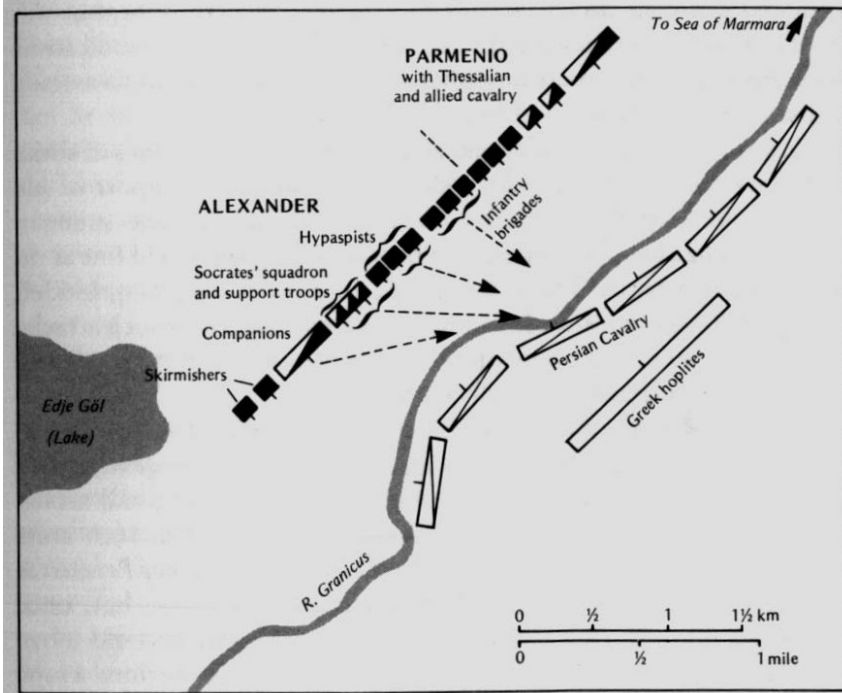


# 15 основных слайдов простой ИТ стратегии

*Александр Михайлов, MBA,  
Генеральный директор компании  
«Консалтинг по управлению ИТ»  
[mag@info-strategy.ru](mailto:mag@info-strategy.ru) [www.info-strategy.ru](http://www.info-strategy.ru)*



*Battle of the Granicus, 334 BC.*

*Просто, как 3,14159265358979323846264  
Закон Мэрфи*

А.Михайлов начал свою карьеру в ИТ 25 лет назад простым программистом, потом 10 лет руководил ИТ службами. После этого было 10 лет ИТ консалтинга, вначале – в IBM, теперь – в своей компании «Консалтинг по управлению ИТ»

---

**10 лет работы руководителем ИТ службы в российских и международных компаниях**

**10 лет работы в качестве консультанта по управлению ИТ:**

- из них 7 лет — в компании IBM. Участвовал в десятках консалтинговых проектах по управлению ИТ в крупнейших российских компаниях:
- ИТ стратегии: Национальный Расчетный Депозитарий (ММВБ), Роснано, Ренессанс Страхование, Нижегородская Энергосбытовая Компания, Донгорбанк, Министерство Промышленности и Энергетики РФ, ОАО «Еврохим», ОАО «Норильский Никель», Высшая Школа Экономики и др.
- Улучшение управления ИТ: Национальный Расчетный Депозитарий (ММВБ), ТНК-ВР, МДМ Банк, Концерн Росэнергоатом, Сургутнефтегаз, ОАО «РЖД», ОМЗ, банк Уралсиб, Лукойл Информ, Внешторгбанк, ОАО «Еврохим», РТС и др.

