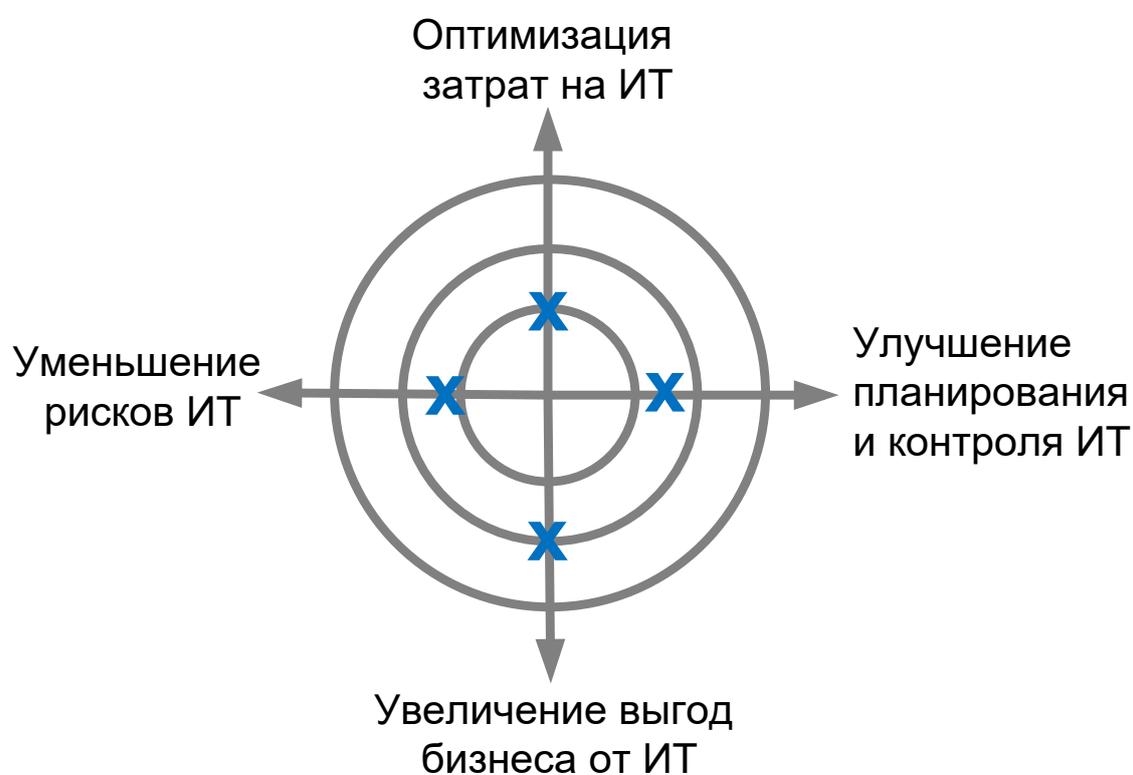


Александр Михайлов

КРІ по ИТ



Москва 2022

Содержание

Введение.....	4
1. КРІ: что это такое.....	4
2. КРІ по ИТ: подход со стороны бизнеса.....	5
3. Показатели для КРІ по ИТ в зависимости от стратегий ИТ и бизнеса.....	8
4. Типовые ошибки при разработке КРІ по ИТ.....	9
5. Примерная последовательность разработки КРІ по ИТ.....	9
Приложение 1. Сокращение затрат на ИТ vs бизнес.....	10
Наиболее вероятные стратегии для российских компаний в кризис.....	15
Приложения 2. Требования бизнеса к ИТ для различных стратегий бизнеса.....	18
Приложение 3. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса.....	22
Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации.....	22
Отзывы ИТ-директоров.....	23
Разработка основы ИТ-стратегии параллельно обучению.....	25
Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц.....	27
Консалтинг по разработке подробной ИТ-стратегии (и/или стратегии цифровой трансформации бизнеса) на 150-300 страниц.....	29

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, Еврохим, Норильский Никель, Высшая Школа Экономики и др.;
- Улучшение управления ИТ: Славнефть, Газпром газораспределение, РусГидро, Национальный Расчетный Депозитарий (ММВБ), ТНК-ВР, МДМ Банк, Концерн Росэнергоатом, Сургутнефтегаз, РЖД, Объединенные Машиностроительные Заводы, банк Уралсиб, Лукойл Информ, Внешторгбанк, Еврохим, РТС и др.;
- Разработка государственных программ. Работа в международных проектах.

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

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

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

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



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

Введение

Текст написан на базе публикаций автора этого текста Александра Михайлова:

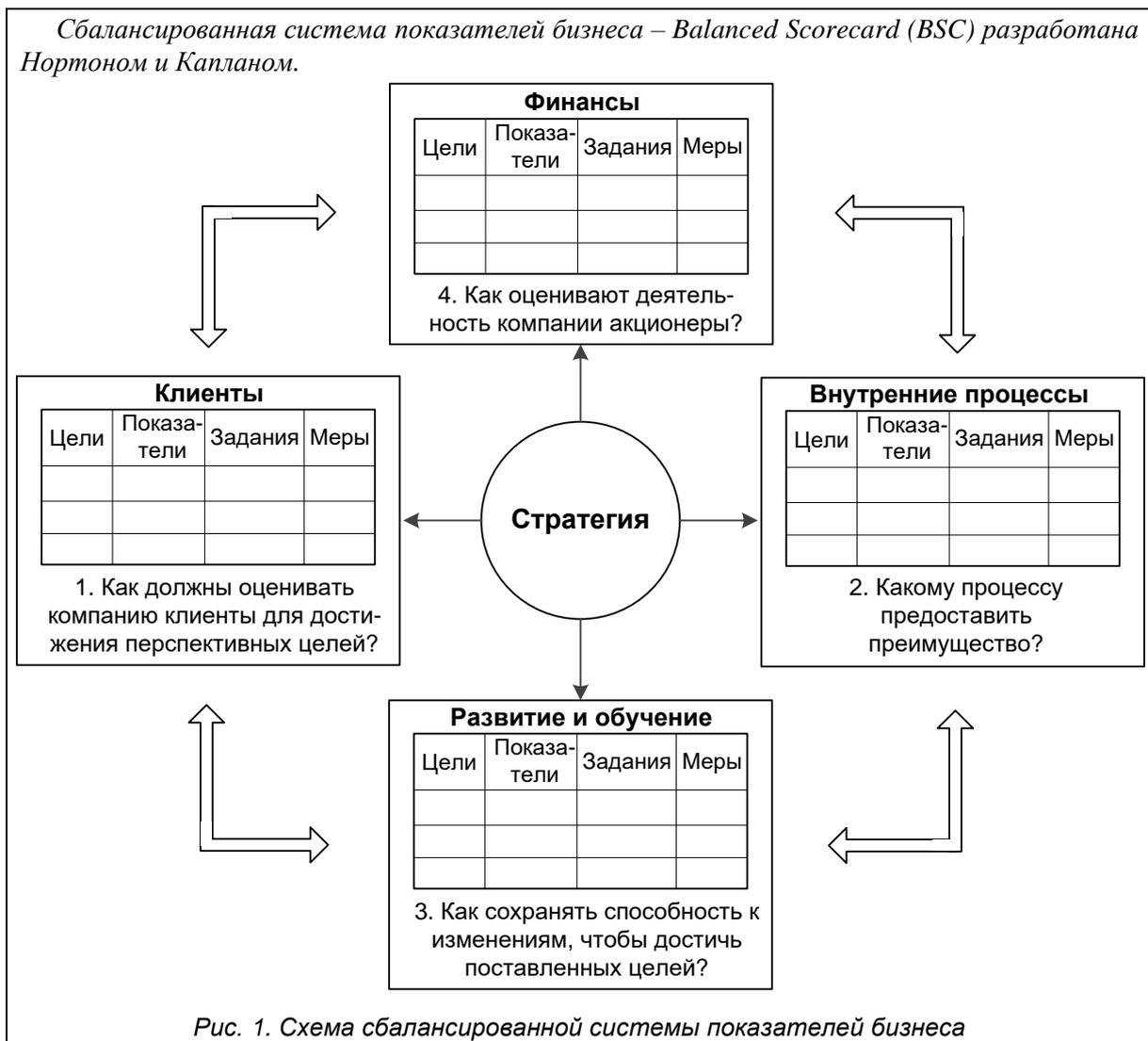
- [книги](#) «ИТ-стратегия и стратегия цифровой трансформации бизнеса: что это такое, варианты разработки, основные разделы», 250 страниц. В книге рассмотрена разработка основы ИТ-стратегии на 15 слайдов, на 1 год;
- [книги](#) «ИТ-стратегия: лучший международный и российский опыт», 450 страниц. В книге 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;
- моей дискуссии «КРІ по ИТ: взгляд со стороны бизнеса» на портале ИТ-директоров России, www.globalcio.ru/discussion/1813

В приложениях к данной публикации рассмотрено:

1. Сокращение затрат на ИТ vs бизнес;
2. Требования бизнеса к ИТ для различных стратегий бизнеса.

