиночестве разрабатывают ИТ-стратегию. Но иногда реальные требования бизнеса к ИТ неверно выясняют и консультанты, знание методик разработки ИТ-стратегий у них может и быть, но не факт что консультанты смогут выяснить реальные требования бизнеса к ИТ.

Вероятность ошибиться в требованиях к ИТ есть и у гендиректора, хотя ему и проще у себя самого выяснить что же реально надо от ИТ.

Однако, надо иметь в виду, что если гендиректор не является единственным собственником компании, то и гендиректор может неверно сформулировать требования к ИТ. В таком случае надо выяснять (и согласовывать между собой) требования к ИТ, имеющиеся у всех собственников компании (да и гендиректора и руководителей основных подразделений бизнеса тоже надо учесть). Это реально сложно, требования, надо и собрать от нескольких амбициозных людей, и согласовать, часто просто несовместимые между собой требования.

В большинстве случаев, при планировании развития ИТ надо проводить анализ, что же конкретной компании в конкретный момент времени надо от ИТ и что из этого сделать реально, а что надо убедить отложить сделать через пару лет (что на практике часто аналогично просто невыполнение этого требования никогда).

На моей практике сбор и согласование требований к ИТ является сложным и самым ответственным этапом планирования ИТ. Совершенно не факт, что гендиректор сразу и точно скажет, что он хочет от ИТ (и чтобы это реально можно было сделать). И руководители подразделений бизнеса часто имеют вообще непересекающиеся точки зрения, в каких направлениях ИТ надо развивать.

Также надо иметь в виду, что декларируемая стратегия бизнеса и стратегия ИТ легко могут не совпадать с реальностью. Например, гендиректор декларирует, что компания чисто коммерческая и надо автоматизировать все подразделения, но в реальности все заказы компания получает по личным связям гендиректора (или на основе административного ресурса). При этом все подразделения бизнеса не конкурентоспособны и не факт, что вообще имеет смысл пытаться их автоматизировать.

При строительстве своей дачи очень многие сталкиваются с тем, что начальные требования к даче и то, что на самом деле, наверное, надо было делать – это разные наборы требований.

Одной из самых печальных ошибок бывает чисто фейковое (ошибочное) определение требований. Например, вы заказали деревянную дачу с сайдингом, так как слышали от кого то, что «сайдинг-это круто и дешево». А потом узнаете, что «сайдинг» это просто плиты из грубого пластика, которые уродуют красивые деревянные стены вашей дачи.

А уже после постройки дачи ваша жена может заявить (хотя ранее молчала), что «она с детства мечтала о кирпичном доме».

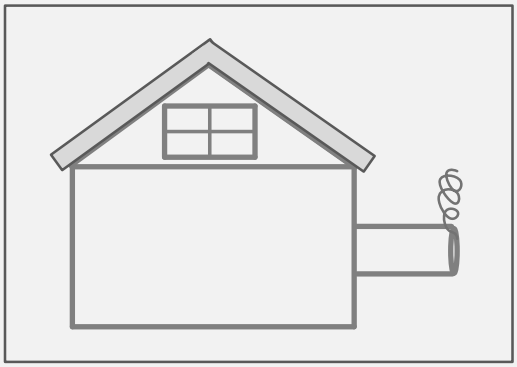
Ошибка 4. Несоответствие разработанной ИТ-стратегии ожиданиям заинтересованных сторон

Это типовая и серьезная ошибка. Она может случиться у ИТ-директора, который будет самостоятельно заниматься разработкой ИТ-стратегии (особенно в случае если ему не удалось привлечь к разработке гендиректора и руководителей бизнес-подразделений, а также если он не знает методик разработки ИТ-стратегий).

Вероятность несоответствия разработанной ИТ-стратегии ожиданиям заинтересованных сторон весьма велика, ее последствия для разработки ИТ-стратегии (да и для всего развития ИТ) могут быть высокими. Очень желательно предотвратить эту ошибку.

Не все знают, что несоответствие разработанной ИТ-стратегии ожиданиям заинтересованных сторон вашей компании, в первую очередь, гендиректора, возможно и при выполнении работ по разработке ИТ-стратегии консультантами из ИТ-компаний.

У консультантов российских компаний может не быть уместных для разработки ИТ-стратегий методик. В международных ИТ-компаниях методики разработки ИТ-стратегии есть, но они, как правило, не раскрываются и уж определенно их нет в интернете и в виде книг. Результаты работ по таким непонятным руководителям российских компаний методикам весьма часто приводят к неожиданным, хотя и не факт, что к неверным результатам. Не факт, что ваша компания окажется готова к результатам, которые консультанты разработали за несколько месяцев работы и за серьезные деньги.



Несоответствие результата ожиданиям очень часто возникает в случае, когда заказывается типовой дом. Строители быстро, иногда даже за несколько дней возводят целый дом на вашем дачном участке.

Сразу после этого вы выясняете:

- все скрипит, и пол и двери;

- стены не картонные, но зимнего холода без дополнительного утепления точно не выдержат.

Через неделю или месяц, возможно с подсказки соседей, вы узнаете еще ряд проблем:

- фундамент на тонких железных трубах (которые строительная компания вам сделала быстро и недорого), может и будет держать ваш дом, но вряд ли больше года, т.е. фундамент все равно делать нужно, а это уже неудобно и денег нет;

- внутренние перегородки сделаны из деревянных щитов, при легком надавливании перегородки могут целиком упасть;

- и т.д. и т.п.

В то же время, качество строительства дома вполне соответствует цене и небольшому времени на постройку. Дом вашей мечты, большой, теплый и долговечный, пришлось бы строить несколько лет, с вашим плотным участием. Кстати, не факт, что при этом вы бы больше денег заплатили. Хотя определенно больше вашего времени ушло бы.

Ошибка 5. Отсутствие ресурсов на разработку ИТ-стратегии

Вероятность возникновения этой ошибки достаточно велика (особенно если ИТ-стратегию разрабатывает ИТ-директор по своей личной инициативе). Последствия нехватки ресурсов на разработку ИТ-стратегии могут быть достаточно высоки. Желательно предотвратить эту ошибку.

Вот примеры недостаточных ресурсов на разработку ИТ-стратегии:

- у ИТ-директора нет даже 10 человеко-дней на разработку ИТ-стратегии (а надо бы существенно больше времени);
- нет нескольких месяцев календарного времени;
- нет возможности заплатить за консалтинг или хотя бы за обучение.

«Любое планирование требует времени и ресурсов, а ресурсы – это деньги. Если на разработку ИТ-стратегии не выделяются ресурсы, то маловероятно на выходе получить что-то стоящее».

Бутаков Алексей, Директор по цифровой трансформации и эффективности продаж, Softline

К сожалению, далее приведен весьма типовой для российских компаний пример:

Всё и сразу! С нулевыми затратами и рисками.

Вот такой план появился в голове генерального директора где-то на новый год: надо с начала января загрузить сотрудников ИТ работой, чтобы хоть что-то полезное от них было. Для этого надо сразу начать два совершенно новых и внеплановых проекта: расширить функциональность уже работающей ERP и внедрить CRM (у конкурентов CRM уже есть).

