

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](mailto: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](http://www.info-strategy.ru)).

Работу в области ИТ начал простым программистом, потом 10 лет руководил ИТ-службами. После этого 15 лет консалтинга по управлению ИТ: вначале в IBM, с 2012 года - в своей компании «Консалтинг по управлению ИТ».

Участвовал в десятках консалтинговых проектов по улучшению управления ИТ в крупнейших российских компаниях:

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

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

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

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

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



см. весь перечень книг и статей: [www.info-strategy.ru/publications](http://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](http://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 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<sup>1</sup>, 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.

<sup>1</sup> 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 не просто, потому что ситуация каждый раз уникальная.

Варианты уменьшения числа ошибок при выполнении ИТ-стратегии есть, например, привлечь 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 набирать, 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 МВА «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 МВА ИТ, практически никто не знает, как разрабатывать ИТ-стратегии. Наверное, один из пяти слушателей МВА ИТ 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»*

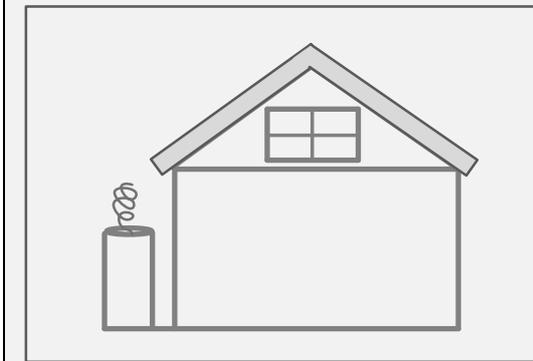
*«Так и есть, и другой вопрос, а есть ли нормальные методики разработки ИТ-стратегий?»*

*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.

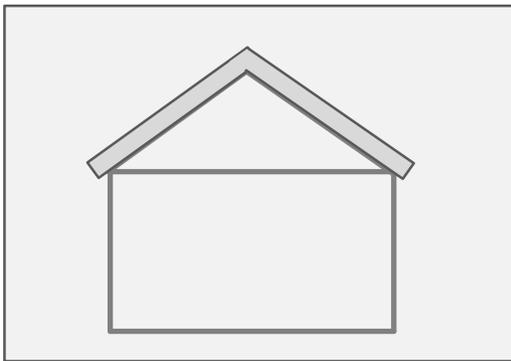
К разработке ИТ-стратегии целесообразно привлекать всех заинтересованных в планировании развития ИТ лиц, и хотя бы согласовать требования к ИТ и основные решения по ИТ. Конечно, надо привлекать не всех сотрудников компании, а только руководителей.

*«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».*

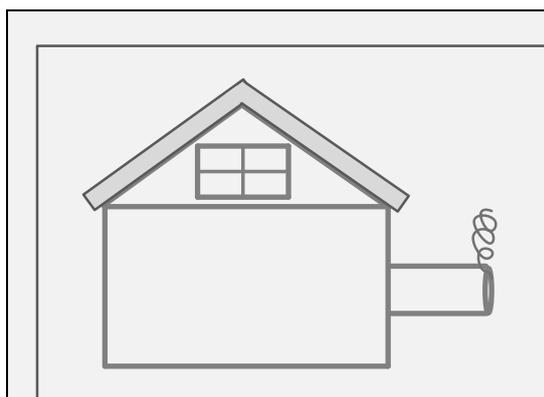
#### Ошибка 4. Несоответствие разработанной ИТ-стратегии ожиданиям заинтересованных сторон

