

Статья «ИТ стратегия: варианты разработки»

Автор: Александр Михайлов, MBA по стратегическому управлению, editor@info-strategy.ru

Генеральный директор компании «Консалтинг по управлению ИТ».

Краткая версия данной статьи опубликована в журнале «Директор Информационной Службы», N2, 2012.

Данная статья относится к серии публикаций по ИТ стратегии: из чего она состоит, как ее разрабатывать, можно ли это сделать самостоятельно, или же это прерогатива высокопоставленных консультантов, собираемых в рамках проектов стоимостью от 100 тыс.\$.

Материал статей построен на базе лучших международных практик стратегического планирования ИТ и практического опыта автора: 10 лет консалтинга по управлению ИТ (из них 7 лет в IBM), 10 лет работы руководителем ИТ службы в российских и зарубежных компаниях, 5 лет преподавания курсов по ИТ стратегиям и стратегическому управлению ИТ в ведущих российских бизнес школах. Автор участвовал в разработке ИТ стратегий десятков крупных российских предприятий, а также помог разработать более полусотни ИТ стратегий директорам ИТ служб средних и малых предприятий.

Самостоятельная разработка несложной ИТ стратегии ИТ руководителями средних предприятий может быть хорошей альтернативой заказа консалтинговой компании подробной ИТ стратегии на 300 страниц, которые потом не удастся самостоятельно обновлять.

ИТ стратегию важно не только разработать, но и далее поддерживать ее в актуальном состоянии. А это надо планировать до разработки ИТ стратегии, возможно, уменьшая детальность ее проработки. Ключевым фактором успешной ИТ стратегии является не ее полнота, а дальнейшее поддержание в актуальном состоянии. На актуализацию ИТ стратегии в течение года может потребоваться столько же усилий, сколько потрачено на разработку.

Введение

Большинство методологий в своем развитии проходит фазы зарождения - рождения, как правило, в недрах международных компаний, роста - когда к этому подключается много других компаний, зрелости - когда уже сами пользователи могут что то сделать сами, без привлечения консультантов. А чуть позже не знать об этой методологии уже будет считаться признаком профнепригодности. Например, процессная методология ITIL уже прошла через эти фазы.

ИТ стратегии сейчас в России находятся в стадии перехода от роста к зрелости, т.е. разработку ИТ стратегии можно заказать не только международным компаниям, но и ряду российских.

В данной статье рассматриваются методы разработки ИТ стратегий, которыми могут воспользоваться и ИТ менеджеры, не привлекая дорогостоящих консультантов, или хотя бы минимизируя их участие.

Однако, общего стандарта, определяющего, что такое «ИТ стратегия», как и общепринятой методологии ее формирования, сейчас нет. Одни понимают под «ИТ стратегией» огромный документ на триста страниц, другие - несколько слайдов презентации.

Относительно того, что должно входить в ИТ стратегию, также существуют различные точки зрения. Как правило, считают, что это портфель проектов по ИТ. Однако, некоторые ИТ руководители полагают, что это только полстранички текста с целями ИТ, а консультанты любят говорить об «видении» и «миссии ИТ».

В русском языке также нет устойчивой трактовки различий целей ИТ от ИТ стратегии. Поэтому, в приведенной далее таблице, определения стратегических целей и стратегии бизнеса взято из известного тысячестраничного учебника Томпсона и Стрикленда¹, а аналогичные определения для ИТ предложены автором данной статьи:

¹ Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 928 с.

Табл. 1. Определения стратегии бизнеса и ИТ

	Бизнес	ИТ
Стратегические цели	Стратегические цели бизнеса: конкретные результаты и итоги, которые должны быть достигнуты к определенному сроку; тесно увязаны со стратегическим видением и миссией компании.	Стратегические цели ИТ: долгосрочные (на несколько лет) цели ИТ, поддерживающие стратегические цели бизнеса.
Стратегия	Стратегия компании: способ реализации стратегических целей (с учетом видения и миссии). Стратегия – это план действий по завоеванию компанией выгодного положения на рынке и достижения устойчивого конкурентного преимущества.	ИТ стратегия: план проектов (на год и более) по достижению стратегических целей ИТ и поддержки стратегии бизнеса. Обычно ИТ стратегия включает в себя разделы по приложениям, инфраструктуре ИТ, управлению ИТ службой, а также раздел с планом проектов.