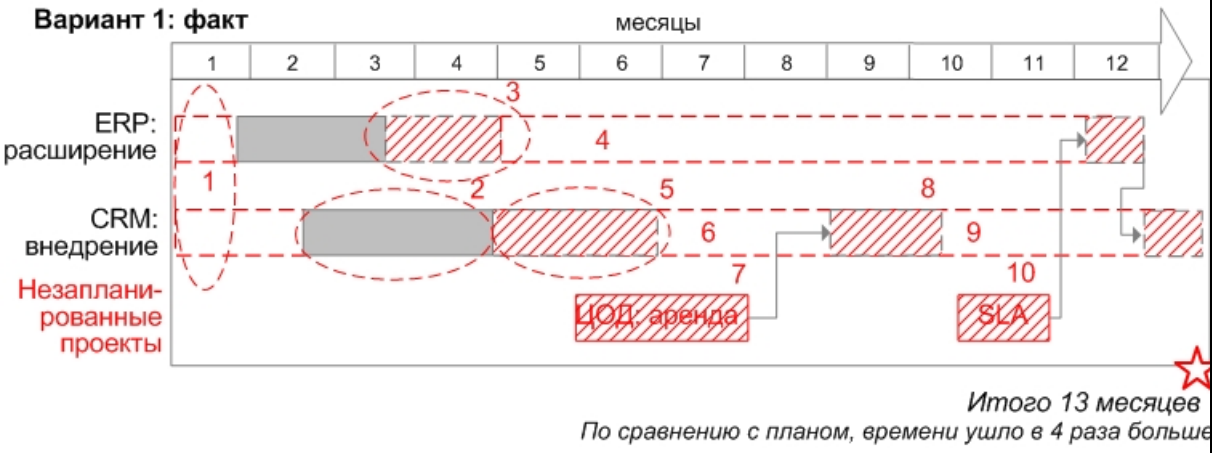
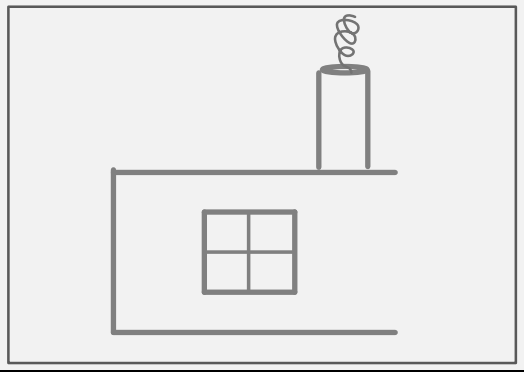


Рис. 1 Пример плана проектов по ИТ: вариант 1, факт

Примеры типового (и часто сильно неправильного) планирования ИТ рассмотрены в статье А. Михайлова «План проектов по ИТ, бюджет ИТ».

Эта тема и алгоритм планирования проектов по ИТ рассмотрен в книге А. Михайлова «ИТ-стратегии: лучший международный опыт»,



*Часто бывает так: размахнулись на строительство двухэтажного большого дома, 12*12 метров. Вырыли котлован под фундамент. Залили бетон. Фундамент вроде получился.*

Но и деньги, и силы, и время кончились.

А фундамент год-два постоит, а потом будет постепенно разрушаться.

Ошибка 6. Пропущены этапы разработки ИТ-стратегии (например, аудит)

Вероятность возникновения этой ошибки достаточно велика (особенно если ИТ-стратегию разрабатывает ИТ-директор по своей личной инициативе). Последствия пропуска этапов разработки ИТ-стратегии могут быть достаточно высоки, скорее всего не удастся корректно спланировать развитие ИТ. Желательно предотвратить эту ошибку.

Эта ошибка свойственна когда:

- ИТ-директор сам разрабатывает ИТ-стратегию;
- ИТ-стратегию разрабатывает гендиректор (куратор ИТ);
- консультанты тоже могут пропускать этапы работ (например, разработку и выбор вариантов требуемого состояния ИТ), но отдают в этом себе отчет.

Автор этого текста знаком с методиками разработки ИТ-стратегий, используемых международными ИТ-компаниями. Только за 7 лет работы в IBM удалось изучить и попробовать применять пять методик разработки ИТ-стратегий. Для успешного применения все они требовали опыта многих лет управления ИТ и нескольких лет тренировок применения каждой из методик. Если во всем мире в IBM работает этак двести тысяч (!) специалистов по ИТ (не считая еще столько же продавцов и сотрудников по поддержке работы офиса), то экспертов по разработке ИТ-стратегий в IBM, по моим личным оценочным суждениям, несколько десятков человек во всем мире, эта область и сложная и дорогая.

В соответствии с методиками международных компаний, при разработке ИТ-стратегий целесообразно выделять целый ряд этапов (про некоторые из которых многие ИТ-директора могут и не знать, например, про то, что желательно прорабатывать альтернативы развития ИТ, а не только один вариант).

Вот примерные этапы разработки ИТ-стратегии, в соответствии с методиками международных компаний (но до этих работ уже должна быть сделана оценка требуемых на разработку времени и ресурсов, а также выделены ресурсы):

(0) сбор участников проекта (предполагается, что это уже обученные эксперты);

(1) аудит (анализ текущего состояния ИТ);

(2) разработка вариантов требуемого состояния ИТ;

(3) выбор варианта развития ИТ;

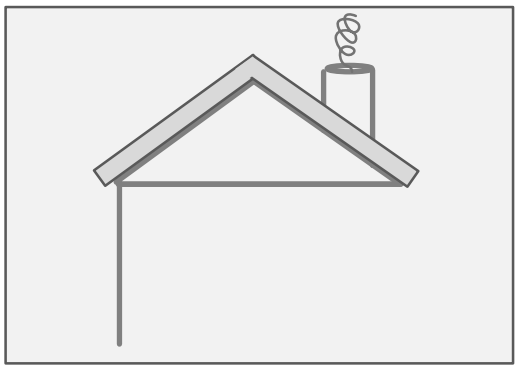
(4) доработка требуемого состояния ИТ;

(5) разработка плана проектов по ИТ;

(6) выполнение ИТ-стратегии;

(7) контроль и доработка ИТ-стратегии.

Этапы разработки ИТ-стратегий пропускаются очень часто. Иногда это может быть обосновано (например, аудит ИТ только что сделали), в большинстве случаев - необоснованно.



Мне при строительстве дачи, рабочие не стали напрягаться с постановкой печи в баню. В инструкции было написано, что трубу от печки надо отделить изоляцией от деревянных стен и потолков. Рабочие уверили меня, что все это лишнее.

Однако уже после нескольких разогреваний печки деревянная стена начала дымиться, готовясь загореться. И загорелась бы, если бы я это вовремя не заметил, и не выполнил бы пропущенные работы по изолированию печки от деревянных конструкций, что было гораздо сложнее, чем сделать это сразу.

Ошибка 7. Разрабатывается только часть ИТ-стратегии, а не полная ИТ-стратегия (например, планируется инфраструктура ИТ, без учета информационных систем)

Вероятность возникновения этой ошибки достаточно велика (особенно если ИТ-стратегия разрабатывается по просьбе руководителя одного из направления бизнеса (например, финансового директора. И интересуют его только планы по развитию информатизации финансов). ИТ-директор тоже может интересоваться только инфраструктурой или управлением ИТ.

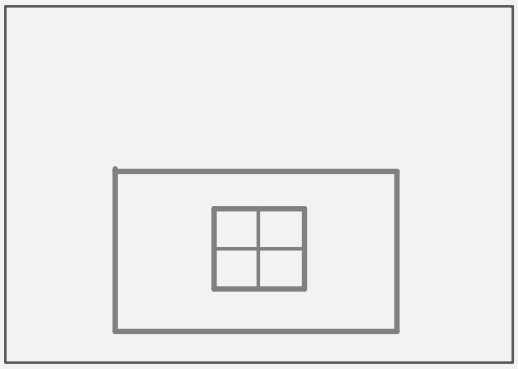
Эта ошибка свойственна когда:

- ИТ-директор сам разрабатывает ИТ-стратегию;
- ИТ-стратегию разрабатывает гендиректор, сотрудники ИТ, а также руководители направлений бизнеса;
- консультанты тоже могут разрабатывать только часть ИТ-стратегии, если заказчик не готов оплачивать всю ИТ-стратегию.

