

Александр Михайлов

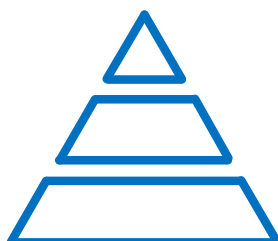
ИТ-стратегия

типовые варианты разработки ИТ-стратегии

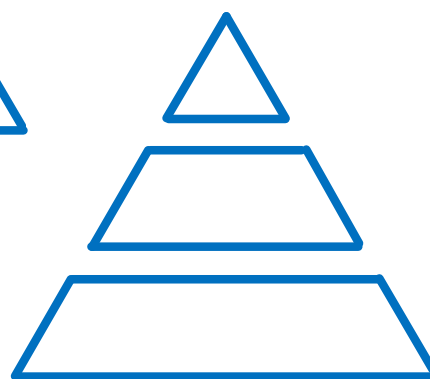
Основа



«Средняя»



«Подробная»



Москва 2021

Содержание

Введение.....	4
1. Обзор типовых вариантов	4
2. Вариант «Только цели ИТ»: ИТ-директор сам разрабатывает ИТ-стратегию на несколько слайдов. Это ИТ-стратегия или как?	5
3. Вариант «Подробная» ИТ-стратегия: традиционный консалтинг по разработке ИТ-стратегии на 100-300 страниц	10
4. Вариант «Основа» ИТ-стратегии: ИТ-директор разрабатывает ИТ-стратегию на 15 слайдов параллельно с обучением	18
5. Вариант «Средняя» ИТ-стратегия: совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц	25
6. Вариант «Стратегия цифровой трансформации бизнеса»: разработка ИТ-стратегии с элементами цифровой трансформации бизнеса	32
7. Сравнение типовых вариантов разработки ИТ-стратегии	36
Приложение 1. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса	41
Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации	41
Отзывы ИТ-директоров	42
Разработка основы ИТ-стратегии параллельно обучению	44
Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц	46
Консалтинг по разработке подробной ИТ-стратегии (и/или стратегии цифровой трансформации бизнеса) на 150-300 страниц	48

Автор: Александр Михайлов, MBA по стратегическому управлению, эксперт по ИТ-стратегиям и цифровой трансформации бизнеса, Генеральный директор компании «Консалтинг по управлению ИТ», editor@info-strategy.ru

Материал данной публикации построен на базе лучшего международного опыта разработки ИТ-стратегий и практического опыта автора:



- 15 лет консалтинга по управлению ИТ (из них 7 лет в IBM);
- 10 лет работы руководителем ИТ службы в российских и зарубежных компаниях;
- 11 лет преподавания ИТ-стратегий в бизнес-школах;
- разработка ИТ-стратегий десятков крупных российских предприятий, помощь в разработке более трех сотен ИТ-стратегий;
- редактор сайта по ИТ-стратегиям (www.info-strategy.ru).

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

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

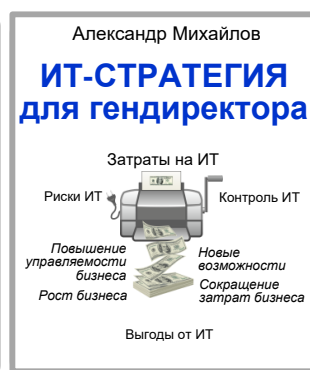
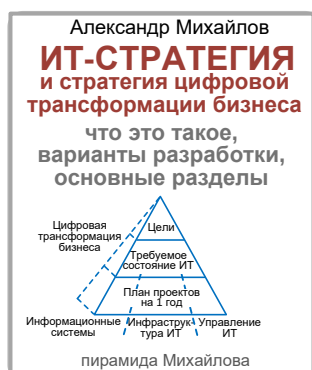
- ИТ-стратегии, стратегии цифровой трансформации бизнеса: Транссервис, Softline, Магнитогорский Metallургический Комбинат, Газпром автоматизация, Интерэнерго, Ферронордик Машины, Zeppelin, Национальный Расчетный Депозитарий (группа компаний ММВБ), Роснано, Ренессанс Страхование, Нижегородская Энергосбытовая Компания, Донгорбанк, Министерство Промышленности и Энергетики РФ, Еврорхим, 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, Еврорхим, РТС и др.;
- Разработка государственных программ. Работа в международных проектах.

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

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

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

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



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

Введение

Текст написан на базе:

- [книги](#) «ИТ-стратегия и стратегия цифровой трансформации бизнеса: что это такое, варианты разработки, основные разделы», 250 страниц. В книге рассмотрена разработка основы ИТ-стратегии на 15 слайдов, на 1 год;
- [книги](#) «ИТ-стратегия: лучший международный и российский опыт», 450 страниц. В книге рассмотрена разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц, на 1-3 года;
- сайта по ИТ-стратегиям и стратегиям цифровой трансформации бизнеса (www.info-strategy.ru), который ведет автор этого текста.

1. Обзор типовых вариантов

Для своей компании, большинство ИТ-директоров вряд ли сами напишут сотни страниц о том, как развивать ИТ. А если это вдруг удалось, руководство компании может удивиться, зачем вы потратили пару месяцев рабочего времени, разработав несколько толстых томов, которые им вроде как надо бы еще и прочитать, и согласовать. Скорее всего, от вас ждут небольшую презентацию с обоснованием, что ИТ даст бизнесу в следующем году и сколько вы на это хотите денег. С точки зрения гендиректора, лучше каждый год хотеть денег все меньше и меньше, например, на 10% уменьшать затраты на ИТ в год (интересный вопрос - сколько лет так можно протянуть?).

Также надо учесть, что ИТ-директорам и сотрудникам ИТ-служб совершенно нереально самостоятельно обновлять стратегии на сотни страниц. Есть еще один субъективный фактор: в России стратегия бизнеса сильно зависит от руководителей бизнеса. То есть приходит новый гендиректор, и вся бизнес-стратегия сильно меняется. ИТ-стратегия, соответственно, тоже должна измениться.

Вот основные, на мой взгляд, варианты полноты (или подробности) ИТ-стратегии¹:

- «Только цели ИТ»: ИТ-директор сам разрабатывает ИТ-стратегию на несколько слайдов;
- «Подробная» ИТ-стратегия: традиционный консалтинг (ИТ-стратегия на 100-300 страниц). Это типовый продукт работы консультантов, несколько сотен страниц с подробными планами развития ИТ на несколько лет вперед;
- «Основа» ИТ-стратегии (или «ИТ-стратегия на 15 слайдов»): ИТ-директор разрабатывает ИТ-стратегию примерно на 15 слайдов, параллельно с обучением. Такая структура ИТ-стратегии предложена автором этой книги в качестве методических материалов для обучения с параллельной разработкой ИТ-стратегии;
- «Средняя» ИТ-стратегия: совместная с консультантами поэтапная разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц. Этот вариант предложен автором этой книги для соединения достоинств «Подробной» и «Простой» ИТ-стратегии;
- «Стратегия цифровая трансформация бизнеса»: разработка ИТ-стратегии с элементами цифровой трансформации бизнеса, как правило, это планирование создания единой цифровой платформы бизнеса.

Варианты ИТ-стратегий впервые были обсуждены в 2013 году² в моей дискуссии на портале ИТ-директоров России, а также в дискуссиях 2014-2020^{3,4} годов. У дискуссий

¹ Михайлов А. ИТ-стратегия: варианты разработки // Директор Информационной Службы. – 2012. - N 2.

² Михайлов А. Дискуссия «ИТ-стратегия: размер имеет значение?», февраль 2013, сайт Союза ИТ-директоров России (www.info-strategy.ru/publications/it-strategy-variants-of-sizes).

³ Михайлов А. Дискуссия «Кому и зачем нужна ИТ-стратегия? Результаты интервьюирования ИТ-директоров», сентябрь, 2015

⁴ Михайлов А. статья «12 основных ошибок при разработке ИТ-стратегии. 7 подходов к разработке ИТ-стратегии», октябрь, 2020

десятки тысяч просмотров, есть сотни комментариев. То есть ИТ-директоров в обсуждении типовых вариантов ИТ-стратегий участвовало много.

Конечно, надо учитывать и отрасль, и компанию, для которой разрабатывается ИТ-стратегия. В ряде отраслей, сильно зависящих от ИТ, например, в банках и страховых компаниях, ИТ-стратегии явно должны быть более подробными, чем в компаниях, мало зависящих от ИТ. И от размера компании ИТ-стратегии тоже должны зависеть, чем больше компания, тем подробней и толще должна быть ИТ-стратегия.

Далее рассмотрен каждый из перечисленных вариантов ИТ-стратегии.

2. Вариант «Только цели ИТ»: ИТ-директор сам разрабатывает ИТ-стратегию на несколько слайдов. Это ИТ-стратегия или как?

Этот вариант весьма распространен. Однако, он далек от «идеальной» ИТ-стратегии, где рассматривается множество разделов и выполняется много этапов работ. ИТ-директор обычно способен самостоятельно разработать несколько слайдов или страничек текста и в один этап работ, вряд ли у ИТ-директора будет время и желание потратить сотню человеко-дней и 3-4 календарных месяца на разработку ИТ-стратегии.

На взгляд автора этой книги, нельзя адекватно отразить требуемое через несколько лет состояние ИТ только на нескольких страничках. Хотя общие ориентиры задать можно. На нескольких страницах можно написать цели ИТ и названия основных проектов. Если эта работа делается впервые, то это определенно шаг вперед (непонятно правда, в ту ли сторону).

Структура



Как правило, такие работы выполняются ИТ-директором самостоятельно, выглядят непривлекательно и включают в себя:

1. Требования бизнеса к ИТ (слайд 1, не всегда этот слайд есть);
2. Планы по развитию информационных систем, инфраструктуры ИТ, управления ИТ (слайды 2-5, но иногда и 1 слайд с названиями проектов).

Примерное оглавление:

1. Требования бизнеса к ИТ	слайд 1
2. Цели ИТ	слайд 2
2. Информационные системы	слайд 3
3. Инфраструктура ИТ	слайд 4
5. Проекты по ИТ	слайд 5

Рис. 1. Оглавление варианта «Только цели ИТ»

Только цели ИТ – это ИТ-стратегия или как?

ИТ-директора, обсуждавшие рассмотренные в данной книге варианты ИТ-стратегий («подробная», «простая», «средняя»), в целом, согласились с таким делением. Однако, некоторые ИТ-директора написали, что у них есть «ИТ-стратегии на пару страничек текста, включающих основные направления развития ИТ¹».

К сожалению, по моему опыту работы с сотнями ИТ-директоров, декларация, что у них есть «ИТ-стратегии на пару страниц текста» чаще маскирует отсутствие стратегии.

Я бы рекомендовал в случае, когда нет даже недели на разработку «простой» ИТ-стратегии, разработать приоритеты развития ИТ и основные проекты по ИТ, базирующиеся на требованиях бизнеса к ИТ. Я бы не называл несколько страниц текста гордым словом «стратегия», если, конечно, вся изложенная на этих страницах информация не рассматривается подробно в других документах.

Разрабатываемые разделы ИТ-стратегии

К сожалению, в данном варианте обычно разрабатывают лишь некоторые разделы ИТ-стратегии, да и те только частично (см. Рис. 2):

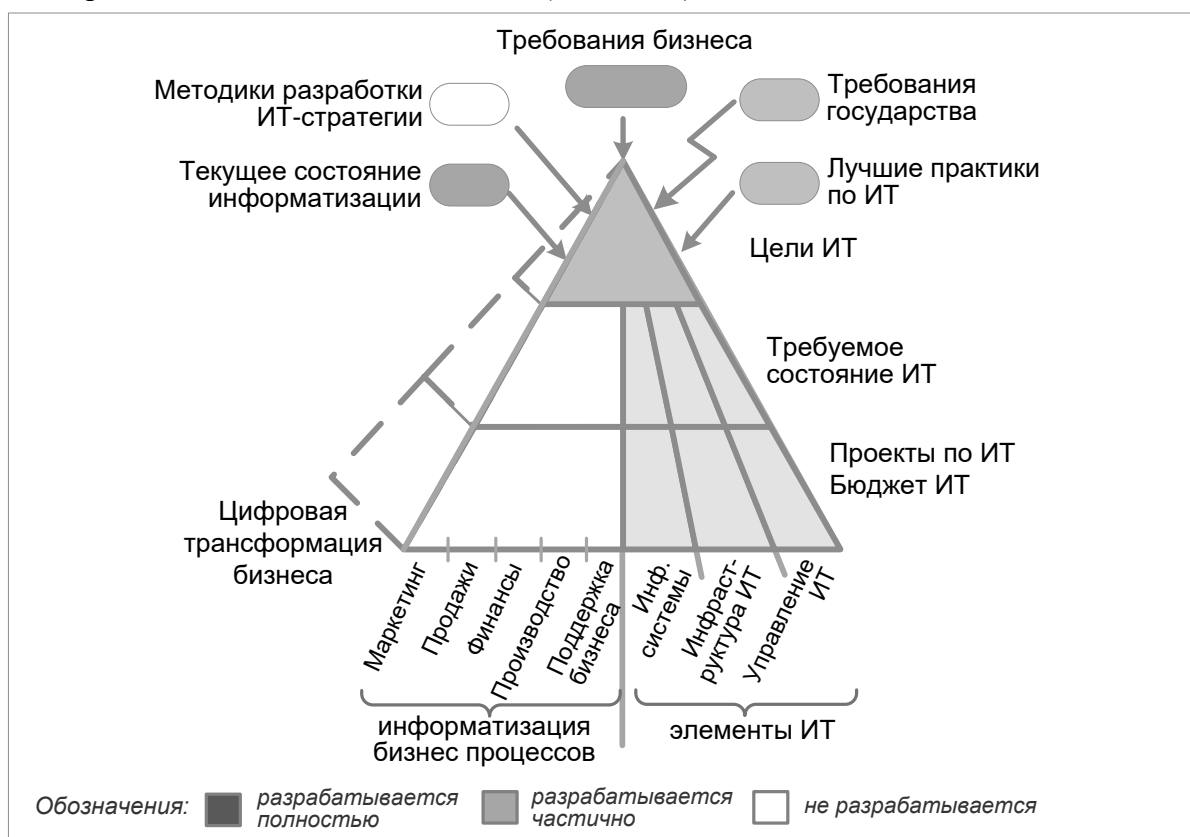


Рис. 2. Полнота разработки разделов ИТ-стратегии (для варианта «Только цели ИТ»)

Этапы разработки стратегии

При самостоятельной разработке ИТ-стратегии, обычно бывает один этап работ (который собственно ИТ-директор и выполняет, хорошо, если со своими сотрудниками ИТ). После разработки ИТ-стратегии обычно делается попытка (не всегда успешная) согласовать ее с гендиректором (см. Рис. 3):

¹ Дискуссия «[ИТ-стратегия: размер имеет значение?](#)», февраль 2013, сайт союза ИТ-директоров России

				Участники работ					
месяц 1	месяц 2	месяц 3		ИТ-директор	Сотрудники ИТ	Рук-ль подразд.	Гендиректор	Консультанты	Все вместе
Разработка ИТ-стратегии				V	+				
	Согласование и доработка ИТ-стратегии			V			+		

Источник: Александр Михайлов, сайт: www.info-strategy.ru

Рис. 3. Типовые этапы работ по разработке целей ИТ

К сожалению, в данном варианте (когда ИТ-директор сам разрабатывает стратегию, без консультантов, без консалтинга и обучения), большинство целесообразных этапов разработки ИТ-стратегии выполнить просто нереально (см Табл. 1):

Табл. 1. Этапы работ по разработке варианта «Только цели ИТ»

Целесообразные этапы работ по разработке ИТ-стратегии	Выполняются ли
Планирование проекта по разработке стратегии	-
Обучение методикам разработки ИТ-стратегии	-
Анализ (аудит) текущего состояния ИТ	+-
Разработка вариантов развития ИТ	-
Выбор вариантов развития ИТ	-
Разработка требуемого состояния ИТ	+-
Разработка плана проектов	+-
Обсуждения и согласования	+-
Выполнение, контроль и доработка ИТ-стратегии	+-

Обозначения: «V» да; «+-» частично; «-» нет.