**5 лет проведения обучения по ИТ стратегиям и управлению ИТ**

**10+ публикаций по разработке ИТ стратегий и стратегическому управлению, книги по управлению ИТ проектами ( [www.info-strategy.ru/publications](http://www.info-strategy.ru/publications) )**

**Базовое образование по ИТ и бизнесу: MBA, senior IBM certified consultant, к.т.н.**

- 1 Структура простой ИТ стратегий**
- 2 15 основных слайдов по ИТ стратегии
- 3 Помощь в разработке ИТ стратегии

## Структура простой ИТ стратегии («пирамида Михайлова»)



## Основные слайды простой ИТ стратегии

---

1. Требования бизнеса к ИТ, цели ИТ
  - 1.1. Цели бизнеса
  - 1.2. Требования бизнеса к ИТ
  - 1.3. Недостатки в текущем состоянии ИТ
  - 1.4. Видение и миссия ИТ
  - 1.5. Стратегические цели ИТ
2. Приложения и данные
  - 2.1. ИТ сервисы (или приложения)
3. Инфраструктура ИТ
  - 3.1. ЦОДы
  - 3.2. Коммуникации
4. Управление ИТ
  - 4.1. Аутсорсинг
  - 4.2. ИТ процессы
  - 4.3. Численность сотрудников ИТ
  - 4.4. Оргструктура ИТ службы
5. ИТ проекты
  - 5.1. Сравнение проектов
  - 5.2. План проектов
  - 5.3. Описание проектов
6. Пересмотр ИТ стратегии

- 1 Структура простой ИТ стратегий
- 2 15 основных слайдов по ИТ стратегии**
- 3 Помощь в разработке ИТ стратегии

## 1. Требования бизнеса к ИТ, цели ИТ

### 1.1. Цели бизнеса

---

#### *Пример*

##### Типовые цели бизнеса

- Повышение управляемости компании
- Увеличение доли рынка
- Сокращение издержек
- Быстрое внедрение новых бизнес-моделей
- ...

## 1. Требования бизнеса к ИТ, цели ИТ

### 1.2. Требования бизнеса к ИТ

---

#### *Пример*

После уточнение и согласования исходных требований бизнеса к ИТ, было выявлено 5 самых важных требований бизнеса, а также 6 менее важных.

Самые важные требования бизнеса к ИТ:

1. внедрение интегрированной системы управления финансами
2. улучшение автоматизации управления логистикой
3. интеграция информационных систем между собой
4. повышение надежности работы ИТ
5. внедрение учета товара по штрих-кодам

Важные требования бизнеса к ИТ:

1. увеличение доли продаж через Интернет
2. оптимизация затрат на ИТ в ЦО и филиалах
3. разработка ИТ стратегии
4. описание бизнес-процессов компании
5. внедрение процессного подхода
6. постановка проектного управления в ИТ службе



## 1. Требования бизнеса к ИТ, цели ИТ

### 1.3. Недостатки в текущем состоянии ИТ

Недостатки в текущем состоянии ИТ		
Приложения	Инфраструктура ИТ	Управление ИТ
<ul style="list-style-type: none"><li>•Недостаток 1</li><li>•Недостаток 2</li><li>•...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Недостаток 1</li><li>•Недостаток 2</li><li>•...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Недостаток 1</li><li>•Недостаток 2</li><li>•...</li></ul>

# 1. Требования бизнеса к ИТ, цели ИТ

## 1.4. Видение и миссия ИТ

## 1.5. Стратегические цели ИТ

---

### Пример



ИТ являются важным элементом бизнеса и дают новые качества и конкурентные преимущества для бизнеса. ИТ служба ориентирована на создание и поддержку передовых ИТ решений, обеспечивающих повышение эффективности и прозрачности бизнеса в т.ч. за счет повышения производительности труда сотрудников и снижение административных издержек.

Это будет достигнуто за счет:

- Качественного предоставления информационных услуг пользователям
- Обеспечения надежной работы ИТ
- Повышения удовлетворения пользователей ИТ
- Автоматизации новых направлений бизнеса
- Повышения внутренней эффективности работы ИТ службы и оптимизации затрат на ИТ

## Пример соответствия целей ИТ целям бизнеса

### Типовые стратегические цели бизнеса:

- Территориальная экспансия
- Рост доходности бизнеса
- Повышение стоимости бизнеса
- Быстрое внедрение новых бизнес-моделей
- ...

