

Александр Михайлов

# Методики разработки ИТ-стратегий



Москва 2021

## Содержание

Введение .....	4
1. Методики, используемые для разработки ИТ-стратегий .....	4
2. Отсутствие стратегии, следование моде, специфические ИТ-стратегии .....	5
3. Методики стратегического планирования ИТ .....	8
4. Методики стратегического планирования бизнеса .....	10
5. Методики планирования элементов ИТ .....	13
6. Методика «Основные 15 слайдов ИТ-стратегии» .....	15
7. Методика «Основные 20 слайдов стратегии цифровой трансформации бизнеса» .....	16
8. Методика «Пирамида Михайлова» (ИТ-стратегия и стратегия цифровой трансформации бизнеса) .....	17
9. Сравнение методик .....	20
10. Кому целесообразно разрабатывать и поддерживать ИТ-стратегию? .....	22
Приложение 1. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса .....	27
Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации .....	27
Отзывы ИТ-директоров .....	28
Разработка основы ИТ-стратегии параллельно обучению .....	30
Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц .....	32
Консалтинг по разработке подробной ИТ-стратегии (и/или стратегии цифровой трансформации бизнеса) на 150-300 страниц .....	34

**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:

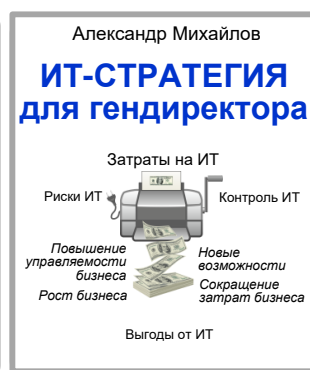
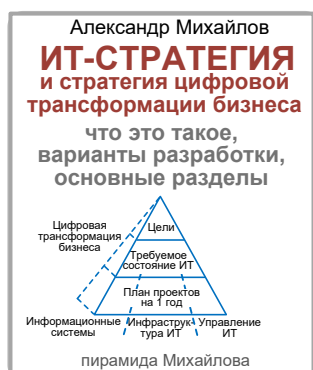
- ИТ-стратегии, стратегии цифровой трансформации бизнеса: Транссервис, Softline, Магнитогорский Metallургический Комбинат, Газпром автоматизация, Интерэнерго, Ферронордик Машины, Zeppelin, Национальный Расчетный Депозитарий (группа компаний ММВБ), Роснано, Ренессанс Страхование, Нижегородская Энергосбытовая 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 страниц. В книге рассмотрена разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц, на 1-3 года;
- сайта по ИТ-стратегиям и стратегиям цифровой трансформации бизнеса ([www.info-strategy.ru](http://www.info-strategy.ru)), который ведет автор этого текста.

## 1. Методики, используемые для разработки ИТ-стратегий

В 2004 г. в статье «Семь подходов к разработке ИТ-стратегии»<sup>1</sup> я попробовал обобщить типовые российские подходы к разработке ИТ-стратегий. В 2012 г. мною была написана еще одна статья на эту тему: «ИТ-стратегия: кому и зачем она нужна. Российские особенности»<sup>2</sup>, там было рассмотрено уже десять подходов.

В книге, которую вы сейчас читаете, сделан еще шаг вперед: рассмотренные ранее типовые подходы к разработке ИТ-стратегий структурированы в шесть групп:

1. Отсутствие стратегии, следование моде, специфические ИТ-стратегии. Более подробно см. п. 4.2;
2. Методики стратегического планирования ИТ, разработанные международными компаниями для планирования ИТ в больших компаниях, все работы требуют очень высокой квалификации. Более подробно см. п. 4.3;
3. Методики стратегического планирования бизнеса (в т.ч. по книгам Стрикленда и Минцберга), см. п. 4.4;
4. Методики планирования отдельных элементов ИТ, в т.ч. ITIL как подход к планированию ИТ-услуг, см. п. 4.5;
5. Методика «Основные 15 слайдов ИТ-стратегии», см. п. 4.6;
6. Методика «Пирамида Михайлова». Эта методика разработки ИТ-стратегий подробно рассмотрена в п. 4.7.



Если кто-то считает, что это неполный список методик и подходов, то с этим заранее можно согласиться, реальность существенно разнообразней всех классификаций, в том числе предложенной в этой книге.

<sup>1</sup> Михайлов А. [Семь подходов к разработке ИТ-стратегий](#) // Директор Информационной Службы. - 2004. - № 2

<sup>2</sup> Михайлов А. [ИТ-стратегия: варианты разработки](#) // Директор Информационной Службы. – 2012. - N 2.

## 2. Отсутствие стратегии, следование моде, специфические ИТ-стратегии

К этой группе можно отнести множество разных подходов к разработке ИТ-стратегий, которые часто встречаются, но вряд ли их можно назвать методиками разработки ИТ-стратегий:

- а) Отсутствие ИТ-стратегии;
- б) Следование моде (трендам);
- в) Экзотические варианты;
- г) Стратегии для ИТ-компаний.

### а) Отсутствие ИТ-стратегии

Этот подход использует большинство российских организаций. При этом ИТ-директору не надо думать об ИТ-стратегии, ее разработке и выполнении. Собственно, для микрокомпаний<sup>1</sup>, отсутствие написанной и одобренной руководителями всех подразделений ИТ-стратегии может и не являться проблемой, особенно, если директор является также и руководителем всех подразделений, а также единственным сотрудником.

*"Как вы можете руководить, если не знаете, куда идете?"*

*Георг Ньюмен*

Из приятных сторон этого подхода можно отметить его простоту и отсутствие дополнительных затрат, что немало. В этой ситуации ИТ-директору не надо думать об ИТ-стратегии, ее реализации и обновлении. Да и не на всяком предприятии есть стратегия предприятия в целом, а также стратегии по маркетингу, финансам и производству.



Однако, для крупных предприятий, отсутствие ИТ-стратегии может являться проблемой. Неприятных моментов при этом может быть немало:

- сложность обоснования новых проектов по ИТ, что приводит к финансированию по остаточному принципу;
- неудовлетворенность пользователей и руководства предприятия текущим информационным обеспечением;
- неэффективность ИТ в целом.

В целом, об эффективности поддержки бизнеса при отсутствии ИТ-стратегии судить можно весьма субъективно, что обычно приводит к неудовлетворению и пользователей и ИТ-шников и руководства предприятия.

В случае с компаниями с совсем плохим управлением, отсутствие ИТ-стратегии может выглядеть даже неплохо: не надо тратить ресурсы на малопонятные «стратегии», «выработку стратегических целей», «согласование бизнеса и ИТ». Также, после провала ИТ-стратегии, не надо объяснять руководству, зачем деньги потратили. Однако, и обосновать инвестиции в ИТ, а также новые крупные проекты может не получиться.

<sup>1</sup> Не путать с «наноккомпаниями», к которым иногда относят «Роснано» (которой до 2020 года руководил Чубайс) и совсем маленькие компании на несколько человек.

## б) Следование моде (трендам)<sup>1</sup>

Этот подход выглядит безобидно, но может обходиться очень дорого. Встречается он весьма часто. Благодаря мастерству маркетологов, продвигающих новые продукты, у получателей этой рекламы появляется желание немедленно эти новинки приобрести и начать использовать. Призывы купить самые последние достижения международной компьютерной мысли были и будут всегда, тем более что продавцы обещают, что эти достижения сразу решат все имеющиеся проблемы. Все и сразу.

*- Вы знаете, сейчас в Европе и в лучших домах Филадельфии возобновили старинную моду - разливать чай через ситечко. Необычайно эффектно и очень элегантно... Остап вынул из кармана маленькое позолоченное ситечко. Солнце каталось в ситечке, как яйцо. По потолку сигали зайчики. Неожиданно осветился темный угол комнаты. На Эллочку вещь произвела такое же неотразимое впечатление, какое производит старая банка из-под консервов на людоеда Мумбо-Юмбо. В таких случаях людоед кричит полным голосом, Эллочка же тихо застонала:*

*- Хо-хо!*

*И.Ильф, Е.Петров Двенадцать стульев*

Желание срочно внедрить что-то новое появляется скорее не у пользователей, так как им с этим дальше надо будет работать, а у ИТ-директора или гендиректора. Наиболее опасен в этом отношении генеральный директор, т.к. он и в других областях будет настаивать на использовании самых новых технологий. Хотя «новые» ИТ-технологии часто оказываются лишь новой оберткой того, что есть уже десятки лет, например:

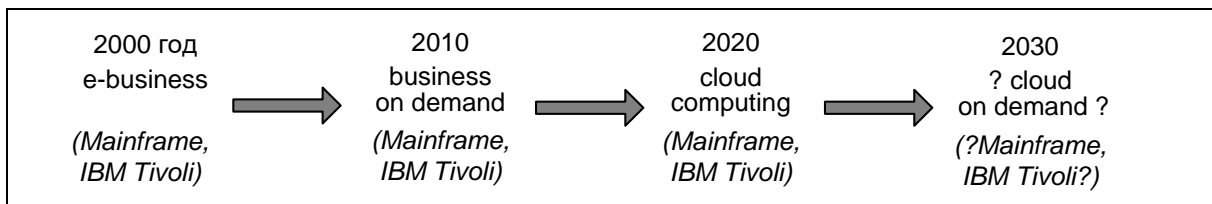


Рис. 1. Новые компьютерные технологии часто оказываются старыми разработками, но под новой рекламной оболочкой

Согласно исследованиям Gartner, все предприятия, вне зависимости от отрасли и доходов, по отношению к закупкам самых новых технических и программных средств, делятся на три группы:

- предприятия, пытающиеся внедрить самые последние достижения, опередив при этом своих конкурентов;
- предприятия, внедряющие новшества примерно одновременно с конкурентами;
- предприятия, внедряющие новшества после того, как их апробировали на себе конкуренты.