Участники разработки стратегии

В данном варианте в разработке ИТ-стратегии участвует обычно только ИТ-директор, без какого-либо серьезного привлечения гендиректора, а также консультантов (см. Рис. 4):

ИТ-директор		гендиректор
сотрудники ИТ		руководители подразделений
		консультанты

Обозначения:  участвуют  небольшое участие  не участвуют

Рис. 4. Участники разработки только целей ИТ

Типовые ошибки при разработке стратегии

К сожалению, для этого подхода свойственны все рассмотренные выше (см. Глава 2) ошибки при разработке ИТ-стратегии (см. Табл. 2):

Табл. 2. Типовые ошибки при разработке только целей ИТ (вместо ИТ-стратегии)

Основные ошибки при разработке ИТ-стратегий	Приоритеты устранения ошибок	Вероятна ли ошибка
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
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
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
Ошибка 9: Несоответствие размера ИТ-стратегии и компании	средний	V
Ошибка 10: Не учитывается необходимость дальнейших доработок ИТ-стратегии	средний	V
Ошибка 11: Нет понятных целей и критериев успешности проекта	средний	V
Ошибка 12. Другие ошибки	средний	V

Обозначения: «V» вероятность такой ошибки велика; «+-» средняя вероятность ошибки; «-»: малая вероятность ошибки.

Примечание: здесь и далее в столбце «Приоритеты устранения ошибок» приведены оценки, сделанные в п 2.2. «Сравнение типовых ошибок при разработке ИТ-стратегии».

Недостатки

1. Нет аудита ИТ;
2. Нет анализа и планирования информатизации бизнес-процессов;
3. Неглубокий уровень проработок (как анализа недостатков в текущем состоянии ИТ, так и разработки требуемого через 1-3 года состояния ИТ, а также плана проектов по ИТ);
4. Вряд ли реально разработать и обсудить варианты развития ИТ;
5. Вряд ли удастся учесть лучший международный опыт и тенденции развития ИТ.

Выгоды и затраты

При самостоятельной разработке ИТ-директором ИТ-стратегии делается попытка за небольшое время (несколько дней или недель), самостоятельно структурировать уже имеющиеся у ИТ-директора мысли по развитию ИТ и его знание текущего состояния ИТ. То, что получается после этого, с трудом можно назвать стратегией, так как не факт, что это обоснованный и уместный для конкретной компании план проектов на 1-3 года. Но если до этого никаких ИТ-стратегий не было, то и разработанные несколько или страниц текста – это прогресс.

ИТ-директор может в дальнейшем сам поддерживать разработанные слайды (хотя вряд ли это можно назвать «ИТ-стратегией»).

Вариант полностью самостоятельной разработки ИТ-стратегии ИТ-директором, без внешней помощи и без опыта таких работ, напоминает мой опыт начала горных походов, когда человек (без опыта альпинизма и горного туризма) планирует восхождение на достаточно высокую и сложную гору, в моем случае - гору Фишт.

Опыта восхождения на такие горы у меня тогда не было, маршрут сложен и для опытных туристов и вряд ли может быть адекватно скорректирован при изменении ситуации (например, дожди пошли или снега метр выпал).

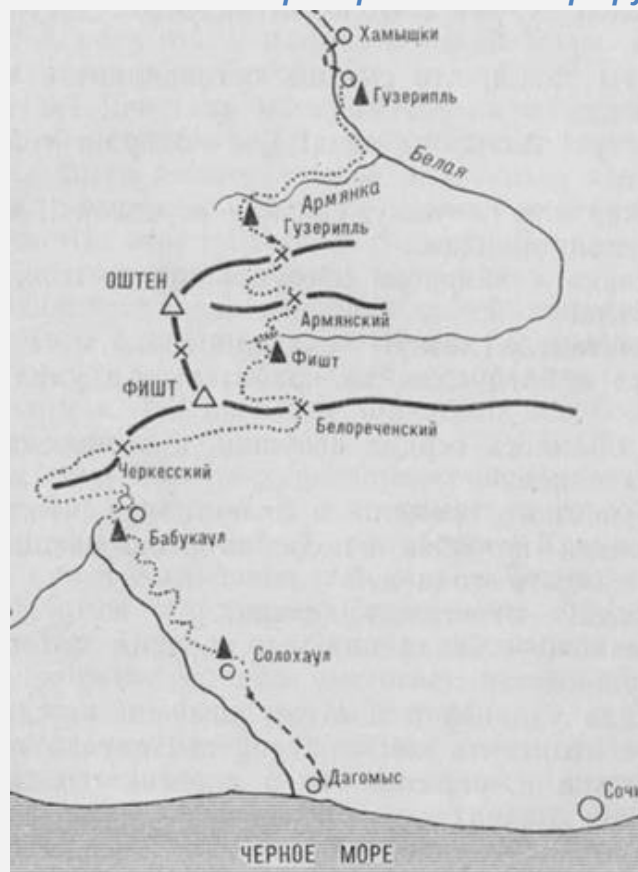
Даже на известном «тридцатом» маршруте вдоль горы Фишт, даже в середине лета периодически люди гибнут, просто сбившись с тропы, после жары +20 в течение часа начинается снег и выпадает его несколько десятков сантиметров. Даже есть фильм как в июле несколько человек погибло на простом вроде маршруте (даже без восхождения на Фишт).

Автор этого текста несколько лет назад помогал сотрудникам МЧС, которые на себе выносили (с высоты почти три километра) туриста, который всего-то навсего сорвался с несложно ледника и сломал себе ногу. Интересно, что при этом некоторые его коллеги пришли к выводу, что надо перестать лазить на горы и даже ходить в походы. Но некоторые (и я тоже) были очень рады тому, что МЧС помогает даже в таких непростых случаях, и пришли к выводу, что стоит больше по горам ходить.

Итого:

- опыт
- адекватные изменения по мере развития ситуации
- обучение с тренировками на более простых горах и маршрутах

Пример описания маршрута вдоль горы Фишт



От Гузерипля (11 км) идем вверх по реке Белой, а затем по ее левому притоку - реке Армянке. Вокруг пихтовые, сосновые и буковые леса, встречаются лианы, нередко заросли рододендрона.

Постепенно лес становится реже и уступает место субальпийским лугам.

Вот и Армянские балаганы. Невдалеке удобное место для ночевки.

Далее предстоит пройти 12 км. Тропа сразу же резко начинает набирать высоту. Травостой нередко достигает высоты 3 м.

Крупные нежно-белорозовые соцветия кавказского рододендрона, переплетающиеся друг с другом, стелются вниз по склону.

Вот и Гузерипльский перевал (1965 м). Величественная панорама открывается с него: рядом могучий Оштен (2807 м), гордый Фишт (2867 м).

Р.С. Внешне рисунок похож на карту Беломор-канала на пачке старых сигарет «Беломор»; ну не просто ходить пешком имея только такую карту.

3. Вариант «Подробная» ИТ-стратегия: традиционный консалтинг по разработке ИТ-стратегия на 100-300 страниц

Откуда появляются такие стратегии

Автор этой книги участвовал в разработке множества ИТ-стратегий: сначала для компаний, где сам был ИТ-директором, потом, как консультант IBM, для десятка крупных российских предприятий.

ИТ-стратегии, разрабатываемые консалтинговыми компаниями для крупных предприятий, занимают страниц 300 текста и сотню слайдов, учитывают лучшие международные практики и специфику конкретного предприятия. Эти стратегии выглядят солидно, однако требуют 3-4 календарных месяца на разработку, в которой участвует целая команда высокоплатимых консультантов. Проблемы таких стратегий в том, что обновлять их самостоятельно заказчики, как правило, не могут. А консалтинговые компании обычно предлагают только полную разработку стратегий, то есть еще 3 месяца работ и столько же денег, как на первоначальную разработку.

“Подробная” ИТ-стратегия потребует 3-4 месяца работы квалифицированных консультантов (этак 100-150 человеко-дней) и будет включать страниц 150-300 текста и ряд презентаций.

Интересно, что с 2016 года российские организации, в которых есть хотя бы небольшое регулирование со стороны государства, перестали заказывать консалтинг, в т.ч. по ИТ-стратегиям, американским компаниям (а заодно и компаниям стран ЕС, то есть компаниям всех стран, наложившим санкции на Россию). На 2018 год ряд коммерческих компаний легко заказывают консалтинг и американским и европейским компаниям. На мой взгляд, со стратегической точки зрения, это они зря делают.

Методики

У ведущих международных ИТ и консалтинговых компаний есть свои подходы к разработке комплексных ИТ-стратегий для больших организаций, скорее это методики стратегического планирования ИТ. Однако услуги их консультантов стоят недешево, а создание подобных методик – очень сложно и дорого для большинства компаний.

Опыт показывает, что даже для теоретического освоения этих методик необходимо много месяцев. После этого, для получения практических навыков, требуется еще несколько лет работы в конкретных проектах под руководством эксперта по разработке ИТ-стратегий. А таких экспертов совсем немного, на мой взгляд, с десятков человек во всей России. Получается, что необходимые условия для освоения методик разработки подробных ИТ-стратегий есть, пожалуй, лишь у сотрудников крупнейших международных консалтинговых компаний.

Стоит отметить, что методики, используемые большими консалтинговыми компаниями для огромных международных компаний, имеют мало общего с тем, что уместно для российских средних и малых предприятий. Это примерно как карьерным экскаватором сделать грядки на даче – может и получится, но инструмент явно избыточен.

Кроме того, консультанты, часто сами не имеют практического опыта руководства ИТ-службой, а то и вовсе сами учатся на старших курсах института. Это любимый подход американских консалтинговых компаний, когда продают проект действительно опытные продавцы (бывшие квалифицированные консультанты), а выполнять проект пригоняют студентов. Они применяют методики планирования ИТ, не понимая, как это работает на практике. Их отчеты по форме могут выглядеть хорошо, но быть совершенно неприменимы к вашей компании, так как были когда-то разработаны для другой организации.

Структура стратегии

Как правило, при разработке «подробных» ИТ-стратегии выделяют три большие области ИТ, требующие знаний различных специалистов: информационные системы, инфраструктура ИТ, управление ИТ. В каждой из этих областей можно выделить ряд поднаправлений, каждое из которых надо рассмотреть в ИТ-стратегии:

- Информатизация бизнес-процессов: маркетинг, продажи, производство и т.д.
- Информационные системы: прикладное программное обеспечение (ПО), данные, автоматизация бизнес-процессов;
- Инфраструктура ИТ: Центры Обработки Данных (ЦОДы), сервера, сети, системное ПО;
- Управление ИТ: видение, миссия, цели ИТ, аутсорсинг, оргструктура ИТ-службы, ИТ-процессы, бюджет ИТ. Тут же часто рассматривают и информационную безопасность.



Рис. 5. Структура «Подробной» ИТ-стратегии

«Подробная» ИТ-стратегия - это ряд отчетов, разработать которые реально команде квалифицированных внешних консультантов, уже выполнявших подобные проекты. На выходе, скорее всего, будет три отчета, каждый страниц по 100:

- «Анализ текущего состояния ИТ»;
- «Разработка требуемого через 1-3 года состояния ИТ»;
- «План проектов по ИТ на 1-3 года».

При этом презентации для руководства могут быть и короткими, слайдов на 10-20.

Обычно также готовится и итоговая стратегия, включающая в себя все три рассмотренных выше отчета.

