

26 октября 2022

ИТ-стратегия

Как спланировать развитие ИТ-инфраструктуры и почему ИТ-стратегия в чистом виде не работает.

За последние два года большинство компаний было вынуждено существенно скорректировать стратегии развития. Пандемия, развитие параллельного импорта, кардинальная смена рынков сбыта и каналов поставок, частичный или полный уход западных вендоров, а также другие факторы повлияли и на ИТ-составляющую всех сфер экономики.

У ИТ-подразделений бизнеса появились такие задачи как оптимизация ИТ-инфраструктуры, снижение издержек, повышение эффективности предприятий с помощью цифровых инструментов. Все это заставляет многие компании пересматривать или заново создавать ИТ-стратегию.

Что такое ИТ-стратегия

В классическом понимании **ИТ-стратегия** – это долгосрочный план по развитию информационных технологий. Сама по себе ИТ-стратегия не является самоцелью, поскольку она должна максимально соотноситься с бизнес-целями компании: рост выручки, расширение рынков сбыта, получение конкурентных преимуществ и т.д. Стратегия подразумевает конкретный план действий и набор инструментов для достижения этих целей.

При этом, учитывая динамику внешних и внутренних изменений на рынках, а также постоянное развитие технологий, горизонт планирования ИТ-стратегии современной компании может не превышать и одного года. Поэтому эффективная ИТ-стратегия не является «монолитом», а разрабатывается с учетом возможности оперативно вносить в нее изменения, реагируя на внешние и внутренние вызовы.

Что дает компаниям создание ИТ-стратегии

Практически ни один бизнес уже не может обойтись без цифровых инструментов, эффективное использование которых во многом зависит как раз от ИТ-стратегии. По оценке экспертов «КОРУС Консалтинг», а также представителей других компаний (например SAP или «Делойт»), наиболее зрелым и активным с точки зрения цифровизации является небольшой бизнес, работающий в сегменте b2c, а самими пассивными остаются крупные компании из сегмента b2g, за исключением ТЭК.

Разница лишь в том, что для одной отрасли разработка и реализация грамотной ИТ-стратегии – вопрос выживания, а для другой – вопрос объема чистой прибыли. Если компания работает на высококонкурентном рынке, то продуманная ИТ-стратегия может помочь обеспечить преимущества на рынке и, как следствие, увеличить сбыт. Если бизнес занимает монопольные или олигопольные позиции, то ИТ-стратегия может быть направлена на оптимизацию внутренних затрат.

Загрузка...

Экономический эффект ИТ-стратегии

Существует точка зрения, согласно которой оценить экономический эффект ИТ-стратегии удастся далеко не всегда. Если же она напрямую увязана с производственными процессами и стратегическими целями компании, то KPI можно легко измерить, опираясь на бизнес-показатели.

Главный показатель успешности ИТ-стратегии – это всегда чистая прибыль.

Можно говорить о вторичных, неэкономических показателях: например, о повышении производительности труда отдельных подразделений или создании удобных цифровых сервисов для сотрудников и партнеров. Но основным индикатором будет увеличение прибыли компании, вне зависимости за счет чего – увеличения продаж или сокращения издержек.

Примеры разработки ИТ-стратегии для бизнеса

«Элемент Лизинг»: Более 43 тысяч клиентов

ГК «КОРУС Консалтинг» провела аудит ИТ-систем и сервисов, а также разработала ИТ-стратегию для компании [«Элемент Лизинг»](#). Стратегия включала в себя политику обеспечения непрерывности ИТ-сервисов и управления рисками в области ИТ. Кроме этого был разработан документ «Перечень типовых рисков угроз и уязвимостей», а для сотрудников компании были проведены консультации и обучение.

Благодаря стабильной работе ИТ-инфраструктуры, «Элемент Лизинг» получила возможность регулярного запуска новых электронных сервисов для клиентов. Количество клиентов компании постоянно увеличивается - по данным на конец 2021 года «Элемент Лизинг» заключила более 122 тыс. лизинговых договоров с более 43 тыс. предпринимателей и продолжает

занимать ведущие позиции в рейтингах крупнейших российских лизинговых компаний.

Через проекты к стратегическим целям

ГК «КОРУС Консалтинг» разработала собственное решение для управления проектами «КОРУС | Управление стратегией». Данное решение было реализовано в службах логистики, планирования и клиентского сервиса [пивоваренной компании «Балтика»](#). Разработка помогла создать в компании комплексный подход к реализации бизнес-стратегии, в том числе на уровне текущих проектов и повседневных задач, а действия каждого специалиста – согласовать с общими корпоративными целями. Для решения этой задачи «КОРУС | Управление стратегией» наглядно выстраивает пошаговый план действий каждого сотрудника, ведущих к достижению той или иной стратегической цели.

Работать со стратегическими приоритетами стало проще – каждый из них разбивается на конкретные задачи, назначаются ответственные, а контроль за ходом выполнения задач и результативность осуществляется с помощью наглядной «карты целей». Сотрудники могут отслеживать информацию о статусе выполнения индивидуальных задач и совместных проектов, а также о достижении запланированных KPI.

