

стратоплан
ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА

Исследование об ИТ-стратегии

Интро

Стратоплан вместе с DevCrowd в конце 2025 года провели тематическое исследование о стратегии в ИТ-компаниях. Мы опросили 333 руководителей разных уровней — от тимлидов до C-level — чтобы разобраться, насколько они погружены в разработку и применение стратегии и как это влияет на повседневную работу их команд.

Данные собирались
с 18 ноября по 29
декабря 2025 года.

Портрет респондента и компании

Более 55%

респондентов – линейные руководители

Название роли почти полностью определяет уровень управленческой ответственности. Тимлиды и техлиды в подавляющем большинстве руководят индивидуальными контрибьюторами, тогда как C-level и директора — менеджерами. Engineering Manager в русскоязычной среде чаще оказывается линейным руководителем, а не менеджером менеджеров.

Сотрудниками какого уровня вы руководите?

Всего ответов: 333



В дальнейшем анализе в качестве основной сегментации используется уровень управленческой ответственности, так как название роли показало высокую корреляцию с фактическим уровнем управления.

45%

**респондентов работают в трёх основных
направлениях: финтех, автоматизация
бизнеса и E-com**

Телеком, финтех и экосистемы представлены в основном крупными и энтерпрайз-компаниями, тогда как EdTech и заказная разработка преимущественно малыми и средними организациями.

Сколько людей работает в вашей компании?

Всего ответов: 333

В каком направлении работает ваша компания? (сегменты)	0–49	50–149	150–499	500–1499	1500–4999	Больше 5000
Финтех и банки	3.08%	7.69%	12.31%	16.92%	13.85%	46.15%
Автоматизация бизнеса	23.4%	21.28%	12.77%	17.02%	10.64%	14.89%
E-com	7.69%	23.08%	10.26%	7.69%	12.82%	38.46%
AdTech/Martech	12.5%	62.5%	12.5%	0.0%	0.0%	12.5%
EdTech	33.33%	33.33%	16.67%	16.67%	0.0%	0.0%
Hardware	0.0%	33.33%	16.67%	16.67%	0.0%	33.33%
PromTech	0.0%	16.67%	33.33%	27.78%	0.0%	22.22%
Геймдев	14.29%	14.29%	14.29%	28.57%	28.57%	0.0%
Доски объявлений	16.67%	0.0%	50.0%	16.67%	0.0%	16.67%
Заказная студия разработки	30.77%	7.69%	12.31%	16.92%	13.85%	46.15%
Здоровье, спорт	30.0%	10.0%	20.0%	0.0%	20.0%	20.0%
Инструменты для разработчиков	0.0%	44.44%	22.22%	0.0%	22.22%	11.11%
Другое	18.18%	18.18%	13.64%	13.64%	25.0%	11.36%

Более 61%

**респондентов работают в компаниях
с устоявшимися процессами или энтепрайзе**

Стадия развития компании тесно связана с отраслью. Цифровые продуктовые сегменты чаще находятся в фазе scale-up, тогда как инфраструктурные, регулируемые и платформенные рынки представлены в основном зрелыми и энтерпрайз-компаниями.

На какой стадии развития находится ваша компания?

Всего ответов: 333

В каком направлении работает ваша компания? (сегменты)	Стартап (до product-market fit или сразу после) I	Scale-up (стабильно растущий бизнес, уже после PMF)	Зрелая компания с устоявшимися процессами	Энтерпрайз / корпорация
Финтех и банки	3.17%	23.81%	23.81%	49.21%
Автоматизация бизнеса	18.6%	23.26%	44.19%	13.95%
E-com	7.89%	18.42%	39.47%	34.21%
AdTech/Martech	0.0%	50.0%	37.5%	12.5%
EdTech	0.0%	81.82%	9.09%	9.09%
Hardware	0.0%	60.0%	0.0%	40.0%
Hardware	0.0%	29.41%	35.29%	35.29%
Геймдев	14.29%	0.0%	71.43%	14.29%
Доски объявлений	0.0%	16.67%	83.33%	0.0%
Заказная студия разработки	17.39%	30.43%	43.48%	8.7%
Здоровье, спорт	22.22%	11.11%	22.22%	44.44%
Инструменты для разработчиков	0.0%	33.33%	44.44%	22.22%
Другое	15.0%	30.0%	32.5%	22.5%