Последствия разработки только части ИТ-стратегии могут быть скорее средними по воздействию на бизнес и ИТ (не факт, что потом удастся разработать полную ИТ-стратегию, а планирование только одной части ИТ менее оптимально, чем рассмотрение всех основных элементов ИТ. Но рассмотреть только часть ИТ все же лучше, чем ничего не рассматривать). Желательно предотвратить эту ошибку.

Подробное описание разделов ИТ-стратегии (почти 100 страниц текста изложено в книге на 450 страниц, «ИТ-стратегии: лучший международный опыт».

Несколько десятков типовых вариантов содержания ИТ-стратегий рассмотрены в разделе www.info-strategy.ru/it-strategy/content-variants



При строительстве своей дачи многие разрабатывают только часть первоначальных задумок, например, мои соседи по даче уже более десяти лет назад построили баню 7х8 метров с большой комнатой и кухней, так, чтобы можно временно там жить. И планировали через несколько лет построить большой двухэтажный дом 12х12, в который из этой бани и переехать.

Прошло более десяти лет, так они и живут всей семьей в бане, не имея возможности попариться в ней, потому спать будет слишком жарко. Построили они даже сруб большого двухэтажного дома и вот уже лет пять пытаются его достроить, но денег не хватает.

Ошибка 8. Разработка ИТ-стратегии растягивается на неопределенное время [и умирает]

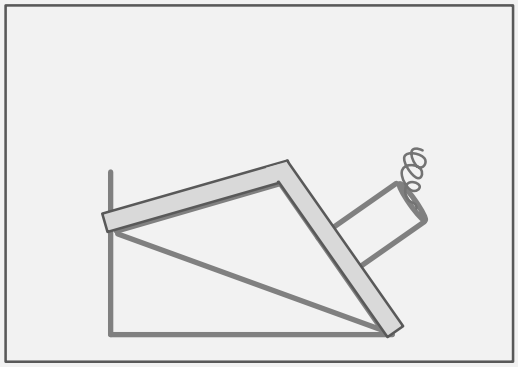
Вероятность возникновения этой ошибки достаточно велика (особенно если ИТ-стратегию разрабатывает ИТ-директор по своей личной инициативе). Последствия такого растягивания работ весьма вероятно приведут к тому, что ИТ-стратегия через пару месяцев станет не совсем актуальной, а через полгода совсем неактуальной. Ну и заглохнут эти работы сами по себе. Желательно предотвратить эту ошибку, составив вначале план работ, и согласовать его с гендиректором и другими участниками разработки ИТ-стратегии.

Эта ошибка свойственна когда:

- ИТ-директор сам разрабатывает ИТ-стратегию;
- ИТ-стратегию разрабатывает гендиректор (или куратор ИТ).

«Это уже следствие разных причин. А ошибки заключаются в отсутствие поддержки со стороны руководства, противодействии подразделений».

А.Король, Директор по ИТ, ФГУП «Космическая связь», г. Москва



Одни мои знакомые построили первый этаж дачи, где много лет живут. Первоначальный замах был (да и остается) на два этажа, но что-то лет семь так и не удается его построить.

Закупленные на второй этаж доски давно благополучно гниют и не понятно, не сгниет ли и весь дом в ближайшие осенние дожди.

А если бы и крышу не поставили, то за несколько месяцев дом бы сгнил. Интересно, что глава этой семьи сам является строителем, но для себя строить в срок у него не получается.

Ошибка 9. Несоответствие размера ИТ-стратегии и компании

Вероятность возникновения этой ошибки достаточно велика, особенно если ИТ-стратегию разрабатывает ИТ-директор по своей личной инициативе и для крупной компании делает пару страниц с названиями проектов по ИТ. Или руководитель ИТ-службы небольшой компании начинает разрабатывать подробную ИТ-стратегию страниц на 100. И сил на это не хватает. Желательно предотвратить эту ошибку, выбрав уместные для вашей компании разделы и объем ИТ-стратегии, и составив план работ, согласовав его с гендиректором и другими участниками разработки ИТ-стратегии.

Эта ошибка свойственна когда:

- ИТ-директор сам разрабатывает ИТ-стратегию;
- ИТ-стратегию разрабатывают ИТ-директор или куратор ИТ.

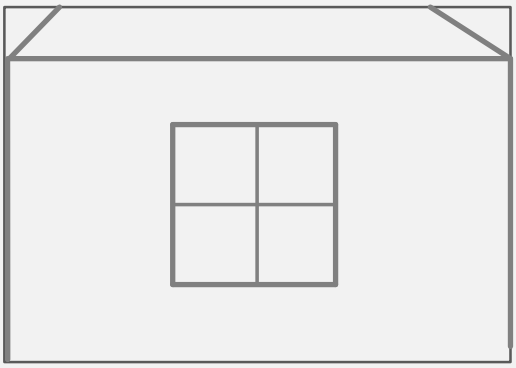
Автор этого текста собрал и проанализировал опыт российских ИТ-директоров, уже имеющих опыт разработки ИТ-стратегии, показал, что размер оптимальной ИТ-стратегии коррелирует с размером компании:

- для крупных компаний целесообразна ИТ-стратегия на 100 и более страниц;
- для средних компаний уместна ИТ-стратегия на 50-100 страниц;
- для малых компаний подойдет ИТ-стратегия хотя бы на 15 слайдов.

Слишком большой замах

Желание сразу все запланировать в подробной ИТ-стратегии свойственно многим, но надо учитывать имеющиеся возможности и ресурсы.

> *«Мне говорили, что эту работу нельзя выполнить, слишком уж она огромна. Я не поверил и взялся за эту работу. Я ее делал и делал, делал и делал. И не сделал».*
>
> *обычная история, автор потерян в истории*



Мои знакомые построили на небольшом участке (на 8 соток) большой дом, большую баню, два больших сарая, один гараж. Еще у них растет две больших елки 15 метров высотой.

Когда я бываю на этом участке, советую его хозяину покрыть крышей сам участок, так как солнечного света уже и так мало, а дождь тем не менее падает и лужи стоят под елками, а под единой крышей на 800 кв.м. хотя бы дождь не будет капать.

Слишком малый замах

ИТ-стратегия, которая просто есть в голове, или на одной страничке, или даже на 15 слайдов, для крупных, да и средних компаний (малые компании ИТ-стратегии, как правило, вообще не пишут, хотя по опыту автора этого текста стратегии им, конечно, нужны, в том числе и в письменном виде).

*Конечно, вместо просторной дачи, можно сделать и сарайчик 3*4 метра. Но не для себя же! Даже для тещи как-то неловко такой маленький домик делать, хотя конечно хочется. Разве что для собаки вольер 3*4 метра может быть вполне просторен.*

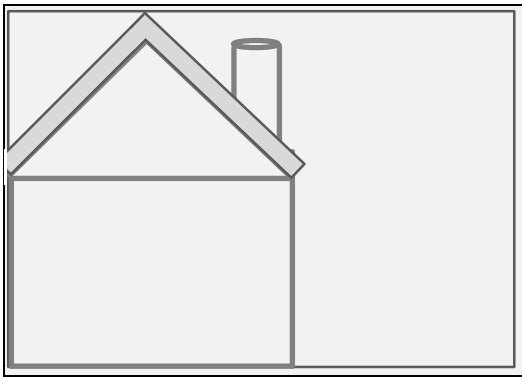
Ошибка 10. Не учитывается необходимость дальнейших доработок ИТ-стратегии

Вероятность возникновения этой ошибки достаточно велика, особенно если ИТ-стратегию разрабатывает ИТ-директор по своей личной инициативе. Желательно предотвратить эту ошибку, заранее предусмотрев дальнейшие актуализации ИТ-стратегии (минимум раз в год, а лучше раз в квартал).

