

Александр Михайлов

Цифровая трансформация бизнеса

основные разделы стратегии цифровой трансформации



Москва 2021

Содержание

| | |
|---|----|
| Введение..... | 4 |
| 1. Что такое цифровая трансформация: это зависит от того, кто отвечает на этот вопрос..... | 4 |
| 2. Структура стратегии цифровой трансформации | 7 |
| 3. Целесообразные участники разработки стратегии цифровой трансформации..... | 8 |
| 4. Отличия стратегии цифровой трансформации бизнеса от ИТ-стратегии | 11 |
| Приложение 1. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса | 13 |
| Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации..... | 13 |
| Отзывы ИТ-директоров..... | 14 |
| Разработка основы ИТ-стратегии параллельно обучению..... | 16 |
| Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц..... | 18 |
| Консалтинг по разработке подробной ИТ-стратегии (и/или стратегии цифровой трансформации бизнеса) на 150-300 страниц | 20 |

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:

- [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;
- личного опыта автора этой книги, по помощи в разработке стратегий ИТ и цифровой трансформации бизнеса нескольким сотням компаний, опубликованного в книгах «[ИТ-стратегия: лучший международный и российский опыт](#)» и «[ИТ-стратегия для гендиректора](#)».
- результатов опроса ИТ-менеджеров, проведенного в 2020 году среди подписчиков [сайта по стратегиям ИТ и цифровой трансформации бизнеса](#), который ведет автор этой статьи;
- интервью и опросов ИТ-директоров российских компаний, опубликованных в моих дискуссиях: «[12 основных ошибок при разработке ИТ-стратегии](#)», «[Кому и зачем нужна ИТ-стратегия? Результаты интервьюирования ИТ-директоров](#)», «[Цифровая трансформация бизнеса: где место ИТ-директора? Типовые варианты](#)», 2020 год;

1. Что такое цифровая трансформация: это зависит от того, кто отвечает на этот вопрос

Общепринятых определений, что такое цифровая трансформация бизнеса (ЦТБ), пока скорее нет. Есть разные точки зрения на это, сильно зависящие от того, кто отвечает на этот вопрос:



Рис. 1. Различные точки зрения на цифровую трансформацию бизнеса

На взгляд автора этой статьи, можно выделить ряд людей, которые обычно имеют отношение к планированию цифровой трансформации бизнеса. Как правило это:

- ИТ-директор;
- ответственный за цифровую трансформацию бизнеса (если такой человек есть);
- генеральный директор компании и/или директор по развитию бизнеса;

- руководитель одного из основных подразделений компании (например, исполнительный директор или финансовый директор);
- продавцы ИТ-компаний;
- консультанты из других компаний;
- комбинация перечисленных руководителей или другие люди.

ИТ-директора в рамках «цифровой трансформации бизнеса» хотят продолжать внедрение новых технических средств и системного программного обеспечения. Некоторые ИТ-директора считают, что «цифровая трансформация бизнеса» — это задача бизнес-менеджеров, да и вообще это реинжиниринг бизнес-процессов на базе ИТ-технологий, особенно новых.

ИТ-директора склонны к постепенным изменениям в ИТ, глубоко понимая риски, а также реальность (или нереальность) успешного внедрения в своей компании совсем новых ИТ-технологий.

Ответственные за цифровую трансформацию бизнеса (если таковые есть) хотели бы продемонстрировать, что они приносят большую и реальную пользу компании. Как правило, такие должности являются новыми и руководство компании ждет, что для их бизнеса «цифровая трансформация» дает большие выгоды. Соответственно, ответственные за цифровую трансформацию могут быть склонны настаивать на внедрении совсем новых (как минимум для своей компании) ИТ-технологий, а это обычно и потенциально выгодно и весьма рискованно.

Гендиректора обычно хотят от цифровой трансформации бизнеса существенного увеличения выгод, которые информационные технологии дают бизнесу, при неповышении рисков ИТ.

В некоторых случаях есть понимание, что за ИТ придется платить больше, но многие гендиректора пытаются попробовать провести цифровую трансформацию бизнеса без увеличения затрат на ИТ, быстро и без рисков.

Директора подразделений компании хотели бы под названием «цифровой трансформации бизнеса» внедрить как новые, так и старые ИТ-технологии, как им кажется, уместные для их подразделения. Потребности других подразделений компании могут совсем не учитываться.