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).*

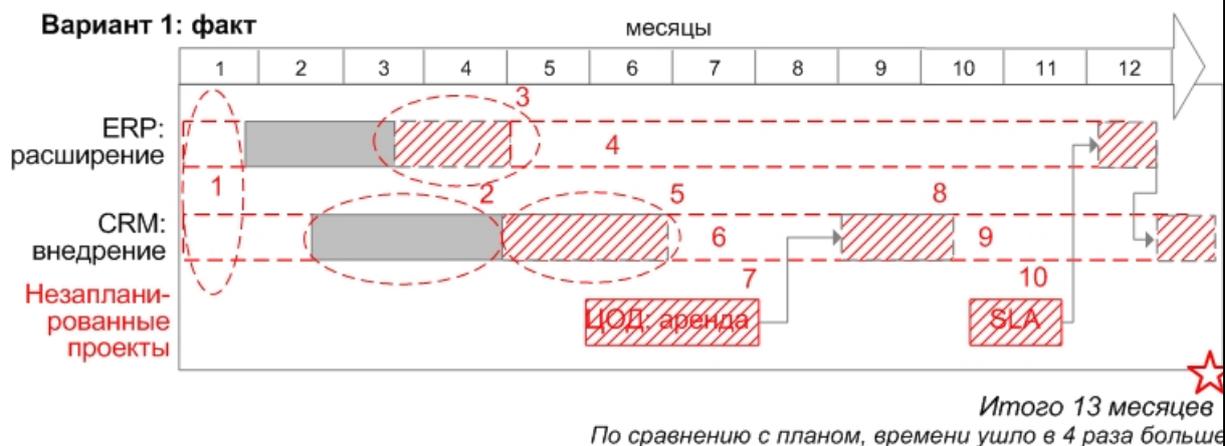
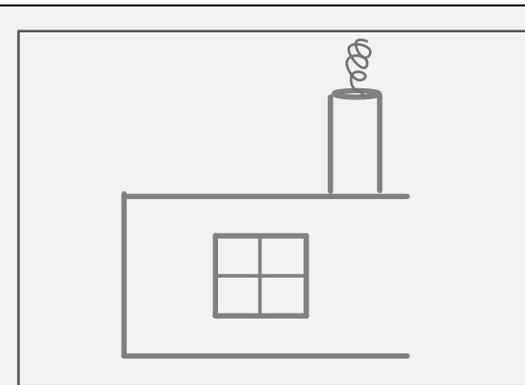


Рис. 1 Пример плана проектов по ИТ: вариант 1, факт

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.

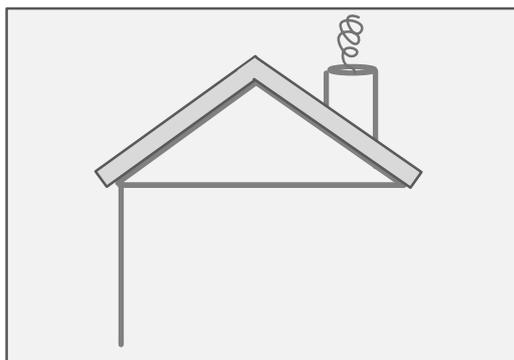
*Автор этого текста знаком с методиками разработки ИТ-стратегий, используемых международными ИТ-компаниями. Только за 7 лет работы в IBM удалось изучить и попробовать применять пять методик разработки ИТ-стратегий. Для успешного применения все они требовали опыта многих лет управления ИТ и нескольких лет тренировок применения каждой из методик. Если во всем мире в IBM работает так 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 направлений бизнеса (например, финансового директора. И интересуют его только планы по развитию информатизации финансов). ИТ-директор тоже может интересоваться только инфраструктурой или управлением ИТ.

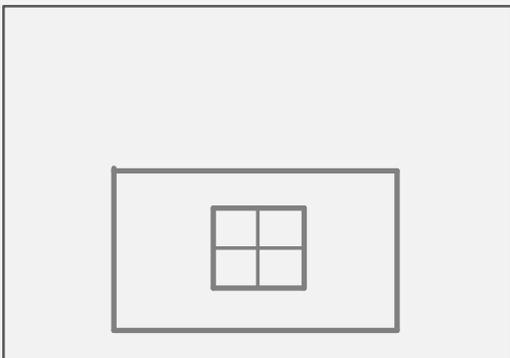
Эта ошибка свойственна когда:

- 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](http://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 попасть 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]

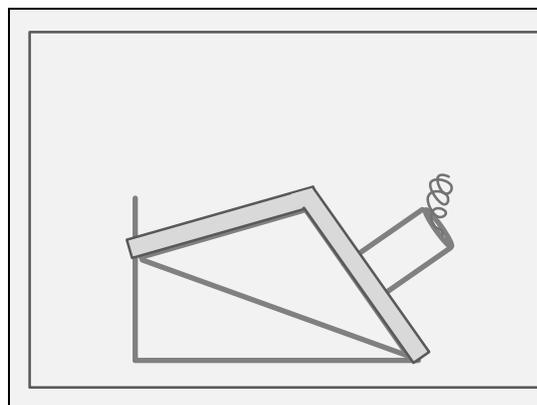
Вероятность возникновения этой ошибки достаточно велика (особенно если ИТ-стратегию разрабатывает ИТ-директор по своей личной инициативе). Последствия такого растягивания работ весьма вероятно приведут к тому, что ИТ-стратегия через пару месяцев станет не совсем актуальной, а через полгода совсем неактуальной. 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, противодействию подразделений».*