1. КРІ: что это такое

Как и ИТ-стратегии, КРІ по ИТ тоже появились после разработки стратегий бизнеса и КРІ по бизнесу. Во врезке рассмотрены подходы к разработке показателей эффективности бизнеса, да и одного из подходов к разработке стратегий бизнеса, достаточно известной методике Balanced Scorecard:



Комментарии ИТ-директоров по дискуссии по КРІ по ИТ

«КРІ сейчас больше мода, чем реальность. И попытки внедрить их везде и всюду ни к чему хорошему не приводят, как правило. Зато при деле различные контролирующие службы. Должны быть простые требования к работнику, к подразделению. Должностные инструкции, положения об отделе и т.п. План работ, отчет о выполнении/ не выполнении. Все.

Делить и осмечивать каждый "чих" нецелесообразно и сложно. И если к ИТ можно как-то искусственно что-то пристегнуть (к примеру любимый показатель всех - процент выполненных запросов в Help Desk), то многие другие вещи в "рамки" вписываются с трудом.

Сейчас занимаюсь примерно этой тематикой - расписываю показатели, оценку эффективности, привязку к премиям и прочему. Естественно, по указанию сверху. Не самая приятная и нужная работа, уходит много времени».

Федько Виктор, ИТ-директор, «МПО им.И. Румянцева»

Ключевые показатели эффективности ИТ (КРІ по ИТ) нужны, чтобы руководство компании смогло оценить работу ИТ. Соответственно, показатели должны быть понятны генеральному директору. ИТ-директор, конечно, тоже должен и понимать и использовать КРІ по ИТ для управления ИТ. В рамках ИТ-стратегии КРІ обычно не разрабатывают, так как это отдельный и сложный проект.

Под «КРІ по ИТ» обычно понимают ключевые показатели эффективности работы ИТ в целом. Также могут быть КРІ для руководителя ИТ-службы и конкретных сотрудников. В ряде компаний используются КРІ по отдельным направлениям работы ИТ, в первую очередь - Службы поддержки ИТ. Но такие наборы КРІ обычно не включают в себя развитие ИТ. Далее рассмотрены только подходы к разработке КРІ по ИТ.

2. КРІ по ИТ: подход со стороны бизнеса

Точек зрения, как должны выглядеть КРІ по ИТ, возможно, столько же, сколько и руководителей ИТ-служб. Да и у бизнес-менеджеров, а также консультантов по ИТ могут быть свои мысли по этому поводу. При этом, у большинства российских малых и средних компаний, никаких КРІ по ИТ нет, как минимум, записанных и измеряемых хоть раз в год. У больших компаний КРІ по ИТ могут быть, но успешных примеров, вероятно, совсем немного.

Далее предложен подход к разработке КРІ по ИТ, учитывающий, что информационные технологии обычно самоценны не сами по себе, а тем, что они могут дать конкретному предприятию. Соответственно, можно пойти от того, как представители бизнеса видят ИТ. Как правило, для бизнес-менеджеров, внутреннее деление ИТ, как их видят сотрудники ИТ, непонятно и неинтересно.

Мои опросы руководителей компаний (около ста человек, проинтервьюированных во время обучения по программам МВА в Академии Народного Хозяйства) показал, что бизнес-менеджеры видят ИТ как «черный ящик» с четырьмя входами/выходами:

1. Выгоды, которые можно получить от использований ИТ;
2. Риски, которые несет использование ИТ;
3. Затраты на ИТ;
4. Планирование и контроль ИТ.

Более подробно эти направления рассмотрены в главе 5, а изменения их важности во время кризиса - в главе 4.5. Эти входы/выходы можно рассматривать и как группы типовых требований бизнеса к ИТ.

Если исходить, что КРІ по ИТ должны помочь руководству компании вначале сформулировать требования бизнеса к ИТ, а потом оценить их выполнение, то вот мои предложения по типовому для представителей бизнеса взгляду на ИТ (см. Рис. 2):



Рис. 2. Возможные требования бизнеса к ИТ (с точки зрения руководителей компании)

Еще раз уточним, что это перечисления типовых требований бизнеса к ИТ, понятных представителям бизнеса и полученных в результате опросов руководителей конкретных предприятий. То есть, эти требования не обязательно будут подходить для любой компании в любой момент времени.

Например, в кризис, большинство компаний ждет от ИТ скорее поддержки сокращения затрат, а отнюдь не поддержки роста бизнеса. Соответственно, для конкретной компании надо или уточнять предложенную модель (выбрав актуальные требования и добавив недостающие) или разрабатывать совсем новую, уместную именно для вашей компании.

Далее, для получения основы для построений комплексной системы КРІ по ИТ, можно транслировать требования бизнеса к ИТ в измеримые показатели (которые тоже конечно надо подбирать для каждой конкретной компании и момента времени). Возможный набросок такой комплексной системы КРІ по ИТ, приведен на Рис. 3:

Затраты на ИТ		
<ul style="list-style-type: none"> • % от оборота компании • % сотрудников, работающих в ИТ-службе • Расходы на одного пользователя ИТ • ... 		
Риски ИТ	Внутренняя эффективность ИТ	Планирование и контроль ИТ
<ul style="list-style-type: none"> • Время неработоспособности ИТ • Потери информации • Утечки информации • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень зрелости ИТ процессов • Время на обучение сотрудников ИТ • Текучесть персонала ИТ • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • % завершенных в срок проектов по ИТ • % инцидентов, устраненных в срок • ...
Выгоды по ИТ		
<ul style="list-style-type: none"> • Удовлетворенность пользователей ИТ • % новых ИТ сервисов • ... 		

Рис. 3. Пример КРІ по ИТ

Конкретный набор КРІ (включая и число этих показателей) должен зависеть от того, насколько бизнес зависит от ИТ, а также от уровня зрелости управления бизнесом и ИТ. Понятно, что в больших банках, показателей оценки ИТ может быть больше, чем в небольшой компании с сотней пользователей ИТ.

Хотя в большинстве компаний, КРІ по ИТ, зафиксированных в письменном виде, нет, но ряд показателей бизнес-руководство совершенно определено отслеживает. Это показатели по затратам на ИТ и численности сотрудников ИТ. Сами эти показатели важны для гендиректора, а измерить их несложно.

В то же время, ряд компаний, пробовавших внедрить системы из нескольких десятков КРІ по ИТ, часто первые несколько лет ничего хорошего от этих показателей не получали (кроме разве что уменьшения премии или даже должности).

В одной крупной финансовой компании я наблюдал, как председатель их совета директоров, дал указание измерять "удовлетворенность пользователей ИТ". И за недостаточный уровень этого показателя денег сотрудникам ИТ платить процентов на 20 меньше. ИТ-менеджеров этой компании особенно напрягало то, что и как измерять этот показатель, им не сказали (объяснив, что "они сами специалисты по ИТ"), а также планы по разработке нового ПО не уменьшили (как и все остальные работы).