Продавцы ИТ-компаний хотят выгодно продать что-то сейчас, ну или через пару месяцев. К сожалению, продавцы ИТ-компаний, как российских, так и международных, пытаются убедить потенциальных заказчиков, что именно их техника и/или программное обеспечение являются «волшебной кнопкой», включение которой сразу решит проблемы вашей компании (а также позволит им продавать и далее).

Консультантов, если они участвуют в планировании цифровой трансформации бизнеса, можно поделить на несколько разных групп:

- а) консультанты по бизнесу пробуют в рамках «цифровой трансформации бизнеса» запланировать внедрение ряда новых технологий реорганизации бизнес-процессов, не будучи экспертами по ИТ и не очень понимая, удастся ли ИТ-службе внедрить все их задумки. Иногда они еще рассчитывают поучаствовать во внедрении, этим грешат крупные международные и российские ИТ и консалтинговые компании;
- б) консультанты по ИТ могут предлагать новые ИТ-технологии, не всегда точно понимая, нужно ли это бизнесу конкретной компании. И тоже надеются по-

участвовать в проектах по внедрению новых технологий, особенно самых современных (и соответственно, дорогих).

Итого, вот **проблемы, возникающие при цифровой трансформации бизнеса**, связанные с участием в ней разных людей с разными интересами:

1. Нереально выполнить требования многих российских гендиректоров (выполнит трансформацию бизнеса быстро, качественно, бесплатно, с нулевыми рисками, а также не меняя бизнес процессов и не задействуя сотрудников бизнес-подразделений);
2. Представители бизнеса не готовы сами что-то делать, ожидая, что все сделают сотрудники ИТ. И продавцы ИТ-компаний убеждают, что именно их решение будет работать само;
3. Продавцы ИТ-компаний просто хотят что-то продать, не заботясь о результатах внедрения.

2. Структура стратегии цифровой трансформации

Стратегия цифровой трансформации бизнеса может выглядеть по-разному. На взгляд автора этой книги, надо учесть как типовые подходы к разработке ИТ-стратегий (см. 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):



Рис. 2. Структура стратегии цифровой трансформации бизнеса

На взгляд автора этого текста, 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, которых в стратегии цифровой трансформации бизнеса нужны, но их могут и не включать (в отличие от ИТ-стратегии, где эти разделы обычно присутствуют).

3. Целесообразные участники разработки стратегии цифровой трансформации

На взгляд автора этой книги, в разных разделах стратегии цифровой трансформации целесообразно участие разных людей (см. Табл. 1):

Табл. 1. 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 | +- | +- | V | +- | | |
| Требования государства | | +- | V | | | |
| Методики разработки стратегий | | | | | | V |
| Лучшие практики по ИТ | +- | +- | | | +- | V |
| Цифровая трансформация бизнес-процессов | +- | V | V | +- | +- | +- |
| Информатизация бизнес-процессов | V | +- | V | +- | +- | +- |
| Информационные системы | V | +- | +- | +- | +- | +- |
| Инфраструктура ИТ | V | +- | | | +- | +- |
| Управление ИТ | V | +- | | | | +- |
| План проектов по ИТ. Бюджет ИТ | V | +- | V | +- | | +- |

Что может сделать ИТ-директор

Будет ли ИТ-директор отвечать за цифровую трансформацию, вопрос дискуссионный. Как уже рассмотрено выше, в планировании цифровой трансформации должны активно участвовать представители бизнеса, а в компаниях, где есть ответственный за цифровую трансформацию, скорее он и должен этот вопрос координировать.

В любом случае, определенно задача ИТ-директора – это создание единой цифровой платформы бизнеса, а именно:

- логически единые информационные системы и данные;
- единые классификаторы информации;
- централизованные базы данных;
- интегрированные друг с другом информационные системы;
- автоматизация основных бизнес-процессов компании.
- логически единая инфраструктура ИТ:
 - надежно работающая и централизованная инфраструктура ИТ;
 - резервные ЦОДы и линии связи.