Оглавление «Подробной» ИТ-стратегии:	Число страниц
1. Требования бизнеса к ИТ	
1.1. Цели бизнеса и основные проекты	2-3
1.2. Требования бизнеса к ИТ	2-5
2. Текущее состояние ИТ	
2.1. Информатизация бизнес-процессов	5-10
2.2. Информационные системы	7-15
2.3. Инфраструктура ИТ	15-20
2.4. Управление ИТ (ИТ-служба)	3-7
3. Требуемое состояние ИТ	
3.1. Видение, миссия, цели ИТ	2-3
3.2. Информационные системы	20-30
3.3. Инфраструктура ИТ	20-30
3.4. Управление ИТ	15-20
4. Портфель проектов по ИТ	
4.1. Информационные системы	5-10
4.2. Инфраструктура ИТ	5-15
4.3. Управление ИТ	10-15
4.4. Сравнение проектов	2-3
5. Сценарии развития ИТ	3-9
6. Планы на 1 и 2-3 года. Бюджет ИТ	50-100
7. Контроль и пересмотр ИТ-стратегии	1-3

Рис. 6. Оглавление «Подробной» ИТ-стратегии

Разрабатываемые разделы ИТ-стратегии

В данном варианте разрабатываются все разделы ИТ-стратегии (как минимум, консультанты обычно это предлагают, хотя заказчики могут попросить и только несколько разделов разработать), см. Рис. 7:

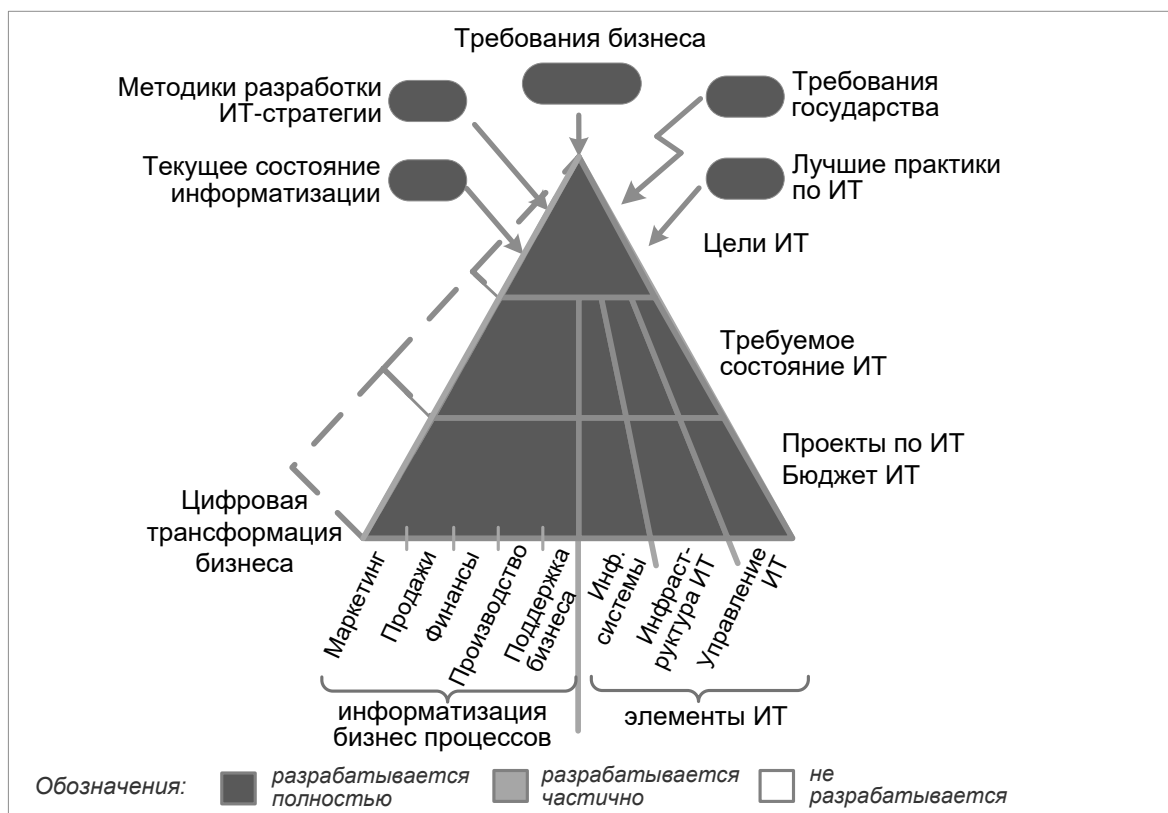


Рис. 7. Полнота разработки разделов ИТ-стратегии (для варианта «Подробная» ИТ-стратегия)

Раздел по цифровой трансформации бизнеса обычно не разрабатывается, так как для консультантов это скорее отдельная стратегия, «стратегия цифровой трансформации бизнеса».

Этапы разработки ИТ-стратегии

В данном варианте выполняются почти все целесообразные этапы разработки ИТ-стратегии (хотя и без обучения ИТ-директора и его замов).

При разработке «подробной» ИТ-стратегии, как впрочем, и во многих консалтинговых проектах, обычно выделяют три этапа:

- Анализ текущего состояния ИТ;
- Проектирование требуемого через несколько лет состояния ИТ;
- Планирование проектов по переходу в требуемое состояние ИТ.

По каждому из этапов обычно готовят отдельный отчет и презентацию.

Каждый из трех этапов разработки подробной ИТ-стратегии для большой организации может занять 1-2 календарных месяца (см. Рис. 8).

месяц 1	месяц 2	месяц 3		ИТ-директор	Сотрудники ИТ	Руководитель подразд.	Гендиректор	Консультанты	Все вместе
Анализ текущего состояния ИТ				+	+	+	+	✓	
	Разработка требуемого состояния ИТ			+	+	+	+	✓	
		Планирование проектов по ИТ		+	+	+	+	✓	

Источник: Александр Михайлов, сайт: www.info-strategy.ru

Рис. 8. Типовые этапы работ по разработке ИТ-стратегии (для варианта «Подробная» ИТ-стратегия: традиционный консалтинг)

При разработке «Подробной» ИТ-стратегии выполняется большинство целесообразных этапов разработки ИТ-стратегии, см. Табл. 3:

Табл. 3. Этапы работ по разработке «Подробной» ИТ-стратегии

Целесообразные этапы работ по разработке ИТ-стратегии	Выполняются ли
Планирование проекта по разработке стратегии	✓
Обучение методикам разработки ИТ-стратегии	-
Анализ (аудит) текущего состояния ИТ	✓
Разработка вариантов развития ИТ	+-
Выбор вариантов развития ИТ	+-
Разработка требуемого состояния ИТ	✓
Разработка плана проектов	✓
Обсуждения и согласования	+-
Выполнение, контроль и доработка ИТ-стратегии	+-

По опыту работы автора этой книги в международных консалтинговых и ИТ компаниях, консультанты могут разработать действительно хорошую стратегию, однако, заказчик обычно потом не может сам обновлять эту ИТ-стратегию, так как при разработке был пропущен ряд ее этапов:

- этап «Обучение методикам разработки ИТ-стратегии» консультанты обычно просто пропускают, так как это может подорвать их консалтинговый бизнес, да и долго это;
- этапы «Разработка вариантов развития ИТ» и «Выбор вариантов развития ИТ» консультанты могут пытаться «замять», так как это и долго, и сложно, и рискованно. Хотя методика стратегического планирования ИТ рекомендует рассматривать варианты развития ИТ;
- этап «Выполнение, контроль и доработка ИТ-стратегии» консультанты обычно предлагают включать в стоимость работ, но большинство заказчиков эти работы вычеркивает, а зря.

Пример из другой области: до 2020 года автомобильные дороги в России заказывали за относительно небольшие деньги, однако, каждый год приходилось очень серьезно тратиться на ремонт этих работ. Где-то с 2020 года на федеральном уровне начали заказывать строительство дорог вместе с обязательствами по их поддержке на десять и более лет, что каким-то волшебным образом улучшило качество дорог и экономию общих затрат на дороги.

Участники разработки ИТ-стратегии

В данном варианте в разработке ИТ-стратегии участвуют все целесообразные участники (см. Рис. 9):

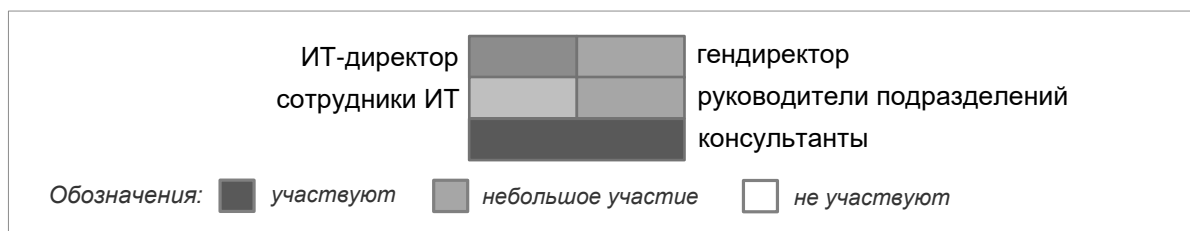


Рис. 9. Участники разработки ИТ-стратегии (для варианта «Подробная» ИТ-стратегия)

Мне приходилось участвовать в проекте по разработке подробной ИТ-стратегии для одной из крупнейших российских компаний. Разработали стратегию, все были довольны.

Но потом на этом предприятии сменилось руководство, в том числе ИТ. Пришел новый ИТ-руководитель, у него спрашивают, как выполняется ИТ-стратегия. На что он ответил: «Да где-то на полке лежит. Во-первых, она неактуальна, потому что прошло уже несколько лет, во-вторых, не под меня это написано».

Был один руководитель - у него были одни мысли, развитые консультантами на пару сотен страниц. А потом пришел другой ИТ-директор, с иными мыслями, с которыми старая ИТ-стратегия не совпала.

Получается, что стратегии сильно зависят от конкретных людей, времени и компаний.

Типовые ошибки при разработке ИТ-стратегии

Типовые ошибки при разработке ИТ-стратегии (для варианта «Подробная» ИТ-стратегия) приведены в Табл. 4:

Табл. 4. Типовые ошибки при разработке ИТ-стратегии (для варианта «Подробная» ИТ-стратегия: традиционный консалтинг)

Основные ошибки при разработке ИТ-стратегий	Приоритеты устранения ошибок	Вероятна ли ошибка
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	V
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	V

Обозначения: «V» вероятность такой ошибки велика; «+-» средняя вероятность ошибки; «-»: малая вероятность ошибки.

Недостатки

1. Работы консультантов стоят недешево;
2. И не факт что получится то, что вы ожидали. Большие международные компании работают только по своим шаблонам, а в российских ИТ-компаниях может не быть экспертов по ИТ-стратегиям, содержать их дорого, а заказов немного.

Выгоды и затраты

Выгоды от «подробной» ИТ-стратегии могут быть велики, так как подробно рассматривается развитие всех основных областей ИТ. Но обновлять эту стратегию не просто, требуются как профессионалы в области разработки ИТ-стратегий, так и пара месяцев на доработку так, как и еще 100-200 тысяч долларов на работу консультантов.

Пример: ИТ-стратегия в шкафу

В одной крупной компании консультанты разработали подробную ИТ-стратегию на несколько сотен страниц. После ухода консультантов ИТ-директор понял, что своими силами обновлять эту стратегию нереально, хотя бизнес ждет от него именно этого.

После этого ИТ-директор взял план проектов на год (что занимало всего пару страниц текста), и начал править его в отрыве от двухсот страниц ИТ-стратегии, где обосновывался выбор проектов, каким приоритетам бизнеса они соответствуют, какие бизнес-процессы надо автоматизировать и т.д. и т.п.

Теперь ИТ-директор говорит, что его пара страниц с названиями проектов соответствуют ИТ-стратегии, которая стоит в шкафчике. Ключевой фактор успеха такого подхода — чтобы в этот шкафчик никто не заглядывал.

Особенности разработки «подробных» ИТ-стратегий в России

К сожалению, в российских условиях типовой вариант разработки и выполнения «подробной» ИТ-стратегии может не слишком порадовать ИТ-директора:

1. ИТ-директору (или гендиректору) продавцы одной из ИТ-шных или консалтинговых компаний «впарили» проект по разработке ИТ-стратегии. При этом знания методологий разработки ИТ-стратегий у ИТ-директора и сотрудников ИТ-службы нет, техническое задание на разработку тоже пишет исполнитель, ориентируясь только на свои интересы;
2. Предположим, что вам повезло, и на проект выделили не вчерашних студентов, а квалифицированных консультантов по разработке ИТ-стратегий. При этом ваши сотрудники также будут вовлечены в сбор исходных данных и обсуждение возможных вариантов развития ИТ и решений по конкретным направлениям ИТ. Однако, вряд ли вашим сотрудникам, и так не бездельничающим, удастся овладеть используемыми при разработке методиками;
3. Проект завершен, ИТ-стратегия действительно разработана, все довольны;
4. Через несколько месяцев выясняется, что ИТ-стратегию надо корректировать, т.к. что-то изменилось в бизнесе или ИТ. Неожиданно для ИТ-директора выясняется, что ваши сотрудники не могут скорректировать ИТ-стратегию (то есть не отдельный конкретный проект по ИТ, а и его взаимосвязи с десятками других проектов). После этого возможно две типовые альтернативы:
 - а) Из ИТ-стратегии берут краткий план проектов (без обоснования, как он получился, и целей, которых эти проекты позволяют достичь) и далее корректируют этот план, уже не пытаясь актуализировать другие части ИТ-стратегии, где собственно выбираются эти проекты;
 - б) ИТ-стратегия и общий план проектов полностью забрасываются. Работа идет только с несколькими конкретными проектами, а связи между проектами рассматриваются только после обнаружении конфликтов.
5. Еще через пару лет ИТ-директор меняется, к новому ИТ-руководителю приходят другие продавцы и объясняют, что с помощью их компании можно решить все проблемы. Далее переход к п.1.

Пример требований к квалификации разработчиков ИТ-стратегии

Несколько лет назад Российские железные дороги (РЖД) попытались найти подрядчика для разработки своей новой ИТ-стратегии. РЖД готов был потратить на это 190 млн рублей, объявив открытый конкурс.

К будущему подрядчику РЖД предъявила очень высокие требования, в первую очередь, по квалификации консультантов. В частности, работой по разработке ИТ-стратегии должны были заниматься не менее 10 человек, каждый из которых имеет степень MBA. При этом люди должны были учиться в одной из пяти лучших в мире бизнес-школ: Harvard Business School, Insead, London Business School, Stanford Graduate School of Business, University of Pennsylvania. Кроме того, каждый из этих сотрудников за последние три года должен был разрабатывать бизнес-стратегии минимум в 3 проектах.

Удивительно, что почему то при таких требованиях на конкурс заявила всего одна компания – ООО «Бостон Консалтинг Групп». Однако, компания не подтвердила, что у нее есть десяток специалистов с требуемой квалификацией. В итоге конкурс признали несостоявшимся. В итоге, за меньшие деньги, исполнителем проекта была выбрана компания Bain & Company Russia.

По материалам www.tadviser.ru,

Р.С. Кто писал ТЗ на конкурс? Есть ли шансы у российских компаний работать с РЖД?

Пример из туризма: группу туристов (без опыта альпинизма и горного туризма) ведут проводники, которые (вроде бы) должны иметь опыт и альпинизма и знания данной местности и опыта руководства людьми в том числе в экстремальных ситуациях).

Но маршрут стандартный, выбрать и изменить его не получится. Как поведут себя проводники, удастся ли им затащить всех на гору, большой вопрос. Или получится или не получится.

Итого:

- + опыт
- выбор маршрута
- + адекватные изменения по мере развития ситуации
- обучение с тренировками на более простых горах и маршрутах
- возможность далее самостоятельно (и без больших рисков) восходить на другие горы.



- Как правило, есть ряд возможных путей к каждой из целей (ну или методик их достижения)
- Есть как проверенные пути, так и можно искать совершенно новые
- Для освоения нового маршрута надо несколько раз его пройти, лучше с тем кто уже этот маршрут проходил
- Поиск нового маршрута может занять и годы и весь остаток жизни

4. Вариант «Основа» ИТ-стратегии: ИТ-директор разрабатывает ИТ-стратегию на 15 слайдов параллельно с обучением

Выше уже было рассмотрен вариант, когда ИТ-директор сам пробует планировать развития ИТ (вариант «Только цели ИТ»). По опросам ИТ-директоров получилось, что все из рассмотренных выше 12 основных ошибок при разработке ИТ-стратегии как раз и свойственны варианту, когда ИТ-директор самостоятельно планирует развитие ИТ. При этом ИТ-директора обычно не знают ни методик разработки ИТ-стратегий, ни имеют опыта разработки ИТ-стратегий, а также часто не могут получить от бизнес-руководства корректный набор требований к ИТ и согласовать с бизнес-руководством саму ИТ-стратегию.

