

Типовые варианты содержания и формы ИТ стратегии.

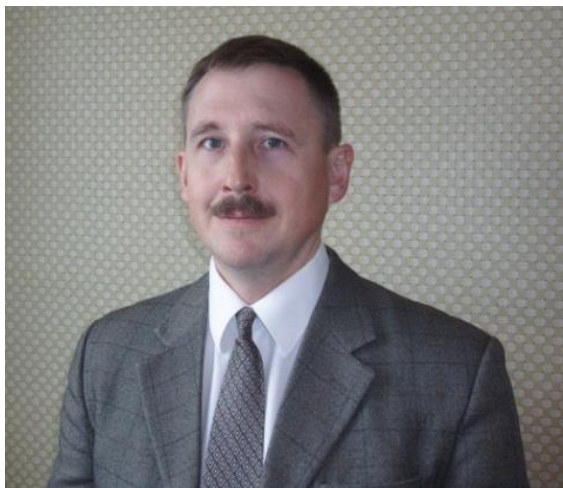
Что уместно для Вас:
1 страница, 50, 300?

*Александр Михайлов, MBA,
независимый консультант
www.info-strategy.ru*



*Просто, как 3,14159265358979323846264
Закон Мэрфи*

Автор данной презентации: Александр Михайлов, эксперт по управлению ИТ и ИТ стратегиям



- ✓ 10 лет работы ИТ директором
- ✓ 10 лет работы в качестве консультанта по управлению ИТ, из них 7 лет - в компании IBM
- ✓ 7 лет проведения обучения по ИТ стратегии
- ✓ десятки разработанных ИТ стратегий
- ✓ с 2012 года - своя компания «Консалтинг по управлению ИТ»
- ✓ автор книги и ряда статей по ИТ стратегиям и управлению ИТ
- ✓ MBA по стратегическому управлению, senior IBM consultant

Основные проекты:

- ИТ стратегии: Ферронордик Машины (дилер Volvo Construction Equipment), Национальный Расчетный Депозитарий (группа компаний ММВБ), Роснано, Ренессанс Страхование, Нижегородская Энергосбытовая Компания, Донгорбанк, Министерство Промышленности и Энергетики РФ, Еврохим, Норильский Никель, Высшая Школа Экономики
- Улучшение управления ИТ: 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
- Участвовал в разработке и выполнении ряда федеральных государственных программ

Разработка и выполнение ИТ стратегии - основная задача ИТ директора?

Нужна ли Вам ИТ стратегия?

Зачем ИТ директору ИТ стратегия?

1. Обоснование ИТ бюджета
2. Обоснование направлений развития ИТ
3. Согласование ИТ с бизнесом
4. Контроль развития ИТ
5. Повышение эффективности и управляемости сотрудников ИТ службы
6. Карьера и личные амбиции

Какие разделы должны быть в ИТ стратегии Вашей компании?

Какого размера должна быть ИТ стратегия?

Кто будет разрабатывать ИТ стратегию?

Кому и зачем нужна ИТ стратегия: отзывы Ваших коллег

(дискуссия на портале ИТ директоров Росси: <http://www.globalcio.ru/workshops/83/>, 3283 просмотра)

- *ИТ-стратегия нужна и мне и ИТ-службе и руководству. Другое дело, что не всегда все стороны осознают эту потребность в явном виде. Но в этом случае без ИТ-стратегии гораздо сложнее. При отсутствии стратегии у бизнеса ИТ-стратегия все же нужна, и, скорее всего, основным требованием к ИТ будет гибкость.*
Субочев К.Н., Заместитель ген.директора по ИТ, ОАО "Когалымнефтегеофизика"
- *ИТ стратегия нужна руководству предприятия, только руководство не всегда об этом знает :) Нодов Л.В., Начальник отдела ИТ, ООО «УК «Татнефть-Нефтехим»*
- *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.
Себя легко обмануть и отсутствие формализованного документа очень просто заменить «концепцией» о том, что в его конкретном случае стратегия помещается:
 - *в голове, откуда телепатическим способом передается сотрудникам и руководству*
 - *на спичечном коробке, и говорит о недюжей креативности автора*
 - *на 1,5 страницах не мелким шрифтом написанного текста**Нижников М.В., Начальник управления ИТ, Московский монетный двор ФГУП Гознак*

Опрос: сколько времени потребуется для самостоятельной разработки ИТ стратегии

Уровни зрелости		Примерное время (для перехода с предыдущего уровня)
5	Обучение других, публикации и книги	Несколько десятков лет
4	Разработка для других компаний	Несколько лет
3	Самостоятельная разработка некоторых элементов для своей компании	Несколько месяцев (но совместно с квалифицированными консультантами существенно меньше)
2	Понимание	Несколько дней
1	Непонимание	

- Результаты опроса более 150 ИТ директоров: если Вы еще не разрабатывали ИТ стратегий, то для самостоятельной разработки может потребоваться несколько месяцев или лет
- Однако, это время можно существенно сократить при совместной работе с квалифицированными экспертами