ИТ руководство этой компании выкрутилось тем, что предложило несколько показателей, в которых "удовлетворенность пользователей" (и механизм его оценки) был только одним из показателей.

Комментарии ИТ-директоров по дискуссии по КРІ по ИТ

«Насчет удовлетворенности пользователей полностью согласен. Хотя это и стало модно в последнее время, но сам по себе показатель очень мутный и, прошу прощения за тавтологию, не показательный. Очень многие изменения, инициируемые ИТ, конкретного пользователя скорее "напрягают", нежели облегчают ему жизнь. Поэтому объективной картины относительно реальной эффективности ИТ этот показатель никогда не даст.

По своему опыту скажу, что бизнесу, прежде всего, интересны КРІ из разряда "во сколько нам это обходится" и "не знаю, что там внутри, но главное, чтобы работало". Остальное, типа планирования ИТ, внутренней эффективности и даже рисков ИТ (которые непосвященному не очень понятны, понимание приходит только тогда, когда они реализуются), бизнесу малоинтересно. В итоге получается, что вся система КРІ со стороны бизнеса сводится, в основном, к контролю бюджетных (затратных) параметров.

Это я к тому, что в организациях, в которых ИТ не является основным инструментом бизнеса, а выполняет больше поддерживающие функции (например, в промышленности, в отличие от банков или телекома), КРІ ИТ особого внимания не уделяется. Формально они есть, но их придумывает руководство ИТ. Естественно, для бизнеса они понятны только с виду, весьма формальны и выполнимы на 100% в 100% случаев. Что, в общем-то, для нас, ИТ-шников, очень даже неплохо :) Особенно в условиях, когда тебе известно, что бюджет обязательно порежут, а если что-то сломается, все равно получишь по шапке, несмотря на согласованный и подписанный SLA».

Гордеев Станислав, заместитель директора, «ММК-Информсервис»

3. Показатели для KPI по ИТ в зависимости от стратегий ИТ и бизнеса

В Табл. 1 рассмотрены мои оценки целесообразности конкретных направлений KPI для различных ИТ-служб, в зависимости от того, насколько бизнес зависит от ИТ:

Табл. 1. Пример важности направлений KPI для различных типов ИТ-служб

Типы ИТ-служб, в зависимости от выгод, предоставляемых бизнесу	Важность KPI по направлениям				
	Затраты на ИТ	Выгоды от ИТ	Риски ИТ	Внутренняя эффективность ИТ	Планирование и контроль ИТ
Низкие выгоды бизнеса от использования ИТ (ИТ-служба поддерживает работоспособность небольшого числа техн. средств и простейших информационных систем)	√				
Средние выгоды бизнеса ИТ использования ИТ. Есть каталог ИТ-серверов и SLA	√	~	~	√	~
Высокие выгоды бизнеса ИТ использования ИТ, высокие риски использования ИТ	√	√	√	√	√

Обозначения:

«√»: целесообразно несколько показателей (например, 3 и более);

«~» целесообразен 1-2 показателя.

Также надо учитывать текущие стратегии бизнеса. Во время кризиса многие компании тупо сокращают затраты и уменьшают требования к новым возможностям, которые могут дать ИТ. Хотя для немногочисленных компаний с высоким уровнем менеджмента, которые растут и во время кризиса, целесообразно иметь комплексные системы KPI по ИТ, включающие не только затраты на ИТ, но и показатели по выгодам и рискам ИТ, как впрочем и внутренней эффективности ИТ (см. Табл. 2):

Табл. 2. Пример важности направлений KPI для сокращения затрат или роста бизнеса

Стратегии бизнеса	Важность KPI по направлениям				
	Затраты на ИТ	Выгоды от ИТ	Риски ИТ	Внутренняя эффективность ИТ	Планирование и контроль ИТ
Сокращение затрат	√	~	~	~	~
Рост бизнеса	√	√	~	~	~
ИТ – основной драйвер роста бизнеса, компания – лидер отрасли	√	√	√	√	√

На мой взгляд, основными инициаторами разработки KPI по ИТ являются на ИТ-руководители, а гендиректор (или куратор ИТ). Гендиректору очень часто интересно, на что собственно расходуются деньги на ИТ и получают ли выгоды больше затрат.

ИТ-директору инициативно делать систему показателей, на основании которых его же первого лишат премии, часто не с руки. Особенно, если по другим подразделениям таких KPI нет (соответственно нет и формальных поводов уменьшить зарплату или выгнать). Хотя KPI по конкретным сотрудникам ИТ могут быть интересными всегда.

4. Типовые ошибки при разработке KPI по ИТ

1. *KPI по ИТ совсем нет*
2. *KPI по ИТ = удовлетворенность пользователей ИТ*
3. *KPI по ИТ слишком подробные*
4. *KPI по ИТ разрабатываются исходя только из популярных сейчас методологий, например Balanced Scorecard*
5. *KPI плохо оценивают работу / работа идет только на KPI*
6. *KPI трудноизмеримы*
7. *KPI назначаются без анализа предыстории*

5. Примерная последовательность разработки KPI по ИТ

Проекты по разработке KPI по ИТ должны очень существенно учитывать специфику конкретной компании. Также стоит очень постепенно внедрять KPI, заранее планируя их сбалансированность и многоуровневость.

Примерная последовательность разработки KPI по ИТ:

1. *KPI по возможным выгодам бизнеса от использования ИТ*
2. *KPI по возможным рискам от использования ИТ*
3. *KPI по затратам на ИТ. KPI по планированию и контролю ИТ*
4. *другие возможные KPI по ИТ для ИТ-службы в целом*
5. *KPI по подразделениями ИТ*
6. *KPI по типовым сотрудникам ИТ*
7. *Определение системы оценки KPI и очередности их внедрения*

Приложение 1. Сокращение затрат на ИТ vs бизнес

Александр Михайлов,

эксперт по ИТ-стратегиям и управлению ИТ, МВА,
генеральный директор компании «Консалтинг по управлению ИТ»

(editor@info-strategy.ru)

Раньше я лет десять руководил ИТ в российских и международных компаниях, а сейчас уже более десяти лет занимаюсь консалтингом по управлению ИТ (в том числе 7 лет в IBM), принимал участие в разработке ИТ-стратегий для Магнитогорского Металлургического Комбината, Национального Расчетного Депозитария, Роснано, Ренессанс Капитала, Еврохима, Норильского Никеля и многих других организаций.

Также уже много лет я провожу обучение по ИТ стратегии в бизнес-школе МИРБИС, а также обучение по ИТ для бизнес-менеджеров в Академии Народного Хозяйства (программа МВА «Президент»). Это позволяет понять точки зрения как руководителей ИТ служб, так и директоров компаний.

В рамках обучения бизнес-менеджеров, что они могут получить от ИТ, я пытался требовать от них разработать кусочек по ИТ в стратегии бизнеса. После многочисленных итераций, выяснилось, что наибольший практический эффект бизнес-менеджерам дает разработка требований бизнеса к ИТ и соответствующих им, проектов по ИТ.

Оказалось, что большинство бизнес-менеджеров, в том числе, генеральные директора, затрудняются сформулировать не только непротиворечивый набор требований к ИТ для своей компании, но и просто перечислить цели своего бизнеса, кроме «получения прибыли». Однако, если предлагались подсказки (выбрать из типовых целей бизнеса и требований бизнеса к ИТ), то оказывалось, что выбрать то, что сейчас уместно для их компаний, бизнес-менеджеры могут вполне квалифицированно. Хотя генеральные директора часто недооценивают роль ИТ.