Возможным уходом от многих ошибок при разработке ИТ-стратегии будет привлечение других людей:

- которые смогут провести обучение по ИТ-стратегии;
- имеющих опыт подобных работ (это или профессиональные консультанты из ИТ-компаний, или конкретные немногочисленные специальности, уже имеющие соответствующий опыт).

Далее рассмотрен достаточно типичный вариант, когда консультанты в разработке ИТ-стратегии не участвуют (или участвуют совсем немного), но ИТ-директор проходит обучение по ИТ-стратегии. Очень желательно, чтобы люди, имеющие опыт и разработки ИТ-стратегий, помогли в разработке стратегии для вашей компании. Методов разработки ИТ-стратегии немного, они весьма сложные, хотя их этапы или рисунки по структуре ИТ-стратегии могут выглядеть обманчиво просто.

В реальности первые ИТ-стратегии бывают сильно далеки от идеала. Можно привести аналогию с человеком, посмотревшим соревнования по горнолыжному слалому, когда он сам в первый раз становится на лыжи и сам попытается повторить все повороты слалома и остаться в живых. Ну или школьник, который пытается сразу начать махать ногами как Брюс Ли.

Откуда появляются такие стратегии

Достаточно часто бывает, что некоторые ИТ-директора по собственной инициативе, а чаще - под угрозой увольнения, пробуют писать ИТ-стратегии на 10-20 слайдов или страничек текста. Однако дело упирается в незнание методик разработки ИТ-стратегий, а также отсутствие свободного месяца-другого на написание стратегии. Я сам был в подобном положении, когда, будучи ИТ-директором, не знал методик разработки ИТ-стратегий. Результаты первых моих стратегий тоже были так себе.

Уже после десяти лет работы консультантом по разработке ИТ-стратегий я пытался научить ИТ-директоров, проходящих обучение по программам MBA IT, лучшим международным практикам разработки ИТ-стратегий. Поначалу дело шло плохо: обучаемые оценивали методики как «крутые», но разработать самостоятельно что-то полезного для своих компаний почему то не могли.

В некоторых случаях, время разработки ИТ-стратегии можно уменьшить, не слишком уменьшая ее качество. Для этого можно рассматривать не все области ИТ, например, не анализировать уровень автоматизации бизнес-процессов. Кроме того, ИТ-стратегию должен разрабатывать сам ИТ-директор. Ему может потребоваться меньше времени на анализ текущего состояния ИТ и на согласование проектов по ИТ.

Структура ИТ-стратегии

Структура этой ИТ-стратегии была специально разработана автором этой книги примерно в 2009-2015 годах в качестве методических материалов для обучения по ИТ-стратегии в рамках программы МВА ИТ в бизнес-школе МИРБИС. По результатам обучения требовалось разработать хотя бы основу ИТ-стратегии для своей компании, презентовав ее в качестве практической работы по курсу «ИТ-стратегия». В рамках программы МВА ИТ на обучение по ИТ-стратегии отводилось порядка 40 часов лекций и более 20 часов практической работы по разработке ИТ-стратегии.



Форма «основных 15 слайдов ИТ-стратегии» была разработана после обучения более сотни ИТ-директоров, в качестве «методички» для поддержки обучения.

Стратегия включает в себя только самое минимальное количество слайдов, необходимое для ИТ-стратегии:

1. Требования бизнеса к ИТ (слайды 1-4)
2. Требуемое состояние ИТ через 1 год (слайды 5-10)
3. ИТ-проекты (слайды 11-15)

Примерное оглавление ИТ-стратегии

Вот, что обязательно должна включать в себя ИТ-стратегия, даже самая простая:

- Требования бизнеса к ИТ, цели ИТ: хотя бы 2 слайда (или страница текста);
- Требуемое состояние ИТ (основные изменения на 1-3 года): хотя бы по 2 слайда по информационным системам, инфраструктуре, управлению ИТ (то есть всего от 6 слайдов или страниц текста);
- Проекты по переходу в требуемое состояние ИТ: от 1 слайда на сравнение проектов, 1 слайд на план проектов на несколько лет вперед, а также по одному слайду на каждый большой проект (то есть хотя бы от 5 слайдов или страниц).

Оглавление основы ИТ-стратегии:

1. Требования бизнеса к ИТ, цели ИТ	
1.1. Цели бизнеса	слайд 1
1.2. Недостатки в текущем состоянии ИТ	слайд 2
1.3. Требования бизнеса к ИТ	слайд 3
1.4. Видение, миссия, цели ИТ	слайд 4
2. Информационные системы	
2.1. ИТ-сервисы (или информационные системы)	слайд 5
3. Инфраструктура ИТ	
3.1. ЦОДы	слайд 6
3.2. Коммуникации	слайд 7
4. Управление ИТ (ИТ-служба)	
4.1. Финансирование и численность сотрудников ИТ	слайд 8
4.2. Аутсорсинг	слайд 9
4.3. ИТ-процессы	слайд 10
4.4. Организация ИТ-службы	слайд 11
5. ИТ-проекты	
5.1. Сравнение проектов	слайд 12
5.2. План проектов	слайд 13
5.3. Бюджет ИТ	слайд 14
5.4. Описание проектов	слайд 15
6. Пересмотр ИТ-стратегии	

Рис. 10. Оглавление основы ИТ-стратегии (другое название «ИТ-стратегии на 15 слайдов»)

ИТ можно разделить на три большие области: информационные системы, инфраструктура и управление ИТ. И по каждой из этих областей нужно разработать требуемое состояние: что вы хотели бы достичь через 1-2 года.

Начать стоит с информационных систем, проведя анализ, чего бы хотели пользователи через несколько лет. Потом посмотреть, справится ли ваша инфраструктура и персонал ИТ с этими информационными системами. Конечно, информационные системы, инфраструктура и управление ИТ тесно связаны между собой. После разработки требуемого состояния надо спланировать проекты по переходу в это состояние.

Как правило, в малых и средних компаниях можно выделить 2-5 проектов в год по внедрению новых информационных систем или существенной доработке имеющихся. По инфраструктуре ИТ, скорее всего, столько же. И несколько проектов по управлению ИТ, скорее всего, по улучшению ИТ-процессов.

Крупные компании на год планируют и сотни проектов по ИТ, конечно, их описание никак не поместится в «простую» ИТ-стратегию.

Разрабатываемые разделы ИТ-стратегии

В данном варианте рассматриваются обычно не все разделы ИТ-стратегии, но все-таки немного больше, чем в варианте, когда ИТ-директор сам разрабатывает ИТ-стратегию, без обучения и консалтинга, см. Рис. 11:



Рис. 11. Полнота разработки разделов ИТ-стратегии (для варианта «Основа» ИТ-стратегии)

Этапы разработки ИТ-стратегии

Как правило, такие ИТ-стратегии разрабатывают в один этап, не выделяя отдельно аудит текущего состояния ИТ. Предполагается, что такой аудит уже есть, хотя бы в голове ИТ-директора. Время, за которое разрабатывается такая простая ИТ-стратегия, невелико, дней 10-20, ну или от 5 до 30 дней. Очень многие руководители, которые не успевают за этот срок разработать стратегию, откладывают разработку на потом, то есть в никуда (см. Рис. 12):

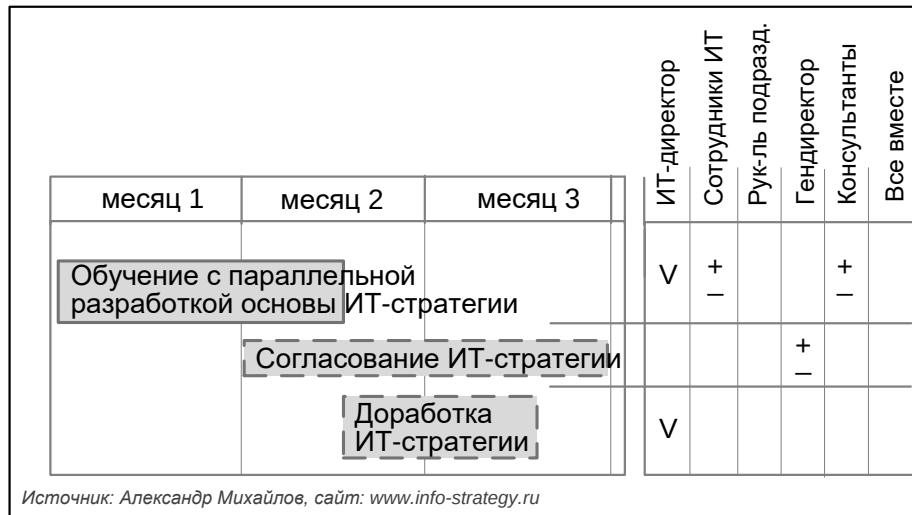


Рис. 12. Выполнение целесообразных этапов разработки ИТ-стратегии (для варианта «Основа» ИТ-стратегии)

В данном варианте (когда ИТ-директор разрабатывает ИТ-стратегию параллельно с обучением), большинство целесообразных этапов разработки ИТ-стратегии выполнить весьма сложно (см. Табл. 5).

Табл. 5. Этапы разработки «Основа» ИТ-стратегии

Целесообразные этапы работ по разработке ИТ-стратегии	Варианты	
	«Только цели ИТ»: ИТ-директор сам разрабатывает ИТ-стратегию	«Основа» ИТ-стратегии: ИТ-директор разрабатывает ИТ-стратегию параллельно с обучением
Планирование проекта по разработке стратегии	-	+-
Обучение методикам разработки ИТ-стратегии	-	V
Анализ (аудит) текущего состояния ИТ	+-	+-
Разработка вариантов развития ИТ	-	-
Выбор вариантов развития ИТ	-	-
Разработка требуемого состояния ИТ	+-	+-
Разработка плана проектов	+-	V
Обсуждения и согласования	+-	+-
Выполнение, контроль и доработка ИТ-стратегии	+-	+-

В таблице приведено сравнение рассматриваемого варианта разработки ИТ-стратегии («Основа» ИТ-стратегии или «ИТ-стратегия на 15 слайдов») с вариантом, когда ИТ-директор планирует развитие ИТ («Только цели ИТ»). Приведенное в таблице сравнение показывает, что вариант разработки «Основы» ИТ-стратегии, конечно, далек от идеальной ИТ-стратегии, но существенно лучше, чем вариант «Только цели ИТ».

Участники разработки ИТ-стратегии

В работах обычно участвуют (см. Рис. 13):

- ИТ-директор (основной исполнитель работ). Желательно, чтобы руководители направлений ИТ тоже участвовали в работах как по сбору данных по своему направлению, так и в обсуждении вариантов развития своего направления ИТ и ИТ в целом. До этого, желательно, чтобы руководители всех подразделений ИТ прошли обучение по ИТ-стратегии, чтобы они говорили на одном языке и адекватно понимали предложения со стороны руководства и представителей бизнеса;
- гендиректор: желательно, чтобы он участвовал во всех этапах работ, включая обучение и разработку ИТ-стратегии. Но большинство гендиректоров вряд ли будет уделять такое количество времени. По минимуму гендиректор должен выдать исходные данные по требованиям бизнеса к ИТ и участвовать в согласовании разработанной ИТ-стратегии;
- консультанты по ИТ:
 - проведение обучения по ИТ-стратегии;
 - желательно участие в разработке ИТ-стратегии, хотя бы небольшое.

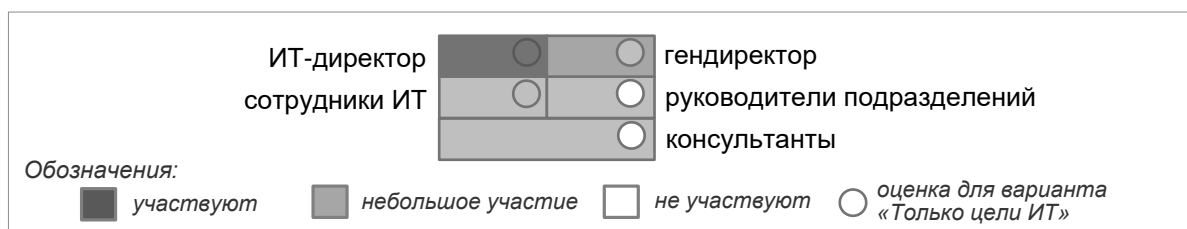


Рис. 13. Участники разработки ИТ-стратегии (для варианта «Основа» ИТ-стратегии)

Типовые ошибки при разработке ИТ-стратегии

Для этого подхода могут быть достаточно вероятны типовые ошибки при разработке ИТ-стратегий (хотя вероятности ошибок существенно меньше, чем в варианте «Только цели ИТ»):

Табл. 6. Основные ошибки при разработке ИТ-стратегии: сравнение вариантов разработки «Только цели ИТ» и «Основа» ИТ-стратегии

Основные ошибки при разработке ИТ-стратегий	Приоритеты устранения ошибок	Подходы к разработке ИТ-стратегии	
		Вариант «Только цели ИТ»	Вариант «Основа» 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	✓	+ -

Основные ошибки при разработке ИТ-стратегий	Приоритеты устранения ошибок	Подходы к разработке ИТ-стратегии	
		Вариант «Только цели ИТ»	Вариант «Основа» ИТ-стратегии
Ошибка 10: Не учитывается необходимость дальнейших доработок ИТ-стратегии	средний	V	+ -
Ошибка 11: Нет понятных целей и критериев успешности проекта	средний	V	+ -
Ошибка 12. Другие ошибки	средний		

Обозначения: «V» вероятность такой ошибки велика; «+» средняя вероятность ошибки; «-»: малая вероятность ошибки.

Недостатки

1. Нет аудита ИТ;
2. Нет анализа и планирования информатизации бизнес-процессов;
3. Неглубокий уровень проработок (как анализа недостатков в текущем состоянии ИТ, так и разработки требуемого через 1-3 года состояния ИТ, а также плана проектов по ИТ);
4. Вряд ли реально разработать и обсудить варианты развития ИТ;
5. Вряд ли удастся учесть лучший международный опыт и тенденции развития ИТ.

Ну и так далее. Понятно, что за ограниченное время (в лучшем случае, полных дней десять, а то и меньше) вряд ли можно глубоко что-то продумать, рассмотреть варианты, их комбинации и возможные последствия.