Подробная ИТ стратегия на несколько сотен страниц уместна для больших компаний, у которых уже есть стратегии бизнеса

«Подробная» ИТ стратегия

Типичный продукт работы консалтинговых компаний - несколько сотен страниц:

- Документы:
 - Анализ текущего состояния ИТ
 - Требуемое через 1-3 года состояния основных элементов ИТ
 - План проектов по ИТ на несколько лет вперед
- Разработка требует высокой квалификации и 3-4 месяца
- Стоимость начинается со 100 тыс.\$
- Такая ИТ стратегия может существенно увеличить выгоды бизнеса от использования ИТ, а также снизить риски ИТ для бизнеса
- Но силами своих сотрудников актуализировать подробную ИТ стратегию малореально. А консалтинговые компании запросят много денег

«Во время обучения на курсе А.Михайлова по ИТ стратегиям 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». А.П. Семин, Национальный Расчетный Депозитарий, руководитель ДНТО, группа компаний ММВБ

Несложная ИТ стратегия на десяток-другой страниц или слайдов уместна, если ИТ директор вынужден сам что то разработать

«Простая» ИТ стратегия

Для ИТ директора малореально как разработать ИТ стратегию на 300 страниц, так и обновлять ее.

В рамках программы MBA ИТ мне пришлось разработать совсем простую ИТ стратегию, которую ИТ директора могут разработать самостоятельно.

«Простая» ИТ стратегия:

- Имеет совсем небольшой объем, например 15 слайдов
- ИТ менеджеры могут разработать самостоятельно за 2-4 недели (но во время обучения или сразу после него)
- Можно обновлять самостоятельно, за несколько дней
- Однако, за короткое время не очень реально рассмотреть варианты развития ИТ, опыт других компаний, а также следовать методологиям разработки ИТ стратегий

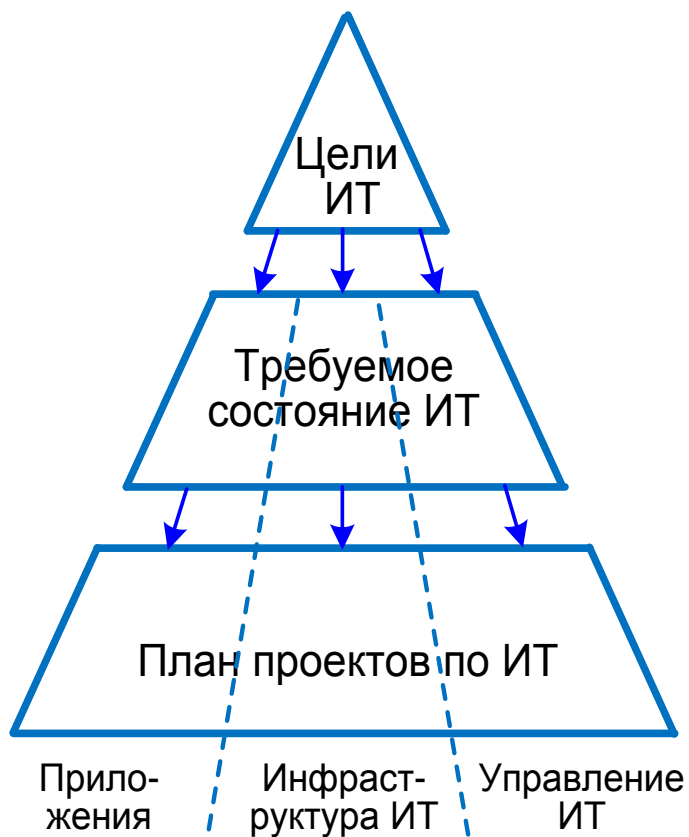
«Разработанная во время обучения ИТ стратегия позволила получить на ИТ дополнительные 12 миллионов рублей на 2012-2015 годы.

Курс по разработке ИТ стратегии оказался мне одним из самых интересных по программе обучения eCIO».

Ценев В.А., г.Тамбов, ОАО «Пигмент», нач. АСУ

Для обучения ИТ директоров самостоятельной разработке ИТ стратегия пришлось разработать доступную для них методологию

ИТ стратегия: «пирамида Михайлова»



Основные разделы ИТ стратегии:

Требования бизнеса к ИТ, цели ИТ

Цели бизнеса
Недостатки в текущем состоянии ИТ
Требования бизнеса к ИТ
Видение, миссия ИТ, цели ИТ

Приложения и данные

ИТ сервисы (или приложения)

Инфраструктура ИТ

ЦОДы
Коммуникации

Управление ИТ (ИТ служба)

Финансирование и численность
Аутсорсинг
ИТ процессы
Оргструктура ИТ службы

ИТ проекты

Сравнение проектов
План проектов
Описание проектов

Пересмотр ИТ стратегии

Документ по ИТ стратегии, страниц на 50, уместен, если уже если уже есть стратегия бизнеса или документы по развитию ИТ

«Средняя» ИТ стратегия

Генеральные директора не всегда воспринимают презентации, говоря, что «это картинки, мы привыкли с документами работать».