После анализа более сотни компаний (в основном, средних по размеру), выяснилось, что типовых требований к бизнесу немного, и их можно поделить по направлениям:



Рис. 1. Вид на ИТ со стороны бизнеса (генерального директора)

а) **увеличение выгод бизнеса** от использования ИТ (более подробно рассмотрено ниже);

б) **уменьшение рисков ИТ.** Интересно, что большинство компаний без работы ИТ совсем не может функционировать. А вот без маркетинга, продаж и даже производства, многие предприятия могут работать много дней;

в) **оптимизация затрат на ИТ:** именно оптимизация, а не «сокращение». До кризиса, проанализировав возможности и текущее финансирование ИТ в своей компании, большинство учившихся у меня директоров компаний приходило к выводу о целесообразности увеличения затрат на ИТ. Однако в кризисные годы ситуация меняется, большинство директоров планирует сократить затраты на бизнес (и на ИТ) на 5-10%;

г) **улучшение планирования и контроля ИТ:** большинство руководителей компаний не жаждут самостоятельно разбираться в работе ИТ, однако хотели бы быть уверены, что выгоды от ИТ существенно превышают затраты. Если генеральный директор будет уверен, что каждый рубль затрат на ИТ через год принесет полтора (а лучше два) рубля увеличения доходов бизнеса, то затраты на ИТ могут быть многократно увеличены. Проблема, правда, в том, что большинство проектов по ИТ за год, а порой и за два, не окупается. Методов, позволяющих оценить эффективность вложений в ИТ вроде бы много, но все они трудоемкие и совершенно не очевидные. А самое главное - для успеха проектов по внедрению информационных систем требуются очень существенные затраты со стороны бизнеса на реорганизацию бизнес-процессов, что для многих руководителей компаний до сих пор является неожиданностью.

Судя по оценкам руководителей компаний, обучающихся сейчас на моих курсах по программе МВА, кризисные годы требования бизнеса к ИТ существенно изменились: гораздо более важными стали требования по сокращению затрат на ИТ (рис. 2).

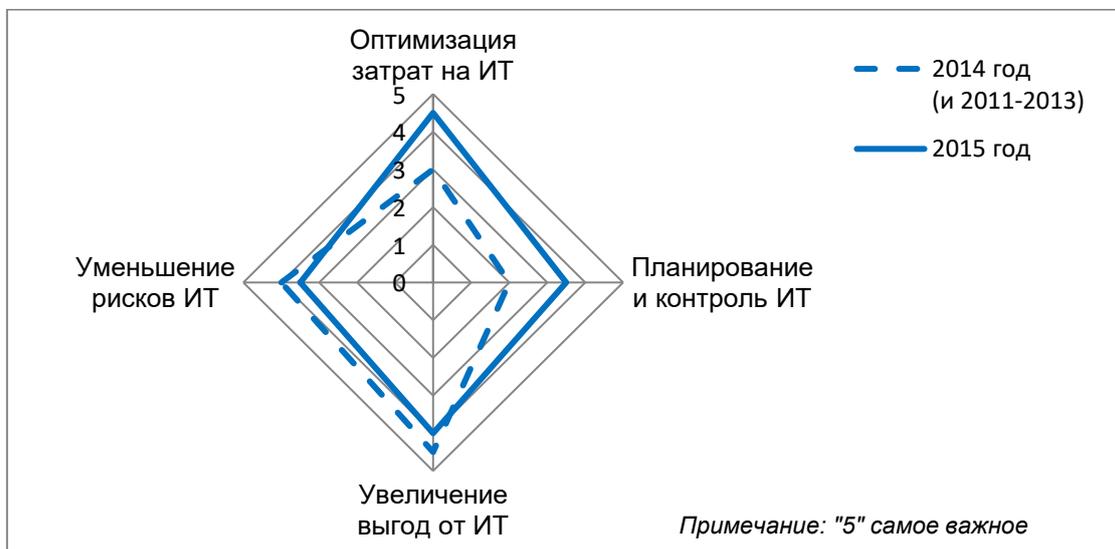


Рис. 2. Требования бизнеса к ИТ сильно меняются во время кризиса

Интересно, что во время российского кризиса 2008-2009 годов требования бизнеса к ИТ менялись примерно так же, как и в 2015-2018 годах. Далее опыт предыдущих кризисов учтен.

Рассмотрим более подробно типовые требования бизнеса к ИТ, которые можно отнести к **увеличению выгод бизнеса**. Я проводил опрос бизнес-менеджеров российских компаний, используя вначале перечень требований к ИТ зарубежных компаний (не-

сколько лет назад подробное исследование проводила компания IBM), а потом получил список типовых требований к ИТ для российских компаний. Вот эти требования по результатам опроса, проведенного в период с 2011 по 2020 годы:

- 1) повышение доходов бизнеса;
- 2) поддержка роста бизнеса;
- 3) повышение управляемости бизнеса;
- 4) снижение затрат на ведение бизнеса;
- 5) снижение рисков бизнеса;
- 6) получение новых возможностей;
- 7) удовлетворение личных амбиций.

Интересно, что важное для зарубежных компаний требование «ИТ поддержка быстрого внедрения новых моделей бизнеса» не актуально для руководителей российских компаний, которых я опрашивал. А вот «удовлетворение личных амбиций» весьма часто оказывается одним из самых важных требований генерального директора в России (раньше из-за этого весьма часто вместо 1С выбирали SAP. Но сейчас SAP стал еще более дорогим и рискованным решением).

Также стоит отметить, что представления ИТ-менеджеров о требованиях бизнеса к ИТ, как правило, существенно расходятся с тем, что хотят бизнес-менеджеры.

В кризисные годы для руководителей компаний наиболее актуальными становятся другие требования бизнеса к ИТ:

- 1) повышение управляемости бизнеса;
- 2) снижение затрат на ведение бизнеса;
- 3) выживание компании во время кризиса (в т.ч. сохранение клиентов, персонала, технологий и производства).

При начале кризиса многие компании начинают сокращать затраты. Но не все. Можно выделить несколько типовых стратегий поведения в предыдущие кризисы:

				(8) «Пир во время чумы»
Затраты на бизнес	+5+10%			(7) Существенное увеличение доли рынка
	как до кризиса	(4) Сокращение затрат только на ИТ	(1) Увеличение доли рынка	
	-5-10%	(2) Элегантное сокращение затрат	(3) Сокращение затрат на бизнес (за счет ИТ)	
	-10-20%	(5) Постепенное сворачивание бизнеса		
(6) Банкротство	-10-20%	-5-10%	как до кризиса	+5+10%
Затраты на ИТ				

Рис. 3. Типовые стратегии компаний при начале кризиса

Т.е. типовое поведение компаний при начале кризиса – сокращение затрат (и на бизнес, и на ИТ) на 5-10%. На рисунке 3 это стратегия 2 - «Элегантное сокращение затрат».

Некоторые предприятия ожидает еще более печальная стратегия сокращения затрат - на 10-20% (стратегия 5 - «Постепенное сворачивание бизнеса»). При еще большем сокращении затрат, компании скорее ожидает уже банкротство (стратегия 6 – «Банкротство»).

Компании, имеющие финансовые возможности не сокращать затраты при начале кризиса, могут попробовать увеличить число заказчиков и долю рынка (стратегия 1 – «Увеличение доли рынка») за счет компаний, которые будут уходить с рынка.

Менее вероятны следующие стратегии:

- сокращение затрат на бизнес, используя для этого ИТ как инструмент (стратегия 3 – «Сокращение затрат на бизнес (за счет ИТ)»). Эта стратегия рассмотрена далее как наиболее потенциально интересная для ИТ;
- сокращение затрат только на ИТ, но не на бизнес (стратегия 4 – «Сокращение затрат только на ИТ»). Для большинства компаний (не ИТ) от этого толка не будет. При средних расходах на ИТ в 1-2% от всех затрат компаний экономия 0,1-0,2% от всех затрат скорее незначительна. Также надо учесть, что время неработоспособности элементов ИТ после таких сокращений может вырасти в несколько раз;
- увеличение затрат на 5-10% может дать шанс существенно увеличить долю рынка, а также объемы продаж (после кризиса) (стратегия 7 – «Существенное увеличение доли рынка»). Такие компании были во время предыдущих кризисов. Проблема, однако, в том, что при начале кризиса кредиты практически недоступны, а быстро тратить имеющиеся резервы готовы немногие компании;
- повышение затрат на бизнес и на ИТ более чем на 20-30%: по опыту предыдущих кризисов, а также по кейсам из учебников по бизнесу можно добавить и такую стратегию. Подобные компании могут быть среди тех, кто работает с госзаказами. Однако, скорее всего, попытка быстрого роста, да еще в полугосударственных компаниях, может привести к простой растрате этих средств. У меня был опыт работы в компании, которая пыталась получать большие государственные заказы. Это было печально: компания прозябала в периоды отсутствия заказов, а при получении денег очень быстро их разбазаривала. Хотелось бы надеяться, что сейчас дела обстоят иначе. Но не верится.