Однако, на практике, под ИТ стратегией обычно понимают существенно больший объем документов, описывающих текущее состояние ИТ, требуемое состояние и собственно план проектов. Далее мы будем рассматривать ИТ стратегию в широком понимании этого термина.

Анализ текущего состояния ИТ очень похож на аудит. Существенная разница в том, что целесообразно выявить не только проблемы, но и примерные варианты их решения.

При разработке требуемого состояния ИТ генеральный директор компании совместно с ИТ директором разрабатывают стратегические цели ИТ. Это обычно 5-10 основных целей ИТ на несколько лет вперед, например: «Внедрение сервисного подхода», «Повышение устойчивости работы ИТ», «Внедрение CRM системы».

При разработке требуемого состояния ИТ или, как его иногда называют, «целевого состояния» описывают, как должны выглядеть элементы ИТ через несколько лет, т.е. желаемое будущее. В требуемом состоянии ИТ подробно описывается, какие должны быть приложения и их функциональность, инфраструктура ИТ, оргструктура ИТ службы, уровни зрелости ИТ процессов и др. чтобы способствовать достижению стратегических целей ИТ. Конечно важно, чтобы требуемое состояние ИТ было реальным и достигаемым, а не только теоретически правильным. Требуемое состояние ИТ обычно рассматривают на период 1-3 года.

Только после нескольких проведений курса по разработке ИТ стратегий, автор данной статьи понял, что за неделю обучить ИТ менеджеров методикам разработки «полновесных» ИТ стратегий не получается. Адекватно применить загруженные в них за неделю методики они тем более не могут. Однако, удалось разработать существенно более простые методики и структуру ИТ стратегии, в случае, когда ИТ менеджер разрабатывает ее для своей компании.

Далее будет рассмотрено, что представляет из себя «полновесная» ИТ стратегия, а также, как разработать ИТ стратегию самостоятельно, пусть даже и не такую комплексную.

Рассмотрим различные варианты разработки ИТ стратегий, в зависимости от их полноты:

- подробная ИТ стратегия: 3 месяца работы 3-5 человек. На выходе будет страниц 300 текста и 100 слайдов презентации (по трети на каждый из этапов работ: анализ, проектирование, планирование);
- простая ИТ стратегия: 1-2 недели работы одного человека, 15-30 слайдов презентации (и все!);
- средняя по объему ИТ стратегия: 1,5 месяца работы одного-трех человека, 30 слайдов и 30-100 страниц текста.

На взгляд автора, ключевым фактором успеха является не полнота разработанной ИТ стратегии, а дальнейшее поддержание ее в актуальном состоянии. На актуализацию ИТ стратегии в течение года может потребоваться примерно столько же усилий, сколько потрачено на разработку. Мало кому пока удается эти усилия успешно приложить.

Подробная ИТ стратегия: 3 месяца работы и 300 страниц отчетов

У ведущих международных ИТ и консалтинговых компаний есть свои методологии разработки комплексных ИТ стратегий для больших организаций. Автор знаком с методологиями IBM, Gartner, PWC. Однако, услуги их консультантов стоят недешево, а создание подобных методологий – очень сложно и дорого для большинства компаний.

Опыт показывает, что даже для теоретического освоения этих методологий необходимо много месяцев. После этого, для получения практических навыков, требуется еще несколько лет работы

в конкретных проектах, под руководством эксперта по разработке ИТ стратегий. Таких экспертов совсем немного. Получается, что необходимые условия для освоения методик разработки подробных ИТ стратегий, есть пожалуй, лишь у сотрудников крупнейших консалтинговых компаний. Кроме того, как и в других областях, консультанты, не имеющие практического опыта руководства (в данном случае - ИТ службой), запоминают и применяют методики планирования ИТ, не понимая как это работает на практике. Их отчеты по форме могут выглядеть очень хорошо, но быть совершенно неприменимы к вашей компании, так как были когда то разработаны для другой фирмы.

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

- **Приложения:** прикладное ПО, данные, автоматизация бизнес-процессов.
- **Инфраструктура ИТ:** ЦОДы; сервера; сети; системное ПО;
- **Управление ИТ:** видение, миссия, цели ИТ; аутсорсинг; оргструктура ИТ службы; ИТ процессы; бюджет ИТ.

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

- Анализ текущего состояния ИТ,
- Проектирование требуемого состояния ИТ,
- Планирование проектов по переходу в требуемое состояние ИТ.