Консультанты обычно знают про то, что ИТ-стратегии надо и далее поддерживать в актуальном состоянии, но им это обычно не заказывают, а зря.

«Стратегия – это живой документ, он должен постоянно сопоставляться с реально происходящем, обновляться, дополняться. Я бы это все назвал процессом стратегического управления в ИТ. Его отсутствие – еще одна ошибка, которая приводит к тому, что стратегия быстро устаревает и превращается в «красивый камень на шее», который мешает ходить, но и выкинуть жалко».

Бутаков Алексей, Директор по цифровой трансформации и эффективности продаж, Softline



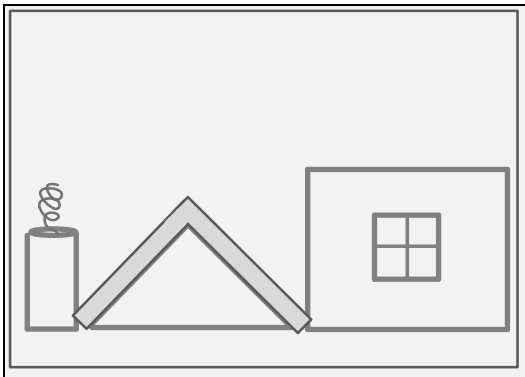
Я, например, поставил свою дачу совсем близко от забора (с одной стороны), от колодца (с другой стороны) впритык к сараю (с третьей стороны).

Теперь вот периодически порываюсь сделать веранду, но для этого доступна только одна сторона и она не солнечная, а на веранде в Подмосковье должно быть солнышко.

Кстати с этой несолнечной стороны я теплицу поставил, веранду вовсе не куда ставить, жаль, что я заранее о веранде не подумал.

Ошибка 11. Нет понятных целей и критериев успешности проекта по разработке и выполнению ИТ-стратегии

Вероятность возникновения этой ошибки достаточно велика, особенно если ИТ-стратегию разрабатывает ИТ-директор. Желательно предотвратить эту ошибку, разработав вначале цели и критерии успешности проекта по разработке ИТ-стратегии, согласовав их с гендиректором.



При строительстве дач в 1990-х годах в России многие начинали с того, что надо обеспечить продовольственную безопасность своей семьи, посадив на дачном участке максимальное количество картошки и овощей.

Однако уже в 2000-х годах картошка стала доступна и ее легко можно было купить в любом магазине и в любое время года и недорого. А вот бензин подорожал, как впрочем и проезд в общественном транспорте и выращивать по десять мешков картошки на семью стало убыточно.

Кому-то удалось перепланировать дачный участок, посадив вместо картошки и грядок газон, а кому то не удалось, посаженные в разных местах участка яблони, кусты смородины и малины и теща, которая имела отношение ко всем этим посадкам, не дают трансформировать все это в газон.

Также часто бывают, что дачу планировали родители, чтобы по 12 часов в день наслаждаться прополкой грядок, на что их повзрослевшие дети смотрят явно с неодобрением, предпочитая жарить шашлык и пить пиво.

Ошибка 12. Прочие ошибки

Здесь собраны не перечисленные выше ошибки. Число таких прочих ошибок может быть велико, даже возможно бесконечно. Но вероятности возникновения каждой из таких ошибок скорее невелики, а воздействие на ИТ-стратегию может быть тоже не очень большим.

«Также добавлю, что необходимо:

а) Одобрение и поддержка со стороны ГД или Президента компании на разработку ИТ-стратегии.

б) Внутренний приказ о содействии и выделении времени как непосредственного исполнителя, так и аудируемых лиц на всех этапах создания ИТ-стратегии.

в) Закрепление дальнейших этапов развития ИТ-стратегии, связанной с бизнесом компании и одобренной ГД».

Литвинов Виталий, Начальник управления по ИС, ООО "Хевел", г. Новочебоксарск

Слишком хорошая ИТ-стратегия: фейк или реальность?

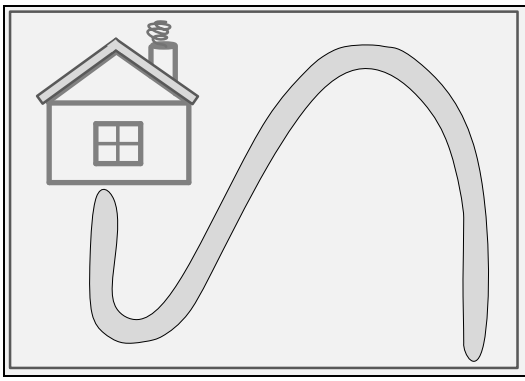
«Представьте себе ситуацию: ваша компания стала жить «по стратегии». Что-то там невнятно звучащее написала, а может, даже, смогла на основе стратегических направлений расписать тактические планы. И вот теперь ваш CEO или его зам требуют ИТ-стратегию.

Мы знаем, что по науке (западной) надо сделать «выравнивание». То есть, смекнуть, как поставленные задачи будут решаться бизнесовыми подразделениями и что надо поменять/развить у себя в хозяйстве. Возможно, удастся что-то в тактических планах даже оптимизировать, ибо ИТ частенько позволяют повысить эффективность любой экспансии или хотя бы удешевить.

Вот тут главное – не перестараться. Чтобы ваш план не получился более понятным, прозрачным, структурно более рельефным, а самое плохое – экономически хорошо обоснованным. Любые планы порождают изменения, неопределённость, мутную водичку. И если вы поставите рядом свой начищенный до блеска механизм, он станет вашим памятником сразу после включения. Ибо окажется очень ослепительным на фоне остальных.

Я из-за этой ошибки потерял работу. Если хотите остаться на своей – «выравнивайте» стратегию в допустимых пределах».

Комментарий бывшего ИТ-менеджера



К числу скорее явно фейковых (ошибочных) вариантов можно отнести решение сделать дорожку на садовом участке не прямую, а в форме доллара, и каждый день ходить по ней и проклинать того, кто это придумал.

2. Сравнение типовых ошибок

Далее проведено сравнение рассмотренных выше типовых ошибок при разработке ИТ-стратегий. На диаграмме на Рис. 1 приведено сравнение оценок вероятностей возникновения и воздействия на бизнес и ИТ типовых ошибок:

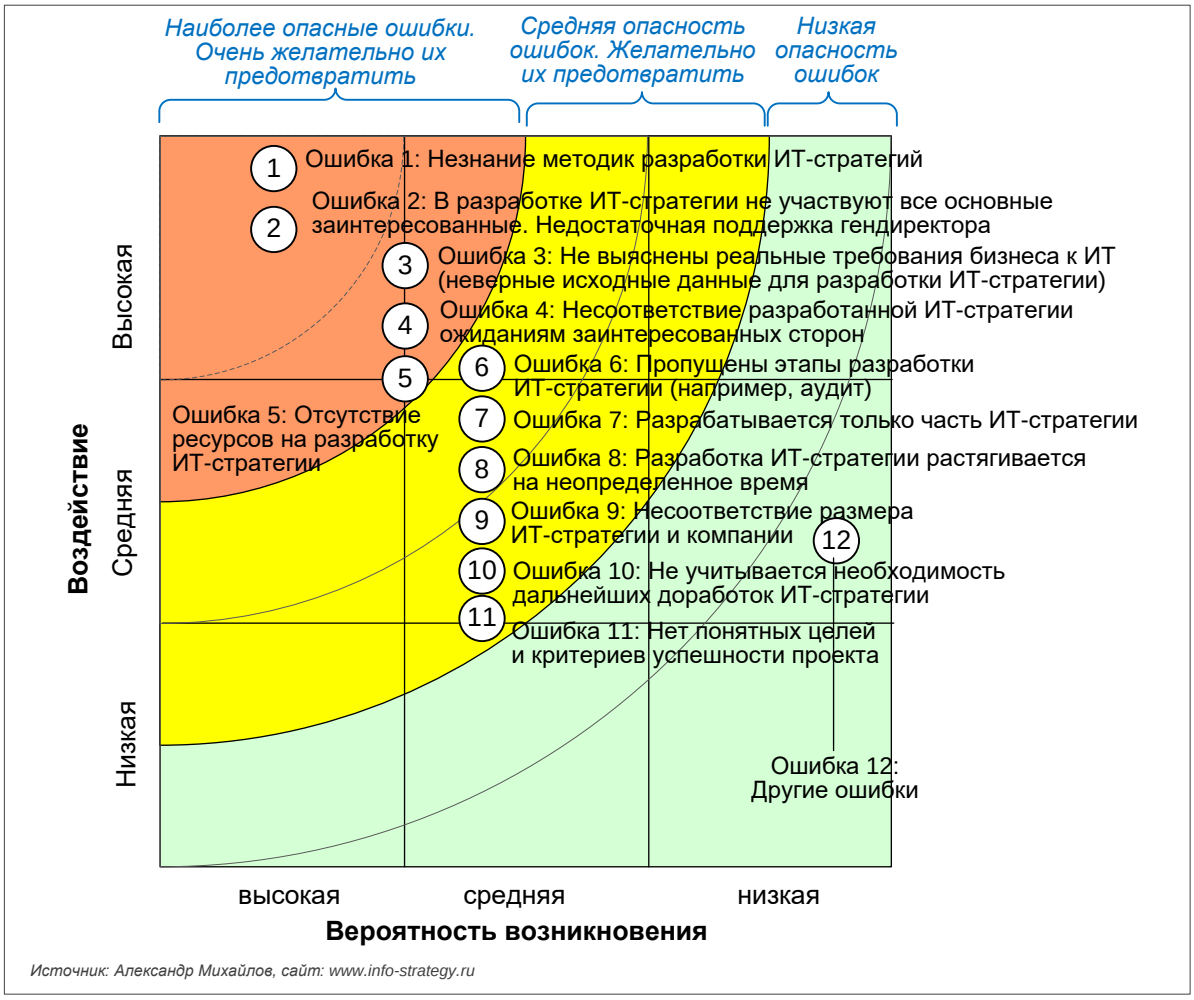


Рис. 1. Диаграмма сравнения ошибок при разработке ИТ-стратегий: оценки приоритетов предотвращения (устранения) ошибок

Приведенные на диаграмме оценки сделаны на базе опросов российских ИТ-директоров (проведенных в 2020 году), а также опыта автора этого текста помощи в разработке ИТ-стратегий для нескольких сотен компаний. Для конкретной компании в конкретный момент времени наиболее вероятные ошибки и их воздействие на ИТ и бизнес могут быть другими.

Проведенное на диаграмме сравнение ошибок позволило выявить наиболее серьезные типовые ошибки, которые очень желательно предотвратить. Эти ошибки могут иметь высокое негативное воздействие на разработку ИТ-стратегии и высокую вероятность их возникновения. Вот перечень наиболее опасных типовых ошибок:

- Ошибка 1: Незнание методик разработки ИТ-стратегий;
- Ошибка 2: В разработке ИТ-стратегии не участвуют все основные заинтересованные. Недостаточная поддержка гендиректора;
- Ошибка 3: Не выяснены реальные требования бизнеса к ИТ (неверные исходные данные для разработки ИТ-стратегии);
- Ошибка 4: Несоответствие разработанной ИТ-стратегии ожиданиям заинтересованных сторон;
- Ошибка 5: Отсутствие ресурсов на разработку ИТ-стратегии.

Остальные ошибки (с номерами 6-11) имеют среднюю вероятность возникновения и среднее воздействие на разработку ИТ-стратегии, желательно предотвратить возникновение этих ошибок, но не любой ценой.

Ошибка 12, в которую собраны все прочие ошибки, имеет низкую опасность, надо смотреть в каждом конкретном случае, что можно сделать для их предотвращения.

В Табл. 1 рассмотрены основные варианты предотвращения основных ошибок при разработке ИТ-стратегии, они были обсуждены в дискуссии на портале Союза ИТ-директоров России:

Табл. 1. Варианты предотвращения основных ошибок при разработке ИТ-стратегии

Основные ошибки при разработке ИТ-стратегий	Приоритет устранения ошибок	Варианты предотвращения ошибок
Ошибка 1: Незнание методик разработки ИТ-стратегий	Самый высокий приоритет	• обучение по ИТ-стратегии (корпоративное или хотя бы ИТ-директора) • участие консультантов (они могут привнести методики)
Ошибка 2: В разработке ИТ-стратегии не участвуют все основные заинтересованные. Недостаточная поддержка гендиректора	Самый высокий приоритет	• участие гендиректора • участие консультантов (они могут подсказать правильных участников)
Ошибка 3: Не выяснены реальные требования бизнеса к ИТ (неверные исходные данные для разработки ИТ-стратегии)	Высокий приоритет	• участие гендиректора • обучение • участие консультантов
Ошибка 4: Несоответствие разработанной ИТ-стратегии ожиданиям заинтересованных сторон	Высокий приоритет	• участие гендиректора и руководителей всех подразделений • участие консультантов
Ошибка 5: Отсутствие ресурсов на разработку ИТ-стратегии	Высокий приоритет	• планирование проекта по разработке ИТ-стратегии
Ошибка 6: Пропущены этапы разработки ИТ-стратегии (например, аудит)	Средний приоритет	• планирование проекта по разработке ИТ-стратегии • участие консультантов
Ошибка 7: Разрабатывается только часть ИТ-стратегии	Средний приоритет	• обучение • участие консультантов
Ошибка 8: Разработка ИТ-стратегии растягивается на неопределенное время	Средний приоритет	• обучение • участие консультантов
Ошибка 9: Несоответствие размера ИТ-стратегии и компании	Средний приоритет	• обучение • участие консультантов
Ошибка 10: Не учитывается необходимость дальнейших доработок ИТ-стратегии	Средний приоритет	• обучение • участие консультантов
Ошибка 11: Нет понятных целей и критериев успешности проекта	Средний приоритет	• планирование проекта по разработке ИТ-стратегии • участие консультантов
Ошибка 12. Другие ошибки	Низкий приоритет	• все вышеперечисленные

Видно, что для предотвращения типовых ошибок можно использовать вполне простые действия:

1. Провести обучение по ИТ-стратегии;
2. Привлечь гендиректора и консультантов для участия в разработке ИТ-стратегии;
3. Составить план работ по разработке ИТ-стратегии.

В Табл. 2 рассмотрены этапы работ и их роль в уменьшении вероятности возникновения типовых ошибок при разработке ИТ-стратегии.