Выгоды и затраты

В «простой» ИТ-стратегии делается попытка за небольшое время структурировать уже имеющиеся у ИТ-директора мысли по развитию ИТ и его знание текущего состояния ИТ. То, что получается после этого, можно назвать стратегией, т.к. разрабатывается план проектов по переходу к желаемому через 1-3 года будущему. Если до этого никаких ИТ-стратегий не было, то и разработанные 10-15 слайдов или страниц текста – это существенный шаг к улучшению управления ИТ.

Методики

По моему опыту, при разработке небольших ИТ-стратегий (слайдов на 10-20) используются примерно следующие методики:

- а) Методики стратегического планирования бизнеса. Такие подходы чаще используют консультанты по ИТ, в том числе, чтобы показать руководителям ИТ-служб, что они знают больше них. Эти подходы разработаны совсем не для ИТ, результаты надо проверять на уместность для ИТ;
- б) Методики планирования отдельных элементов ИТ (услуг, процессов, мощностей серверов и др.). Это, конечно, не методики разработки ИТ-стратегий, но лучше, чем совсем ничего. Подобные методики известны и понятны людям с базовым образованием и опытом работы в ИТ, то есть типовому российскому ИТ-директору;
- в) Методика «Основные 15 слайдов ИТ-стратегии», эта методика была разработана автором этой книги для обучения ИТ-директоров, во время которого надо было, чтобы каждый из обучаемых разработал хотя бы основу ИТ-стратегии своей компании.
- г) Методика «Основные 20 слайдов стратегии цифровой трансформации бизнеса», эта методика была разработана автором этой книги для разработки стратегий параллельно обучению и консалтингу по ИТ-стратегии.

Если сравнивать такой вариант с горными походами, то это как пойти не одному (или в группе новичков), а с опытным проводником. При этом проводник поможет избежать явно проигрышных ситуаций, но ноги за вас передвигать он не будет, да и рюкзак вам придется нести самому, и ночевать в палатке и потеть во время восхождений.

Однако, маршрут обычно определен заранее.

Итого:

- + опыт*
- + выбор маршрута*
- + адекватные изменения по мере развития ситуации*
- + обучение с тренировками на более простых горах и маршрутах*
- + возможность далее самостоятельно (и без больших рисков) восходить на другие горы.*

Методика разработки «простых» ИТ-стратегий была разработана А.Михайловым для обучения ИТ-директоров малых и средних компаний, так, чтобы ИТ-директора параллельно обучению могли сами (с небольшой помощью консультантов) разработать основу ИТ-стратегию своей компании.

Самая простая ИТ-стратегия включает 15-20 слайдов и может быть разработана ИТ-директором за 2-3 недели. Такие ИТ-стратегии требуют небольших затрат на разработку и обновление, однако за счет неглубокой проработки стратегии. То есть, вряд ли получится подробно учесть опыт других предприятий и рассмотреть варианты развития ИТ.

Для помощи российским компаниям в разработке ИТ-стратегий в 2012 году автор этой книги создал Российский центр компетенций по ИТ-стратегиям (ООО «Консалтинг по управлению ИТ»). Компания проводит консалтинг, а также обучение и параллельной разработкой ИТ-стратегии.

Обучение по ИТ-стратегии (включая элементы цифровой трансформации бизнеса), с параллельной разработкой ИТ-стратегии на 15-20 слайдов автор этой книги уже почти 10 лет проводит два раза в год:

- октябрь-ноябрь (полные 2 месяца обучения и разработки);*
- март-апрель (тоже 2 месяца).*

Для получения подробной информации и консультации по уместному для вашей компании варианту обучения напишите по адресу education@info-strategy.ru

5. Вариант «Средняя» ИТ-стратегия: совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц

ИТ-стратегия на 50-150 страниц уместна для средних по размеру и централизованных компаний, где целесообразно на уровне всей компании в целом (без анализа отдельных компаний, входящих в холдинг) запланировать развитие:

- информационных систем;
- инфраструктуры ИТ;
- управления ИТ.

Основной частью ИТ-стратегии является план проектов по развитию на 1 год и более по рассмотренным выше направлениям развития ИТ.

Откуда появляются такие стратегии

Многие мои знакомые ИТ-руководители, а особенно генеральные директора предприятий, говорят, что пара страниц текста или 15 слайдов по ИТ-стратегии для их компании как-то несолидно, но и 300 страниц текста + 3 месяца + \$150 тыс. на разработку тоже неуместны. Им хотелось бы некоторую «среднюю» ИТ-стратегию, на полсотни-сотню страниц текста и с десяток слайдов для руководства. При этом желательно, чтобы в разработке стратегии участвовали профессионалы, а обновлять ее можно было силами сотрудников своей компании.

То есть «средняя» ИТ-стратегия - документ страниц на сто текста. При этом целесообразно участие консультантов в разработке ИТ-стратегии. Обновления ИТ-стратегии можно пробовать делать силами сотрудников своей ИТ-службы, под руководством ИТ-директора. Однако контроль качества доработок лучше оставить за консультантами.

Структура ИТ-стратегии



Рис. 14. Структура «Средней» ИТ-стратегии

Примерное оглавление «средней» ИТ-стратегии (50-150 страниц):

Резюме

1. Требования бизнеса к ИТ

1.1. Цели бизнеса

1.2. Требования бизнеса к ИТ

(выявление требований бизнеса к ИТ, на базе анализа типовых для РФ требований бизнеса к ИТ, их важности для вашей компании и целесообразности улучшения их ИТ-поддержки)

2. Текущее состояние ИТ

2.1. Цели ИТ

(соответствие целей ИТ требованиям бизнеса к ИТ, приоритеты улучшения ИТ-поддержки целей ИТ. Возможные проекты по ИТ по каждой цели ИТ)

2.2. Информационные системы

(основные проблемные области и приоритеты улучшений информатизации групп бизнес-процессов, информационных систем, направлений работы с пользователями ИТ)

2.3. Инфраструктура ИТ

(основные проблемные области и приоритеты улучшений основных элементов инфраструктуры ИТ, а также направлений поддержки непрерывности работы ИТ)

2.4. Управление ИТ

(основные проблемные области и приоритеты улучшений основных элементов управления ИТ. Сравнение и затрат на ИТ со средними для отраслей, в которых работает ваша компания)

3. Требуемое состояние ИТ

3.1. Цели ИТ

(целесообразные улучшения ИТ-поддержки целей ИТ. Возможные проекты по ИТ по каждой цели)

3.2. Информационные системы

(целесообразные улучшения информатизации групп бизнес-процессов, информационных систем, направлений работы с пользователями ИТ. Проекты по этим направлениям)

3.3. Инфраструктура ИТ

(целесообразные улучшения основных элементов инфраструктуры ИТ, а также направлений поддержки непрерывности работы ИТ. Проекты по этим направлениям)

3.4. Управление ИТ

(целесообразные улучшения элементов управления ИТ. Целесообразные затраты на ИТ и численность сотрудников ИТ. Проекты по этим направлениям)

4. Описание основных проектов по ИТ

4.1. Оценка и приоритизация проектов

(для каждого из возможных проектов проводятся оценка выгод, ресурсов, рисков. На основании сравнения проектов определяются их приоритеты: обязательные для выполнения проекты, проекты с высоким, средним и низким приоритетами)

4.2. Высокоуровневый план выполнения проектов

(планы выполнения проектов с учетом приоритетов проектов и зависимостей между ними. Учет обязательных проектов и соответствия проектов требованиям бизнеса к ИТ)

4.2.1. План на 2-3 года

4.2.2. План на 1 год

4.3. Бюджет ИТ (на 1 год и 2-3 года)

(планирование затрат на ИТ (в рублях и в % от оборота компании), исходя из затрат за предыдущие годы, плана проектов по ИТ, стратегии бизнеса и ИТ)

Приложение 1. Описание проектов

(примерно по 1 странице текста на каждый из 15-25 проектов: «паспорт проекта», включая оценки выгод, затрат, рисков, соответствие целям ИТ и требованиям бизнеса к ИТ)

Разрабатываемые разделы ИТ-стратегии

В данном варианте разрабатываются все основные разделы ИТ-стратегии, однако, менее детально, чем в «Подробной» ИТ-стратегии. Это достигается за счет привлечения ИТ-директора и его заместителей к разработке ИТ-стратегии и позволяет уменьшить затраты на консультантов (см. Рис. 15):

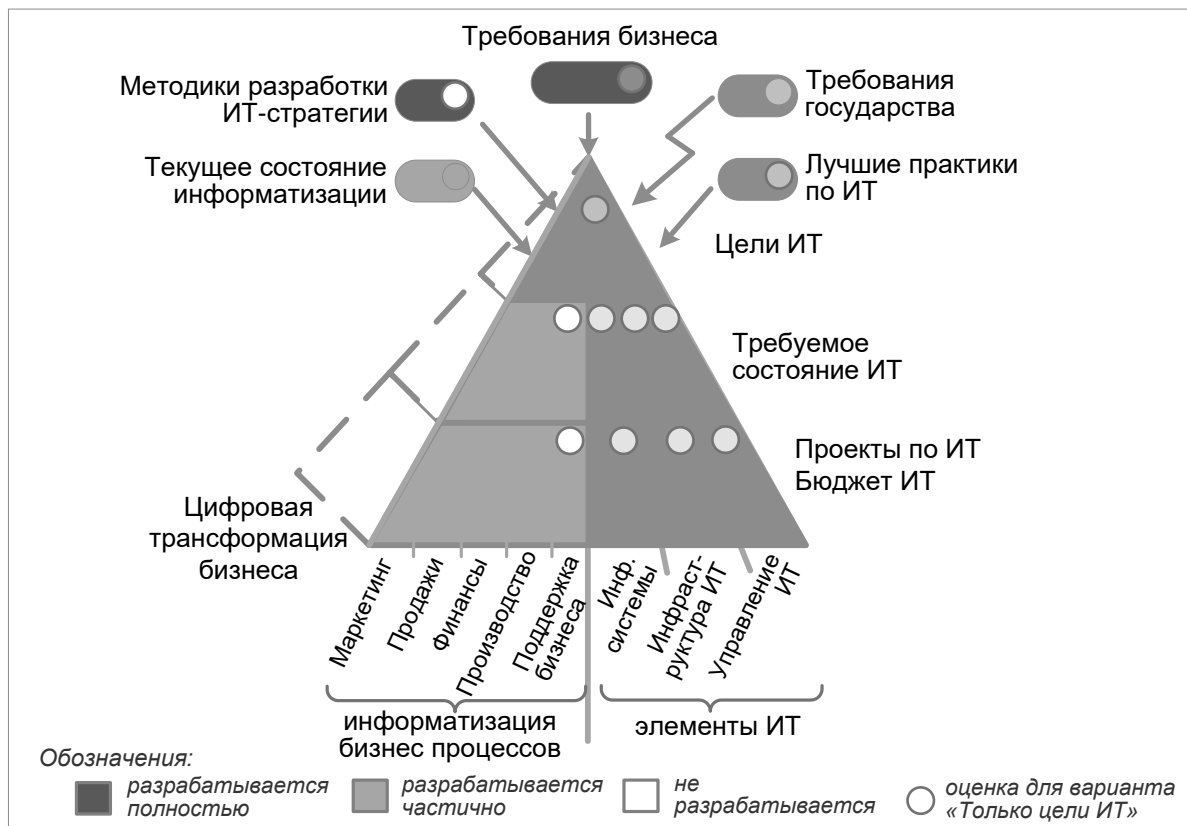


Рис. 15. Полнота разработки разделов ИТ-стратегии (для варианта «Средняя» ИТ-стратегия)

Этапы разработки ИТ-стратегии

В данном варианте разработки ИТ-стратегии выполняются все целесообразные этапы разработки, начиная с планирования работ и обучения методикам разработки ИТ-стратегии, (см. Табл. 7):

Табл. 7. Выполнение целесообразных этапов разработки ИТ-стратегии (для варианта «Средняя» ИТ-стратегия)

Целесообразные этапы работ по разработке ИТ-стратегии	Варианты		
	Вариант «Только цели ИТ»	«Основа» ИТ-стратегии: ИТ-директор разрабатывает ИТ-стратегию параллельно с обучением	«Средняя» ИТ-стратегия: совместная с консультантами разработка
Планирование проекта по разработке стратегии	-	+-	✓
Обучение методикам разработки ИТ-стратегии	-	✓	✓
Анализ (аудит) текущего состояния ИТ	+-	+-	✓
Разработка вариантов развития ИТ	-	-	✓
Выбор вариантов развития ИТ	-	-	✓
Разработка требуемого состояния ИТ	+-	+-	✓
Разработка плана проектов	+-	✓	✓
Обсуждения и согласования	+-	+-	✓
Выполнение, контроль и доработка ИТ-стратегии	+-	+-	✓

Однако, надо иметь в виду, что большинство этапов выполняется с существенно меньшими затратами (человеко-дней работы), чем во время традиционного консалтинга (как в варианте «Подробной» ИТ-стратегии).

Участники разработки ИТ-стратегии

В данном варианте разработки ИТ-стратегии участвуют все целесообразные действующие лица: консультанты (они выполняют 50-70% работ), ИТ-директор, участвует гендиректор и руководители основных подразделений компании, см. Рис. 16:

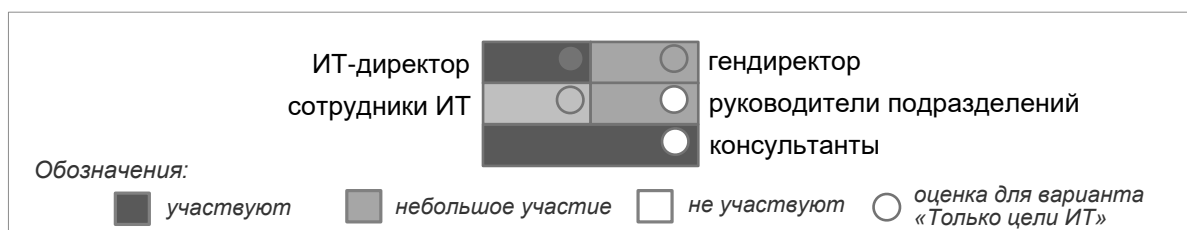


Рис. 16. Участники разработки ИТ-стратегии (для варианта «Средняя» ИТ-стратегия)

По моему опыту почти десяти лет разработки «Средних» ИТ-стратегий целесообразна поэтапная разработка таких стратегий, когда на каждом этапе делается что-то полезное само по себе и в начале появляется «Основа» ИТ-стратегии на 15 слайдов, которая на следующем шаге дорабатывается до «Средней» ИТ-стратегии на 50-150 страниц.