По каждому из этапов обычно готовят отдельный отчет и презентацию.

Наложение рассмотренных выше областей ИТ и этапов разработки ИТ стратегии дает примерную картину того, что будет входить в такую «полновесную» ИТ стратегию (см. Табл. 2)

Табл. 2. Основные части «полновесной» ИТ стратегии

Области ИТ	Анализ текущего состояния ИТ	Разработка требуемого (целевого) состояния ИТ	Планирование проектов (по переходу в требуемое состояние ИТ)	
Приложения (прикладное ПО)	Анализ приложений	Требуемое состояние приложений	Проекты по приложениям	Общий план проектов
Инфраструктура ИТ	Анализ инфраструктуры ИТ	Требуемое состояние инфраструктуры ИТ	Проекты по инфраструктуре ИТ	
Управление ИТ	Анализ управления ИТ	Требуемое состояние управления ИТ	Проекты по управлению ИТ	

Каждый из трех этапов разработки подробной ИТ стратегии может занять 1-1,5 месяца для подробной ИТ стратегии большой организации. Крупные консалтинговые компании оценят трудозатраты по такому проекту от 100 человеко-дней (и, соответственно, от 100 тыс.\$).

Однако, иногда разработку ИТ стратегий предлагают сделать бесплатно. Только это определенно будет не ваша стратегия. Зато Вам наверняка будет предложено купить все продукты, которые есть у компании, которая предлагает «бесплатную» стратегию.

К сожалению, в российских условиях, типовой вариант разработки «полновесной» ИТ стратегии может не слишком порадовать ИТ директора:

1. ИТ директору или гендиректору продавец одной из ИТ-шных или консалтинговых компаний «впарили» проект по разработке ИТ стратегии. При этом знания методологий разработки ИТ стратегий у СЮ и сотрудников ИТ службы нет. Техническое задание на разработку тоже пишет исполнитель.
2. Предположим, что Вам повезло и на проект выделили не вчерашних студентов, а квалифицированных консультантов по разработке ИТ стратегий. При этом Ваши сотрудники вовлекаются в сбор исходных данных и обсуждение (если это получается) возможных вариантов и решений по ИТ на несколько лет вперед. Однако, вряд ли Вашим сотрудникам, и так не бездельничающим, удастся глубоко 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 СЮ выясняется, что Ваши сотрудники не могут скор-

ректировать всю ИТ стратегию в комплексе (т.е. не отдельный проект, а и его взаимосвязи с другими проектами). После этого возможно две типовые альтернативы:

а) Из ИТ стратегии берут краткий план проектов (без обоснования, как он получился и каких целей 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. Далее работа идет с конкретными проектами, связи между ними рассматриваются только при 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.

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

Простая ИТ стратегия: 1 неделя работы и 15 слайдов

В то же время, опыт обучения методам стратегического планирования около ста руководителей ИТ служб, позволил автору данной статьи создать достаточно простые методики разработки несложных ИТ стратегий. Они также позволяют более четко формулировать задачу внешним консультантам, если они будут участвовать в разработке ИТ стратегии.

В некоторых случаях время разработки ИТ стратегии можно уменьшить, не так сильно 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 (или его заместитель). Ему может потребоваться меньше времени на анализ текущего состояния ИТ и на согласование возможных вариантов развития ИТ

С точки зрения автора, в совсем простой ИТ стратегии, как минимум, должны быть следующие элементы (см. Рис. 1):

- Требования бизнеса к ИТ;
- Цели ИТ на несколько лет вперед. Примером цели является «внедрение сервисного подхода»;
- Требуемое состояние ИТ: по всем областям ИТ (как правило, выделяют приложения, инфраструктуру, управление ИТ) рассматривается, как они должны выглядеть через 1-2 года. Примером требуемого состояния по управлению ИТ является в т.ч. новая оргструктура ИТ службы, которая будет поддерживать сервисный подход;
- Проекты по переходу в требуемое состояние ИТ: по каждой из рассматриваемых областей ИТ отбираются проекты, из которых составляется общий портфель ИТ проектов.



Рис. 1. Основные части по простой ИТ стратегии

Получается, что для того, чтобы ИТ директор имел возможность самостоятельно и быстро (желательно за несколько дней) разработать ИТ стратегию, эта самая стратегия должна быть совсем коротенькой, слайдов на 15. Другое важное условие – знание методик разработки ИТ стратегий и опыт аналогичных работ. Этого можно достичь как обучением, так и консультациями по этому поводу.