Исследования показывают, что явно более эффективных групп нет, деление зависит скорее от предпочтений лиц, принимающих решения. Желание купить новые продукты будут всегда.

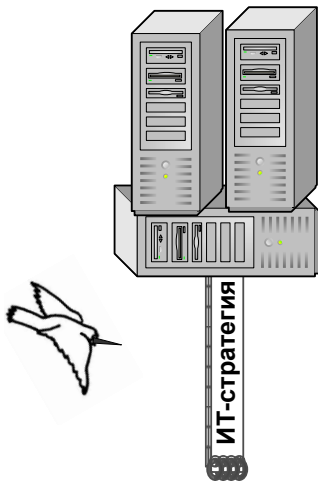
Время и деньги, требуемые на внедрение новой, «крутой», но неотлаженной технологии, могут быть весьма велики, поэтому гораздо интереснее забросить дело на полпути и заняться попыткой внедрения очередной новой технологии. Про участие в таких проектах замечательно сказано в книге Йордона "Путь камикадзе. Как разработчику программного обеспечения выжить в безнадежном проекте». Название полностью передает смысл книги, основная рекомендация – не участвовать в таких проектах. Но если участвовать все-таки приходится, заранее готовьтесь к проблемам, в том числе и с вашим здоровьем.

<sup>1</sup> В моих более ранних статьях по ИТ-стратегии этот подход назывался «авангардисты».



### в) Экзотические варианты

Еще один подход является скорее иррациональным, но, тем не менее, встречающимся достаточно часто. В трагедии Шекспира "Гамлет" сказано: «Есть многое в природе, друг Горацио, что и не снилось нашим мудрецам». Действительность гораздо шире перечисленных подходов к разработке ИТ-стратегий. Приведем лишь пример вечно живой методологии «экстремального программирования» (см. врезку):



«Если бы строители строили здания так же, как программисты пишут программы, первый залетевший дятел разрушил бы цивилизацию».

Закон Мэрфи

«Уже несколько лет идут процессы формализации новых методологий проектирования, одной из которых является методология «экстремального программирования». ... Ее основу составляет практическое отсутствие документальной проработки проекта. При этом сроки разработки и ее результаты для компаний, использующих традиционные методы проектирования, могут показаться абсолютно авантюрными.

Этакое «программирование с колес». Но, к сожалению или к счастью, мы вынуждены работать именно в таких условиях, а, следовательно, вольно или невольно использовать именно экстремальное программирование для решения поставленных задач ...

Детальная проработка обычно требует достаточно высоких временных и физических затрат ... более целесообразным является определение мировых тенденций и темпов развития информационных технологий и разработка ИТ-концепции и стратегии с учетом именно этих критериев, и обязательно - показателей общего развития самого объекта, его отрасли и смежных объектов и отраслей».

Елена Мамышева, генеральный директор управления развитием систем и проектов Стройкомплекса г. Москвы, статья «Стратегический документ», [www.computerra.ru](http://www.computerra.ru)

Технологии программирования развиваются совершенно в другом направлении - увеличение требований к разрабатываемому программному обеспечению, включая увеличение необходимых для этого документов. Например, международные стандарты с требованиями к бизнес-процессам в компаниях, занимающихся оффшорным программированием, сейчас составляют целые тома. Если вспомнить, что лет тридцать назад при программировании на персональных компьютерах часто могло не быть никакой документации, то тенденция налицо.

### г) Стратегии для ИТ-компаний

Этот подход к разработке ИТ-стратегий актуален для ИТ-компаний, у которых информация или технические средства и являются конечным продуктом (см. Рис. 2):

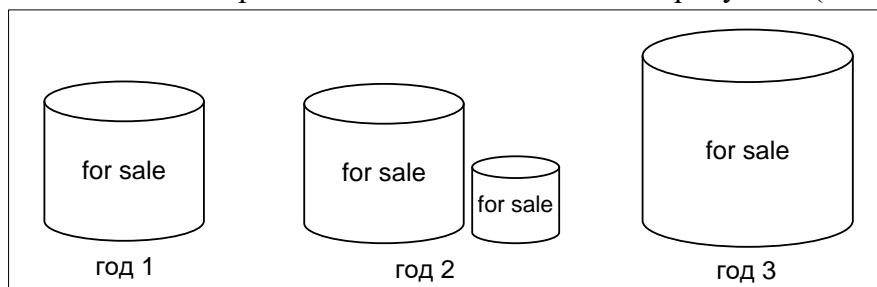


Рис. 2. Планирование продаж информации

То есть информационные технологии такими компаниями используются как основной, а не вспомогательный бизнес-процесс. Однако, на мой взгляд, нет принципиальных отличий в стратегическом планировании компаний, живущих на доходы от продажи информации, и обычных предприятий. В период взрывного роста Интернет-компаний (в 1990-х годах в США) было много разговоров о других бизнес-моделях для ИТ-компаний. Но произошедшее потом «сдутие» большинства Интернет-компаний демонстрирует уместность традиционных подходов к разработке стратегий ИТ-компаний.

### 3. Методики стратегического планирования ИТ

Данный подход можно назвать «Выравнивание ИТ-стратегии и стратегии бизнеса» (Business & IT Alignment). Он предполагает возможную доработку стратегии предприятия с учетом возможностей ИТ. Этот подход достаточно сложен, но делает возможным разработку наиболее эффективной ИТ-стратегии.

*«Эти действия позволят достичь наибольшего взаимного удовлетворения, но требуют тщательной координации действий обеих сторон».*

*Камасутра*

Современный подход к информационным технологиям предполагает, что ИТ могут дать стратегические преимущества для бизнеса. Соответствующий подход к разработке ИТ-стратегий предполагает не жесткую привязку стратегии развития ИТ к стратегии организации, а «выравнивание» (alignment) этих стратегий. Или, в чуть другой формулировке – как используемые информационные технологии могут поддерживать текущую и будущую деятельность предприятия, имеющиеся у него конкурентные преимущества и давать новые. Такой подход лет двадцать назад предложила компания Gartner.



«Выравнивание» ИТ-стратегии и стратегии бизнеса появилось с объединением компьютеров в глобальные сети, что существенно повысило роль ИТ для бизнеса, но также и существенно усложнило создаваемые информационные системы и риски их неверной работы.

В рамках данного подхода разработка ИТ-стратегии выливается в определение основных направлений развития, а также конкретных целей и задач на ближайшие 2-4 года по направлениям:

- оказываемые пользователям услуги (информационные системы);
- инфраструктура ИТ;
- управление ИТ (оргструктура ИТ-службы, ИТ-процессы и др.).

При этом также проводится анализ бизнес-процессов, разрабатываются миссия и видение ИТ.

Методики международных компаний могут быть как весьма подробны, так и сложны, требуя пару лет на их освоение. Но и выгоды от применения подобных методик для крупных компаний могут быть велики. Однако, подобные проекты для ряда крупных российских компаний, возможно, не пошли им на пользу. По крайней мере, через несколько лет оказывалось, что многотомные отчеты по ИТ-стратегиям пылятся на полках, а реально используются стратегии на десяток-другой простых слайдов.

Есть серьезный риск, что подробная и красивая ИТ-стратегия так и останется на бумаге, так как сложно как внедрить подобные рекомендации, так и самостоятельно поддерживать подробные ИТ-стратегии, учитывая невысокий, в целом, уровень управления в российских компаниях.

В нескольких самых крупных международных ИТ и консалтинговых компаниях есть их собственные методики стратегического планирования ИТ и/или разработки ИТ-стратегий (что в общем то скорее синонимы, ИТ-стратегия – это один из важнейших документов по стратегическому планированию ИТ). Методики эти могут быть весьма сложными и не предназначенными для распространения.



Примерный вид подобных подходов к тому, как может выглядеть ИТ-стратегия, приведен на Рис. 3:

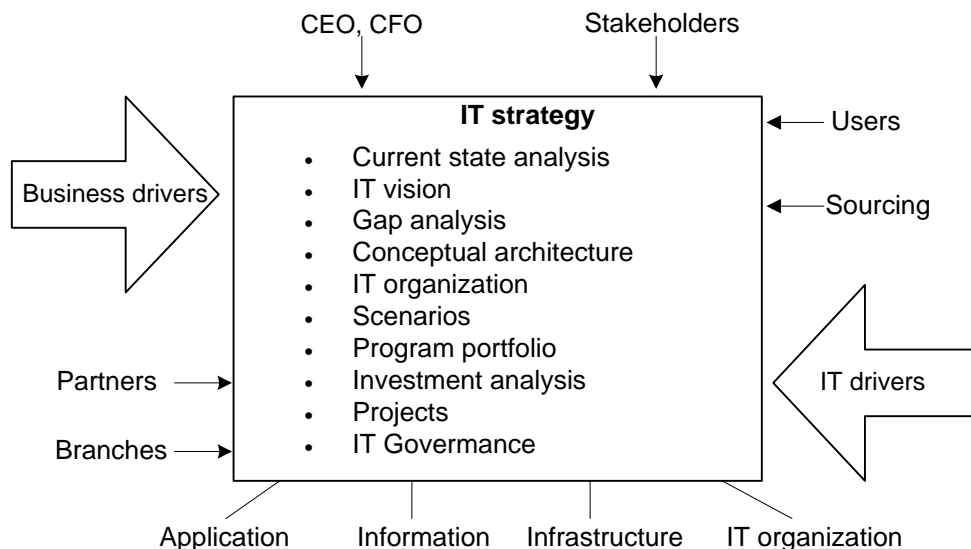


Рис. 3. Как могут видеть ИТ-стратегию консультанты международных компаний

Стоит иметь в виду, что на рисунке представлена не методология конкретной компании, а нечто похожее, сгенерированное автором этой книги в иллюстративных целях.