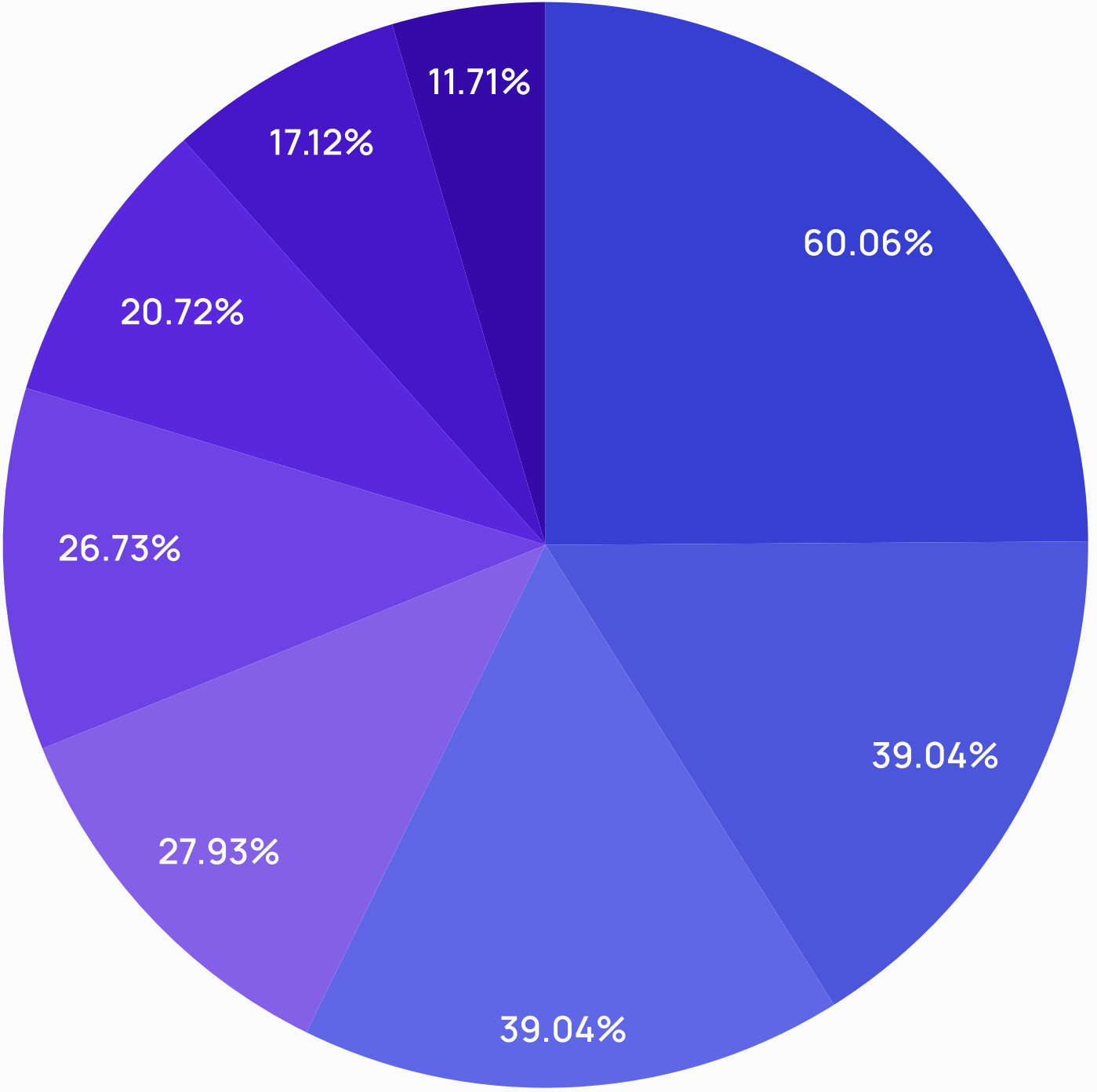
Роль и состояние ИТ-стратегии

17%

респондентов отмечают
отсутствие формализованных
стратегий в компании

Какие из следующих стратегий формализованы
(официально оформлены и зафиксированы)
в вашей компании?