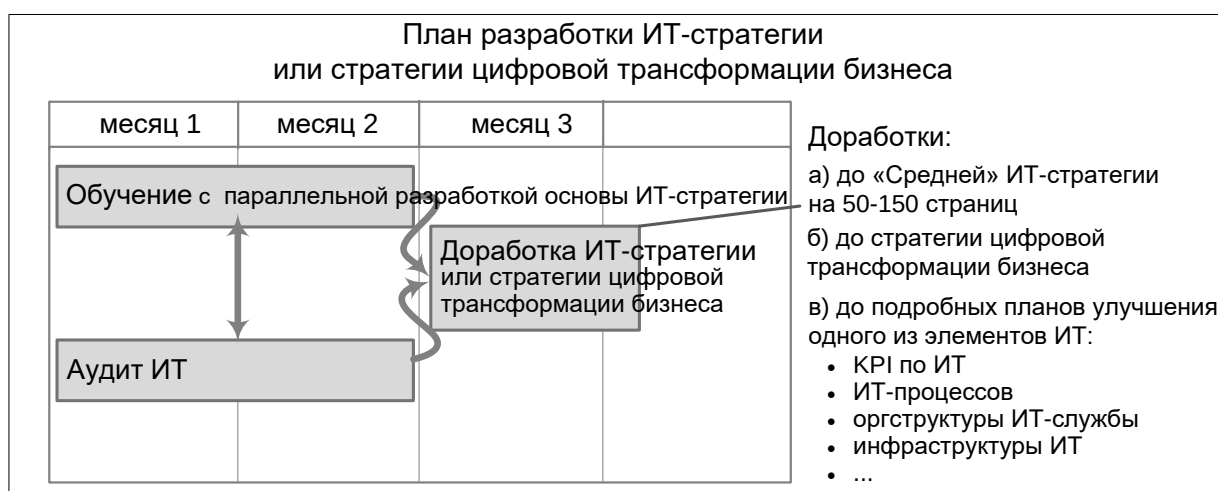


Рис. 17. Целесообразная поэтапная разработка «Средней» ИТ-стратегии

Как это ни странно, данный вариант разработки ИТ-стратегии может позволить избежать большинства ошибок при разработке ИТ-стратегий. Это достигается за счет участия консультантов, а также тщательного планирования проекта:

Табл. 8. Типовые подходы к разработке ИТ-стратегии и ошибки, которые они совершают

Основные ошибки при разработке ИТ-стратегий	Приоритеты устранения ошибок	Подходы к разработке ИТ-стратегии	
		Вариант «Только цели ИТ»	Вариант «Средняя» ИТ-стратегия
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-)	высокий	✓	

Основные ошибки при разработке ИТ-стратегий	Приоритеты устранения ошибок	Подходы к разработке ИТ-стратегии	
		Вариант «Только цели ИТ»	Вариант «Средняя» ИТ-стратегия
стратегии)			
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	✓	+-

Сценарии развития ИТ, стратегическое планирование ИТ

Как показывает опыт разработки и выполнения ИТ-стратегий, при планировании развития ИТ даже на год, а особенно, на 2-3 года, возникает ряд вопросов:

1. Если на небольшом периоде времени (несколько месяцев) цели ИТ можно считать неизменными и разрабатывать план проектов, позволяющих эти цели достичь, то даже за год, цели как бизнеса, так и ИТ, могут поменяться. Примерами изменения целей являются не только кризисы, но и поглощения других компаний, изменения в составе директоров, крупные проекты по бизнесу;
2. Часто план проектов по ИТ, разработанный на следующий год, выполняется только наполовину или даже меньше. Но при этом появляется много новых проектов, которых раньше или вообще не было, или же они не рассматривались в ближайших планах. Хотя это более свойственно малым и средним компаниям.

ИТ-стратегия может включать в себя набор различных сценариев развития ИТ. При этом для каждого из сценариев заранее рассматривается наиболее уместный для него план проектов. Примером выбора сценария может являться принятие бизнес-руководством решения о строительстве своего ЦОДа или же об аренде чужих вычислительных мощностей. Понятно, что это будут разные планы проектов.

В моей практике был случай, когда на презентации ИТ-стратегии, где я выступал в роли консультанта, бизнес-руководство компании приняло решение увеличить ИТ-бюджет в два раза. На презентации было показано три сценария развития ИТ, по слайду на каждый сценарий (хотя, была и пара сотен страниц с обоснованием).

В каждом сценарии были представлены выгоды для бизнеса и затраты на ИТ. ИТ-директор не верил в возможность существенного увеличения ИТ-бюджета, потому что до этого увеличить бюджет не удавалось вовсе.

В результате, после презентации, руководство бизнеса пообещало увеличить ИТ-бюджет в два раза. Пообещали удвоение устно, но, по факту в полтора раза действительно увеличили, что тоже очень много.

На мой взгляд, при разработке ИТ-стратегии, а также в рамках стратегического планирования ИТ целесообразно:

1. Разработка портфеля проектов по ИТ, а также сценариев развития ИТ;
2. Несколько этапов развития ИТ, цели ИТ для которых могут быть разными;
3. Обязательный регулярный пересмотр ИТ-стратегии. Иначе и смысла нет тратить ресурсы на разработку многостраничных стратегий.

Выгоды и затраты

1. В отличие от «простой» ИТ-стратегии, реально провести анализ уровней информатизации бизнес-процессов (это от человеко-месяца работ для компании на тысячу пользователей ИТ);
2. Обсуждение и выбор вариантов развития ИТ;
3. Учет лучшего международного опыта разработки ИТ-стратегий и трендов развития ИТ. Этого можно достичь за счет привлечения квалифицированных консультантов, имеющих успешный опыт разработки ИТ-стратегий;
4. Учет лучшего международного опыта разработки ИТ-стратегий и трендов развития ИТ. Этого можно достичь за счет привлечения квалифицированных консультантов, имеющих успешный опыт разработки ИТ-стратегий.

На разработку «средней» ИТ-стратегии целесообразно выделить 50-100 человеко-дней работы. Лучше, если половина этого времени уйдет на консультантов, имеющих опыт разработки ИТ-стратегий, а половина – на работу ИТ-директора и его заместителей.

В целом, затраты на разработку «Средней» ИТ-стратегии в 1,5-2 раза ниже, чем на «Подробную» ИТ-стратегию.

«ИТ-стратегию на 15 страниц мы уже делали и уже реализовали. Так что теперь 30-50 страниц».

Нодов Л.В., Начальник отдела ИТ, ООО «УК»Татнефть-Нефтехим»

Недостатки

Для крупных компаний (более 5 или 10 тысяч пользователей ИТ) надо использовать и более сложные методы разработки ИТ-стратегий и затратить существенно большее время на разработку ИТ-стратегии (лучше 150-200 человеко-дней).

Обычно не проводится анализ и планирование информатизации бизнес-процессов.

Методики

«Средняя» ИТ-стратегия ближе к классическому пониманию стратегии, то есть предполагает как приличный объем работ (несколько человеко-месяцев), так и команду квалифицированных экспертов, а также результаты в виде бумажного отчета, который не стыдно показать совету директоров средней компании.

На мой взгляд, для разработки «средней» ИТ-стратегии можно использовать следующие методики:

- а) Методики стратегического планирования ИТ. Однако, эти методики могут быть избыточными для ИТ-стратегий на полсотни страниц, требовать нескольких лет на обучение, да и в свободном доступе этих методик нет;

- б) Методика «Пирамида Михайлова» рассмотрена в другой моей книге «ИТ-стратегия: лучшие международные и российские практики»¹. Эта методика специально спроектирована мной для разработки средней по размеру ИТ-стратегии для средних по размеру компаний и является упрощенной и адаптированной под российские условия версией методик стратегического планирования ИТ.

Однако, как показывает опыт, самостоятельно и быстро разработать ИТ-стратегию, даже имея у себя эту книгу, очень непросто.

Пример из туризма: группу туристов (без опыта альпинизма и горного туризма) ведут проводники, которые имеют опыт альпинизма и знания данной местности и опыт руководства людьми в том числе в экстремальных ситуациях).

Заранее проводится обучение туристов, с постепенными восхождениями на несколько более простых гор. Это позволит в разы увеличить вероятность восхождения на Фишт или Монблан, хотя и потребует от вас существенных усилий.

И маршрут выбирается и обсуждается по ходу его прохождения.

Скорее такое возможно, когда вы собираете группу своих друзей и ищете проводника, который их проведет по выбранному вместе маршруту. При этом конечно вы больше участвуете во всех работах по планированию и прохождению маршрута.

Итого:

- + опыт*
- + выбор маршрута*
- + адекватные изменения по мере развития ситуации*
- + обучение с тренировками на более простых горах и маршрутах*
- + возможность далее самостоятельно (и без больших рисков) восходить на другие горы.*

Предложение по совместной с консультантами разработке «Средней» ИТ-стратегии на 50-150 страниц рассмотрено на сайте по ИТ-стратегиям: www.info-strategy.ru/services/it-strategy-medium

¹ 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

6. Вариант «Стратегия цифровой трансформации бизнеса»: разработка ИТ-стратегии с элементами цифровой трансформации бизнеса

Стратегия цифровой трансформации бизнеса (далее «стратегия ЦТБ») может выглядеть по-разному. На взгляд автора этой статьи, надо учесть как типовые подходы к разработке ИТ-стратегий (например, мою книгу на 450 страниц: «ИТ-стратегия: лучший международный и российский опыт»), так и подходы к разработке стратегий бизнеса.

То есть к стратегии ИТ надо добавить цифровую трансформацию бизнес-процессов и учет новых ИТ-технологий. А если исходить из стратегий бизнеса, то к ним надо добавить и цифровую трансформацию бизнес-процессов и основные элементы ИТ (все таки предполагается внедрять новые ИТ-технологии, а их надо интегрировать с уже имеющимися информационными системами, инфраструктурой ИТ, управлением ИТ):

Разработка ИТ-стратегии с элементами цифровой трансформации бизнеса (как правило, это создание цифровой платформы бизнеса) (см. Рис. 18):



Рис. 18. Структура стратегии цифровой трансформации бизнеса

На взгляд автора этой книги, 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 включить (в отличие от ИТ-стратегии, где эти разделы обычно присутствуют).

Целесообразные участники разработки стратегии цифровой трансформации

На взгляд автора этой статьи, в разных разделах стратегии цифровой трансформации целесообразно участие разных людей (см. Табл. 9):

Табл. 9. Целесообразные участники разработки стратегии цифровой трансформации бизнеса

Разделы стратегии цифровой трансформации	Целесообразные участники					
	ИТ-директор	Ответственный за ЦТБ	Гендиректор	Руководители подразделений	Продавцы ИТ-компаний	Консультанты
Требования бизнеса к ИТ	+-	+-	✓	+-		
Требования государства		+-	✓			
Методики разработки стратегий						✓
Лучшие практики по ИТ	+-	+-			+-	✓
Цифровая трансформация бизнес-процессов	+-	✓	✓	+-	+-	+-

Разделы стратегии цифровой трансформации	Целесообразные участники					
	ИТ-директор	Ответственный за ЦТБ	Гендиректор	Руководители подразделений	Продавцы ИТ-компаний	Консультанты
Информатизация бизнес-процессов	✓	+-	✓	+-	+-	+-
Информационные системы	✓	+-	+-	+-	+-	+-
Инфраструктура ИТ	✓	+-			+-	+-
Управление ИТ	✓	+-				+-
План проектов по ИТ. Бюджет ИТ	✓	+-	✓	+-		+-

Более подробно про целесообразных участников разработки стратегии цифровой трансформации бизнеса написано в п. 6.3.

Стратегия цифровой трансформации бизнеса отличается от ИТ-стратегии:

1. В стратегии цифровой трансформации бизнеса кроме традиционных частей ИТ-стратегии (требования бизнеса к ИТ, цели ИТ, видение и миссия ИТ, основные изменения в ИТ на 1-3 года, план проектов по ИТ, бюджет ИТ) также надо включить цифровую трансформацию бизнес-процессов, а также учесть новые ИТ-технологии;
2. И выгоды, и затраты, и риски от выполнения стратегии цифровой трансформации бизнеса больше, чем от ИТ-стратегии;
3. Разработка стратегии цифровой трансформации бизнеса относится к бизнесу на 50% и более. Однако, в разработке стратегии цифровой трансформации бизнеса обязательно участие руководителя ИТ-службы, иначе почти наверняка будут поставлены недостижимые для ИТ цели (например, что сотрудники ИТ должны внедрить информационную систему X к ближайшему понедельнику, без дополнительных ресурсов, с нулевыми рисками, не привлекая к этим работам представителей бизнеса);
4. Анализ типовых ошибок при разработке ИТ-стратегий (см. дискуссию «[12 основных ошибок при разработке ИТ-стратегии](#)») показывает, что очень эффективными мероприятиями по предотвращению ошибок при разработке стратегии цифровой трансформации бизнеса являются:
 - а. Планирование проекта по разработке стратегии;
 - б. Обучение всех участников проекта методикам разработки ИТ-стратегии;
 - в. Привлечение консультантов, имеющих успешный опыт разработки ИТ-стратегий для компаний вашей отрасли и размера;
 - г. Привлечение гендиректора к разработке стратегии, если не ко всем этапам работ, то хотя бы к сбору требований к ИТ и согласованию ИТ-стратегии.

Отзывы российских ИТ-директоров по использованию рассмотренных на этом сайте методик

«Утверждения и аргументация, приведенные в п.п. 1-7, подтверждаются практикой. Во всяком случае, мой личный опыт участия в создании ИТ-стратегий и стратегии цифровизации и их реализации этому однозначно соответствует.»

Единственный момент, на который бы я хотел обратить внимание: как правило, большинство организаций разрабатывает не стратегию цифровой трансформации бизнеса, а стратегию цифровизации. Цифровая трансформация бизнеса – это кардинальное изменение бизнес-модели, превращение компании в что-то типа Amazon или Google (Яндекс, на худой конец). Цифровизация же подразумевает более глубокое проникновение инновационных цифровых технологий в стандартные бизнес-процессы организации, за счет чего существенно повышается эффективность самого бизнеса, но его превращения/трансформации во что-то принципиально иное не происходит.

Рассматриваемые утверждения одинаково справедливы и для стратегии цифровой трансформации бизнеса, и для стратегии цифровизации. Но в случае с цифровой трансформацией бизнеса «последствия» для ИТ будут еще серьезнее».

Гордеев Станислав, начальник отдела связи и инфраструктуры информационных технологий, «ММК-Информсервис» (группа «Магнитогорский металлургический комбинат»)

«Полностью согласен с тем, что подходы к разработке стратегии цифровой трансформации и ИТ-стратегии, значительно отличаются. Причем, от того, чем более крупной и/или развитой является компания, зависит, насколько ИТ-стратегия будет неотъемлемой частью «цифровой» стратегии. В первую очередь, это зависит от ролей CIO и CDO при разработке стратегий.