В короткой презентации реально рассмотреть лишь основные направления развития ИТ.

Обоснование выбранных направлений развития и описание конкретных проектов требует большего объема документа, хотя бы 30 или 60 страниц:

- Объем: 30-70 страниц и/или слайдов
- Возможно обновление силами ИТ директора
- Лучше разрабатывать консультантам совместно с ИТ директором

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"

Если ни стратегии бизнеса, ни документов по развитию ИТ нет, пара страничек с основными целями ИТ а также проектами, будет шагом вперед

«Ну совсем простая» ИТ стратегия

В дискуссии по вариантам ИТ стратегий (на портале ИТ директоров России) рассмотренные типы ИТ стратегий были, в целом, одобрены.

Однако был предложен еще один вариант: на 2-3 страницы.

Не факт, что это является стратегией, но определенно лучше чем ничего:

- Может написать и обновлять сам ИТ директор
- Если нет стратегии бизнеса, то не факт, что руководству нужна подробная стратегия ИТ
- Реально написать лишь цели ИТ и названия основных проектов по ИТ

По проработанности и качеству информации безусловно можно выделить несколько типов ИТ стратегий. Предложенную градацию по объему считаю достаточной для выделения качественных скачков содержания.

*Добавил бы еще 0й вариант - **2-3 странички в которых записаны некоторые мысли СЮ по поводу развития.***

Тип ИТ-стратегии во многом зависит от размера и степени зрелости ИТ-службы (хотя, как правило, они коррелируют). Недавно у нас был вариант на 2-3 страницы, сейчас – страниц 20

Субочев К.Н., Заместитель ген.директора по ИТ, ОАО "Когалымнефтегеофизика"

Сравнение вариантов разработки ИТ стратегии: соотношение затрат на разработку к выгодам бизнеса примерно одинаково

	Типовые варианты ИТ стратегии			
	Совсем простая	Простая	Средняя	Подробная
Объем (страниц)	1-3 страницы	15-30	50-100	200-300
Время на разработку	Несколько дней	Несколько недель	2-3 месяца	3-4 месяца
Выгоды	<ul style="list-style-type: none"> • Структурирование целей ИТ • Можно сделать самому 	<ul style="list-style-type: none"> • Структурирование мыслей ИТ директора по развитию ИТ на год вперед • Можно сделать самому 	<ul style="list-style-type: none"> • Учет лучшего международного опыта • Рассмотрение вариантов развития ИТ • План развития ИТ на 1-2 года 	<ul style="list-style-type: none"> • Учет лучшего международного опыта • Рассмотрение вариантов развития ИТ • Портфель проектов по ИТ на 2-3 года • Сценарии развития ИТ
Возможные разработчики	ИТ директор	ИТ директор	Консультанты (лучше совместно с ИТ директором)	Консультанты

Варианты содержания ИТ стратегии: чем глубже проработка, тем больше требуется ресурсов

	Типовые варианты ИТ стратегии			
	Совсем простая	Простая	Средняя	Подробная
Объем (страниц)	1-3 страницы	15-30	50-100	200-300
Цели ИТ	да	да	да	да (и этапы развития ИТ)
Проекты по ИТ	названия основных проектов	0,5 страницы на основные проекты	0,5 страницы на каждый проект	1 страница на каждый проект
Требуемое через 1-2 года состояние ИТ	-	частично	да	да
Рассмотрение вариантов развития ИТ	-	-	частично	да
Учет опыта других предприятий	?	частично	да	да
Учет методологий разработки ИТ стратегий	?	частично	да	да

Управление бизнесом в российских компаниях часто уступает международным компаниям. ИТ стратегия должна коррелировать с документами по стратегии бизнеса и размерами компании

Уровни зрелости управления	Стратегия бизнеса	ИТ стратегия
0: Ничего нет		
1: Стратегии нет, но есть планы на год		РФ
2: Черновик стратегии	РФ	
3: Отдельный документ по стратегии		
4: Есть стратегии по основным подразделениям предприятия (но не согласованы между собой)		EU
5: Стратегии по основным подразделениям предприятия согласованы между собой и регулярно обновляются	EU	

Обозначения оценки уровней зрелости ИТ:

- *“РФ” : на российских предприятиях (результат опросов слушателей программ MBA по ИТ (МВІ) в МИРБИС и Академии АйТи)*
- *“EU” : для российских представительств международных компаний*

Спасибо за внимание

Книгу «ИТ стратегия: что это такое, варианты разработки, основные 15 слайдов» можно скачать с сайта www.info-strategy.ru

Информация для контактов:

Михайлов Александр, MBA,

editor@info-strategy.ru www.info-strategy.ru