В ряде случаев, предлагаемые в таких ИТ-стратегиях теоретически красивые решения, вроде “shared service center” или “service broker” почему-то не заработали, но сложно и вернуться обратно к предыдущему состоянию.

По-моему опыту, для успешного и самостоятельного использования любой из методик разработки ИТ-стратегий или согласования бизнеса и ИТ, надо хотя бы 3-5 раз потренироваться в их применении, лучше под руководством того, кто уже это делал. Ожидать успешного результата с первой попытки, на мой взгляд, не стоит. Это примерно как без опыта строительства, самому и с первой попытки, построить двухэтажную дачу со встроенной баней и подземным гаражом.

#### **Книги по разработке ИТ-стратегий и стратегическому планированию ИТ**

Такие книги конечно есть. Но немного. И не факт, что после их прочтения вам удастся разработать ИТ-стратегию. Как минимум, мне этого не удалось и после покупки всех имеющихся на Amazon.com книг, в названии которых были слова “IT strategy” или “Information System strategy” или “IT strategic planning”. Скорее эти книги написаны не как учебники, а как реклама услуг их авторов.

## 4. Методики стратегического планирования бизнеса

### Подходы к разработке стратегий бизнеса

Единой методики стратегического планирования бизнеса нет. Есть множество подходов, иногда сильно отличающихся друг от друга, одних только групп существенно разных подходов можно выделить с десяток:

#### Основные подходы к разработке стратегий бизнеса<sup>1</sup>:

- *Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления;*
- *Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс;*
- *Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс;*
- *Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения;*
- *Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс;*
- *Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс;*
- *Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров;*
- *Школа культуры: формирование стратегии как коллективный процесс;*
- *Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс;*
- *Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации.*

Для разработки ИТ-стратегий в России, на мой взгляд, чаще используются только несколько вполне конкретных подходов к разработке стратегий бизнеса:

- а) «5П» (Позиция, Перспектива, Приемы, Принципы поведения, План);
- б) ИТ-стратегия определяется стратегией бизнеса;
- в) «Ключевые факторы успеха».

#### а) Подход «5П»

Генри Минцберг предложил при разработке стратегий учитывать принцип «5П» (английское название «5P») (см. книги «Школы стратегий», «Стратегический процесс»):

- Позиция (Position);
- Перспектива (Perspective);
- Приемы (Ploy);
- Принципы поведения (Pattern);
- План (Plan).



Рис. 4. «5П» при разработке стратегий

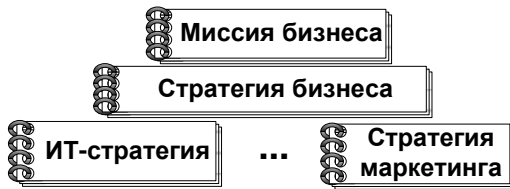
На мой взгляд, как то странно, что в центре методики разработки стратегий находится принцип “Ploy”, который можно перевести и как «уловка». На мой взгляд, это скорее «обманка» или «на\*бка», это противоречит русскому менталитету, но очень свойственно американский и английской культуре, это их культурный код.

Стратегии бизнеса, как считает Г. Минцберг, должны различаться для разных конфигураций структур и власти. Некоторые консультанты предлагают учитывать эти различия организаций и при их информатизации.

Учитывать особенности построения компаний, конечно, надо, но этого явно недостаточно для разработки ИТ-стратегий. Использовать для ИТ-стратегий только методики, разработанные для бизнеса, это примерно как диагностировать болезни только по кусочку лица женщины, одетых в чадру, хотя именно это иногда еще практикуется в арабских странах.

<sup>1</sup> Г. Минцберг. Школа стратегий. Стратегическое сафари по дебрям стратегий менеджмента

## б) ИТ-стратегия определяется стратегией бизнеса



*«Во все дни жене с мужем спрашивать обо всем и советоваться, как в люди ходить, и как к себе приглашать, и с гостями о чем беседовать»*  
Домострой

Это подход к ИТ-службе, как к подразделению компании, для которого надо задать функциональную стратегию, поддерживающую стратегию компании, описан в учебнике по стратегическому управлению бизнеса, выдержавшему уже более десяти изданий (А.Томсон, А.Стрикленд «Стратегический менеджмент»).

Соответственно, ИТ должны поддерживать как стратегию компании в целом, так и все подразделения компании:

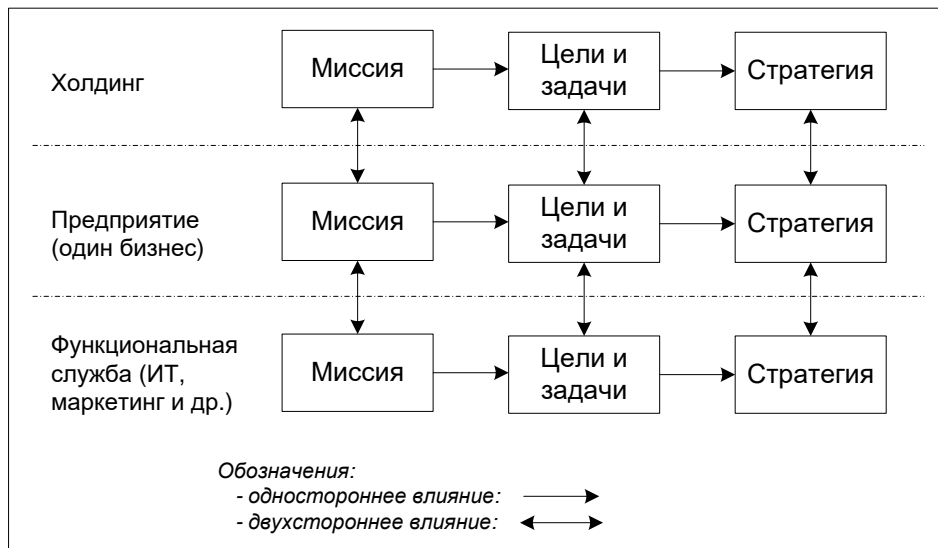


Рис. 5. Иерархия стратегий и порядок их разработки

Вначале предполагается на уровне предприятия определить его видение, миссию, основные цели, стратегию, а потом сделать такой же шаг для ИТ-службы и всех основных подразделений компании. При этом имеется в виду, что ИТ на предприятии вторичны и поддерживают основной бизнес (что часто соответствует действительности).

Похожие стратегии я видел только в двух компаниях: IBM и Maersk. Компания Maersk – крупнейшая компания в области контейнерных перевозок, у каждого из их сотрудников ИТ есть несколько страничек, где прописано, что конкретно он должен делать, а не то, что он “инженер второй категории” и “соблюдает технику безопасности на рабочем месте”.

Итого, если у вашего предприятия и у всех подразделений уже есть стратегии, то и ИТ-стратегию можно под них подстраивать. Однако, если стратегий бизнеса и его отдельных подразделений нет, то лучше выбирать другие методы разработки ИТ-стратегий.

### в) «Ключевые факторы успеха»

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

*«Налево пойдешь - голову сложишь.  
Направо пойдешь - коня потеряешь.  
Прямо пойдешь - дураком будешь».*

*Из русской народной сказки*

Идея о том, что ИТ должны поддерживать ключевые факторы успеха предприятия, не нова, ее высказывал еще классик программирования 70-х годов Дж. Мартин. В 90-е годы фирма Price Waterhouse Coopers успешно развила подход к разработке ИТ-стратегий на базе ключевых факторов успеха.

Согласно данному подходу, информатизировать надо бизнес-процессы, которые напрямую влияют на критические факторы успеха предприятия. Соответственно, ключевые факторы успеха предприятия определяют стратегию, цели и задачи ИТ.

Например, стратегия компании ИКЕА основана на контроле большого числа поставщиков стандартных деталей, широком ассортименте типовых товаров. При этом важными ключевыми факторами успеха являются контроль поставщиков, быстрое и надежное снабжение. Соответственно, в первую очередь, надо внедрять информационные системы, поддерживающие снабжение, например SCM (Supply Chain Management).

Звучит это достаточно просто, но отнюдь не всегда даже руководство российских компаний четко и однозначно представляет себе свою стратегию фирмы и ключевые факторы успеха. Каждый из топ-менеджеров может придерживаться минимум одной стратегии и иметь в голове пяток ключевых факторов успеха (и хорошо еще, если хотя бы сотрудники каждого из менеджеров догадываются об этом).