Табл. 2. Этапы работ, уменьшающие вероятность возникновения типовых ошибок при разработке ИТ-стратегии

Основные ошибки при разработке ИТ-стратегий	Приоритеты устранения ошибок	Планирование проекта по разработке ИТ-стратегии	Обучение по ИТ-стратегии	Этапы разработки	Обсуждения и согласования	Выполнение, контроль и доработка ИТ-стратегии
Ошибка 1: Незнание методик разработки ИТ-стратегий	самый высокий	+-	V			
Ошибка 2: В разработке ИТ-стратегии не участвуют все основные заинтересованные. Недостаточная поддержка гендиректора	самый высокий	+-	V		V	
Ошибка 3: Не выяснены реальные требования бизнеса к ИТ (неверные исходные данные для разработки ИТ-стратегии)	высокий	+-	V	V	V	
Ошибка 4: Несоответствие результата ожиданиям заинтересованных сторон	высокий	+-	V	V	V	
Ошибка 5: Отсутствие ресурсов на разработку ИТ-стратегии	высокий	V	V			
Ошибка 6: Пропущены этапы разработки ИТ-стратегии (например, аудит)	средний	V	V	V	V	V
Ошибка 7: Разрабатывается только часть ИТ-стратегии	средний	+-	V		V	
Ошибка 8: Разработка ИТ-стратегии растягивается на неопределенное время	средний	V	V			
Ошибка 9: Несоответствие размера ИТ-стратегии и компании	средний	+-	V			
Ошибка 10: Не учитывается необходимость дальнейших доработок ИТ-стратегии	средний	+-	V			
Ошибка 11: Нет понятных целей и критериев успешности проекта	средний	V	V			
Ошибка 12. Другие ошибки	средний					

Как ни странно, но очень хорошо выглядят (и не дорого стоят) этапы работы:

1. Планирование проекта по разработке ИТ-стратегии;
2. Обучение по ИТ-стратегии.

В *Табл. 3* рассмотрены должности, участие которых уменьшает вероятность возникновения типовых ошибок при разработке ИТ-стратегии

Табл. 3. Люди, участие которых уменьшает вероятность возникновения типовых ошибок при разработке ИТ-стратегии

Основные ошибки при разработке ИТ-стратегий	Приоритеты устранения ошибок	ИТ-директор	Сотрудники ИТ (не ИТ-директор)	Руководители подразделений	Гендиректор	Консультанты
Ошибка 1: Незнание методик разработки ИТ-стратегий	самый высокий					V
Ошибка 2: В разработке ИТ-стратегии не участвуют все основные заинтересованные. Недостаточная поддержка гендиректора	самый высокий	V	V	V	V	V
Ошибка 3: Не выяснены реальные требования бизнеса к ИТ (неверные исходные данные для разработки ИТ-стратегии)	высокий			+-	V	+-
Ошибка 4: Несоответствие результата ожиданиям заинтересованных сторон	высокий			V	V	+-
Ошибка 5: Отсутствие ресурсов на разработку ИТ-стратегии	высокий				V	+-
Ошибка 6: Пропущены этапы разработки ИТ-стратегии (например, аудит)	средний					V
Ошибка 7: Разрабатывается только часть ИТ-стратегии	средний					V
Ошибка 8: Разработка ИТ-стратегии растягивается на неопределенное время	средний				V	V
Ошибка 9: Несоответствие размера ИТ-стратегии и компании	средний					V
Ошибка 10: Не учитывается необходимость дальнейших доработок ИТ-стратегии	средний					V
Ошибка 11: Нет понятных целей и критериев успешности проекта	средний					
Ошибка 12. Другие ошибки	средний					

Видно, что привлечение консультантов к разработке ИТ-стратегии может сильно снизить вероятности появление типовых ошибок при разработке ИТ-стратегии.

Приведенные выше таблицы (*Табл. 1, Табл. 2, Табл. 3*) показывают, что очень эффективными мероприятиями о предотвращению ошибок при разработке ИТ-стратегии являются:

1) Планирование проекта по разработке ИТ-стратегии (это обычно еще и очень недорого);
2) Обучение всех участников проекта методикам разработки ИТ-стратегии (эта работа тоже не особо дорого стоит, это скорее обучение, не консалтинг);
3) Привлечение гендиректора к разработке ИТ-стратегии, если не ко всем этапам работ, то хотя бы к сбору требований к ИТ и согласованию ИТ-стратегии. Эта работа не требует денег, но не является простой, гендиректора обычно оценивают свое время как очень дорогое во всех смыслах;
4) Привлечение консультантов, имеющих успешный опыт разработки ИТ-стратегий для компаний вашей отрасли и размера. К сожалению, эти работы обычно стоят недешево, однако в десятки раз дешевле, чем неверные планы развития ИТ.

3. Структура «идеальной» ИТ-стратегии, ее разработчики и этапы разработки

Формула «идеальной» ИТ-стратегии

Опросы ИТ-директоров российских компаний (по типовым ошибкам при разработке ИТ-стратегии, а также про оптимальную структуру и разработчиков ИТ-стратегии) и лучший международный опыт (см. книгу «ИТ-стратегия: лучшие международные и российские практики») позволили предложить формулу разработки «идеальной» ИТ-стратегии:

1. Максимально уместная для вашей компании ИТ-стратегия:
   1.1. Максимальный учет вашей компании;
   1.2. Максимальный учет лучшего международного и российского опыта, а также опыта компаний вашего размера и из вашей отрасли;
   1.3. Максимальное рассмотрение всех разделов ИТ-стратегии;
   1.4. Максимальное участие в разработке всех заинтересованных лиц;
   1.5. Максимально полная последовательность разработки ИТ-стратегии;
2. Минимальное время и ресурсы на разработку ИТ-стратегии, желательно мгновенно, с нулевыми затратами в деньгах и человеко-днях своих сотрудников;
3. Минимальные риски того, что ИТ-стратегия будет разработана неверно или вообще не будет разработана.

Многие увидят, что этот набор требований выполнить вряд ли реально. Требования можно объединить в группы:

1. требование 1 можно отнести к желанию получить максимальные выгоды от ИТ-стратегии;
2. требование 2: это минимальные ресурсы;
3. требование 3: это минимальные риски.

Итого, идеальная ИТ-стратегия – это достаточно понятный, хотя и непростой проект по ИТ. В рамках этого проекта делается попытка максимизировать выгоды и минимизировать затраты и риски. Т.е. идеально было бы получить максимальные выгоды при нулевых затратах и рисках.

Многим очевидно, что выполнение одновременно требований 1 + 2 + 3 скорее нереально, приходится ограничивать и объем ИТ-стратегии и ее точную привязку ко всем требованиям сотрудников вашей компании, а также требуется выделять и ресурсы, и календарное время на разработку ИТ-стратегии.

К сожалению, для того, чтобы получить выгоды, практически всегда приходится нести затраты и риски того, что что-то будет сделано не так.

Далее рассмотрен ряд вариантов к разработке ИТ-стратегии и по каждому из них сделаны оценки выгод, затрат и рисков. Плохая новость в том, вариантов разработки ИТ-стратегии с нулевыми затратами и рисками автор этого текста не знает. Но есть и хорошая новость: соотношением выгод/затрат/рисков можно варьировать, выбирать более уместный для вашей компании вариант.