### Типовые стратегические цели ИТ:

- Повышение качества ИТ услуг
- Повышение устойчивости работы ИТ
- Повышение прозрачности работы ИТ
- Повышение качества управления ИТ
- Использование открытых стандартов
- ...

### Конкретные стратегические цели ИТ

- Внедрение информационной системы XYZ (2011-2012 годы)
- Передача работ по поддержке серверов на аутсорсинг (2011)
- Автоматизация Help Desk в филиалах компании (2011)

### Проекты по повышению качества управления ИТ:

- Создание отдела развития ИТ
- Реорганизация службы поддержки ИТ
- Внедрение элементов портфельного управления ИТ проектами
- ...

*Пример*

## 2. Приложения и данные

### 2.1. ИТ сервисы (или приложения)

---

Текущее состояние	Требуемое состояние
Основные недостатки • ...	Основные проекты по переходу в требуемое состояние • ...

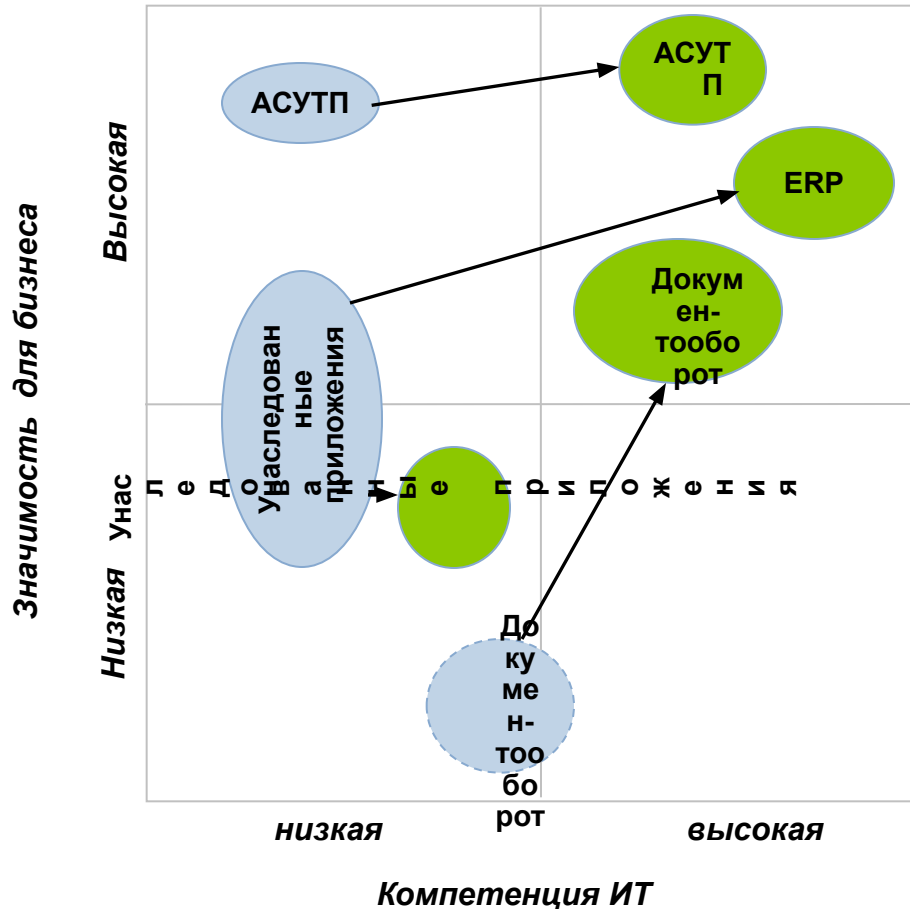
#### Основные приложения:

- Перечень приложений, которые надо внедрить
- Перечень основных изменений в функциональности имеющихся приложений
- Перечень приложений, от которых целесообразно постепенно отказаться

## 2. Приложения и данные

### 2.1. ИТ сервисы (или приложения)

#### Пример



Размер кружков может быть пропорционален:

- Числу пользователей сервиса (приложения)
- Общей стоимости сервиса (приложения)

### 3. Инфраструктура ИТ

#### 3.1. ЦОДы

#### 3.2. Коммуникации

---

Текущее состояние	Требуемое состояние
Основные недостатки • ...	Основные проекты по переходу в требуемое состояние • ...

Имеющиеся и планируемые ЦОДы (или серверные комнаты):

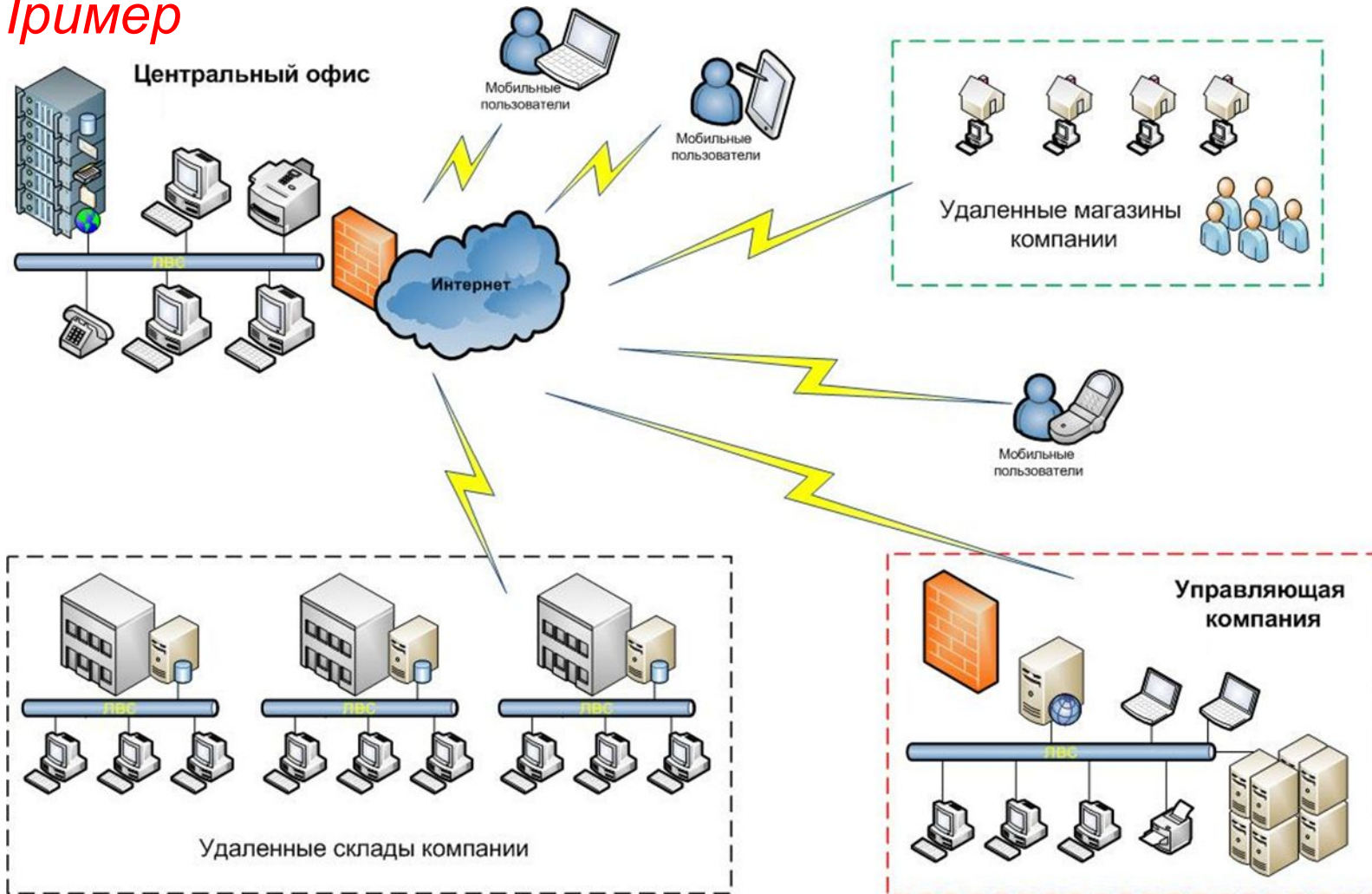
- Свои
- Арендуемые
- Каналы связи между ними