В «продвинутых» компаниях для CDO выделяют отдельный департамент, который тесно сотрудничает с ИТ и R&D службами (вплоть до вариантов, когда CIO подчинен CDO напрямую).

Неплох также и вариант, когда за R&D и прочие инновации отвечает директор по развитию или другой управленец высшего звена, курирующий все направления деятельности компании, а не только отдельные профильные области. Я думаю, что это наиболее жизненный вариант, когда вопросами цифровизации займется существующий топ-менеджер. «К сожалению» или «к счастью» для ИТ-директора, это означает, что стратегия цифровой трансформации выходит на первый план и будет являться базой для разработки/изменения ИТ-стратегии.

Итак, мы плавно подходим к тезисам из пунктов 5 и 6. Я считаю абсолютно правильным, то, что дело ИТ-службы - сосредоточиться на создании/изменении единой платформы для бизнеса. Если же роль CDO в компании не определена или размыта, а ИТ-директор амбициозен, давно работает и хорошо знает бизнес, то пусть, конечно, делает карьеру топ-менеджера по цифровой трансформации. Идея разумная и имеет хорошие шансы на успех».

Новиков Алексей, начальник отдела ИТ, руководитель проекта SAPS/4HANA, SWISS KRONO

Аналогия из туризма: заброска на гору на вертолете и спуск на горных лыжах.

Итого:

+ опыт

+ выбор маршрута и его оборудование, например установка лестниц через трещины или стационарных железных перилл (к которым можно пристегнуться и почти совсем минимизировать последствия срыва с горы)

+ адекватные изменения по мере развития ситуации

+ обучение с тренировками на более простых горах и маршрутах

+ возможность далее самостоятельно (и без больших рисков) восходить на другие горы.

7. Сравнение типовых вариантов разработки ИТ-стратегии

На рисунке приведено сравнение рассмотренных выше типов вариантов разработки ИТ-стратегии (см. Рис. 19 и Табл. 10):



Рис. 19. Диаграмма сравнения типовых вариантов разработки ИТ-стратегий

Табл. 10. Сравнение типовых вариантов разработки ИТ-стратегии

Варианты разработки	Что учтено				
	Минимизированы основные ошибки при разработке	Полная ИТ-стратегия (все ее основные части)	Участвуют все заинтересованные стороны	Все целесообразные этапы разработки	Выполнение и доработка ИТ-стратегии
Вариант «Только цели ИТ»: ИТ-директор сам разрабатывает ИТ-стратегию	-	-	-	-	-
Вариант «Основа» ИТ-стратегии : ИТ-директор разрабатывает ИТ-стратегию параллельно с обучением	+-	-	+-	-	+-
Вариант «Средняя» ИТ-стратегия: совместная с консультантами [поэтапная] разработка ИТ-стратегии	V	V	V	V	V
Вариант «Подробная» ИТ-стратегия: традиционный консалтинг	+-	V	V	+-	+-

Сравнение показывает что:

- Лучшие варианты (по тому, что учтено в стратегиях) – это варианты «Средней» и «Подробной» ИТ-стратегий. Но разработка «Подробной» ИТ-стратегии стоит весьма дорого;
- Вариант «Основа» ИТ-стратегии выглядит хуже, чем «Средней» и «Подробной» ИТ-стратегий, но он существенно лучше, чем вариант «Только цели ИТ».

Итого, для средних и крупных компаний, на взгляд автора этой книги, оптимален вариант «Средней» ИТ-стратегии, а для малых компаний – вариант «Основы» ИТ-стратегии.

Сравнение вероятностей возникновения типовых ошибок при разработке ИТ-стратегий, для разных вариантов разработки, приведено в Табл. 11:

Табл. 11. Сравнение основных ошибок при разработке ИТ-стратегий

Основные ошибки при разработке ИТ-стратегий	«Только цели ИТ»	«Основа» ИТ-стратегии	«Средняя» ИТ-стратегия	«Подробная» ИТ-стратегия
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 результата ожиданиям заинтересованных сторон	✓	+ -		✓
Ошибка 5: Отсутствие ресурсов на разработку ИТ-стратегии	✓	+ -	+-	-
Ошибка 6: Пропущены этапы разработки ИТ-стратегии (например, аудит)	✓	+ -		-
Ошибка 7: Разрабатывается только часть ИТ-стратегии	✓	+ -		-
Ошибка 8: Разработка ИТ-стратегии 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	✓	+ -		-
Ошибка 12. Другие ошибки			+-	✓

Видно, что для варианта «Только цели ИТ» (который на взгляд автора этой книги вовсе не является ИТ-стратегией, но часто встречается в России) свойственны все типовые ошибки при разработке ИТ-стратегии.

Также существенное число ошибок может возникнуть и в варианте «Основа» ИТ-стратегии, однако этот вариант существенно дешевле, чем «Средняя» и особенно «Подробная» ИТ-стратегия.

Сравнение выполняются ли при разных вариантах разработки ИТ-стратегий целесообразные этапы разработки ИТ-стратегий, приведено в Табл. 12:

Табл. 12. Сравнение этапов работ по разработке ИТ-стратегии

Целесообразные этапы работ по разработке ИТ-стратегии	Выполняются ли			
	«Только цели ИТ»	«Основа» ИТ-стратегии	«Средняя» ИТ-стратегия	«Подробная» ИТ-стратегия
Планирование проекта по разработке стратегии	-	+-	✓	✓
Обучение методикам разработки ИТ-стратегии	-	✓	✓	-
Анализ (аудит) текущего состояния ИТ	+-	+-	✓	✓
Разработка вариантов развития ИТ	-	-	✓	+-
Выбор вариантов развития ИТ	-	-	✓	+-
Разработка требуемого состояния ИТ	+-	+-	✓	✓
Разработка плана проектов	+-	✓	✓	✓
Обсуждения и согласования	+-	+-	✓	+-
Выполнение, контроль и доработка ИТ-стратегии	+-	+-	✓	+-

Видно, что достаточно хорошо целесообразные этапы разработки ИТ-стратегий выполняются в вариантах «Средней» и «Подробной» ИТ-стратегий.

Сравнение разделов ИТ-стратегии

Рассмотрим, какие разделы обычно включают в ИТ-стратегии. Понятно, что на 300 страницах можно написать не только цели ИТ, но и достаточно подробное описание проектов, и даже рассмотреть различные сценарии развития ИТ (см. Табл. 13):

Табл. 13. Варианты ИТ-стратегий: основные разделы

	Основа	Средняя	Подробная
Объем	15-20 слайдов	50-150 страниц	150-300 страниц
Цели ИТ	да	да	да (и этапы развития ИТ)
Проекты по ИТ	2-3 слайда на перечень и сравнение проектов	1 страница на каждый проект (20-30 проектов)	1 страница на каждый проект (в т.ч. и возможные проекты, всего 30-60 проектов)
Требуемое через 1-2 года состояние ИТ	частично	да	да
Рассмотрение вариантов развития ИТ	-	частично	да
Учет опыта других предприятий	-	да	да
Учет методологий разработки ИТ-стратегий	частично	да	да

Вариантов объемов ИТ-стратегий (в слайдах и страницах текста) и их разработчиков можно выделить и больше. Ранее (в п. 3.2) рассмотрен вариант, когда ИТ-директор сам пробует разработать ИТ-стратегию, но скорее он разработает не ИТ-стратегию, а только цели ИТ и список основных проектов по ИТ. В сравнении вариантов стратегии этот вариант не рассмотрен, так как с точки зрения автора этой книги, стратегией это не является, в том числе потому, что не рассмотрено почему нужны именно эти цели ИТ и проекты по ИТ.

Варианты объемов стратегии цифровой трансформации также как по ИТ-стратегиям, то есть:

- «Основа» стратегии цифровой трансформации на 20 слайдов;
- «Средняя» стратегии цифровой трансформации на 50-150 страниц;
- «Подробная» стратегии цифровой трансформации на 100-300 страниц.

Сравнение выгод

Вот сравнения рассмотренных трех вариантов разработки ИТ-стратегии (Табл. 14):

Табл. 14. Три типовых варианта разработки ИТ-стратегии

	Основа	Средняя	Подробная
Выгоды	- Быстрое структурирование мыслей ИТ-директора по развитию ИТ на год вперед - Можно сделать самому	- Учет лучшего международного опыта - Обоснование плана развития ИТ на 1-2 года - Рассмотрение вариантов развития ИТ	- Учет лучшего международного опыта - Рассмотрение вариантов развития ИТ - Портфель проектов по ИТ на 2-3 года - Сценарии развития ИТ
Время на разработку	Несколько недель	3 месяца	3-4 месяца
Формат документов по ИТ-стратегии	15-20 слайдов	50-150 страниц текста и/или слайдов	150-300 страниц текста и слайды
Возможные разработчики	ИТ-директор	Внешние консультанты, лучше вместе с ИТ-директором	Внешние консультанты

Многие хотели бы, чтобы квалифицированные консультанты за неделю разработали бы вам стратегию хотя бы на 15 слайдов, а потом, по вашему щелчку, за пару дней актуализировали бы ее в соответствии с вашими пожеланиями, которые вы даже не успели еще озвучить. И чтобы еще и денег за это не просили.

Интересно, что такое тоже возможно, например, в случае, если вы перетащите консультанта, разработавшего ИТ-стратегию, к себе на работу. Однако, на все российские компании, даже из первой сотни, таких консультантов не хватит.

Перечень требований к ИТ и названия основных проектов по ИТ: это ИТ-стратегия или нет?

В случае, когда ИТ-директор самостоятельно разрабатывает ИТ-стратегию (делая это впервые, не зная методик разработок стратегий), то по имеющимся у автора этой книги опыту наблюдений за тремя или даже больше сотен российских директоров, ИТ-директору реально самостоятельно написать лишь несколько слайдов или строчек текста с основными мыслями по развитию ИТ.

Как правило, в этих слайдах есть:

- *перечисление основных требований к ИТ (но глубоко не факт, что это точный набор реальных согласованных и выполнимых требований к ИТ);*
- *один или чуть больше слайдов по основным направлениям развития ИТ. Например: будет или не будет свой ЦОД; какие информационные системы и на какой платформе надо внедрять. Но практически во всех случаях это только декларация, не подтвержденная ни рассмотрению вариантов, ни оценками требуемых ресурсов;*
- *один или несколько слайдов с названиями основных проектов по ИТ. При этом обычно есть только названия проектов иногда очень индикативные и интуитивные, оценки затрат на несколько самых основных проектов.*

На взгляд автора этой книги, подобные несколько слайдов – это существенно лучше, чем полное отсутствие подготовленного в письменном виде планов по развитию ИТ, но это, к сожалению, не ИТ-стратегия. На взгляд автора, минимальная стратегия ИТ должна включать в себя целый ряд разделов, начиная хотя бы с основных 15 слайдов ИТ-стратегии (см. главу 5 этой книги), а лучшие еще более подробные тематики, в идеале страниц на 50-150 для средних по размеру российских компаний.

Р.С. Перечень требований к ИТ и названия основных проектов по ИТ, к сожалению, это не ИТ-стратегия.

Сравнение затрат

Попробуем сравнить затраты на каждый из вариантов разработки ИТ-стратегий. При этом учтены и затраты на работы, выполняемые сотрудниками вашей ИТ-службы, см. Табл. 15:

Табл. 15. Варианты ИТ-стратегии: примерные затраты

	Основа	Средняя	Подробная
Время на разработку (человеко-дней)	10-30	50-150	100-300
Затраты на одну актуализацию (человеко-дней)	5-15	25-70	50-100
Частота актуализации, раз в год	раз в полгода	раз в полгода-год	раз в год
ИТ-бюджет, для которого уместен данный вариант (включая оплату труда своих сотрудников ИТ)	от 1 до 10 млн. рублей	10-100 млн. рублей	от 100 млн. рублей

Пожалуй, что подробные ИТ-стратегии целесообразно разрабатывать при ИТ-бюджете больше ста миллионов рублей в год. При этом, для больших компаний, положительный эффект от ИТ-стратегии может быть даже при стоимости ее разработки в 5-10 млн. рублей.

Итого, сравнение типовых вариантов разработки ИТ-стратегии

Вот примерное соответствие типовых разработчиков ИТ-стратегий, а также методики их разработки, типовым размерам стратегий (см. Табл. 16):

Табл. 16. Типовые разработчики ИТ-стратегий, используемые ими методики и адекватные размеры ИТ-стратегий

	Основа	Средняя	Подробная
Типовые разработчики	ИТ-директор	Консультанты (лучше совместно с ИТ-директором)	Консультанты
Требования к квалификации разработчиков ИТ-стратегии	средние	высокие	очень высокие
Человеко-дней на разработку	10-30	50-100	100-200
Методики разработки ИТ-стратегии	«Основные 15 слайдов ИТ-стратегии» - Частично также методики планирования элементов ИТ и стратегического планирования бизнеса	«Пирамида Михайлова» - Методики стратегического планирования ИТ (частично, они сложноваты)	- Методики стратегического планирования ИТ «Пирамида Михайлова» (вместе с другими методами)
Для каких размеров предприятий уместны такие стратегии	малые и средние предприятия	средние и крупные предприятия	крупные предприятия

Правило десяти тысяч часов

Для того, чтобы начать хорошо что-то делать, надо в этой области наработать 10 тысяч часов. Эти оценки были сделаны американцами во время холодной войны, когда сравнивали различные методы подготовки военных летчиков в США и в СССР (в СССР больше налегали на обучение устройству самолета, в США – на практику пилотирования).

Сравнение позволило сделать неожиданный вывод, что не особенно важна методика подготовки, важно получить собственный практический опыт примерно в 10 тысяч часов. А если его нет, то никакие методики не помогут.

Если перевести 10 тысяч часов в стандартное рабочее время, то получится 3-5 лет непрерывной работы минимум. Хотя лучше лет 15-20 поработать в одной области.