Структура «идеальной» ИТ-стратегии

На Рис. 2 рассмотрена возможная структура ИТ-стратегии с весьма полным перечнем разделов (а оглавление такой ИТ-стратегии рассмотрено на Рис. 3):

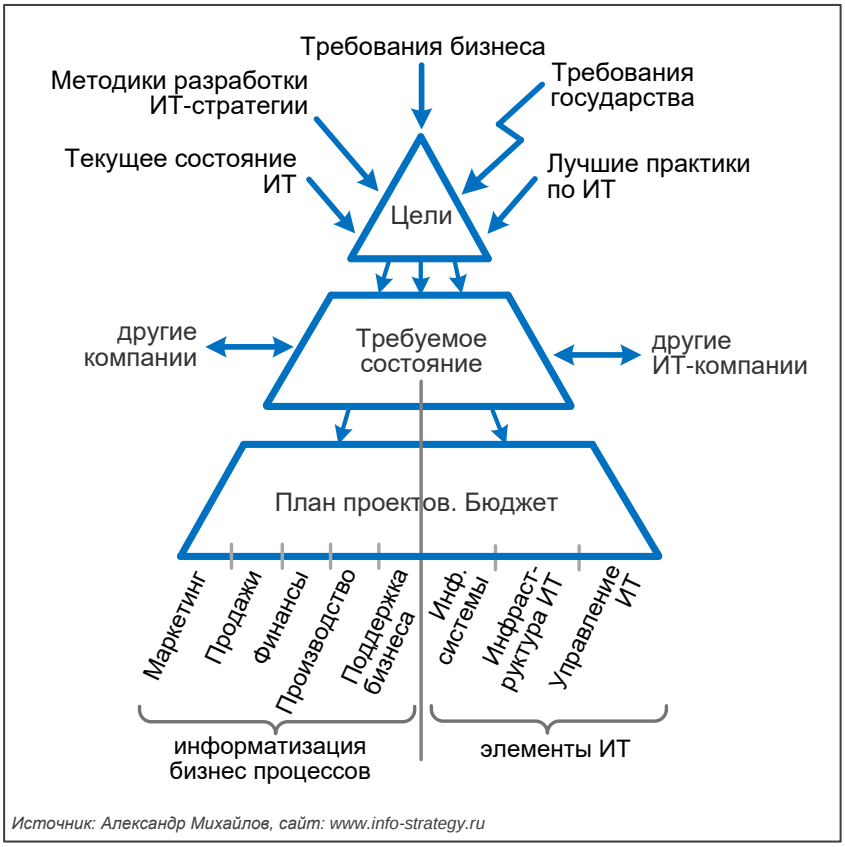


Рис. 2. Структура «идеальной» (полной по перечню разделов) ИТ-стратегия

Примерное оглавление «идеальной» ИТ-стратегии

1. Требования бизнеса к ИТ
- 1.1. Цели бизнеса и основные проекты
- 1.2. Требования бизнеса к ИТ

2. Текущее состояние ИТ
- 2.1. Автоматизация бизнес-процессов
- 2.2. Информационные системы
- 2.3. Инфраструктура ИТ
- 2.4. Управление ИТ (ИТ-служба)

3. Требуемое состояние ИТ
- 3.1. Видение, миссия, цели ИТ
- 3.2. Информационные системы
- 3.3. Инфраструктура ИТ
- 3.4. Управление ИТ

4. Портфель проектов по ИТ
- 4.1. Информационные системы
- 4.2. Инфраструктура ИТ
- 4.3. Управление ИТ
- 4.4. Сравнение проектов

5. Сценарии развития ИТ

6. Планы на 1 и 2-3 года. Бюджет ИТ

7. Контроль и пересмотр ИТ-стратегии

Рис. 3. Примерное оглавление «идеальной» ИТ-стратегии

Более подробно оглавление такой полной ИТ-стратегии рассмотрено в книге «ИТ-стратегии, лучший международный и российский опыт», а также на странице www.info-strategy.ru/services/it-strategy-full

Этапы разработки «идеальной» ИТ-стратегии

Исходя из лучшего международного и российского опыта разработки ИТ-стратегий, а также учета типовых ошибок при разработке ИТ-стратегии, можно предложить достаточно большое число целесообразных этапов разработки ИТ-стратегии:

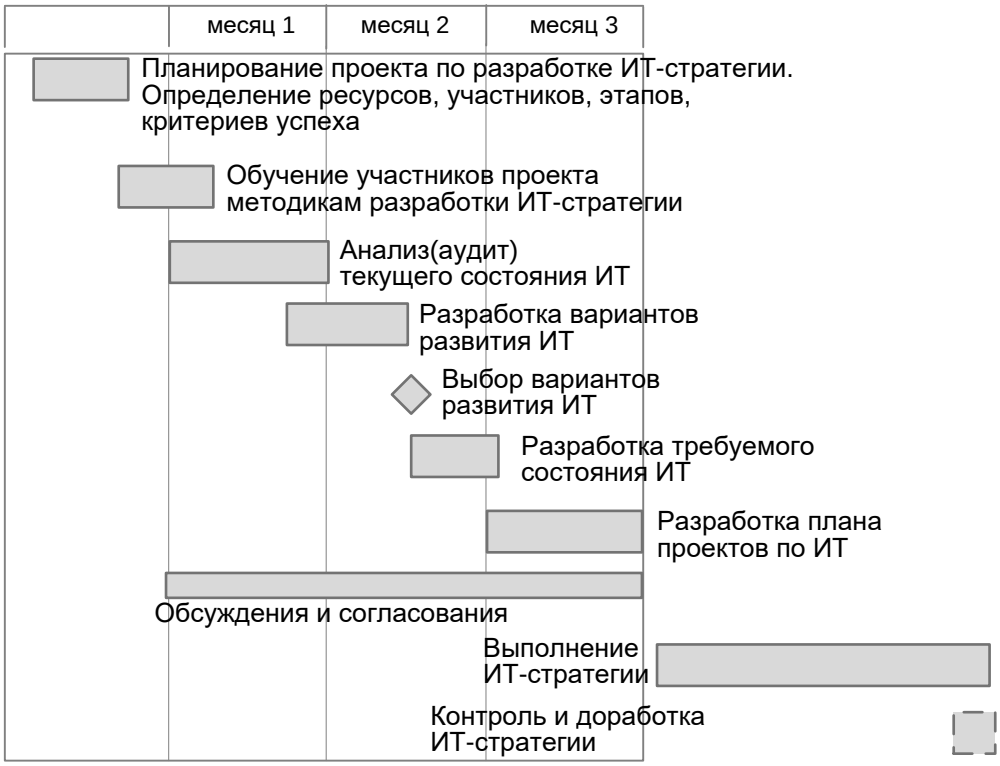


Рис. 4. Целесообразные этапы разработки ИТ-стратегии

Весьма часто ИТ-стратегия разрабатывается за один этап (если вообще разрабатывается).

Понятно, что без проведения аудита текущего состояния ИТ, вряд ли можно гарантировать, что известны все проблемы в ИТ. Аудит лучше выполнять людьми не из вашей компании, они более независимы.

Этапы по разработке вариантов развития ИТ часто пропускают, а зря, с чего вы решили, что каждому элементу ИТ вы выбираете лучший вариант его развития?

Также часто минимально выполняют этап обсуждения и согласования ИТ-стратегии внутри компании, что обычно приводит к появлению ИТ-стратегии, которая много кого не устраивает.

Участники разработки «идеальной» ИТ-стратегии

Участники разработки «идеальной» ИТ-стратегии должны знать:

- требования бизнеса к ИТ. Их должен знать гендиректор и руководители подразделений компании;
- методики разработки ИТ-стратегий. Их знают консультанты по ИТ, да и то нечасто;
- текущее состояние ИТ в вашей компании. Обычно его знает ИТ-директор и сотрудники ИТ. Но важно выяснить точки зрения руководителей подразделений компании и пользователей ИТ;

Итого, по-хорошему, в разработке ИТ-стратегии должны бы участвовать и руководители ИТ-служб, и руководители бизнес-подразделений (включая гендиректора) и консультанты (знающие методики разработки ИТ-стратегий и опыт других российских и международных компаний.