	Количество	Процент	Стратегия
■	200	60.06%	Бизнес-стратегия (общая стратегия компании / корпорации)
■	130	39.04%	ИТ-стратегия (развитие технологий, систем, инфраструктуры)
■	130	39.04%	Продуктовая стратегия (развитие продуктов, фичей, клиентской ценности)
■	93	27.93%	Финансовая стратегия (модели монетизации, эффективность, инвестиции)
■	89	26.73%	HR-стратегия (работа с людьми, рост и удержание, культура)
■	69	20.72%	Маркетинговая стратегия
■	57	17.12%	Нет ни одной формализованной стратегии
■	39	11.71%	Затрудняюсь ответить

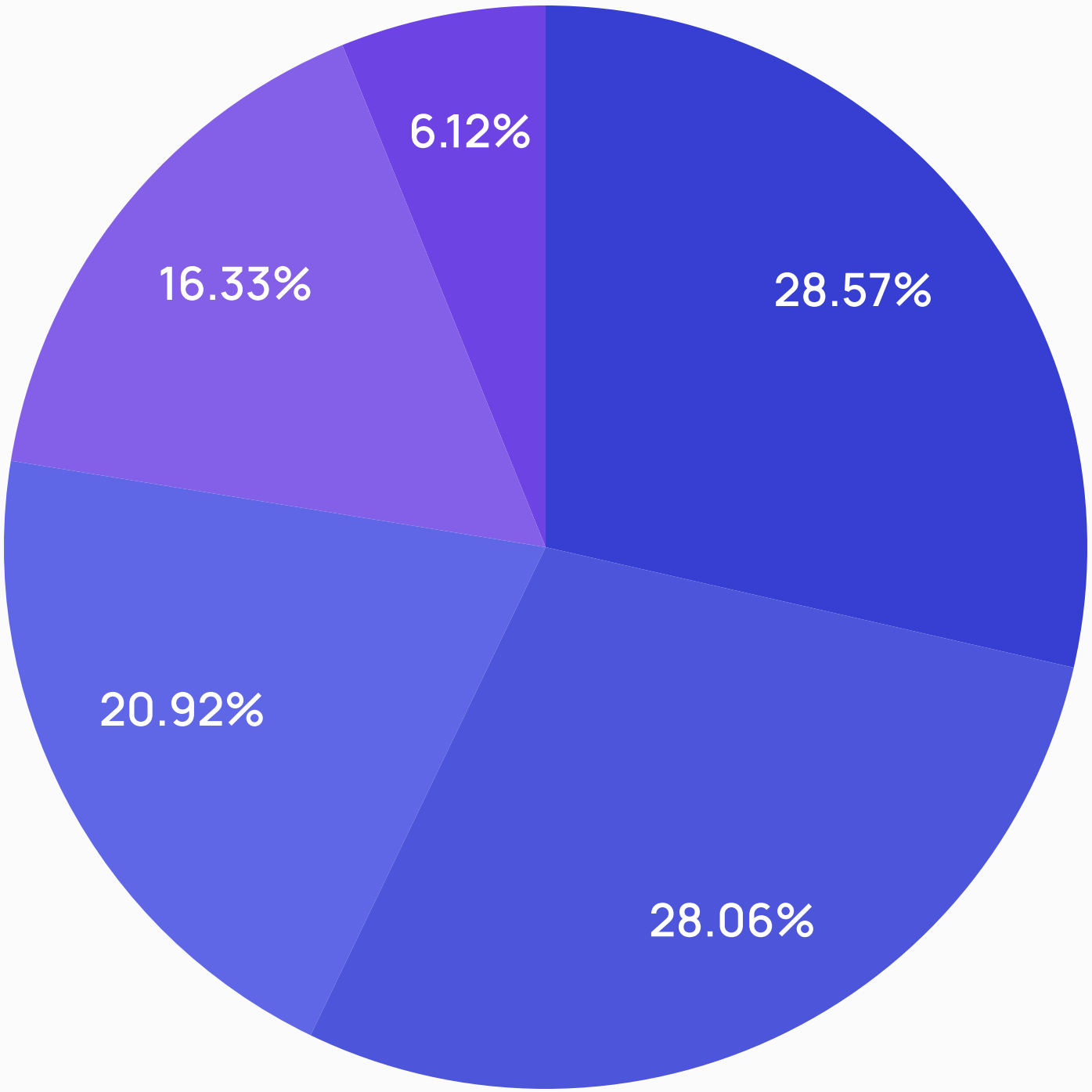


Всего ответов: 333

При этом среди тех, у кого в компании нет ИТ-стратегии, лишь каждый пятый находится в процессе её разработки.

На какой стадии находится разработка ИТ-стратегии в вашей компании?