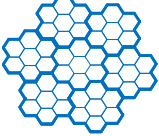
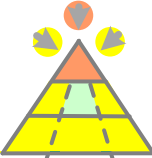
Приложение 1. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса

Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации

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

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

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

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

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

Отзывы ИТ-директоров



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

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

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

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

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



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

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

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

Табаков С.Г., начальник ИТАТ, ОАО «Нефтегазовая компания «Славнефть»



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

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

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

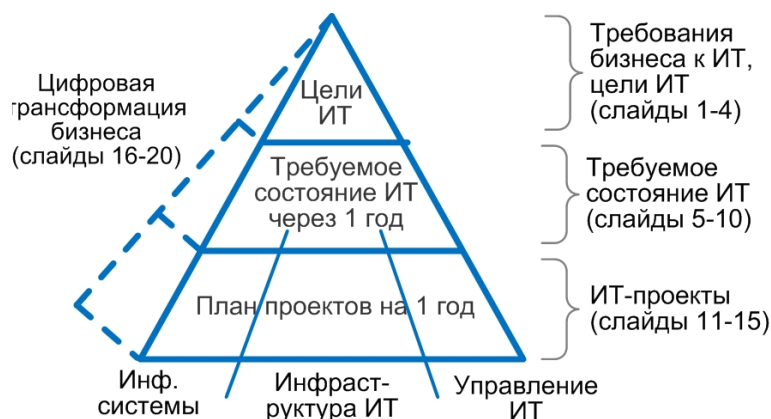
Отзывы по обучению (корпоративному, дистанционному, очному) по ИТ-стратегии, проведенному сотрудниками компании «Консалтинг по управлению ИТ»

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

Разработка основы ИТ-стратегии параллельно обучению

Многие ИТ-директора хотели бы разработать ИТ-стратегию. Часто это нужно для обоснования важных проектов или ИТ-бюджета. Но или времени не хватает или денег, чтобы заказать разработку ИТ-стратегии. И почти ни у кого нет знания методологий разработки стратегий.

Упрощенно, ИТ-стратегия может выглядеть как пирамида:



Основа ИТ-стратегии уместна:

- для совсем небольших компаний, до 100 пользователей ИТ;
- как самое начало работ по ИТ-стратегии.

Основа ИТ-стратегии не нужна:

- если вы не используете ИТ в своей работе. Совсем не используете, даже Интернет и калькулятор.

Предлагается помощь в разработке основы ИТ-стратегии параллельно обучению по ИТ-стратегии.

Для малых компаний с числом пользователей ИТ до 100 человек, предлагается дистанционное обучение в группе ИТ-менеджеров других компаний. Во время обучения реально разработать ИТ-стратегию для малых компаний и совсем небольшую, на 15-20 слайдов.

Для средних по размеру компаний с 100-1000 пользователей ИТ уместно как обучение в группе ИТ-директоров других компаний, так и [корпоративное обучение](#).

Для компаний с более 1000 пользователей ИТ (точнее с более 20 сотрудниками ИТ), предлагается [корпоративное обучение](#), ровно для сотрудников этой компании. В этом случае можно не только обучить всех ИТ-менеджеров как разрабатывать и поддерживать ИТ-стратегию, но и провести всем вместе десяток «мозговых штурмов» обсуждением вариантов развития ИТ.

В рамках разработки основы ИТ-стратегии на 15-20 слайдов рассматриваются большинство разделов ИТ-стратегии, но совсем кратко. Это неглубокое рассмотрение связано с тем, что методика разработки основы ИТ-стратегии предназначена, в основном, для обучения ИТ-руководителей, что такое ИТ-стратегия и что он может разработать самостоятельно (или с небольшой помощью консультантов).

Варианты для компаний до 100 пользователями ИТ

Обучение проводится дистанционно (по Skype), каждый год в октябре-ноябре (иногда и в марте-апреле) по вторникам и четвергам, с 16.00 по 18.00 по Московскому времени (не исключено время 12.00-14.00 и 19.00-21.00).

Обучение проводит [Александр Михайлов](#), который разработал десятки ИТ-стратегий для крупных и средних компаний, а также обучил разработке ИТ-стратегий более 350 ИТ-менеджеров.

Для разработки ИТ-стратегии требуется выполнять семь заданий. На каждое задание есть по одной лекции по теоретической части, и по одному обсуждению, что имен-

но у вас получилось, и что не получилось. И через 2 месяца у вас будет ИТ-стратегия, хотя и точно небольшая, на 15-20 слайдов.

Все эти предложения для ИТ-служб с числом сотрудников не более 10 человек и до 100 пользователей ИТ. Требуется и дополнительное согласование до начала работ.

С учетом аналогичных обучений, проводимых с 2013 года, предлагаем варианты:

Параметры		Варианты («простая» стратегия на 15-20 слайдов)			
		1. Обучение и самостоятельная разработка		2. Обучение + персональные консультации	
		а) ИТ-стратегии	б) стратегии цифровой трансформации бизнеса	а) ИТ-стратегии	б) стратегии цифровой трансформации бизнеса
Обучение и обсуждение в группе:	по ИТ-стратегии	√	√	√	√
	по стратегии цифровой трансформации	—	√	—	√
Персональные консультации		—	—	√	√
Аудит имеющихся документов [по стратегии и плану проектов по ИТ]		—	—	—	—
Совместная разработка с консультантами		—	—	—	—
Время, месяцев		1,5	2	1,7	2

Варианты для компаний с 100-1000 пользователями ИТ

Это предложения для компаний с 7-30 сотрудниками ИТ и с 100-1000 пользователями ИТ, когда целесообразно как привлечь сотрудников ИТ к разработке ИТ-стратегии или стратегии цифровой трансформации бизнеса, так и к ее последующей доработке. Требуется и дополнительное согласование до начала работ.

Параметры		Варианты («простая» стратегия на 15-20 слайдов)			
		3. Обучение + персональные консультации + аудит		4. Обучение + персональные консультации + аудит + помощь в разработке	
		а) ИТ-стратегии	б) стратегии цифровой трансформации бизнеса	а) ИТ-стратегии	б) стратегии цифровой трансформации бизнеса
Обучение и обсуждение в группе:	по ИТ-стратегии	√	√	√	√
	по стратегии цифровой трансформации	—	√	—	√
Персональные консультации		√	√	√	√
Аудит имеющихся документов [по стратегии и плану проектов по ИТ]		+-	+-	√	√
Интервью с ИТ-директором, его заместителями и куратором ИТ		+-	+-	√	√
Совместная разработка с консультантами (обсуждение недостатков и возможных проектов)		—	—	+-	+-
Время, месяцев		2,2	2,5	2,5	2,8
Стоимость, тыс. руб.		200 / 250	250 / 300	350	400

Варианты для компаний с более 1000 пользователями ИТ

Для ИТ-менеджеров крупных компаний видится уместным очное корпоративное обучение (на 3-5 дней), лучше сразу после него начать и разработку ИТ-стратегии, но не на 15-20 слайдов, а существенно больше, страниц на 100.

Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц

Далее рассмотрена разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц, совместно силами консультантов и ИТ-директора. Такие ИТ-стратегии часто требуют участия гендиректора крупных и средних компаний. Однако, для разработки ИТ-стратегии на сотню страниц, требуется существенно больше сил и знания методик, чем на разработку основы ИТ-стратегии на 10-15 слайдов.



Разработка «средней» ИТ-стратегии уместна:

- для средних по размеру компаний (250-2500 пользователей ИТ);
- если надо обосновать ИТ-бюджет или крупный проект по ИТ;
- если надо согласовать развитие ИТ с бизнес-руководством и пользователями;
- если надо сделать свою ИТ-службу лучше, чем у конкурентов;
- если у ИТ-директора и гендиректора есть понимание, что стратегии могут дать существенный и долгосрочный выигрыш.

Когда разработка «средней» ИТ-стратегии не нужна:

- когда нет ни стратегии бизнеса, ни планов проектов по бизнесу и ИТ;
- для небольших компаний, которые мало зависят от ИТ (т.е. спокойно может работать без компьютеров и день, и два).

Ожидаемые выгоды для бизнеса и ИТ от разработки «средней» ИТ-стратегии.

Выгоды могут быть большие, реально и существенно увеличить выгоды от ИТ и улучшить управление ИТ.

Кому лучше разрабатывать «среднюю» ИТ-стратегию

Оптимальна совместная разработка консультантами и ИТ-директорами, с участием других ИТ-менеджеров и гендиректора (или куратора ИТ, в больших компаниях это не всегда гендиректор).

Это вариант для тех, кому нужна ИТ-стратегия на полсотни — сотню страниц. Часто такое требование выставляет гендиректор, который считает, что десяток слайдов по стратегии – это как-то маловато. ИТ-директора, уже имеющие опыт разработки ИТ-стратегий, понимают, что для реального планирования развития хотя бы всех основных элементов ИТ, надо хотя бы с полсотни страниц.

В отличие от разработки «простой» ИТ-стратегии этак на 15 слайдов, методы, используемые для разработки «средней» ИТ-стратегии, гораздо сложнее и требуют опыта их использования.

Для работ по совместной разработке консультантами и ИТ-директором ИТ-стратегии этак на сотню страниц, за 2011-2016 годы была разработана специальная методология, [«пирамида Михайлова»](#). Используется специально разработанный набор методик и типовая форма ИТ-стратегии (в рамках чисто консалтинговых проектов все это выбирается для конкретной компании, однако и стоит в разы дороже).

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

Предлагается несколько вариантов совместной с консультантами разработки «средней» ИТ-стратегии на 50-150 страниц (сравнение см. в Табл. 17):

Табл. 17. Типовые варианты разработки «средней» ИТ-стратегии

Основные параметры	Варианты «средней» ИТ-стратегии			
	50-70 страниц, помощь в разработке	70-100 страниц, совместно с консультантами	100-150 страниц, совместно с консультантами	100-150 страниц, консалтинг
Обучение по ИТ-стратегии	√ (обучение - в группе, обсуждение - корпоративное, по Skype)	√ (корпоративное по Skype)	√ (корпоративное, в офисе)	√ (корпоративное, в офисе, необязательно)
Аудит текущего состояния ИТ	-	√	√	√
Анализ информатизации бизнес-процессов	-	-	√	√
Человеко-дней работ по разработке ИТ-стратегии	40-70	60-100	80-120	80-120
Участие сотрудников заказчика в разработке ИТ-стратегии, %	80	50	50	20
Целесообразное число пользователей ИТ в компаниях	100-250	250-1000	500-10 тыс.	500-10 тыс.
Время, месяцев	3	3-4	3-4	3-4

Примерный план разработки «средней» ИТ-стратегии (ее вариантов 1-3):



Помощь в выборе варианта разработки ИТ-стратегии

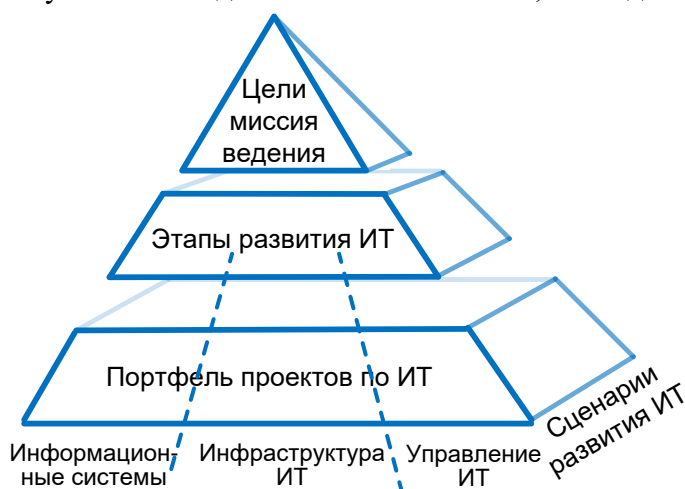
Более подробная информация: www.info-strategy.ru/services/it-strategy-medium

Для записи на консультацию по выбору варианта разработки ИТ-стратегии, напишите по адресу info@info-strategy.ru

Возможна помощь в подготовке Технического Задания на разработку ИТ-стратегии.

Консалтинг по разработке подробной ИТ-стратегии (и/или стратегии цифровой трансформации бизнеса) на 150-300 страниц

«Подробная» ИТ-стратегия — это 150-300 страниц текста, включая все основные элементы ИТ, а также анализ нескольких вариантов развития ИТ. Такая ИТ-стратегия уместна как для больших компаний, так и для средних, сильно зависящих от ИТ.



Разработка «подробной» ИТ-стратегии уместна:

- для крупных компаний, а также средних по размеру компаний (от 1 тысячи пользователей ИТ), сильно зависящих от ИТ.

Когда разработка «подробной» ИТ-стратегии не нужна:

- для малых и средних компаний, слабо зависящих от ИТ;
- если нет ресурсов на оплату 100 и более человеко-дней работ.

Ожидаемые выгоды для бизнеса и ИТ от разработки «подробной» ИТ-стратегии

Пожалуй, подробные ИТ-стратегии — лучший инструмент планирования развития ИТ на несколько лет вперед для крупных и средних компаний. Выгоды могут быть самые большие, как для бизнеса, так и для ИТ.

Однако, надо иметь в виду, что сама по себе разработка сотни страниц по ИТ-стратегии еще не гарантия успеха. Стратегии надо еще и выполнять. Если опыта разработки и выполнения ИТ-стратегий нет ни у ИТ-директора, ни у компании, не факт, что пара сотен страниц ИТ-стратегии сильно помогут. Скорее, более уместным в начале разрабатывать (и пробовать выполнять) меньшие ИТ-стратегии, на 50-100 страниц.

Размеры компаний, для которых уместна «подробная» ИТ-стратегия

Наибольший положительный эффект может быть для крупных компаний (более 10 тысяч пользователей ИТ) и средних компаний (1-10 тысяч пользователей ИТ), сильно зависящих от ИТ.

Кому лучше разрабатывать «подробные» ИТ-стратегии

«Подробные» ИТ-стратегии лучше разрабатывать профессиональным консультантам по ИТ-стратегии, уже участвовавшим в проектах по разработке ИТ-стратегий для крупных российских компаний, знающих методики разработки ИТ-стратегии, имеющих опыт практического руководства ИТ-службами.

Подготовка коммерческого предложения по разработке ИТ-стратегии

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

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

Для записи на консультацию по ИТ-стратегии напишите по адресу info@info-strategy.ru

Возможна помощь в подготовке Технического Задания на разработку ИТ-стратегии, проведении корпоративного обучения (или мастер-класса) по ИТ-стратегии.

Александр Михайлов, эксперт по ИТ-стратегиям и цифровой трансформации бизнеса



- 10 лет работы ИТ-директором
- 15 лет работы в качестве консультанта по управлению ИТ, из них 7 лет - в компании IBM
- 15 разработанных ИТ-стратегий для крупных компаний
- 350 обученных руководителей ИТ-служб
- одна из публикаций вручена президенту В. Путину и всем членам правительства РФ
- MBA по стратегическому управлению, к.т.н.
- стажировался в Австрии, Бельгии, Венгрии, Германии, Голландии, Греции и других странах Европы
- гендиректор компании «Консалтинг по управлению ИТ»

Как разработать ИТ-стратегию

Разработка основы
ИТ-стратегии на 15 слайдов
на 1 год

Десятки статей и
сотни страниц
по ИТ-стратегиям
сайт www.info-strategy.ru



книга на 240 страниц
получить в обмен
на [подписку](#)

Разработка ИТ-стратегии
на 50-150 страниц
на 1-3 года



книга на 450 страниц
[купить pdf](#)

[Консультация](#) по ИТ-стратегии и помощь в выборе варианта ее разработки.