Типовые требования бизнеса к ИТ для различных стратегий бизнеса рассмотрены в Приложении 1.

Горизонт планирования проектов по ИТ во время кризиса тоже обычно сильно уменьшается. По опыту предыдущих кризисов, компании, сокращающие затраты даже на 5-10%, отказывались почти от всех новых проектов по ИТ. А, точнее, от проектов со сроком окупаемости более полугодя. Вся печаль в том, что большинство проектов по ИТ, типа внедрения CRM или ERP, если и окупаются, то только через несколько лет, требуя при этом больших усилий как от сотрудников ИТ, так и от пользователей и руководства компании.

На рисунке 4 рассмотрены примерные сроки окупаемости проектов по ИТ в зависимости от стратегий бизнеса (сокращаются ли затраты, и насколько). Т.е. при начале кризиса, даже без сокращения затрат, уместны проекты со сроком окупаемости не бо-

лее 6-12 месяцев. При сокращении затрат на 5-10% требуемый срок окупаемости проектов может сократиться где-то до 3-6 месяцев. А при большем сокращении затрат могут быть отложены почти все новые проекты по ИТ.

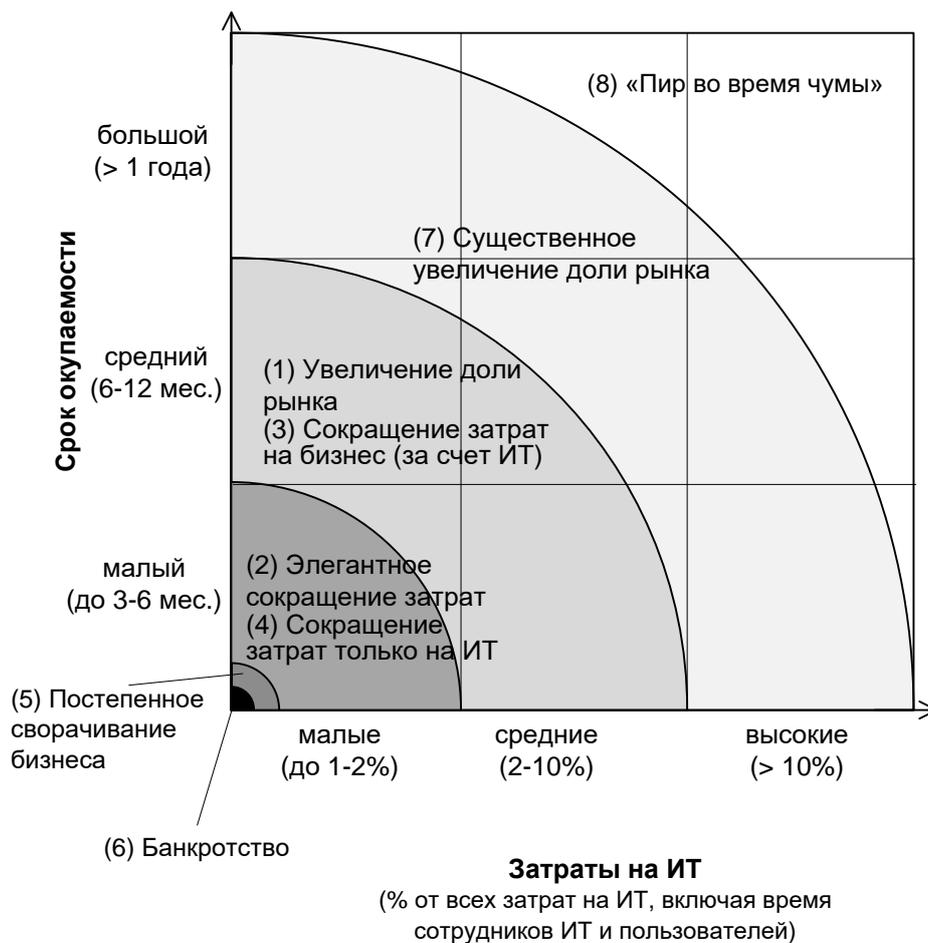


Рис. 4. Требуемый со стороны бизнеса срок окупаемости проектов по ИТ во время кризисов снижается от нескольких лет до нескольких месяцев

Примечание: % затрат на ИТ, как и сроки окупаемости на рисунке 4 проставлены достаточно условно, скорее для ориентира.

Наиболее вероятные стратегии для российских компаний в кризис

Конечно большинство компаний никаких письменных документов по стратегиям составлять не будет. Однако типовым вариантом изменения поведения компаний в кризисные годы будет попытка сокращения затрат (в начале года на 5-10%, а далее – как дела пойдут).

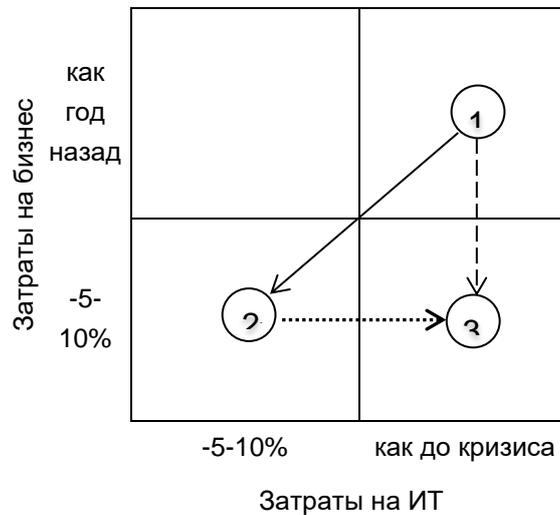


Рис. 5 Типовые стратегии компаний во время кризиса

Т.е. наиболее вероятными в кризисные годы выглядят стратегии:

а) элегантно сокращение затрат (1->2)

Собственно, это наиболее вероятный, да и неплохой вариант для кризиса. Вероятно, придется притормозить почти все не начатые проекты со сроками окупаемости более полугода. Да и на всех текущих расходах начать экономить.

б) сокращение затрат на бизнес (за счет ИТ) (1->3)

Этот вариант, конечно, гораздо интереснее для ИТ-менеджеров, чем сокращение затрат и на бизнес и на ИТ. Дело всего-то в том, чтобы найти проекты по ИТ, позволяющие буквально за несколько месяцев сократить затраты на бизнес. И желательно убедить в этом генерального директора. Вот и все.

в) переход от сокращения затрат на бизнес и ИТ к сокращению затрат на бизнес (за счет ИТ) (2->3)

Когда затраты на ИТ уже подсократили, добиться их увеличения очень сложно, но теоретически возможно. Дело опять, как и в предыдущем варианте, в поиске проектов по ИТ, быстро обеспечивающих сокращение затрат на бизнес.