Средняя по объему ИТ стратегия: 1,5 месяца работы, 30 слайдов и 100 страниц отчета

Достаточно хороший вариант разработки и актуализации ИТ стратегии выглядит следующим образом:

1. Обучение своих сотрудников. Лучше взять на работу консультанта с опытом успешной разработки ИТ стратегий. Подойдет и работа 1-2 дня в неделю;
2. Разработка ИТ стратегии. Может быть несколько вариантов:
 - а. Самостоятельная разработка ИТ стратегии силами своих сотрудников. При этом важно, чтобы у них была постоянная поддержка по методологии разработке ИТ стратегий (т.е. как минимум, возможность получения квалифицированных консультаций);
 - б. Заказ разработки ИТ стратегии внешним консультантам. При этом критически важно, чтобы ваши сотрудники активно участвовали в разработке и могли далее самостоятельно обновлять ИТ стратегию.
3. Самостоятельная поддержка ИТ стратегии, возможно, с небольшим, но регулярным привлечением внешних консультантов. Пересмотр ИТ стратегии целесообразно проводить раз в квартал, или хотя бы раз в полгода. Годичный цикл планирования бюджетов на следующий год в условиях нашего нестабильного бизнеса и невысокого в среднем уровня менеджмента, носит скорее декоративный характер. На поддержку ИТ стратегии в течении года стоит планировать столько же ресурсов, как и на первоначальную разработку.

Сравнение вариантов разработки ИТ стратегии

Попробуем сравнить рассмотренные варианты разработки ИТ стратегий (см. Рис. 2 и Табл. 3). В расчетах затрат на ИТ стратегии учитываются затраты на работы, выполняемые сотрудниками Ваших ИТ служб (примерно 400\$ в день). Все оценки сделаны на базе выполненных автором данной статьи проектов и носят скорее индикативный характер.