*Собственно, можно разработать целую иерархию ключевых факторов успеха, что хорошо освещено в учебниках по менеджменту:*

- КФУ для рынка (отрасли), на котором работает предприятие;
- КФУ для предприятия;
- КФУ для подразделений предприятия, в т.ч. ИТ-службы;
- КФУ для конкретных менеджеров и сотрудников.

## 5. Методики планирования элементов ИТ

По отдельным элементам ИТ есть конкретные методики анализа и планирования этих элементов. Как правило, эти методики могут более или менее эффективно использоваться для этих элементов, но не покрывают ИТ в целом. На мой взгляд, методологии планирования отдельных элементов ИТ некорректно называть «методиками разработки ИТ-стратегии».

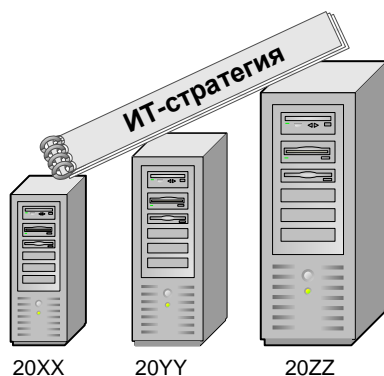
Вот примеры методик планирования элементов ИТ:

- а) Методики планирования технических или программных средств, например, оценки требуемых параметров серверов и сетевого оборудования, для заданного числа пользователей;
- б) Методики планирования ИТ-сервисов, обычно это использование ITIL для улучшения процессов поддержки ИТ;
- в) Использование ГОСТов: как ни странно, государственные стандарты все еще живы и даже развиваются и используются;
- г) Методики описания и планирования инфраструктуры ИТ, например, TOGAF;
- д) Методики аудита ИТ, в основном – ИТ-процессов. Например, COBIT;
- е) Методики оценки вычислительных мощностей, требуемых для конкретных информационных систем, например, SAP;
- ж) Множество других методик, как от конкретных вендеров, так и вендеронезависимые.

Эти и другие методики, конечно, целесообразно использовать при планировании элементов ИТ, для которых они разработаны. Однако, для разработки стратегии ИТ в целом, эти методы все-таки не предназначены, а параллельное использование и методов разработки ИТ-стратегий, и конкретных подходов к планированию элементов ИТ, может быть как успешным, так и нет, просто потому, что существенно усложнит работы и может серьезно затянуть их.

Например, мой опыт использования в одном проекте и разработки ИТ-стратегии и проектирования инфраструктуры ИТ, был неуспешен из-за более чем удвоения как сложности работ, так и требуемых ресурсов на такие проекты.

### а) Методики планирования технических или программных средств



*«В следующей пятилетке требуется повысить яйценоскость кур на 15%, надои коров – на 12% ...».*

*Из решений XX партконференции*

По массовости использования данный подход, пожалуй, стоит на втором месте после всякого отсутствия какой-либо ИТ-стратегии.

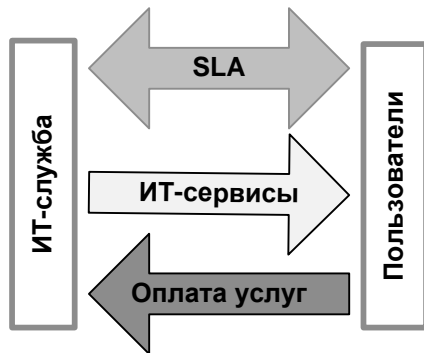
Большинство российских ИТ-директоров имеет техническое образование, а бизнес-школ не заканчивали. Это приводит скорее к хорошему пониманию спецификаций технических средств, чем к предвосхищению невысказанных потребностей бизнеса.

Оценить, насколько эффективна ИТ-поддержка бизнеса, в данном случае сложно. Хотя, конечно, наличие планирования технических и программных средств лучше его отсутствия. Как минимум, этот подход позволяет минимизировать затраты на закупки

технических и программных средств за счет четкого планирования на 1-2 года вперед вместо импульсивных закупок. Данный подход достаточен для стабильного предприятия, где в течение ряда лет ничего не меняется, как это было, например, при социализме. Хотя, еще более стабильные условия были при феодализме и первобытно-общинном строе.

Примером ИТ-стратегии, сформулированной в рамках данного подхода, является ежегодное увеличение производительности серверов на 20%. Стратегией это назвать сложно, потому что планирование идет от текущего состояния, без определения, чего же надо достичь через несколько лет. И не факт, что именно это нужно бизнесу.

#### б) Планирование ИТ-сервисов



Принципиальные положения оказания ИТ-услуг между ИТ-службой и бизнесом:

- Отношения «продавец – покупатель»
- Согласование ИТ сервисов (ИТ-услуг)
- Контроль качества ИТ-сервисов
- ИТ активно участвуют в формировании прибыли организации и повышении его рыночной стоимости

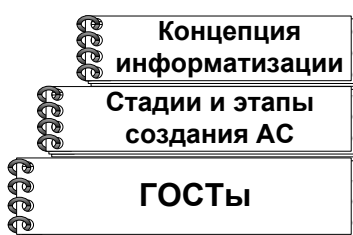
Рис. 6. Основные положения ITIL

Этот подход массово появился в России где-то с 2003 года вместе с методологией ITIL. Предполагается, что ИТ-служба оказывает другим подразделениям ИТ-сервисы (ИТ-услуги), а подразделения их оплачивают. В рамках данного подхода обычно планируют перечень ИТ-сервисов, разрабатывают соглашение об уровне предоставляемых сервисов (SLA), модернизируют или создают службу поддержки пользователей (Help Desk или Service Desk).

Однако, при этом подходе, стратегические цели ИТ часто просто не рассматриваются. Главным достоинством этого подхода является его доступность и понятность, есть ряд книг и обучающих курсов. Более подробно подход по планированию ИТ-услуг, или, более солидно, по разработке «сервисной стратегии», описан в книге «Service Strategy» в рамках ITIL v3.

#### в) Использование ГОСТов

Не все молодые ИТ-менеджеры это знают, но информационные системы в нашей стране разрабатывались и до появления персональных компьютеров (и даже до перестройки!). Тогда все разработки выполнялись по заказу государства и для государства. Существенная часть сложных, распределенных по всей стране, информационных систем и сейчас разрабатывается по заказам государственных учреждений.



Об ИТ-стратегиях, как и об «стратегиях бизнеса», во времена СССР не говорили, вместо этого было «долгосрочное планирование».

Так как по большинству работ в СССР существовали ГОСТы, были они и на разработку Автоматизированных Систем. Я участвовал в разработке больших информационных систем для государственных организаций, и могу отметить, что в ГОСТах рекомендован достаточно хороший подход к разработке сложных информационных систем.



## 6. Методика «Основные 15 слайдов ИТ-стратегии»

Мои попытки обучать ИТ-менеджеров методикам разработки ИТ-стратегий, используемых международными консультантами по ИТ, в целом, провалились. Слушатели каждой из групп ИТ-менеджеров, которых я пытался обучать премудростям разработки ИТ-стратегий, с интересом смотрели на сложные и красивые слайды, но сами ничего толкового разработать не могли. Скорее от безысходности я разработал новую методологию создания ИТ-стратегий, более понятную для руководителей ИТ-служб.

Только после первых семи раз проведения обучения по ИТ-стратегии (хотя, вроде бы я и не тормоз), мне удалось разработать форму основы ИТ-стратегии, которую ИТ-директора могут разработать сами, после 3-5 дней обучения. На разработку основы ИТ-стратегии на 15-20 слайдов, у ИТ-директоров уходит от 7 до 15 дней (имеются в виду человеко-дней работы их и их сотрудников). Календарное время на разработку, включая сбор информации и согласование результатов, может занимать месяц и более. Такие основы ИТ-стратегий разработали почти все ИТ-директора, которые учились на моих курсах по ИТ-стратегии.

Форма основы ИТ-стратегии получена как ответ на вопросы: “Что же самое основное в ИТ-стратегии?”, “Как уменьшить затраты на разработку стратегии, не так сильно ухудшив ее качество?” На мой взгляд, примерно так может выглядеть совсем простая, но все-таки стратегия развития ИТ (см. Рис. 7):



Рис. 7. Основные слайды основы ИТ-стратегии

Содержимое такой вот простой ИТ-стратегии рассмотрено в главе 5.

### Справка на 2020 год

- Из примерно 350 ИТ-менеджеров, учившихся у меня на курсах по ИТ-стратегии, почти все написали ИТ-стратегии своих компаний. Стратегии были, конечно, небольшие и «сырые», но до этого вообще ничего не было. Надо учитывать, что если ИТ-стратегия не была написана во время обучения, или за 1-2 недели сразу после этого, то потом шансы на ее разработку уменьшаются во много раз;
- Из более 1000 человек, скачавших мою книгу по ИТ-стратегии («ИТ-стратегия: основные 15 слайдов», выпущенной в 2013 году) только десяток человек сообщили, что разработали ИТ-стратегию. Возможно не все сообщили мне об успешной разработке ИТ-стратегии. Наверное, лишь процентов 5 читателей этой книги разработали ИТ-стратегию.

Вопрос: Вы уверены, что вы гораздо более усидчивы, чем 95% других читателей?