Если Вы не хотите сокращать затраты на ИТ в кризис, то, скорее всего, придется обещать сокращение затрат на бизнес с использованием конкретных решений по ИТ. Требования к ИТ в этом случае могут быть существенно выше (Рис. 6):

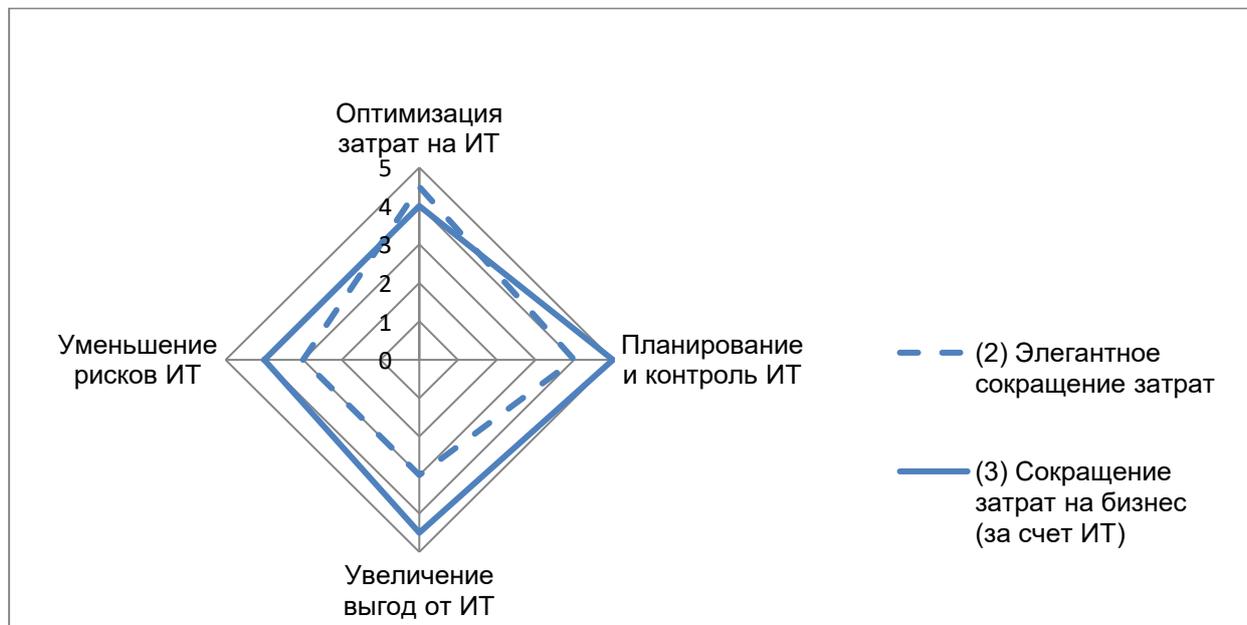


Рис. 6. Для сохранения затрат на ИТ в кризис надо предложить ИТ проекты по сокращению затрат на бизнес

При сокращении затрат на ИТ стоит планировать завершение уже начатых проектов и небольшие доработки уже внедренных решений (например, внедрение нового модуля в уже работающую ERP).

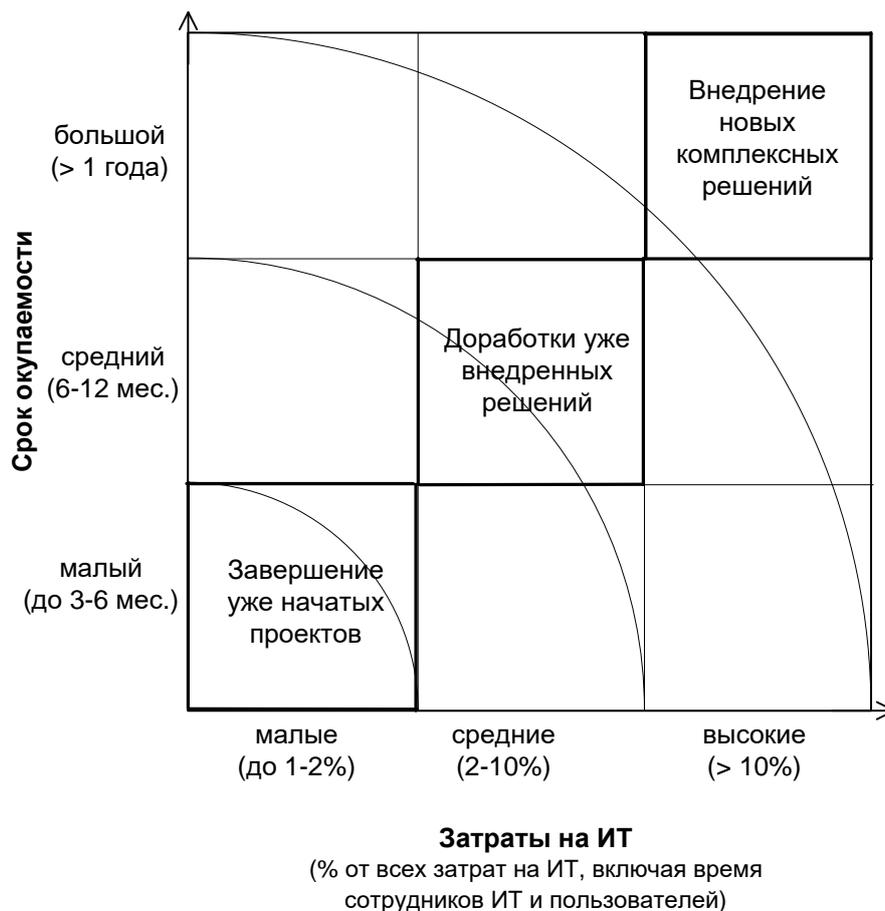


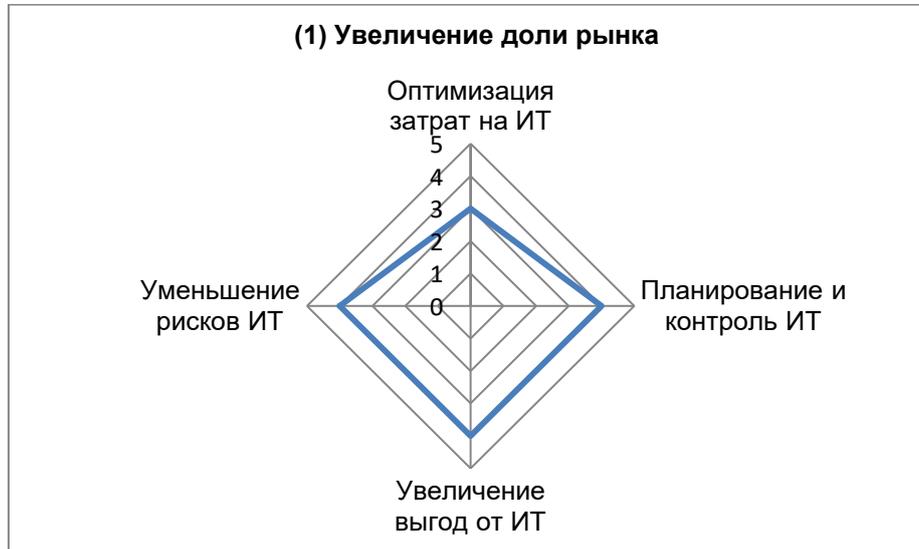
Рис. 7. Внедрение новых комплексных решений имеет смысл рассматривать только при сохранении затрат на ИТ

Выводы:

1. Если Вы не предложите варианты сокращения затрат на бизнес за счет ИТ, то сократят затраты на ИТ, причем неэlegantно. Увеличить затраты на ИТ впоследствии будет сложно, и не ранее начала роста бизнеса.
2. Можно самостоятельно предложить сократить затраты на ИТ на 5-10%, объяснив, за счет чего, и как это аукнется сейчас и через пару лет.
3. При сокращении затрат на ИТ на 5-10% целесообразно сконцентрироваться на завершении уже начатых проектов. Из новых проектов уместны лишь небольшие и окупаемые за 3-6 месяцев. Таких проектов совсем немного: скорее всего, это небольшие доработки уже внедренных информационных систем, позволяющих лучше контролировать бизнес (сократить затраты на него).
4. Если Ваша компания собирается увеличивать свою долю на рынке во время кризиса, имея при этом финансовые ресурсы, то сокращать затраты на ИТ не целесообразно. Вместо этого стоит начать внедрять информационные системы, которые через 1-2 года дадут конкурентные преимущества бизнесу. Так, во время предыдущих кризисов ряд успешных предприятий существенно улучшили управление бизнесом за счет внедрения комплексных решений типа ERP и CRM.
5. Вероятно, роль планирования ИТ существенно возрастает во время кризисов для большинства стратегий бизнеса (кроме случаев банкротства и растраниживания государственного финансирования).