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



*Одни мои знакомые построили первый этаж дачи, где много лет живут. Первоначальный замысел 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:

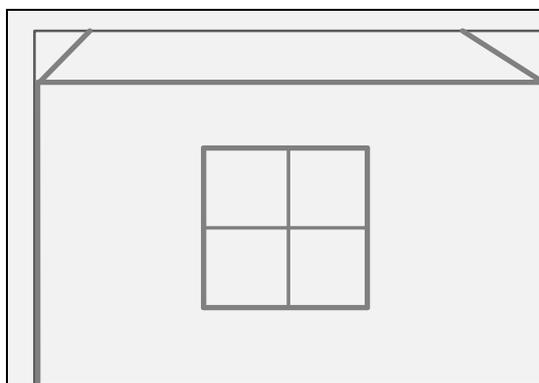
- для крупных компаний целесообразна ИТ-стратегия на 100 и более страниц;
- для средних компаний уместна ИТ-стратегия на 50-100 страниц;
- для малых компаний подойдет ИТ-стратегия хотя бы на 15 слайдов.

#### 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.*

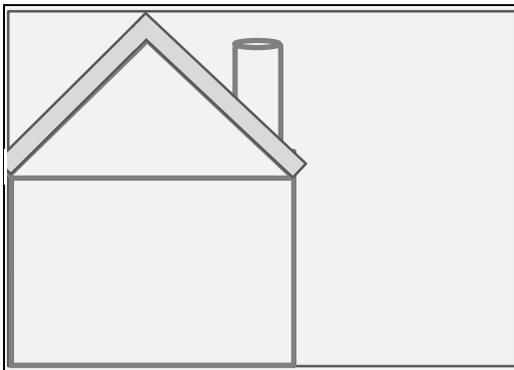
### Ошибка 10. Не учитывается необходимость дальнейших доработок ИТ-стратегии

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 происходящим, обновляться, дополняться. Я бы это все назвал процессом стратегического управления в ИТ. Его отсутствие – еще одна ошибка, которая приводит к тому, что стратегия быстро устареваает и превращается в «красивый камень на шее», который мешает ходить, но и выкинуть жалко».*

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



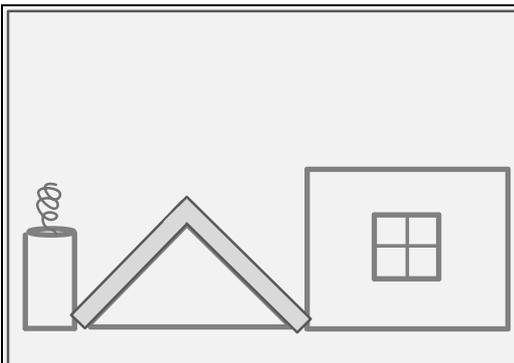
*Я, например, поставил свою дачу совсем близко от забора (с одной стороны), от колодца (с другой стороны) вплитык к сараю (с третьей стороны).*

*Теперь вот периодически порываюсь сделать веранду, но для этого доступна только одна сторона и она не солнечная, а на веранде в Подмоскovie 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?

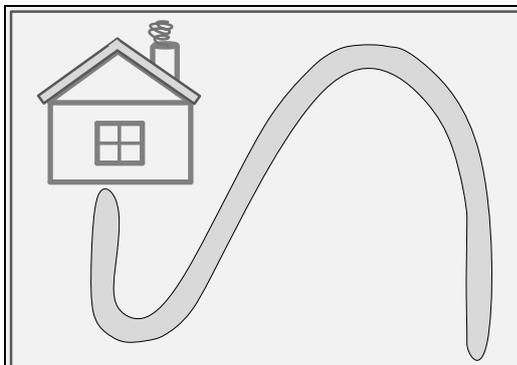
*«Представьте себе ситуацию: ваша компания стала жить «по стратегии». Что-то там невнятно звучащее написала, а может, даже, смогла на основе стратегических направлений расписать тактические планы. И вот теперь ваш CEO или его зам требуют ИТ-стратегию.*

*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:

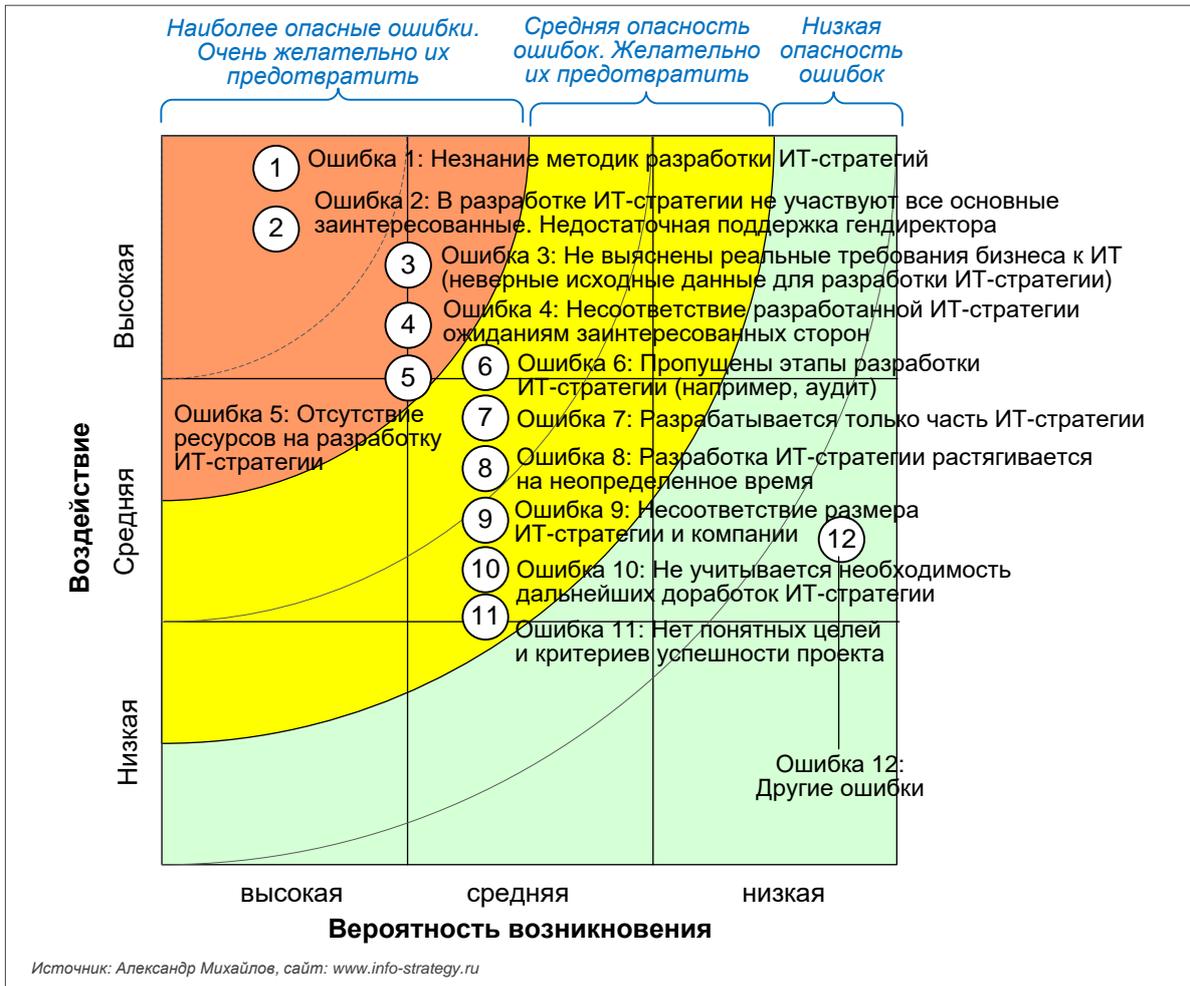


Рис. 1. Диаграмма сравнения ошибок при разработке ИТ-стратегий: оценки приоритетов предотвращения (устранения) ошибок