Виды IT стратегии

В общем смысле, IT-стратегия может решать следующие задачи:

- 1) **Полная замена или создание IT-инфраструктуры с нуля**
- 2) **Цифровизация одного или нескольких направлений бизнеса**
- 3) **Оптимизация существующей IT-инфраструктуры**

С точки зрения типологизации обычно выделяют несколько ИТ-стратегий, связанных с импортозамещением, созданием полноценных цифровых платформ, диджитализации бизнес-процессов, цифровой трансформацией и развитием сервисов. Однако с учетом того, что ИТ-стратегия должна быть «живой», как правило при ее разработке не делают акцент на какой-то один тип. Обычно ИТ-стратегия компании включает в себя сразу несколько типов, в зависимости от состояния [ИТ-инфраструктуры](#), запросов бизнеса, финансовых возможностей компании и других факторов.

Планирование ИТ-стратегии

Сегодня многие российские предприятия не имеют отдельно прописанной ИТ-стратегии. В большинстве компаний применяется точечный подход к решению текущих задач, зачастую даже не связанных с бизнес-целями компании. Классическим примером служит ситуация, когда основная функция ИТ-специалистов сводится к техподдержке существующей инфраструктуры, сформированной из плохо сочетающихся между собой элементов (ПО, оборудование и т.д.). «Сделайте так, чтобы компьютеры в офисе работали». Как правило, это следствие неправильного подхода к разработке ИТ-стратегии или полное отсутствие таковой.

Наиболее часто встречающиеся подходы при разработке ИТ-стратегии:

Наращивание технических мощностей

Компания постоянно обновляет техническую часть ИТ-инфраструктуры, что позволяет ей поддерживать высокую эффективность «железа». Но такой подход может быть достаточно затратным, поскольку для решения бизнес-задач не всегда требуется оборудование самых последних моделей. Некоторые задачи можно решать с помощью уже имеющихся ресурсов.

Погоня за «модными» ИТ-решениями

Нет ничего плохого в том, что компания постоянно получает возможность использовать новейшие ИТ-инструменты. Однако без учета конкретных потребностей бизнеса, многие инновации могут оказаться невостребованными в конкретной компании. В этом случае затраты на ИТ-решения не окупаются. Кроме того, в ИТ-инфраструктуре накапливается множество второстепенных систем, которые не всегда возможно полноценно интегрировать друг с другом.

Диджитализация отдельных направлений

Компания определяет стратегические подразделения своего бизнеса и делает упор на их цифровизацию. Такой подход выглядит относительно взвешенным, поскольку с одной стороны позволяет оптимизировать затраты на ИТ, с другой – решить первостепенные бизнес-задачи.

Структура ИТ-стратегии

Сегодня рынок может предложить готовые цифровые инструменты и современное оборудование, но несвязанные между собой, а тем более – с бизнес-процессами, они вряд ли помогут достичь нужного эффекта.

Необходимо также помнить, что ИТ-стратегия «живая» и должна иметь возможность быстро перестраиваться с учетом запросов компании. Сама ИТ-стратегия может состоять из следующих блоков:

Требования бизнеса к ИТ-структуре;

Цели ИТ-структуры, миссия;

Возможные ключевые изменения в ИТ-структуре на ближайшее время;

КРІ ИТ-инфраструктуры;

Процедура пересмотра ИТ-стратегии, в зависимости от влияния внешних и внутренних факторов.

Что учитывать при разработке ИТ-стратегии

Формируя новую ИТ-стратегию или пересматривая старую, необходимо ответить на четыре основных вопроса:

В каком состоянии находится ИТ-инфраструктура компании?

Каковы цели и задачи ИТ-инфраструктуры?

Какие решения и инструменты помогут решить эти задачи и достигнуть целей?

По каким критериям будет оцениваться успешность ИТ-стратегии?

Несколько дополнительных советов:

Совет 1:

Учитывайте потребности и планы компании, предусмотрите возможность расширения и модернизации. Иными словами, соотнесите ИТ-стратегию с задачами бизнеса.

Совет 2:

Оцените объем средств, которые компания готова выделить на создание и реализацию ИТ-стратегии. Определите приоритетные ИТ-проекты, спланируйте сроки их реализации и бюджет.

Совет 3:

Отслеживайте появление инновационных ИТ-технологии. Анализируйте, насколько полезными они могут оказаться для вашей компании и способны ли они сформировать дополнительные стратегические преимущества. Как показывает практика, наиболее полезными для бизнеса оказываются



прикладные решения, которые автоматизируют корпоративные процессы.

Совет 4:

Оптимизируйте действующую ИТ-инфраструктуру. Выясните, какие ПО и оборудования нужны для выполнения текущих и будущих задач.

Совет 5:

Уделите внимание процессу адаптации персонала к новым цифровым инструментам.