# 3. Инфраструктура ИТ

## 3.1. ЦОДы

## 3.2. Коммуникации

### Пример



## 4. Управление ИТ

### 4.1. Аутсорсинг

---

Текущее состояние	Требуемое состояние
Основные недостатки • ...	Основные проекты по переходу в требуемое состояние • ...

#### Аутсорсинг:

- Аутсорсинг по техническим средствам
- Аутсорсинг по приложениям
- Аутсорсинг по персоналу ИТ службы (например, передача поддержки серверов специализированной компании)



## 4. Управление ИТ

### 4.2. ИТ процессы

#### Пример

<b>Важность для бизнеса</b>	<b>высокая</b>					
	<b>средняя</b>					
	<b>низкая</b>					
		<b>Зрелость ИТ процессов</b>				
	Не выполняется	Периодически выполняется	Есть описание	Частичная автоматизация	Комплексная автоматизация	

ИТ процессы:

- Центральный офис
- Филиалы

## 4. Управление ИТ

### 4.3. Численность сотрудников ИТ

#### Пример

Предприятие	Число пользователей ИТ	Число ИТ специалистов	Число пользователей на 1 сотрудника ИТ	% расходов на ИТ от оборота компании	ИТ затраты на одного пользователя, тыс.\$
Управляющая компания			15	0,2%	
Производственные предприятия			15-25	0,2-0,3%	0,3
В среднем по России				1-2%	1,8
В среднем по развитым странам			15-20	1,5-2,5%	3,0

Численность сотрудников ИТ служб и число пользователей:

- Центральный офис
- Филиалы

## 4. Управление ИТ

### 4.4. Оргструктура ИТ службы

---

Текущее состояние	Требуемое состояние
Основные недостатки • ...	Основные проекты по переходу в требуемое состояние • ...

#### Оргструктура ИТ службы:

- Подразделения центрального офиса, их задачи и численность
- Подразделения филиалов [типового филиала], их задачи и численность
- Взаимодействие между ИТ службами центрального офиса и филиалов