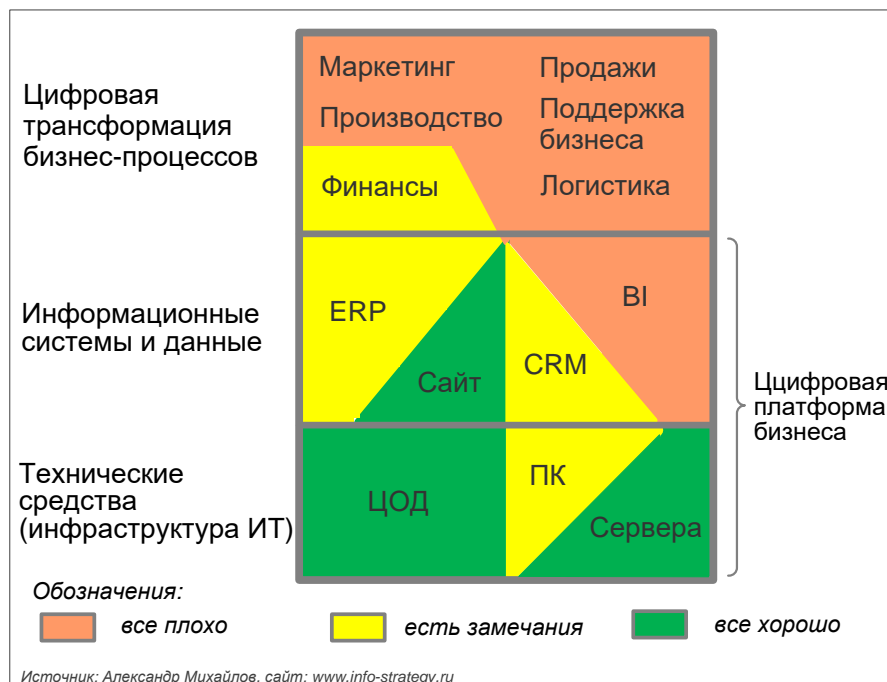


Рис. 3. Цифровая трансформация бизнеса должна базироваться на информационных системах и инфраструктуре ИТ

Что может сделать ответственный за цифровую трансформацию

Если в компании есть отдельная должность ответственного за цифровую трансформацию бизнеса, то, конечно, он и должен это направление координировать.

В компаниях, где нет директора по цифровой трансформации, планированием цифровой трансформации может заниматься ИТ-директор (на месте ИТ-директора я бы постарался взять на себя эту ответственность). Другим вариантом является рабочая группа (комитет) по цифровой трансформации бизнеса, что тоже является хорошим вариантом для ИТ-директора, при этом не создается новая должность, претендующая на планирование всех элементов ИТ (и контроль финансовых потоков по этим направлениям).

Определенно к планированию цифровой трансформации бизнеса относятся:

- определение приоритетов цифровой трансформации бизнеса: надо выбрать приоритеты цифровой трансформации как на уровне подразделений компании (маркетинг, продажи, финансы, производство, поддержка бизнеса), так и выбрать конкретные бизнес-процессы;
- новые информационные технологии, которые предполагается использовать для цифровой трансформации бизнеса.

Что может сделать гендиректор

Определенно задача гендиректора - определение самых важных требований бизнеса к ИТ, включая требования к цифровой трансформации бизнеса и ее приоритеты. Также гендиректор должен учитывать требования государства и вышестоящих организаций (а также партнерских компаний) к ИТ и цифровой трансформации бизнеса.

Также, конечно, к области ответственности гендиректора относится утверждение планов проектов по всем направлениям бизнеса, включая также цифровую трансформацию.

Руководитель конкретного подразделения конечно должен определять требования как к имеющейся информатизации своих подразделений, так и возможности цифровой трансформации бизнес-процессов по своему подразделению.

Продавцы ИТ-компаний тоже часто имеют отношение к планированию цифровой трансформации. На взгляд автора этой книги, продавцы могут рассказать о новых решениях по ИТ, но не стоит верить им на слово. Лучше попросить взять эти технологии на тестирование в вашей компании, по возможности условно бесплатно, такие опции продавцы иногда предлагают.

Консультанты не только хотят денег за свою работу, но и кое-что могут знать (ну или должны бы знать):

- методики разработки ИТ-стратегий и цифровой трансформации бизнеса;
- лучшие практики по ИТ, особенно опыт компаний вашей отрасли и аналогичных по размеру вашей компании.