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обучение по ИТ-стратегии (корпоративное или хотя бы ИТ-директора)</li> <li>• участие консультантов (они могут привнести методики)</li> </ul>
Ошибка 2: В разработке ИТ-стратегии не участвуют все основные заинтересованные. Недостаточная поддержка гендиректора	Самый высокий приоритет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• участие гендиректора</li> <li>• участие консультантов (они могут подсказать правильных участников)</li> </ul>
Ошибка 3: Не выяснены реальные требования бизнеса к ИТ (неверные исходные данные для разработки ИТ-стратегии)	Высокий приоритет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• участие гендиректора</li> <li>• обучение</li> <li>• участие консультантов</li> </ul>
Ошибка 4: Несоответствие разработанной ИТ-стратегии ожиданиям заинтересованных сторон	Высокий приоритет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• участие гендиректора и руководителей всех подразделений</li> <li>• участие консультантов</li> </ul>
Ошибка 5: Отсутствие ресурсов на разработку ИТ-стратегии	Высокий приоритет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планирование проекта по разработке ИТ-стратегии</li> </ul>
Ошибка 6: Пропущены этапы разработки ИТ-стратегии (например, аудит)	Средний приоритет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планирование проекта по разработке ИТ-стратегии</li> <li>• участие консультантов</li> </ul>
Ошибка 7: Разрабатывается только часть ИТ-стратегии	Средний приоритет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обучение</li> <li>• участие консультантов</li> </ul>
Ошибка 8: Разработка ИТ-стратегии растягивается на неопределенное время	Средний приоритет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обучение</li> <li>• участие консультантов</li> </ul>
Ошибка 9: Несоответствие размера ИТ-стратегии и компании	Средний приоритет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обучение</li> <li>• участие консультантов</li> </ul>
Ошибка 10: Не учитывается необходимость дальнейших доработок ИТ-стратегии	Средний приоритет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обучение</li> <li>• участие консультантов</li> </ul>
Ошибка 11: Нет понятных целей и критериев успешности проекта	Средний приоритет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планирование проекта по разработке ИТ-стратегии</li> <li>• участие консультантов</li> </ul>
Ошибка 12. Другие ошибки	Низкий приоритет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• все вышеперечисленные</li> </ul>

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	+-	✓			
Ошибка 2: В разработке ИТ-стратегии не участвуют все основные заинтересованные. Недостаточная поддержка гендиректора	самый высокий	+-	✓		✓	
Ошибка 3: Не выяснены реальные требования бизнеса к ИТ (неверные исходные данные для разработки ИТ-стратегии)	высокий	+-	✓	✓	✓	
Ошибка 4: Несоответствие результата ожиданиям заинтересованных сторон	высокий	+-	✓	✓	✓	
Ошибка 5: Отсутствие ресурсов на разработку ИТ-стратегии	высокий	✓	✓			
Ошибка 6: Пропущены этапы разработки ИТ-стратегии (например, аудит)	средний	✓	✓	✓	✓	✓
Ошибка 7: Разрабатывается только часть ИТ-стратегии	средний	+-	✓		✓	
Ошибка 8: Разработка ИТ-стратегии растягивается на неопределенное время	средний	✓	✓			
Ошибка 9: Несоответствие размера ИТ-стратегии и компании	средний	+-	✓			
Ошибка 10: Не учитывается необходимость дальнейших доработок ИТ-стратегии	средний	+-	✓			
Ошибка 11: Нет понятных целей и критериев успешности проекта	средний	✓	✓			
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 появления типовых ошибок при разработке ИТ-стратегии.

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

- 1) Планирование проекта по разработке ИТ-стратегии (это обычно еще и очень дорого);
- 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 разработки 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 не реально, 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](http://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:

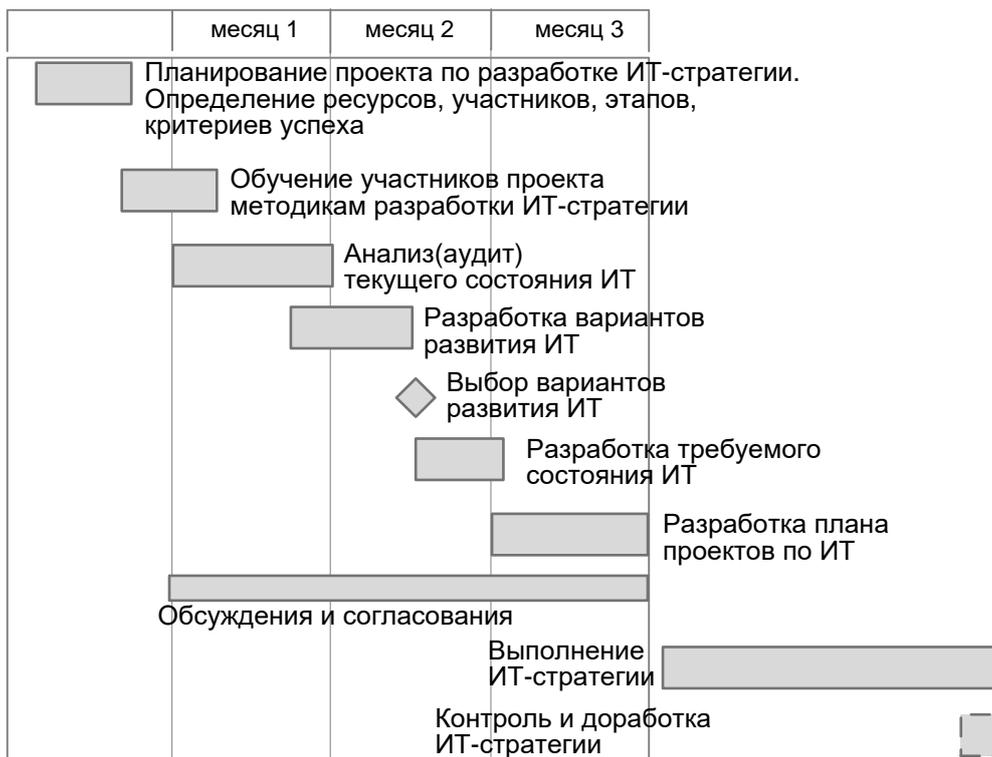


Рис. 4. Целесообразные этапы разработки ИТ-стратегии

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 не часто;
- 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.	✓			✓	✓
Обучение участников проекта методикам разработки ИТ-стратегии	✓	+-		+-	+-
Анализ текущего состояния ИТ	✓	+-	+-	+-	+-
Разработка вариантов развития ИТ	✓			✓	+-
Выбор вариантов развития ИТ					
Разработка требуемого состояния ИТ	✓	+-	+-	+-	+-
Разработка плана проектов по ИТ	✓	+-	+-	✓	+-
Обсуждения и согласования	✓		+-	✓	+-
Выполнение ИТ-стратегии	✓	✓	+-		+-
Контроль и доработка ИТ-стратегии	✓		+-	+-	+-

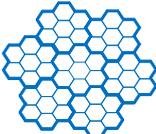
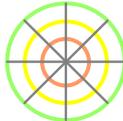
# Приложение 1. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса

## Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации

	<p><b>Консалтинг по управлению ИТ</b></p>	<p>ООО «Консалтинг по управлению ИТ» Москва, Зеленоградская ул, 3 тел. (499) 397-84-83 <a href="http://www.info-strategy.ru">www.info-strategy.ru</a> <a href="mailto:info@info-strategy.ru">info@info-strategy.ru</a></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](http://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»)*



**Славнефть**

«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)*

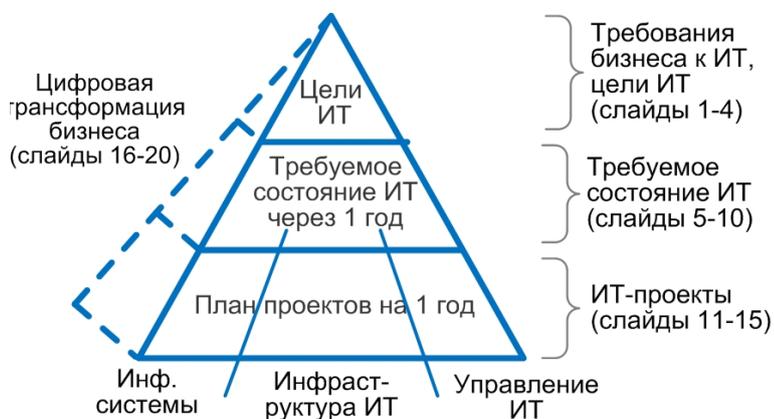
**Отзывы по обучению (корпоративному, дистанционному, очному) по ИТ-стратегии, проведенному сотрудниками компании «Консалтинг по управлению ИТ»**

- ✓ «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](http://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. 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](http://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](mailto: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*

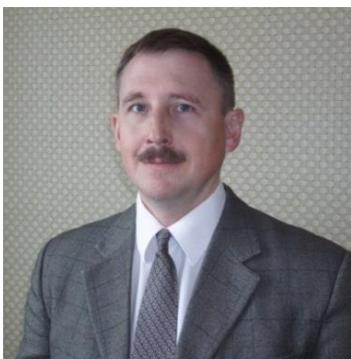
*Более подробная информация по «подробной» ИТ-стратегии на 150-300 страниц:*

- информация по этой услуге: [www.info-strategy.ru/services/it-strategy-full](http://www.info-strategy.ru/services/it-strategy-full)

*Для записи на консультацию по ИТ-стратегии напишите по адресу [info@info-strategy.ru](mailto: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](http://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.