## 7. Методика «Основные 20 слайдов стратегии цифровой трансформации бизнеса»

Внешний вид и основные слайды стратегии цифровой трансформации бизнеса рассмотрены на Рис. 8:

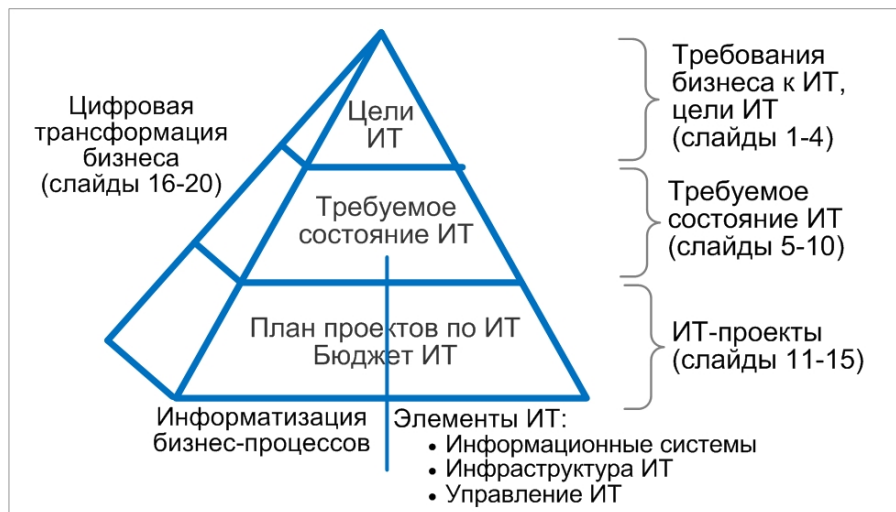


Рис. 8. Основные слайды основы стратегии цифровой трансформации бизнеса

На взгляд автора этой статьи, в стратегии цифровой трансформации бизнеса целесообразно рассмотреть следующие разделы:

### *Примерное оглавление стратегии цифровой трансформации*

1. Требования бизнеса к ИТ
  - 1.1. Цели бизнеса и основные проекты
  - 1.2. Требования бизнеса к ИТ
  - 1.3. Этапы развития ИТ
2. Текущее состояние ИТ
  - 2.1. Цифровая трансформация бизнеса
  - 2.2. Информационные системы, базы данных
  - [2.3. Инфраструктура ИТ]
  - [2.4. Управление ИТ (ИТ-служба)]
  - [2.5. Информационная безопасность]
3. Требуемое состояние ИТ
  - 3.1. Видение, миссия, цели ИТ
  - 3.2. Приоритеты цифровой трансформации
  - 3.3. Информационные системы, базы данных
  - [3.4. Инфраструктура ИТ]
  - [3.5. Управление ИТ]
  - [3.6. Информационная безопасность]
4. Портфель проектов по ИТ
  - 4.1. Цифровая трансформация
  - 4.2. Информационные системы, базы данных
  - [4.3. Инфраструктура ИТ, управление ИТ, ИБ]
  - 4.4. Сравнение проектов
5. Сценарии развития ИТ
6. Планы на 1 и 2-3 года. Бюджет ИТ
7. Контроль и пересмотр стратегии цифровой трансформации

*Примечание: в квадратных скобках указаны желательные разделы, которые в стратегии цифровой трансформации бизнеса нужны, но их могут и не включать (в отличие от ИТ-стратегии, где эти разделы обычно присутствуют).*

## 8. Методика «Пирамида Михайлова» (ИТ-стратегия и стратегия цифровой трансформации бизнеса)

### Основные элементы ИТ-стратегии

Эту методику я разработал для создания ИТ-стратегий средних и средне-крупных компаний, ее можно считать упрощенным подходом к стратегическому планированию ИТ. Упор я старался делать не на сложных моделях, а на понятной визуализации, и на причинно-следственных связях между элементами ИТ.

В рамках этой методологии отражена структура ИТ-стратегии (и, косвенно, порядок ее разработки). На мой взгляд, итоговый вид ИТ-стратегии можно представить в виде пирамиды: Цели -> Требуемое состояние ИТ -> Проекты по ИТ (см. Рис. 9):



Рис. 9. Основные элементы ИТ-стратегии: цели ИТ, требуемое состояние ИТ, проекты

Представление ИТ-стратегии в виде пирамиды назвали «Пирамидой Михайлова» мои слушатели в бизнес-школе МИРБИС, чтобы отличать этот подход к разработке ИТ-стратегий. А потом и консультанты по ИТ стали так называть этот подход к разработке ИТ-стратегий.

Вот основные элементы ИТ-стратегии, в соответствии с предлагаемой методикой:

#### Цели ИТ

На самом верхнем уровне находятся цели ИТ, которые разрабатываются в первую очередь. Они зависят от целей бизнеса и определяют приоритеты ИТ на ближайшие несколько лет.

#### Требуемое состояние ИТ

На втором уровне пирамиды находится требуемое через несколько лет состояние основных областей ИТ: информационных систем, инфраструктуры ИТ, управления ИТ, которые разрабатываются на основе целей ИТ, с учетом текущего состояния ИТ и лучших практик.

Требуемое состояние областей ИТ, в свою очередь, определяет ИТ-проекты на несколько лет вперед, необходимые для перехода к этому состоянию.

#### План проектов по ИТ

На третьем уровне пирамиды находится план проектов по ИТ, который разрабатывается на основе целей ИТ и требуемого состояния ИТ. План проектов по ИТ включает в себя проекты по основным областям ИТ: информационным системам, инфраструктуре ИТ, управлению ИТ. Проекты по всем областям ИТ сводятся в единый план.

Если вам все совершенно понятно, это не означает что вы поняли всю методику. Посмотрите, для начала, следующую страницу книги.

## Основные элементы стратегии цифровой трансформации бизнеса

Эта методика разработана автором этой книги в 2019-2020 годах для создания стратегий цифровой трансформации бизнеса для средних по размеру российских компаний. Методика является расширением предлагаемых мной подходов к разработке ИТ-стратегий (см. выше «Пирамиду Михайлова»).

Вот как может выглядеть структура стратегии цифровой трансформации бизнеса: Требования бизнеса -> Цели цифровой трансформации бизнеса -> Требуемое состояние ИТ и бизнеса -> Проекты по ИТ и бизнесу (см. Рис. 10):



Рис. 10. Основные элементы стратегии цифровой трансформации бизнеса

Основные элементы стратегии цифровой трансформации бизнеса включают в себя все рассмотренные выше элементы ИТ-стратегии (потому что иначе непонятно, как элементы ИТ развивать), с добавлением ряда разделов, в том числе:

1. Цифровую трансформацию бизнес-процессов (в первую очередь процессов, выполняемых основными подразделениями компании);
2. Новые ИТ-технологии (их надо рассмотреть по каждому из основных бизнес-процессов и элементов ИТ, по которым возможна цифровая трансформация, т.е. существенное изменение процессов за счет их автоматизации);
3. Сценарии развития ИТ: варианты действий, если что-то пойдет не по разработанному плану цифровой трансформации бизнеса. Варианты надо разработать заранее, так как цифровая трансформация бизнеса – это высокорискованные изменения бизнеса, легко все может пойти не по плану (особенно если хорошо разработанных планов просто нет).

В этой книге стратегия цифровой трансформации рассматривается с точки зрения развития ИТ, то есть не какие точно бизнес-процессы в маркетинге или продажах надо цифровизировать, а как увязать цифровую трансформацию бизнеса с развитием всех элементов ИТ.

### Декомпозиция каждого из элементов ИТ-стратегии

Все элементы ИТ-стратегии связаны друг с другом. Для каждого элемента ИТ-стратегии рассматриваются как требования бизнеса, так и текущее состояние, лучшие практики, а также связи с другими элементами ИТ-стратегии. Для реальных проектов, каждый элемент ИТ-стратегии хорошо бы декомпозировать на лист А3.

На Рис. 11 рассмотрен пример для целей ИТ, от чего они зависят и на что влияют:

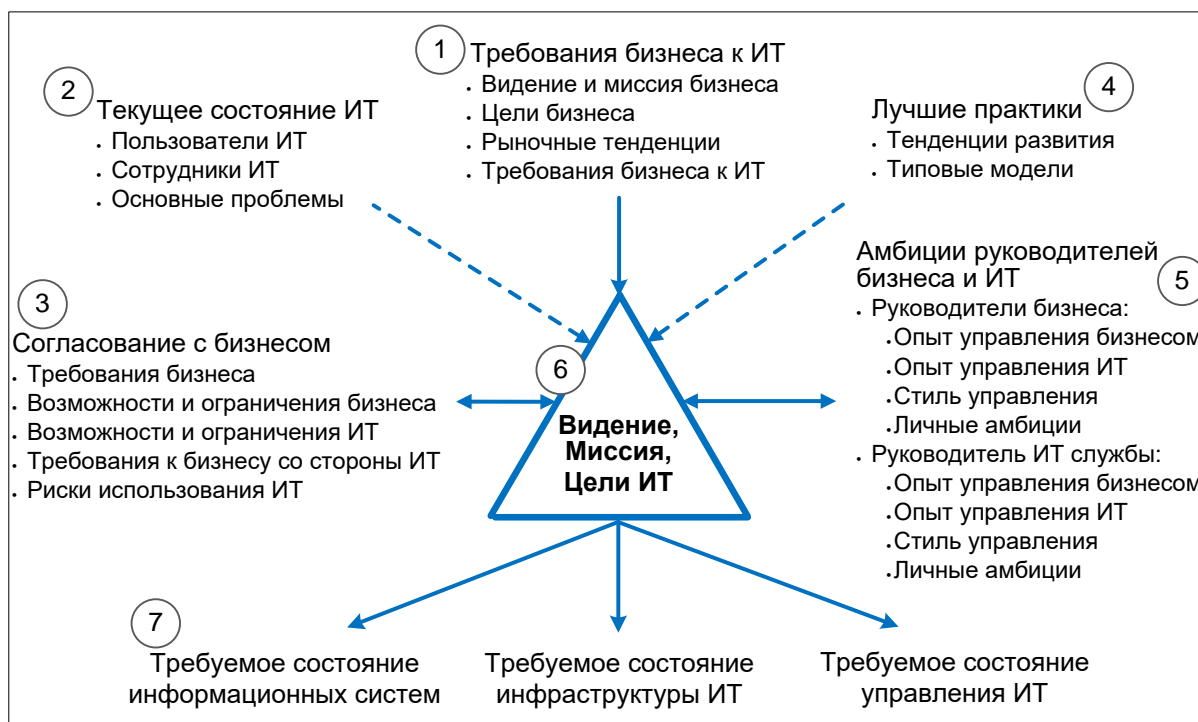


Рис. 11. Цели ИТ, исходные данные и требования к элементам ИТ

Гораздо более подробно предлагаемый метод разработки ИТ-стратегий рассмотрен в моей толстой книге по ИТ-стратегии<sup>1</sup>. В ней по каждому буллиту на рисунке есть 1-2 страницы описания наиболее важных моментов.

Области применения методике «Пирамида Михайлова»:

- эта методика разработана специально для создания «средних» ИТ-стратегий, этак на сотню страниц;
- методика может быть использована и для разработки «подробных» ИТ-стратегий, как оболочка (ну или «костяк») для использования и других методов, например, анализа уровней информатизации бизнес-процессов и проектирования оргструктур ИТ-служб;
- методику можно использовать в сильно упрощенном варианте для разработки основы ИТ-стратегий на 15-20 слайдов.

Признаться, я долго размышлял, стоит ли публиковать эту методику, так как ее разработка заняла много человеко-лет и используется для зарабатывания на жизнь и ведения своего бизнеса. В США и Европе не принято публиковать реальных консалтинговых методик, кроме разве что их рекламы. А в России еще и издание книг скорее сильно убыточно, расходы авторов могут быть в сотни раз больше доходов от книг. Однако, «наезды» на Россию со стороны США и ЕС, начавшиеся с 2014 года, склонили чашу весов в сторону публикации разработанных мной методик разработки ИТ-стратегий и других методик планирования ИТ. Надеюсь, что эти методики увеличат конкурентоспособность российских компаний.

<sup>1</sup> А.Михайлов книга «ИТ-стратегия: лучший международный и российский опыт», -М.: Консалтинг по управлению ИТ, 2018, 450 страниц, [www.info-strategy.ru/publications/it-strategy-book](http://www.info-strategy.ru/publications/it-strategy-book)

## 9. Сравнение методик

На мой взгляд, методики стратегического планирования ИТ используют в основном консультанты международных компаний, у которых собственно есть и доступ к этим методикам, и возможность получить помощь людей, имеющих реальный опыт разработки сложных ИТ-стратегий, пусть даже в других странах мира.

Методики стратегического планирования бизнеса (в т.ч. подходы Г.Минцберга и Стрикленда) используют чаще консультанты российских компаний, у которых нет доступа к методикам стратегического планирования ИТ.

Методики планирования отдельных элементов ИТ используют ИТ-директора, большинство которых в России имеет базовое образование по ИТ, и вполне способны как сделать сайзинг серверов, так и оценить число сотрудников первой и второй линий службы поддержки ИТ.

Методики «Основные 15 слайдов ИТ-стратегии» и «Основные 20 слайдов стратегии цифровой трансформации бизнеса» были разработаны мной для проведения обучения. Методику «Пирамида Михайлова» я разработал для консалтинга по разработке ИТ-стратегий средних и средне-крупных компаний (от 250 до 10 тысяч пользователей ИТ).

Сравнение методик разработки ИТ-стратегии (а также некоторых часто используемых подходов к ее разработке) в зависимости от того, для чего они разработаны (для ИТ, для бизнеса или согласования ИТ с бизнесом) и комплексности разрабатываемых ИТ-стратегий (будет ли это комплексная стратегия развития всех элементов на 1-3 года или же тактические решения по отдельным элементам и на несколько месяцев), приведено на Рис. 12:

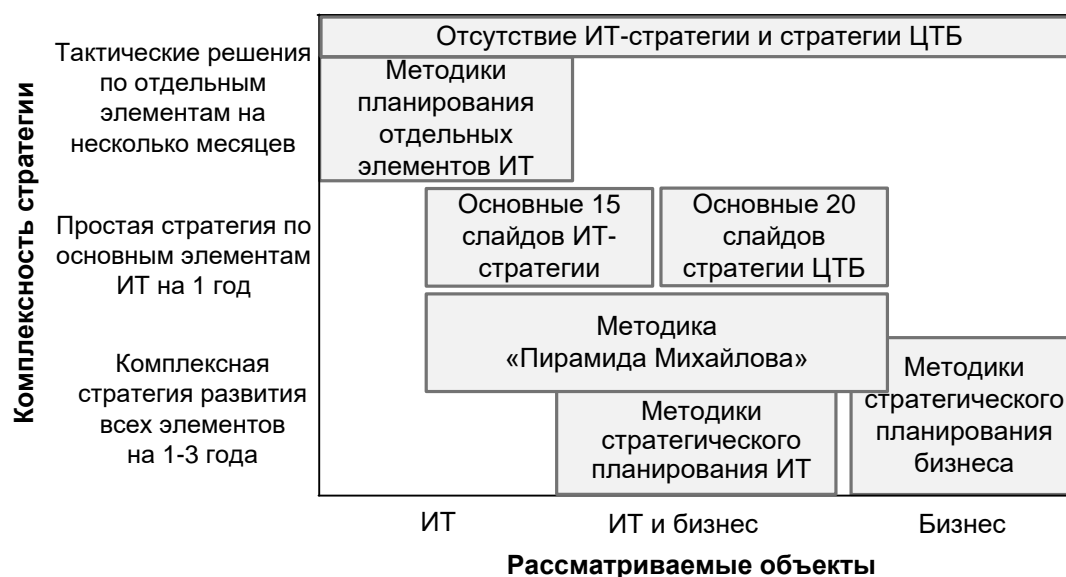


Рис. 12. Сравнение подходов к разработке ИТ-стратегий: комплексность стратегий

На мой взгляд, для разработки именно стратегий развития ИТ на год и более, надо рассматривать ИТ одновременно с бизнесом. То есть, методики стратегического планирования бизнеса, определенно не методики разработки ИТ-стратегий, как впрочем и методики планирования отдельных элементов ИТ, которые не учитывают согласование с бизнесом.



Сравнение рассмотренных выше подходов к разработке ИТ-стратегий, с точки зрения того, кто для каких размеров компаний их использует, приведено на Рис. 13:

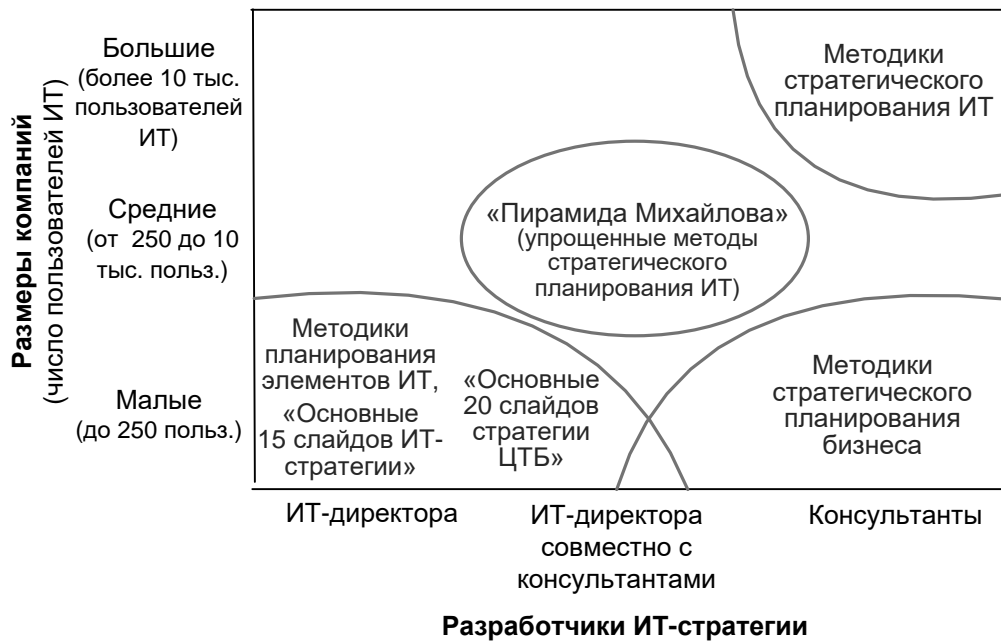


Рис. 13. Сравнение подходов к разработке ИТ-стратегий: типовые разработчики

Конечно, в каждом конкретном случае применения методик, могут быть и исключения. Например, методики планирования бизнеса могут использовать и ИТ-директора. Бывают и случаи, когда ИТ-директор владеет методиками стратегического планирования ИТ, которые он изучил, работая в международных консалтинговых или ИТ-компаниях.