4. Отличия стратегии цифровой трансформации бизнеса от ИТ-стратегии

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 и учесть новые ИТ-технологии;
2. В стратегии цифровой трансформации бизнеса должны активно участвовать гендиректор, директор по развитию, ответственный за цифровую трансформацию (если такой человек есть), руководители бизнес-подразделений;
3. И выгоды, и затраты, и риски от выполнения стратегии цифровой трансформации бизнеса больше, чем от ИТ-стратегии:
 - а. выгоды от ИТ-стратегии (согласно проводимым с 2015 года опросам ИТ-директоров), составляют +10+20% от того, что ИТ уже дает бизнесу. От цифровой трансформации выгоды могут быть еще больше: +25+50%;
 - б. затраты на разработку ИТ-стратегии 40-80 человеко-дней (в зависимости от размера компании). На разработку стратегии цифровой трансформации бизнеса на 30-50% больше, 60-120 человеко-дней;
 - в. риски неуспешного выполнения ИТ-стратегии 30-50%, а стратегии цифровой трансформации бизнеса 50-80%.
4. 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);
5. Дело ИТ-службы в рамках цифровой трансформации бизнеса, как минимум, это создание единой платформы бизнеса (включая логически единые данные, информационные системы, инфраструктуру ИТ, ИТ-службу);
6. Если бизнес-руководство компании начало говорить о цифровой трансформации бизнеса, то ИТ-директору лучше взять на себя ответственность за это направление, так как в противном случае высока вероятность появления новой должности ответственного за цифровую трансформацию бизнеса, на уровне ИТ-директора или даже в виде его прямого начальника;
7. Анализ типовых ошибок при разработке ИТ-стратегий (см. дискуссию [«12 основных ошибок при разработке ИТ-стратегии»](#)) дал список эффективными мероприятиями по предотвращению ошибок при разработке стратеги:
 - а. Планирование проекта по разработке ИТ-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 ИТ-стратегии, если не ко всем этапам работ, то хотя бы к сбору требований к ИТ и согласованию ИТ-стратегии.

В случае стратегии цифровой трансформации бизнеса тоже уместны рекомендации а, б, в, г.

«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 SAP S/4HANA, SWISS KRONO

P.S. Как Вы считаете, что можно включить в стратегию цифровой трансформации бизнеса и кто должен разрабатывать стратегию цифровой трансформации бизнеса? Каковы отличия стратегии цифровой трансформации от ИТ-стратегии?

Приложение 1. 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 Mechnes (группа Volvo), АВВУУ 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»)*



Славнефть

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

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

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

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



**НАЦИОНАЛЬНЫЙ
РАСЧЕТНЫЙ
ДЕПОЗИТАРИЙ**
ГРУППА КОМПАНИЙ МОСКОВСКАЯ БИРЖА

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

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

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

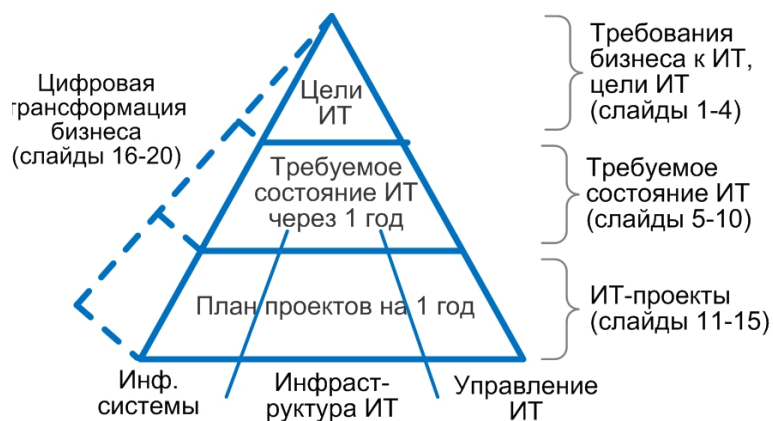
Отзывы по обучению (корпоративному, дистанционному, очному) по ИТ-стратегии, проведенному сотрудниками компании «Консалтинг по управлению ИТ»

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

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. 2):

Табл. 2. 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

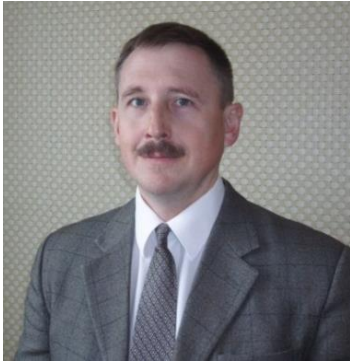
Более подробная информация по «подробной» ИТ-стратегии на 150-300 страниц:

- 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
и цифровой трансформа-
ции бизнеса
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.