

07 июля 2023

CNews FORUM: как создать успешную ИТ-стратегию, которая принесет бизнесу измеримый результат

В современных условиях от эффективности ИТ и «цифры» напрямую зависит, насколько конкурентоспособной будет компания и сможет ли она удержаться на рынке. В рамках прошедшего CNews FORUM **Александр Долгов**, заместитель генерального директора по информационным технологиям «Первой грузовой компании», и **Александр Семенов**, генеральный директор ГК «КОРУС Консалтинг» поделились опытом [создания успешной ИТ-стратегии](#), которая приносит бизнесу измеримый результат.

60% успеха ИТ-стратегии зависит от того, насколько она связана с бизнес-целями компании

Александр Долгов,
заместитель генерального директора по информационным технологиям «ПГК»

ПГК – высокотехнологичная компания, один из крупнейших российских частных операторов в сфере грузовых перевозок. Регулярно запускает новые проекты и направления, совершенствует внутренние процессы, максимально используя потенциал ИТ-систем. Совместно с «КОРУС Консалтинг» ПГК реализовала несколько проектов: была создана система расчета ставок на перевозки, внедрена CRM-система, а также полностью обновлен корпоративный портал на 3000 сотрудников. В основе всех проектов лежит ИТ-стратегия, созданная Александром Долговым.

КОГДА ИТ-СТРАТЕГИЯ НЕ ПОМОЖЕТ?

Прежде чем разрабатывать ИТ-стратегию, необходимо ответить на принципиальный вопрос: «Какую роль внутренняя ИТ-служба или внешний ИТ-партнер играют в компании?». Существуют два подхода: клиентоориентированный и клиентоцентричный. В первом случае специалисты принимают и реализуют все пожелания бизнеса. Во втором – самостоятельно разбираются в проблематике и специфике бизнеса, оценивают текущее состояние компании с точки зрения ИТ и, исходя из этого, предлагают комплекс изменений.

«Здесь можно провести простую аналогию: официант и доктор. Если вы попросите официанта вылить вам в тарелку со стейком красное вино, он сделает это просто потому, что вы так попросили. А если вы придете к врачу с жалобами на боль и попросите вас что-то отрезать, то он сначала назначит

вам обследование, анализы и только потом будет принимать решение. Так же в случае с ИТ-стратегией: если внутренняя ИТ-служба или внешний подрядчик работают по клиентоориентированной модели, то ИТ-стратегия для компании останется лишь документом в столе и не принесет пользы. Если же ИТ-специалисты обладают достаточным опытом для того, чтобы самостоятельно “раскопать” глубинные потребности бизнеса и на их основе вместе с компанией сформировать и внедрить ИТ-стратегию – тогда компания получит действительно значимый долгосрочный план, который приведет к конкретным результатам», – отмечает Александр Долгов.

КОМУ И ЗАЧЕМ НУЖНА ИТ-СТРАТЕГИЯ?

Обычно в компании есть несколько внутренних заказчиков, которые должны принимать участие в разработке ИТ-стратегии и понимать, к чему приведет ее реализация. Первый заказчик – это собственник. На начальном этапе собственнику важно знать, сколько инвестиций потребуется, насколько они обоснованы, на какой срок рассчитана стратегия, и к какому результату в бизнесе должны привести ИТ-изменения.

«Как правило, горизонт долгосрочной ИТ-стратегии – 3 года. При этом собственник будет инвестировать в ИТ от 2 до 6% выручки ежегодно. Это немалая сумма, поэтому ему необходимо понимать, куда именно вкладывать, почему, в чем бизнес-логика тех или иных проектов», – уточняет Александр Долгов.

Второй заказчик – генеральный директор. В рамках разработки и реализации ИТ-стратегии он определяет и контролирует конкретные проекты и сроки, а также результаты и метрики их оценки. Наконец, ИТ-директор, получив утвержденную ИТ-стратегию, понимает, что у него есть согласованный план действий, утвержденный бюджет и конкретные целевые показатели.

«ИТ-стратегия позволяет комплексно оценить цели и задачи бизнеса, и уже на основе этого продумать ИТ-архитектуру и структурировать все проекты», – подчеркивает Александр Долгов.

ТРИ ШАГА К ИТ-СТРАТЕГИИ

Структура и логика создания успешной стратегии развития включает в себя три базовых пункта.

1. Вводные для ИТ-стратегии: почему компании нужно вносить изменения

в ИТ? Для этого нужно проанализировать рынок, оценить ситуацию у клиентов и конкурентов, диагностировать текущее состояние [бизнес-процессов](#) и [ИТ-ландшафта](#) и сопоставить цели ИТ-стратегии с общей стратегией компании. 60% успеха ИТ-стратегии зависят от того, насколько она связана с бизнес-целями компании.

2. Стратегические направления развития ИТ: что нужно сделать для реализации ИТ-стратегии?

Нужно сформировать стратегические направления развития ИТ – это ключевые инициативы с приоритизацией и понятная целевая ИТ-архитектура. Компания и ИТ-партнер определяют, какие информационные системы в рамках стратегии нужно заменить, обновить или внедрить «с нуля».

3. Реализация: как реализовать намеченную стратегию? На этом этапе надо составить дорожную карту, определить бюджет, а также целевую операционную модель ИТ-стратегии.

«ИТ-стратегия – это не набор лозунгов. Это конкретный набор проектов и инициатив с оценкой затрат и дорожной картой их реализации», – резюмирует Александр Долгов.

В случае, если для разработки и реализации ИТ-стратегии необходимо привлечь внешнюю команду, то важно, чтобы ИТ-компания обладала глубокими компетенциями не только в ИТ, но и в бизнесе. Если ИТ-партнер понимает специфику отрасли, знает основные «головные боли» компании, то ему будет намного проще подобрать эффективные инструменты для решения бизнес-задач.

Для успешной работы с внешним ИТ-партнером нужны три составляющие. Во-первых, важно, чтобы клиент и ИТ-партнер вместе выступали соавторами изменений –формировали бизнес-гипотезы, которые можно проверить с помощью ИТ-инструментов. Во-вторых, необходимо, чтобы обе команды четко представляли себе будущую ИТ-архитектуру компании и понимали, как управлять комплексом взаимосвязанных проектов. И наконец, нужно исключить зависимость от одного поставщика или ИТ-решения. Если эти условия соблюдены, то ИТ-компания станет для бизнеса долгосрочным партнером в трансформации.

Александр Семенов,
генеральный директор ГК «КОРУС Консалтинг»