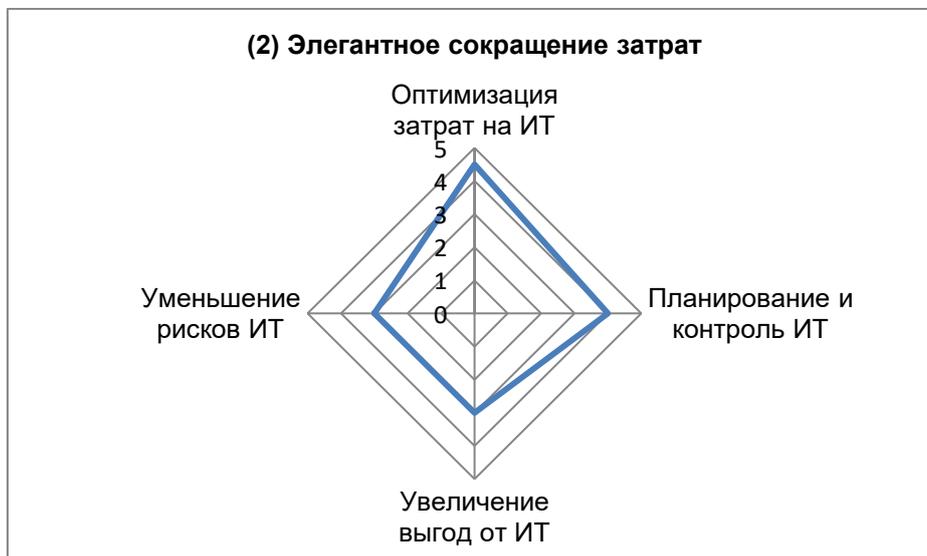
Приложения 2. Требования бизнеса к ИТ для различных стратегий бизнеса

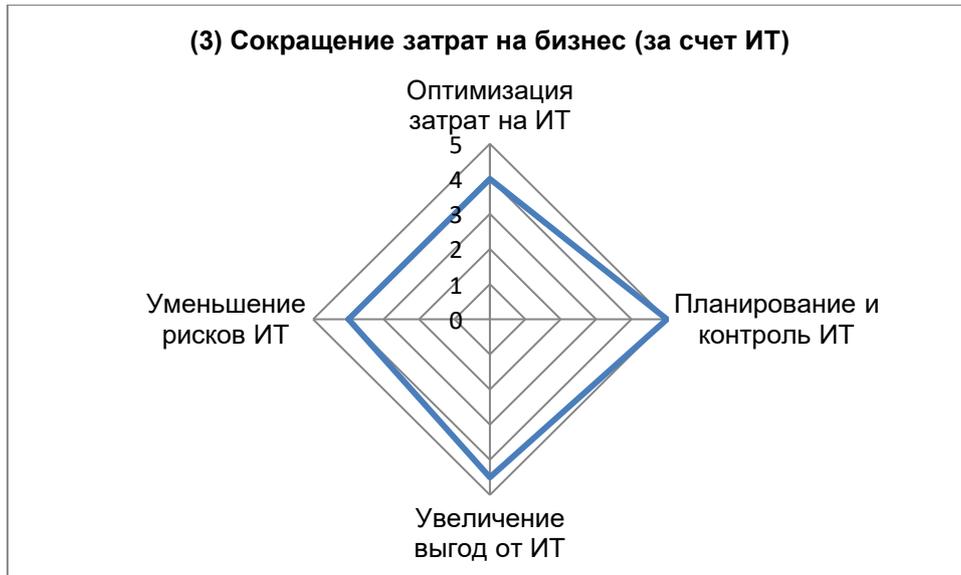
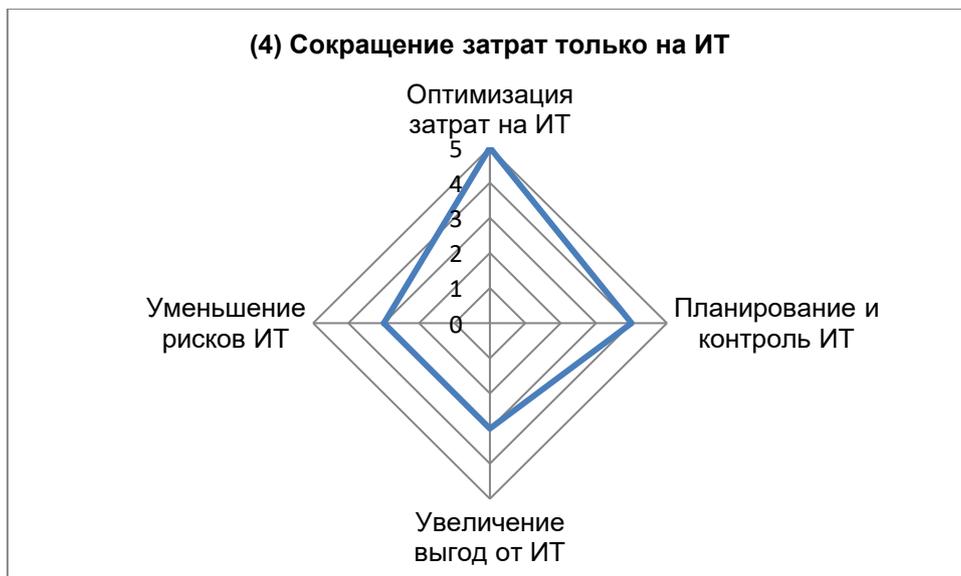
(1) Увеличение доли рынка

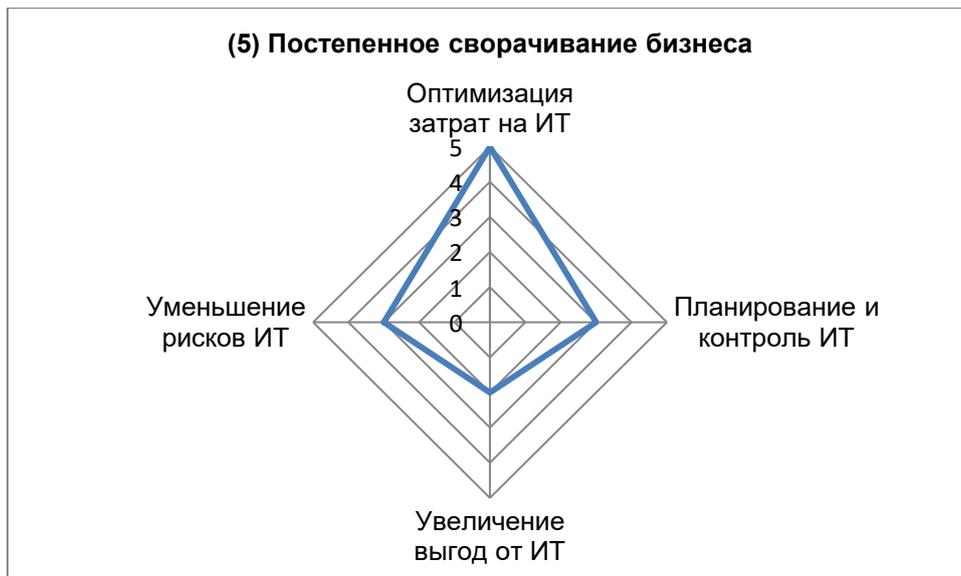
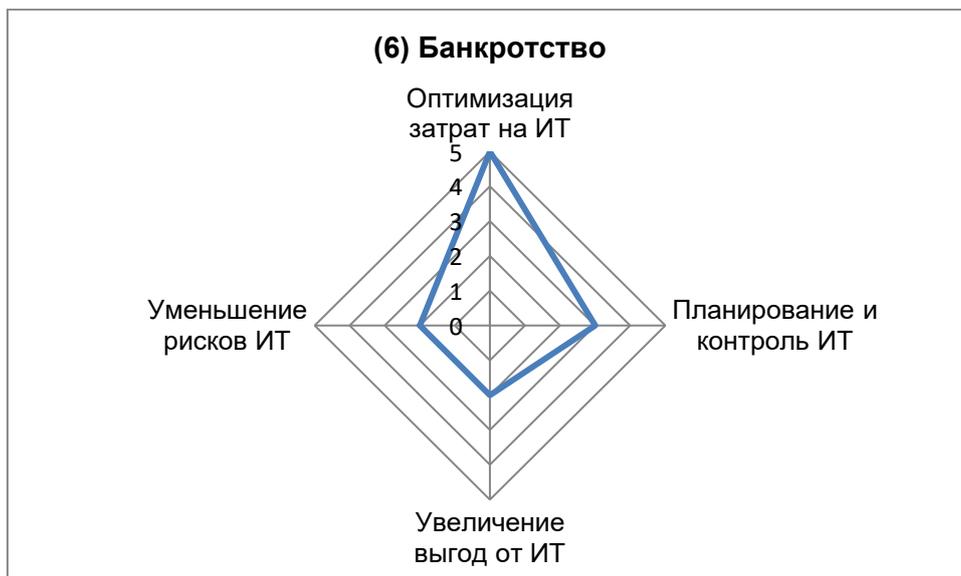


