



**«По живому»: управление ИТ-стратегией  
в условиях изменения стратегии бизнеса... и обслуживания 24/7**

**Алексей Чумаков, СРО**

[alex@chumakov.ru](mailto:alex@chumakov.ru)

+7.903.200.11.80

**Михаил Алексин**

[michael.alexin@abgcard.ru](mailto:michael.alexin@abgcard.ru)

+7.916.584.81.38



# Сколько листов должна занимать ИТ-стратегия?

**Один.**

(отвечающий на вопрос «куда мы идем?».  
остальное – приложения и тактические планы)



## Опыт конкретной компании

UCS – крупнейшая в России независимая процессинговая Компания.

- › Операции с платежными картами:  
Visa, MasterCard, JCB, UnionPay, etc.
- › оборот по картам – сотни миллиардов рублей
- › клиенты - 75000+ предприятий, 140+ банков
  
- › 40 лет истории.
- › **Новая бизнес-стратегия.**

Около 200 сотрудников связаны с ИТ.

- › Эксплуатация процессинговых приложений
- › Разработка своих и внедрение партнерских процессинговых систем
- › Организация подключений банков-партнеров и доработка для них
  
- › Множество систем, от 1 до 20 лет в эксплуатации
- › **24/7.**



# Потребности бизнеса

- › **Сохранение бесперебойности**
- › **Дешево, быстро и хорошо ;)**
  - › **Высокая скорость** разработки и внедрения
  - › **Гибкая подстройка** под изменчивые требования
  - › **Низкая эксплуатационная себестоимость**
- › **Поддержка конкурентных преимуществ:**
  - › **Удобство и простота использования**
  - › **Настраиваемость и совместимость**



# Зачем нужна ИТ-стратегия?

- › ~~внедрить совершенные технологии~~
- › ~~использовать современные тренды~~
- › ~~обосновать ИТ-бюджет~~
- › **не растратить** время, деньги и команду зря
- › целенаправленно **сориентировать их** на достижение ключевых выгод
- › выбрать **ключевые предположения** о технологиях, рынке и бизнесе (в которые верим)
- › **вообще** достигнуть своих целей («зная, куда идешь – не факт, что придешь; не зная – точно не придешь»)

**Чтобы не заниматься лишним.**



# Динамика. «К черту подробности!..»

**«как»** = конкретные технологии

- › облака, виртуализация, ...
- › такие-то вендоры и компоненты
- › ...

**«что»** = ИТ-системы/сервисы:

- › процессинг
- › офисная автоматизация, АРМ...

**«зачем»** = бизнес-цели

- › продукты, рынки, партнеры
- › конкурентные преимущества
- › себестоимость

**ОТ «КАК» К «ЧТО»:**

- › технологии = тактический уровень (высокая изменчивость) – не для стратегии!

**ОТ «ЧТО» К «ЗАЧЕМ»:**

- › каталог систем
- › привязка требований к бизнес-целям

**отказываемся от постоянных решений:**

- › ИТ не знает точно, какие у бизнеса цели
- › Бизнес сам часто не знает точно
- › цели меняются
- › договариваться надо постоянно



# Ключ. Люди, системы, проекты

## «Кадры решают все».

В изменчивых условиях – в особенности.  
ИТ-стратегия должна опираться на людей и коммуникации.

**ИТ-системы** (автоматизация) –  
это все, что интересно бизнесу в ИТ  
(кроме собственных требований 😊)

**Проекты** (release roadmap/rollout roadmap) –  
способ управляемой разработки, адаптации,  
внедрения и ликвидации систем



# Приоритеты. DSC

## Приоритеты.

Сегодня одни, завтра другие.

Ни ИТ, ни бизнес не может решить в одиночку.

Для диалога –

**комитет по управлению развитием ИТ  
(IT Development Steering Committee)**

## Функции ИТ DSC:

- › утверждение и пересмотр планов развития
- › утверждение бюджета проектов и общего бюджета ИТ

*на основе:*

- › выявления потребностей и выгод
- › анализа «стоимость-выгода»

## Частота встреч:

- › сначала – раз в 2 недели
- › потом – раз в квартал





# Универсальная стратегия ИТ 😊

1. повышать эффективность и удобство полезных действий пользователей
  2. и затруднять их вредные действия
  3. при непрерывном снижении ТСО
- › полезность действий определяется **вместе с бизнесом** исходя из его целей и логики
  - › эффективность и удобство измеряются **временем выполнения задачи** и количеством ошибок пользователя с заданной квалификацией
  - › ТСО считается не для ИТ-системы, а **для бизнес-процесса**, включая затраты на ИТ-систему и ИТ-персонал



# Приложения к ИТ-стратегии

1. Перечень ИТ-систем («системы»)
2. План организационного развития («люди»)
3. План развития каждой ИТ-системы
  
4. Бюджет
5. Обоснование

(в докладе не показаны ;)



# Конкретика стратегии ИТ UCS

## Люди –

- › опора на собственное **сильное управление требованиями**, проектами и задачами
- › разграничение зон ответственности:
  - › управление → разработка → эксплуатация,
  - › проектирование → реализация → контроль качества
  - › поддержка пользователей → управление данными → хостинг приложений

## › Системы –

- › данные первичны, приложения вторичны
- › ключевые процессинговые системы – в собственности компании
- › регулярная оценка экономической эффективности каждой системы

## › Проекты

- › roadmap развития каждой системы (все технические подробности – сюда!)
- › применение практик Agile и P2M

## › Приоритеты

- › Управляются ИТ DSC





## Вопросы? Комментарии?

Алексей Чумаков, СРО  
[alex@chumakov.ru](mailto:alex@chumakov.ru)  
+7.903.200.11.80

группа **толк** › human interaction design  
**«МЫ ЭТОМУ УЧИМ».**  
методология D<sup>3</sup> (Demand Driven Design)

Михаил Алексин  
[michael.alexin@abgcard.ru](mailto:michael.alexin@abgcard.ru)  
+7.916.584.81.38



компания объединенных кредитных карточек