Сравнение подтверждает понятное предположение, что чем больше масштаб и/или сложность ИТ, тем более сложные методики разработки ИТ-стратегий целесообразно применять. Вот примерные области применения методик разработки ИТ-стратегий:

- Комплексные методики стратегического планирования ИТ применимы для самых крупных компаний, а также средних компаний, которые сильно зависят от ИТ, например, финансовые организации и министерства, которые в основном с информацией и работают;
- Методики «Основные 15 слайдов ИТ-стратегии» и «Основные 20 слайдов стратегии цифровой трансформации бизнеса» применимы для небольших компаний (скорее до 250, ну или 500, пользователей ИТ);
- Методика «Пирамида Михайлова» применима для средних компаний, примерно от 250 до 2500 пользователей ИТ, а также для более крупных компаний (десятки тысяч пользователей ИТ), как оболочка для использования и других методов планирования ИТ.

#### Отзывы ИТ-директоров по методике разработки ИТ-стратегий

«ИТ-стратегия должна быть в виде официального документа и обязательно приниматься ключевыми руководителями. Это позволит планировать бюджет и не допустить взаимодействия ИТ и бизнеса, как в басне «Лебедь, Рак и Щука». Методика разработки ИТ-стратегий («Пирамида Михайлова») применима как к небольшим предприятиям, так и к холдингам».

Головатый А.Ю., Директор ЦИКТ ОАО «КАМАЗ»

## 10. Кому целесообразно разрабатывать и поддерживать ИТ-стратегию?

### Консультанты вам по карману?

Разработка ИТ-стратегии, особенно сейчас в России, не является типовой и дешевой услугой с гарантированным качеством. Я участвовал в разработке десятка ИТ-стратегий крупных предприятий, нескольких десятков для средних компаний, а также помогал в разработке нескольких сотен несложных ИТ-стратегий. На основании этого опыта могу сделать примерные оценки времени и денег на разработку ИТ-стратегии.

Расценки международных компаний обычно начинаются от одной тысячи долларов за один день работы консультанта по ИТ-стратегиям. Российские компании оценивают день работы ближе к 30 тысячам рублей (оценки на 2018 год). И те и другие могут иногда предложить разработку коротенькой ИТ-стратегии совершенно бесплатно. Однако, это будет стратегия сбыта их продуктов и услуг.

На разработку консультантами ИТ-стратегии для крупных и средних компаний, как правило, уходит от 100 до 150 человеко-дней работы. Соответственно, это от 3-х до 15 миллионов рублей.

### Точка зрения ИТ-директоров

Проведенное мной в 2015-2019 годах интервьюирование ИТ-директоров российских компаний, уже имеющих опыт разработки ИТ-стратегий<sup>1</sup>, показало, что (см. Рис. 14):

- ИТ-стратегии для крупных и средних компаний целесообразно разрабатывать команде из консультантов (уже имеющих опыт разработки подобных ИТ-стратегий), совместно с ИТ-директором и его заместителями;
- поддерживать ИТ-стратегию (вносить текущие корректировки и полностью пересматривать ее раз в год или полгода) лучше ИТ-директору и его заместителям. Желательно (но необязательно) участие консультантов;
- одному ИТ-директору, как впрочем и с его заместителями, вряд ли целесообразно разрабатывать «с нуля» ИТ-стратегии. Ни времени у них на это нет, ни знания методик разработки ИТ-стратегий;
- одним консультантам (без ИТ-директора) вряд ли стоит заниматься разработкой ИТ-стратегий. Как консультант, я, конечно, удивлен и огорчен такими оценками.

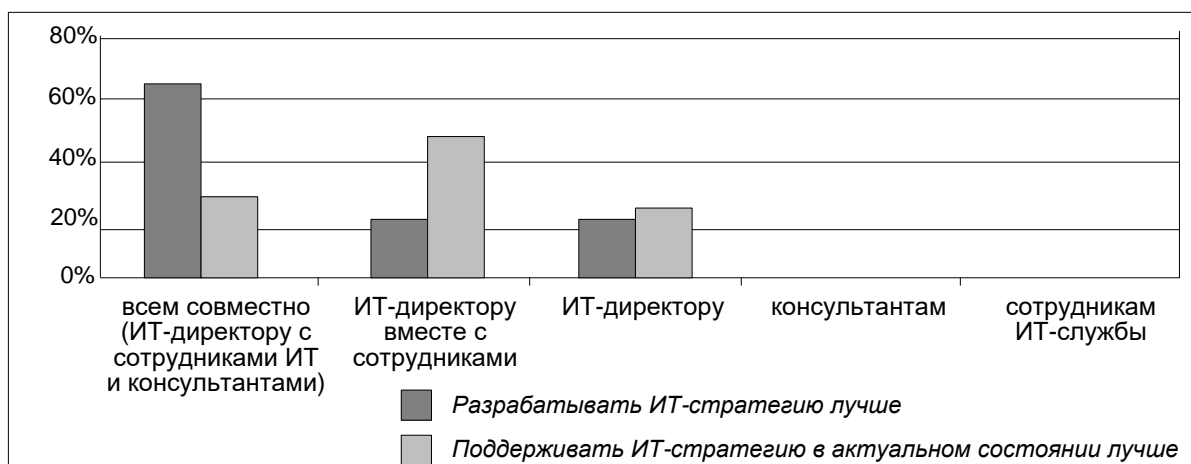


Рис. 14. Кому целесообразно разрабатывать и поддерживать ИТ-стратегию: точка зрения российских ИТ-директоров, имеющих опыт разработки и выполнения ИТ-стратегий

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

### Критерии выбора разработчиков ИТ-стратегии

Когда к вам приходят продавцы других компаний, то они могут сказать, что есть три критерия выбора, как выполнить конкретный проект:

1. Качественно;
2. Быстро;
3. Дешево.

При этом предполагается, что вы сделаете выбор «качественно и быстро», соответственно, продавцы скажут, что это будет дорого.

Продавцы лукавят. Я бы уточнил:

- реально можно выбрать что-то одно: если вам нужно быстро, то определенно это будет дорого и, скорее всего, не очень-то качественно;
- также я выделил бы еще несколько критериев выбора: бренд и управляемость:
  - Бренд: это известность компании (и/или конкретных людей), будут ли они авторитетом для руководителей и сотрудников вашей компании;
  - Управляемость: не все знают, что большими компаниями управлять малореально, особенно международными. Вряд ли ИТ-директор будет управлять работой консультантов международной компании, говоря им, какой именно результат он хочет получить, и как именно надо выполнять проект. Как минимум, таков мой десятилетний опыт работы в больших ИТ-компаниях. Сможет ли IBM управлять вашей компанией – вопрос, но IBM ваша компания управлять точно не будет.

То есть получается, что при выборе разработчика ИТ-стратегии надо учитывать хотя бы семь критериев (см. Рис. 54):

1. Качество;
2. Сроки;
3. Стоимость;
4. Бренд;
5. Управляемость;
6. Варианты разработки (предлагаются ли они);
7. Поддержка (предлагается ли она).



Рис. 15. Критерии выбора разработчиков ИТ-стратегии

#### К вопросу о бренде

Лет десять назад я проходил стажировку по управлению ИТ в нескольких европейских странах. В университете Амстердама читать лекции нам должны были сотрудники Accenture и IBM. Возникли какие-то проблемы с аудиторией, нас попросили подождать в небольшой студенческой столовой.

Мы сидели и жевали гамбургеры (толстые булки с тонким кусочком сыра или ветчины, как это принято в Голландии), и ждали лектора. Он все никак не появлялся. И вдруг открывается дверь и появляется черная курчавая головка какого-то маленького, худенького, хрупкого негритенка, лет двадцати на вид. Кто-то ему сказал по-русски: “Иди, уголек, поешь, пока у нас занятия не начались”.

Думали, все равно по-русски он не поймет, но хоть поест, явно голодом морят человека. А он осторожненько зашел и сказал (по-английски): «Я из компании IBM, прочту вам лекцию по e-бизнесу». И мы его сразу зауважали, раз он из IBM, значит должен что-то знать, хоть и размерами не вышел.

### Сравнение типовых разработчиков ИТ-стратегии

Далее рассмотрены типовые варианты разработчиков ИТ-стратегии. Хотя, конечно, вариантов может быть гораздо больше, например, можно взять к себе на работу человека, который имеет опыт разработки ИТ-стратегий, или просто украсть и использовать стратегию ваших конкурентов. Но все-таки это не самые вероятные варианты.

Самым дешевым (с точки зрения внешних выплат) вариантом разработки ИТ-стратегии является самостоятельная ее разработка ИТ-руководителем, лучше после прохождения обучения. Однако, если считать стоимость работы сотрудников, то это скорее дорогой вариант.

Самый престижный вариант – разработка ИТ-стратегии консультантами из большой международной компании. Это возможно, если вы работаете на крупном предприятии, ИТ включает в себя очень много разных элементов, а ваше время стоит дорого, дешевле заказать разработку и поддержку ИТ-стратегии. Это дорогой вариант, и не факт, что самый качественный.