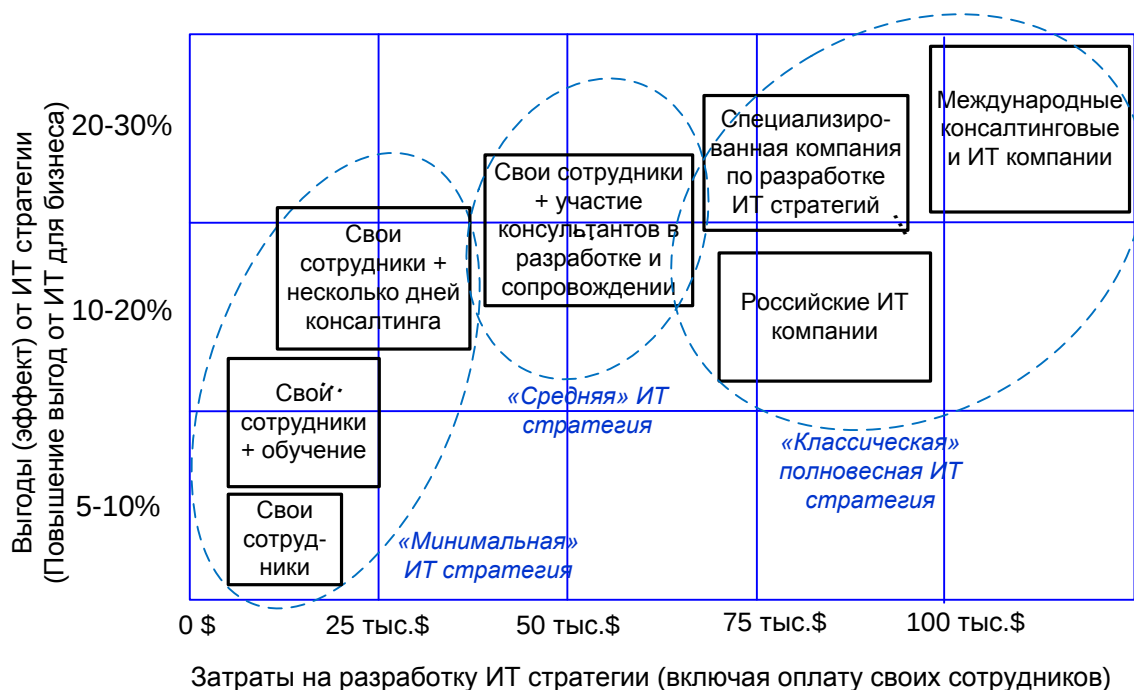


Рис. 2. Варианты разработки ИТ стратегии

Повышение выгоды от наличия ИТ стратегии для бизнеса заключается, как правило, не в экономии на закупках и персонале ИТ службы (хотя и это совершенно реально), а в повышении эффективности труда представителей бизнес-подразделений за счет лучшей автоматизации бизнес-процессов, более прозрачной работы ИТ службы и уменьшения времени неработоспособности ИТ. По опыту автора, во время презентаций ИТ стратегий руководству ряда компаний, представители бизнеса часто выбирали вариант развития ИТ с большей поддержкой бизнеса (и, как правило, с большими затратами на ИТ).

Интересно, что по соотношению цена/качество все три рассмотренных варианта разработки ИТ стратегии похожи. Принципиальная разница в том, что более сложные ИТ стратегии гораздо сложнее поддерживать в актуальном состоянии.

Оптимальные затраты на планирование (учитывая время своих сотрудников) обычно оцениваются в 5-15% от всех затрат на ИТ.

На взгляд автора, долю затрат на долгосрочное стратегическое планирование ИТ (собственно разработку и поддержку ИТ стратегии) можно оценить в одну треть $1/3$ от всех затрат на планирование ИТ. Тогда получается, что на разработку и поддержку ИТ стратегии можно выделять 1,5-5% от всех затрат на ИТ. При этом учитываются и затраты на своих сотрудников.

Табл. 3. Варианты разработки ИТ стратегии

Параметры	Объем (полнота) разработки ИТ стратегии (примерно пропорциональна затратам)		
	Минимальный («Простая ИТ стратегия»)	Средний («Средняя по объему ИТ стратегия»)	Большой («Подробная ИТ стратегия»)
Ожидаемое повышение эффективности ИТ, %	5-10%	10-20%	20-30%
Отчеты по ИТ стратегии, страниц	-	30-100	150-300
Презентации по ИТ стратегии, слайдов	10-20	15-50	50-150
Возможные разработчики	СІО или его зам.*	Свои сотрудники или внешние консультанты	Внешние консультанты
Затраты на разработку (человеко-дней)	5-15	25-50	100-200
Затраты на одну актуализацию (человеко-дней)	2-7	10-20	30-50
Частота актуализации, раз в год	2-4 (раз в квартал)	2 (раз в полгода)	2 (раз в полгода)
Из них на консалтинг и обучение	0-20	20-70	70-150
ИТ бюджет, для которого уместен данный вариант (включая стоимость работ своих сотрудников)	от 300 тыс.\$	0,5-2 млн.\$	от 2 млн. \$
Итого, затраты на ИТ стратегию (включая разработку и актуализацию в течение года, в т.ч. стоимость работ своих сотрудников), тыс.\$	10-50	50-100	100-300

Из таблицы видно, что самостоятельная разработка несложной ИТ стратегии ИТ руководителями средних предприятий может быть хорошей альтернативой заказа подробной ИТ стратегии (на 300 страниц), которые потом не удастся самостоятельно обновлять.

Выводы

1. ИТ стратегию важно не только разработать, но и далее поддерживать ее в актуальном состоянии. А это надо планировать до разработки ИТ стратегии, возможно, уменьшая детальность ее проработки.
2. Ключевым фактором успеха является не полнота разработанной ИТ стратегии, а дальнейшее поддержание ее в актуальном состоянии. На актуализацию ИТ стратегии в течение года может потребоваться столько же усилий, сколько потрачено на разработку.
3. Самостоятельная разработка несложной ИТ стратегии ИТ может быть хорошей альтернативой заказа подробной ИТ стратегии, которую потом не удастся самостоятельно обновлять
4. Целесообразно «эволюционное» развитие ИТ стратегии: от простой, но регулярно обновляемой и работающей версии к более сложной (но тоже обновляемой).

Тексты других статей Александр Михайлова по разработке ИТ стратегий и улучшению управления ИТ, Вы найдете на сайте www.info-strategy.ru

На этом сайте Вы также найдете предложения по консалтингу и аудиту.

Если Вы хотите получать новые статьи по ИТ стратегиям и стратегическому управлению ИТ, расписание обучения, а также форму презентации простой ИТ стратегии на 15 слайдов, стоит подписаться на рассылку новой информации (www.info-strategy.ru/subscribe).