# 5. ИТ проекты

## 5.1. Сравнение ИТ проектов

### Анализ текущего состояния ИТ

### Проектирование требуемого состояния ИТ

### Этап планирования

### Примерный плана выполнения проектов

Уже выполняемые проекты

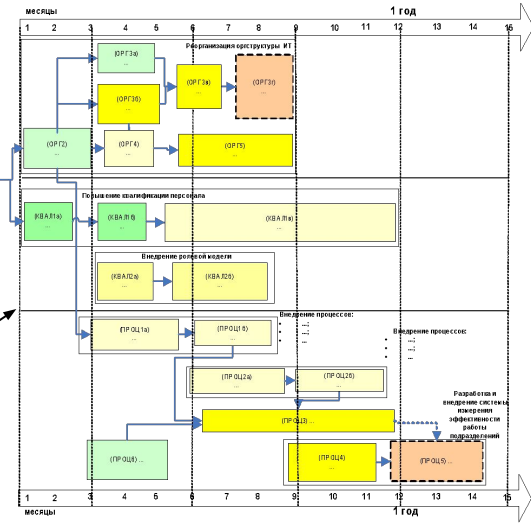
Проекты по устранению найденных проблем

Проекты по переходу в требуемое состояние

### Оценка и приоритизация возможных проектов

Соотношение срочности к рискам с учетом готовности	Низкий приоритет					Средний приоритет					
	L (low)	L	L	L/M	L/M	L/M	M	M	M	M	M
L (low)	L	L	L	L/M	L/M	L/M	M	M	M	M	M
L/M (low/medium)	L	L/M	L/M	L/M	M	M	M	M	M	M/H	M/H
M (medium)	L/M	L/M	M	M	M	M	M/H	M/H	M/H	M/H	M/H
M/H (medium/high)	M	M	M	M	M/H	M/H	M/H	M/H	M/H	H	H
H (high)	M	M	M/H	M/H	M/H	M/H	H	H	H	H	H
	L (low)	L/M (low/medium)			M (medium)	M/H (medium/high)		H (high)			