Если учитывать и внешние выплаты и стоимость времени сотрудников своей ИТ-службы, то наиболее интересным вариантом является совместная разработка ИТ-стратегии ИТ-директором и квалифицированными консультантами.

Далее рассмотрены основные варианты разработчиков ИТ-стратегий:

1. ИТ-директор и его сотрудники;
2. Международные компании;
3. Российские компании;
4. Совместная разработка консультантами, ИТ-директором и сотрудниками ИТ;
5. Другие варианты разработчиков ИТ-стратегии.

#### 1. Стратегию пишет ИТ-директор и его сотрудники


Если нет опыта разработки хотя бы нескольких ИТ-стратегий, то вряд ли что-то достойное удастся сделать с первого раза. То есть качества вряд ли удастся добиться, а времени можно потратить много, месяцы и годы. Если считать стоимость потраченного рабочего времени, то это будет и дорого, и долго, и некачественно.

Возможно, удастся подготовить десятка два слайдов. То есть данный вариант уместен для совсем простых ИТ-стратегий для малых и средних компаний.

Силами своих сотрудников, а лучше директора ИТ-службы, реально разработать основу ИТ-стратегии, на 15-30 слайдов, да и то после обучения.

Обозначения:



<p><b>ИТ-стратегия для малых компаний</b>   обучение с разработкой основы ИТ-стратегии на 15-20 слайдов</p>	<p><b>Предложение для ИТ-директоров</b>          Обучение по ИТ-стратегии с параллельной ее разработкой для своей компании проводится ежегодно в октябрь-ноябре (возможно и в марте-апреле), по Skype см. на странице <a href="http://www.info-strategy.ru/services/it-strategy-small">www.info-strategy.ru/services/it-strategy-small</a></p>
--	--

## 2. Международные компании

Высокое качество при высокой цене (от 100 тыс.\$), но через год надо эту ИТ-стратегию обновлять, но при этом разработчик захочет примерно столько же денег, как и на разработку стратегии, а ИТ-директор сам вряд ли справится со сложными трехсотстраничными документами.

То есть данный вариант уместен для разработки подробных ИТ-стратегий для крупнейших российских предприятий, если совет директоров вашей компании признает только пятерку крупнейших международных компаний.

Международные консалтинговые компании, скорее всего, будут соответствовать многим критериям выбора лучшего разработчика ИТ-стратегии, однако, кроме стоимости и управляемости.

Многие ИТ-директора считают, что международные компании – это синонимы качества и высокой стоимости. Не всегда это так, но уж точно вы не будете управлять их работой. Крупные международные компании выглядят уместными партнерами для крупных компаний. Однако, после санкций 2014 года против России, которые объявили США и страны ЕС, проблемы могут быть у сотрудников российских компаний, которые заказывают консалтинг и передают данные по своей компании в международные консалтинговые и ИТ-компании, которые почти все из США.



### **Готова ли ваша компания работать с международными компаниями?**

*Крупнейшие международные консалтинговые компании, однако, являются одновременно и американскими компаниями, для которых Госдепартамент США в тысячу более раз критичен, чем весь их бизнес в России. В свете санкций, введенных начиная с 2014 года США к России, попытки совместной работы с американскими компаниями могут вызвать проблемы и с российской, и с американской стороны.*

*Уверены ли вы, что готовы отвечать за передачу данных по вашей компании Госдепартаменту США, а также АНБ США, ЦРУ и др.? Как минимум, в «Национальной военной стратегии» принятой США в 2015 году, Россия названа одной из главных угроз для США, больше, к сожалению, чем Китай, и на одном уровне с «Исламским государством».*

*P.S. Кстати, Китай уже в начале 2014 года запретил госпредприятиям пользоваться консалтинговыми услугами американских компаний. Полагаю, что и все остальные компании Китая, просто на всякий случай, тоже будут выполнять эту рекомендацию.*

## 3. Российские компании

Теоретически, это хороший вариант, надо только убедиться, что у компании, которой вы думаете заказать консалтинг по ИТ-стратегии, есть методики их разработки, а в проекте для вашей компании будут участвовать консультанты, уже имеющие успешный опыт разработки ИТ-стратегий для компаний вашей отрасли и размера.

Хотя надо заранее учитывать, что есть большой риск, что в ИТ-стратегии вам предложат внедрить весь спектр решений и услуг, оказываемых этой компанией, особенно если эта компания – дистрибьютер серверов или программного обеспечения.





#### 4. Совместная разработка консультантами, ИТ-директором и сотрудниками ИТ

Этот вариант оптимален для средних компаний, для совместной разработки средних по размеру ИТ-стратегий.

Убедитесь только, что консультанты имеют опыт разработки ИТ-стратегий и смогут разработать ее совместно с ИТ-директором, который будет далее самостоятельно эту стратегию выполнять и обновлять.

При этом методологию разработки ИТ-стратегий должны предоставить консультанты, они же управляют и всем ходом работ. Руководитель ИТ-службы, его заместители и архитекторы по ИТ, выполняют большую часть работ по сбору информации.



Консультанты могут привнести опыт других компаний, также они могут предложить различные варианты развития ИТ. Какой вариант выбрать – область ответственности ИТ-директора, консультанты не должны делать такого выбора, как впрочем, и навязывать решения, которыми (чисто случайно) занимается именно их компания.

Собственно, такой вариант совместной разработки ИТ-стратегии и рекомендовали ИТ-директора российских компаний, уже имеющих опыт разработки ИТ-стратегий (это уже было рассмотрено на Рис. 14, стр. 22).

#### 5. Другие варианты разработчиков ИТ-стратегии

Кроме рассмотренных выше типовых вариантов разработчиков ИТ-стратегий, могут быть другие варианты, один из которых рассмотрен во врезке:

##### «Свой человек из IBM»

*Если вы взяли к себе на работу успешного консультанта из международной компании, который уже имеет успешный опыт разработки ИТ-стратегий, то есть высокие шансы, что он разработает хорошую ИТ-стратегию и для вашей компании. При этом расходы пойдут только на его зарплату, хотя, возможно и немаленькую.*

*Однако, немногие российские организации могут переманить к себе на работу успешного сотрудника из международной компании.*

*Также надо иметь в виду, что разработкой ИТ-стратегий может заниматься не любой консультант по ИТ, из коих до 90% занимается улучшением или автоматизацией процессов, что скорее прямо противоположно ИТ-стратегии.*

*И не факт, что у этого сотрудника получится разработать стратегию в одиночку, а не в команде специалистов. Также он может включиться в политические игры и в другие проекты. Непростым является вопрос - как отличить человека, который сможет самостоятельно разработать вам стратегию, от не очень успешного человека с большим перечнем консалтинговых проектов, в которых он вроде бы участвовал.*

*Правильный выбор гораздо проще сделать, поработав совместно хотя бы в одном из проектов. По моим оценкам, на одного успешного сотрудника может приходиться десять не очень успешных. А выбрать и успешного, и способного сработать с вашей компанией совсем непросто.*

*Да и вряд ли ваша компания сможет предложить успешному консультанту достойную зарплату. И, скорее всего, сами консультанты будут жалеть об уходе из международной компании, сталкиваясь каждый день с жестким российским менеджментом.*

*Но, тем не менее, такие варианты теоретически возможны.*







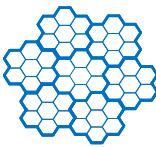

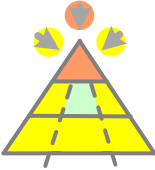


# Приложение 1. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса

## 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), АBBYY 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)*

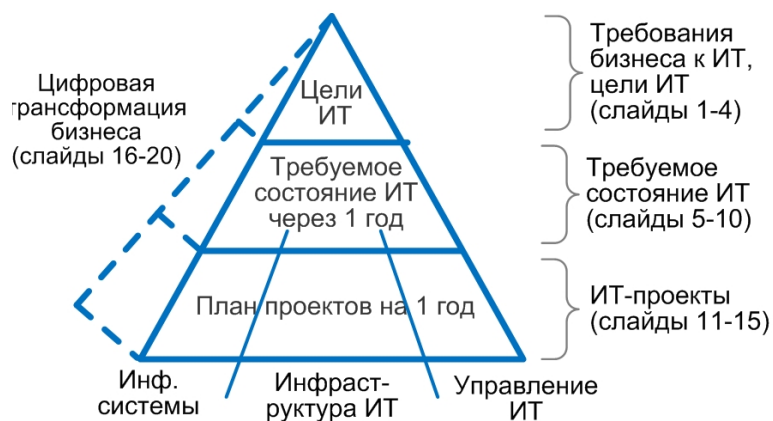
**Отзывы по обучению (корпоративному, дистанционному, очному) по ИТ-стратегии, проведенному сотрудниками компании «Консалтинг по управлению ИТ»**

- ✓ «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. 1):

Табл. 1. 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*

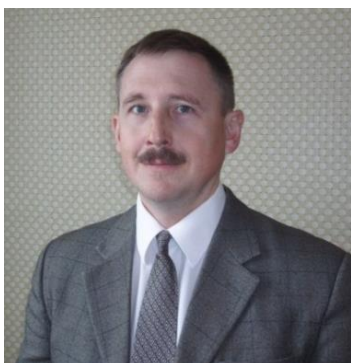
*Более подробная информация по «подробной» ИТ-стратегии на 150-300 страниц:*

- 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.