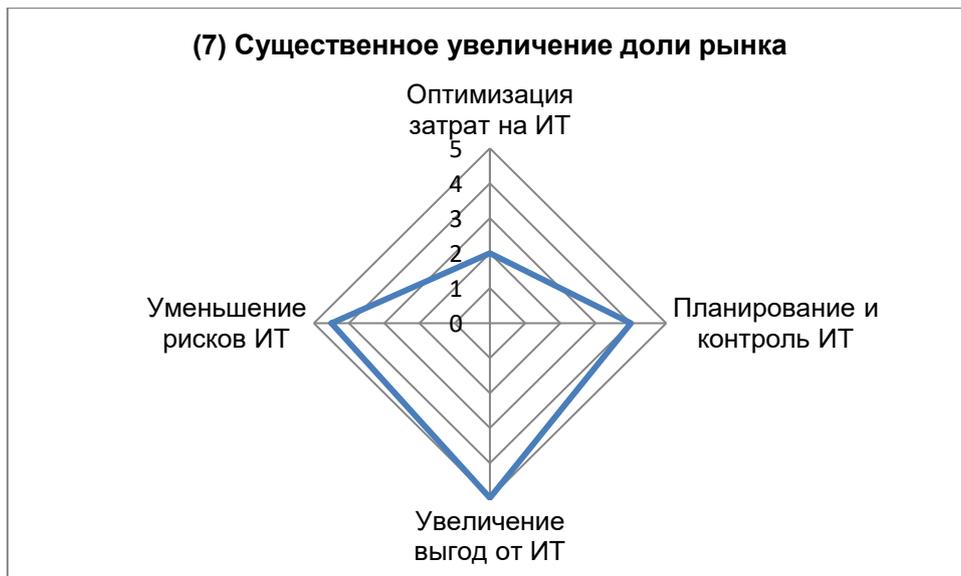
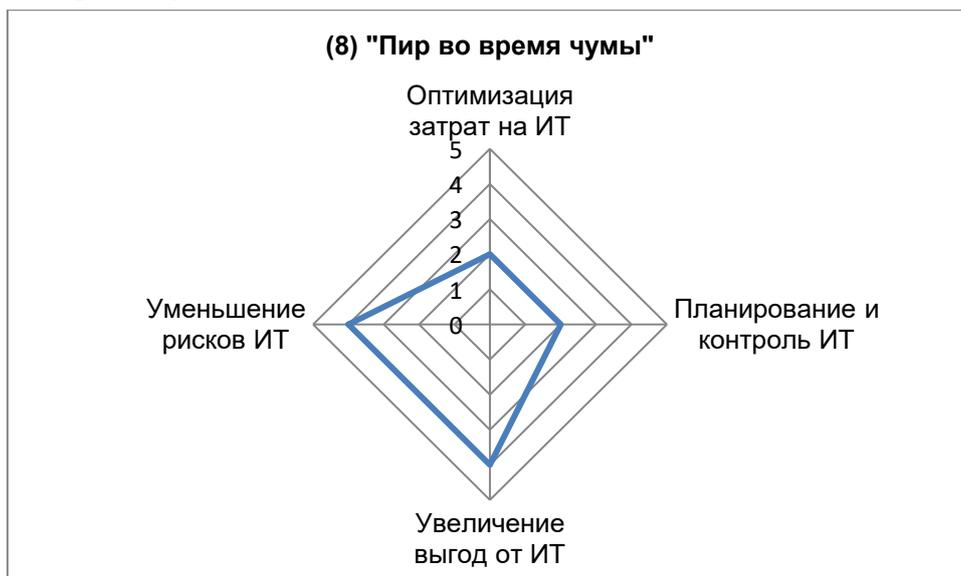
(2) Элегантное сокращение затрат

Сохранение доли рынка (имеющихся клиентов), сотрудников, технологий и собственности путем сокращения затрат на 5-10% на все подразделения.



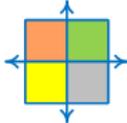
(3) Сокращение затрат на бизнес (за счет ИТ)**(4) Сокращение затрат только на ИТ**

(5) Постепенное сворачивание бизнеса**(6) Банкротство**

(7) Существенное увеличение доли рынка**(8) «Пир во время чумы»**

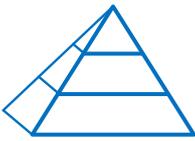
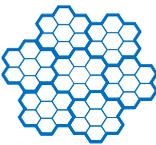
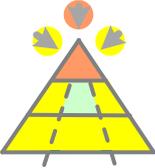
Приложение 3. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса

Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации

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

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

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

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

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

Отзывы ИТ-директоров



**МАГНИТОГОРСКИЙ
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ
КОМБИНАТ**

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

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

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

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

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



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

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

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

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



**НАЦИОНАЛЬНЫЙ
РАСЧЕТНЫЙ
ДЕПОЗИТАРИЙ**
ГРУППА КОМПАНИЙ МОСКОВСКАЯ БИРЖА

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

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

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

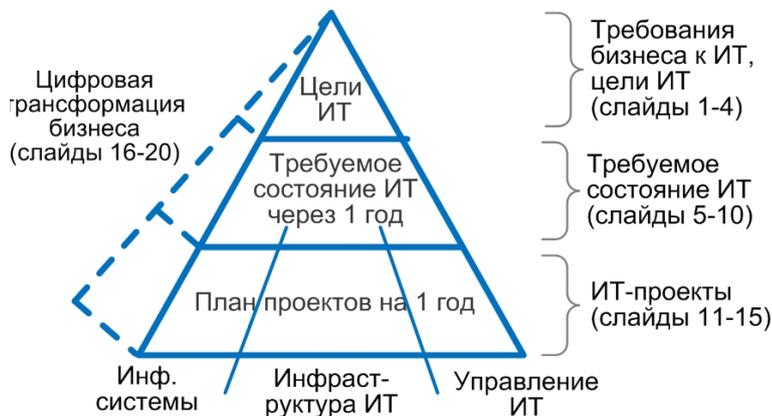
Отзывы по обучению (корпоративному, дистанционному, очному) по ИТ-стратегии, проведенному сотрудниками компании «Консалтинг по управлению ИТ»

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

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. 3):

Табл. 3. 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

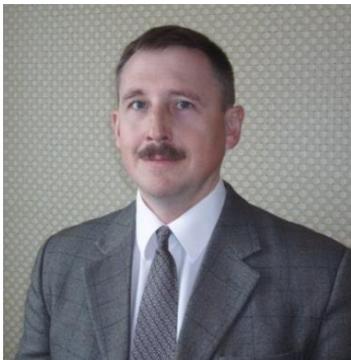
Более подробная информация по «подробной» ИТ-стратегии на 150-300 страниц:

- 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

текст данной книги
(«КРІ по ИТ: что это такое? Разработка КРІ по ИТ на базе требований к ИТ, планирование сбалансированной системы КРІ по ИТ»)

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.