Высокий приоритет

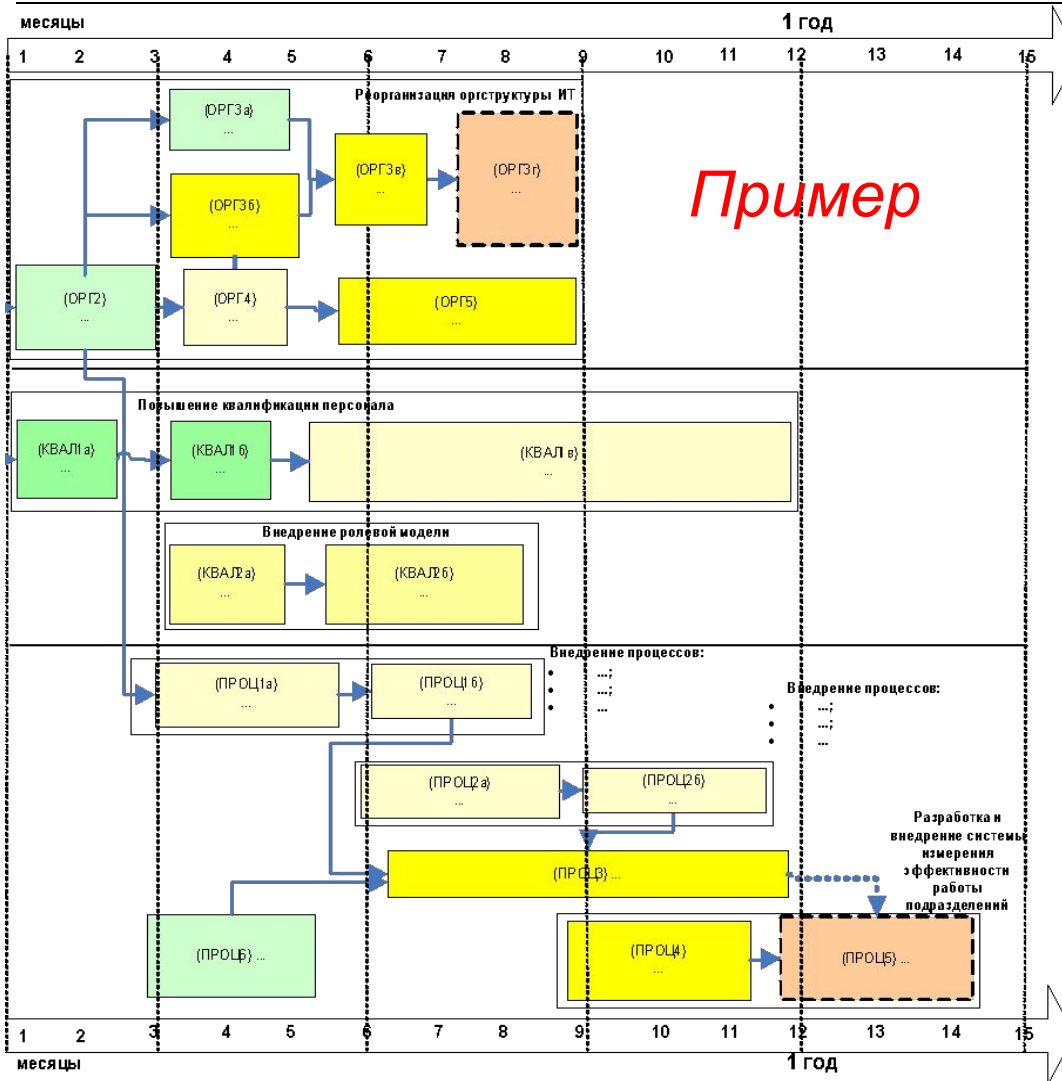


### Описания проектов

Текущая ситуация	В настоящий момент в качестве каталога услуг используется предоставленная программа. Отличается по предоставлению услуг предоставлять по итогам года.							
Цели инициативы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проблема 1 - недостаточное взаимодействие между подразделениями при внесении изменений, а также разработках доработки и внедрении новых информационных систем</li> <li>Проблема 2 - невысокий уровень изменений и контроля эффективности работы разных отделов в ходе обслуживания и развития ИТ</li> </ul>							
Защищаемые узлы места(проблемы)	Обеспечение управления каталогом услуг, предоставляемыми на базе ИТ на постоянной основе							
Работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработать каталог услуг с соответствующими личными приложениями</li> <li>Разработать показатели качества услуг (SLA) для услуг, включенных в каталог</li> <li>Создать три уровня в каталоге услуг с соответствующей структурой</li> <li>Разработать регламенты процесса управления каталогом услуг</li> <li>Разработать регламенты документов, выполняемых в ходе процесса</li> <li>Разработать показатели эффективности процесса</li> <li>Разработать регламенты автоматизации процесса управления каталогом услуг</li> </ul>							
Предполагаемые выгоды	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение уровня обслуживания информационных систем</li> <li>Повышение доступности потребности услуг</li> <li>Обеспечение скорости предоставления услуг</li> <li>Обеспечение соответствия качества услуг ожиданиям потребителей</li> <li>Снижение времени реакции со стороны потребителя услуг</li> <li>Возможность повышения эффективности работы</li> </ul>							
Зависимые подразделения								
Предполагаемые инвестиции								
Предполагаемые сроки	Максимально - не более 2х недель							
Предполагаемый бюджет (ресурсности)	Сложность: XX - XX тыс. \$ Планируемые ресурсы: человек-дни: XX-XX человек-дней							
Описание								
Текущий статус	Запланирован / Запланирован / Выполнен							
Зависимость от других инициатив	Инициативы / Инициативы / Инициативы с ИТ со стороны Бизнеса							
Риски выполнения проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сlack: нет статистики использования услуг, поэтому формируются SLA в кейдвой из услуг, могут не соответствовать реальным возможностям ИТ службы или потребностям пользователей</li> <li>Внедрение каталога услуг потребует и изменения менталитета сотрудников</li> <li>Повышение ожиданий по предоставлению услуг со стороны потребителей</li> <li>Неравномерное использование и потребление на работу ИТ департамента</li> <li>Субоптимизация в разных отделах в рамках оказания обслуживания потребителя ИТ услуг</li> </ul>							
	Оценки рисков							
Выгоды	МН	Средний	МН	Риски	МН	Возможность возникновения	М	
Соответствие приоритетам	МН	Высокий	МН	Высокий	МН	Высокий	МН	
Итого (выгоды)	МН	Итого (ресурсы)	МН	Итого (риски)	МН	Итого (риски)	МН	
	Итоговый рейтинг							МН

# 5. ИТ проекты

## 5.2. План проектов



Оценка итогового приоритета инициатив								
низкий			средний			высокий		
Инициативы с низким приоритетом			Инициативы со средним приоритетом			Инициативы с высоким приоритетом		
Инициативы с плохим соотношением выгод к ресурсам и высокой сложностью внедрения.			Инициативы со средним соотношением выгод к ресурсам и средней сложностью внедрения. Также к этой группе относятся инициативы с хорошим соотношением выгод к ресурсам и высокой сложностью внедрения, а также плохим соотношением выгод к ресурсам и низкой сложностью внедрения.			Инициативы с хорошим соотношением выгод к ресурсам и низкой сложностью внедрения.		