Целесообразное участие конкретных людей в разных этапах разработки по ИТ-стратегии рассмотрено в Табл. 4. *Таблица*:

*Табл. 4. Таблица «этапы работ» * «целесообразные участники»*

Этапы работ по разработке ИТ-стратегии	Целесообразные участники				
	ИТ-директор	Сотрудники ИТ (не ИТ-директор)	Руководители подразделений	Гендиректор	Консультанты
Планирование проекта по разработке ИТ-стратегии.	V			V	V
Обучение участников проекта методикам разработки ИТ-стратегии	V	+-		+-	+-
Анализ текущего состояния ИТ	V	+-	+-	+-	+-
Разработка вариантов развития ИТ	V			V	+-
Выбор вариантов развития ИТ					
Разработка требуемого состояния ИТ	V	+-	+-	+-	+-
Разработка плана проектов по ИТ	V	+-	+-	V	+-
Обсуждения и согласования	V		+-	V	+-
Выполнение ИТ-стратегии	V	V	+-		+-
Контроль и доработка ИТ-стратегии	V		+-	+-	+-

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

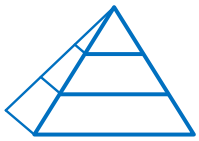
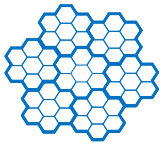
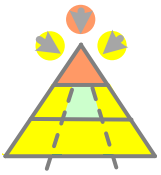
Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации

Консалтинг
по управлению ИТ

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

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

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

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

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

Отзывы ИТ-директоров

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

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

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

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

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

«С компанией Александра Михайлова мы сотрудничаем уже несколько лет, вначале я прошел обучение по курсу «Разработка ИТ-стратегии», потом мы провели корпоративное обучение, сейчас постепенно разрабатываем ИТ-стратегию, параллельно улучшая и управление ИТ и взаимоотношения ИТ и бизнеса (ИТ-процессы, оргструктуру, анализ удовлетворенности пользователей ИТ и др.). Александр, являясь опытным экспертом по ИТ, предлагает понятную методику разработки ИТ-стратегий, в соответствии с которой, ИТ-стратегию могут дорабатывать сами ИТ-менеджеры.

Я придерживаюсь мнения, что консалтинг надо делать не максимально быстро (не успевая, собственно, внедрять рекомендации), а поступательно, постоянно разрабатывая рекомендации и контролируя их реализацию. При этом очень важно обеспечивать согласованность различных проектов по улучшению ИТ.

Рассчитываем на дальнейшее долгосрочное сотрудничество по доработке и поддержке ИТ-стратегии, плана проектов по ИТ, улучшению управления ИТ».

Табаков С.Г., начальник ИТАТ, ОАО “Нефтегазовая компания “Славнефть”

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

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

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

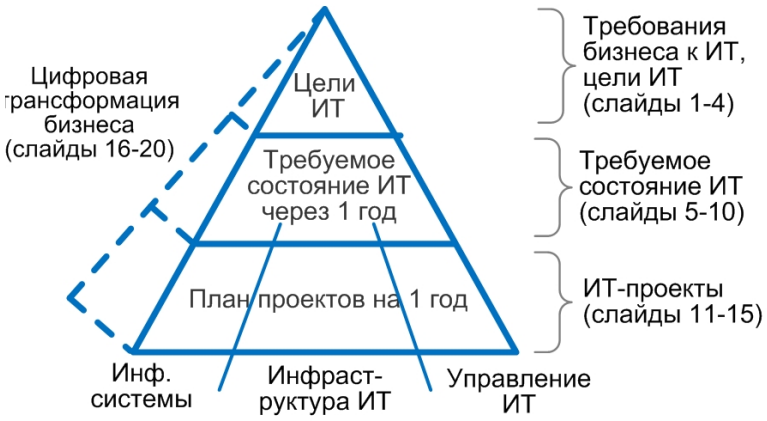
Отзывы по обучению (корпоративному, дистанционному, очному) по ИТ-стратегии, проведенному сотрудниками компании «Консалтинг по управлению ИТ»

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

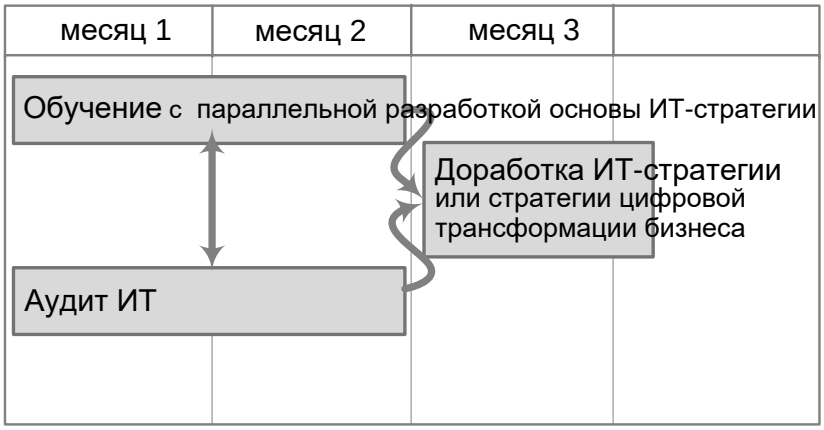
Поэтому при разработке «средней» ИТ-стратегии предлагается совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии, привязанная к обучению, в том числе и для того, чтобы вовремя выполнить все этапы работ.

Предлагается несколько вариантов совместной с консультантами разработки «средней» ИТ-стратегии на 50-150 страниц (сравнение см. в Табл. 5):

Табл. 5. 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

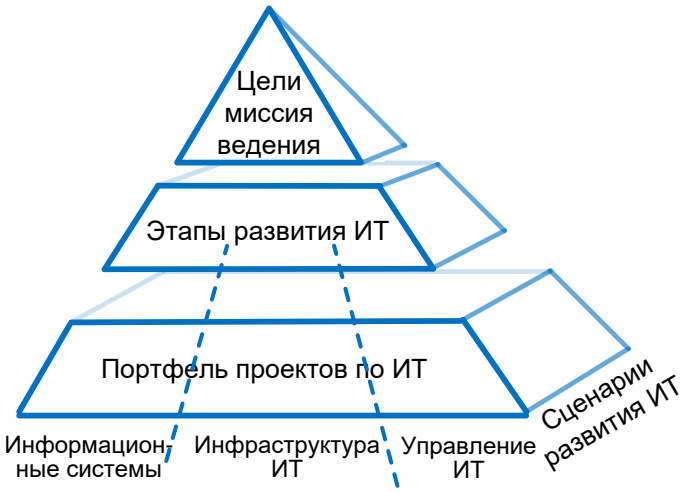
Более подробная информация: www.info-strategy.ru/services/it-strategy-medium

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

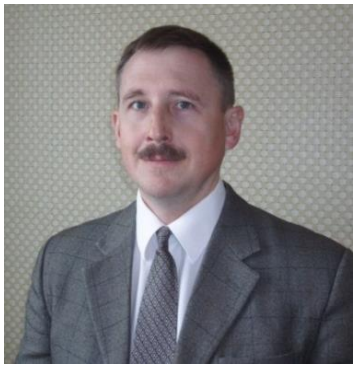
Более подробная информация по «подробной» ИТ-стратегии на 150-300 страниц:

- *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

Десятки статей и сотни страниц по ИТ-стратегиям

сайт www.info-strategy.ru

Разработка основы ИТ-стратегии на 15 слайдов на 1 год

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.