## 5. ИТ проекты

### 5.3. Описание проектов

---

#### Описание ИТ проекта:

- Цели проекта
- Основные этапы работ
- Длительность проекта
- Связи с другими проектами
- Оценки выгод от проекта (для бизнеса и для ИТ)
- Оценки затраты на проект: выплаты другим компаниям и затраты времени своих сотрудников
- Оценки рисков проекта. Способы их минимизации
- Требования к техническим и программным средствам, навыкам персонала
- Примечания

## 6. Пересмотр ИТ стратегии

---

### **Ключевые факторы успеха ИТ стратегии:**

1. Понимание важности и необходимости внедрения ИТ руководством Компании
2. Достаточное финансирование ИТ проектов
3. Готовность бизнес-подразделений к внедрению комплексных информационных систем, в т.ч. качественно сформулировать требования к информационным систем
4. Активное участие бизнес-подразделений в разработке, тестировании и внедрении информационных систем
5. Достаточная квалификация сотрудников Компании в области информационных технологий и систем
6. Достаточная укомплектованность ИТ служб квалифицированными менеджерами и специалистами, а также адекватная организационная структура ИТ служб
7. Использование методов управления отдельными проектами и портфельного управления проектами

### **Частота пересмотра ИТ стратегии:**

- Раз в квартал (плановый пересмотр)
- При существенных изменениях в бизнесе и/или в ИТ (например, кризис, новый руководитель, новое направление бизнеса)

- 1 Структура простой ИТ стратегий
- 2 15 основных слайдов по ИТ стратегии
- 3 **Помощь в разработке ИТ стратегии**



## Помощь в разработке ИТ стратегии со стороны Александра Михайлова (компания «Консалтинг по управлению ИТ»)

---

1. Обучение по разработке ИТ стратегий: [www.info-strategy.ru/education/](http://www.info-strategy.ru/education/)  
Обучение занимает 3-5 дней и стоит примерно 1 тыс.\$  
Возможны варианты дистанционного обучения.
2. Помощь в разработке простой ИТ стратегии:  
(по форме презентации на 15 слайдов и для компаний с числом пользователей до 250 и не более 10 сотрудников ИТ. Вы также согласовываете ИТ стратегию внутри Вашей компании)
  - a. Вы проходите обучение и сами разрабатываете стратегию, консультанты нашей компании пишут замечания.  
Стоимость: 1 тыс.\$
  - b. Вы проходите обучение и совместно с консультантами нашей компании пишете ИТ стратегию.  
Стоимость: 5 тыс.\$
  - c. ИТ стратегию пишут наши консультанты  
Стоимость: 10 тыс.\$
3. Консалтинг (1 тыс.\$ за день работы). Скидки 25% на лето 2012 и 10% далее.
  - a. Разработка любого варианта ИТ стратегии
  - b. Корпоративное обучение (разработка ИТ стратегии, улучшение управления ИТ)  
(2-5 сессии по 1-3 дня)
  - c. Ваш советник по ИТ (1 день или 1 час работы в неделю)

Спасибо за внимание

**Информация для контактов:**

*Михайлов Александр Геннадьевич, MBA,*

*Генеральный директор компании «Консалтинг по управлению ИТ»*

*[maq@info-strategy.ru](mailto:maq@info-strategy.ru)    [www.info-strategy.ru](http://www.info-strategy.ru)*

*+7 (916) 682-96-44*