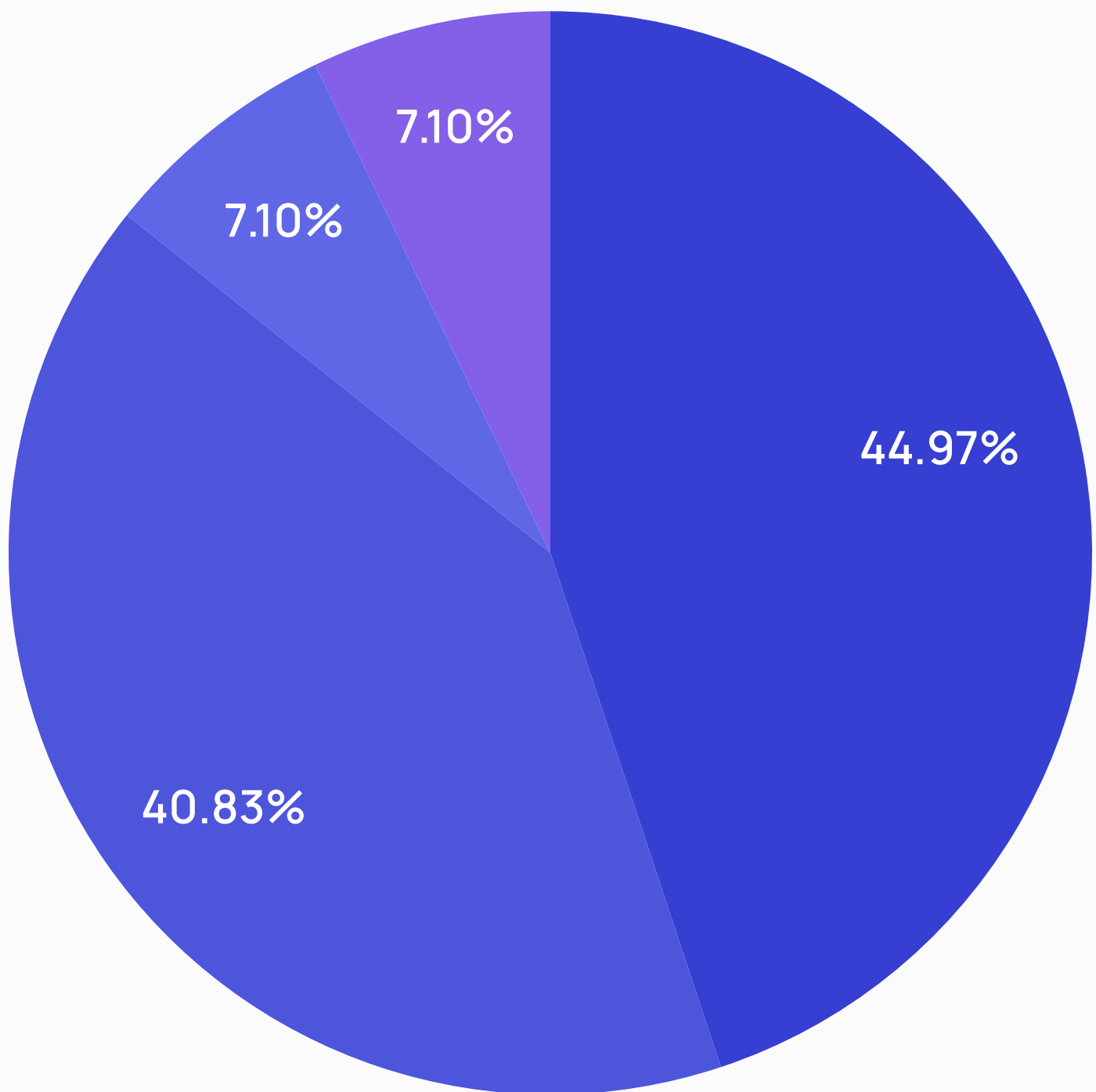
	Количество	Процент	
	56	28.57%	Затрудняюсь ответить
	55	28.06%	Обсуждаем необходимость, но ничего не запущено
	41	20.92%	Мы в процессе разработки ИТ-стратегии
	32	16.33%	Не обсуждаем и не планируем - не в приоритете/нет необходимости
	12	6.12%	Раньше была, сейчас не актуальна



86%

отмечают связь ИТ-стратегии с бизнес-стратегией компании

Среди тех, у кого есть ИТ-стратегия или она находится в процессе разработки, подавляющее большинство видит её связь с бизнес-целями.



Насколько ИТ-стратегия связана с общей бизнес-стратегией компании?

	Количество	Процент	
	76	44.97%	Полностью связана: ИТ-стратегия напрямую вытекает из бизнес-стратегии
	69	40.83%	Частично связана: есть связь, но не по всем направлениям
	12	7.10%	Затрудняюсь ответить
	12	7.10%	Слабо связана: ИТ-стратегия разрабатывается почти независимо

Линейные руководители реже
других погружены в работу
со стратегией –

33%

МИНИМАЛЬНО вовлечены

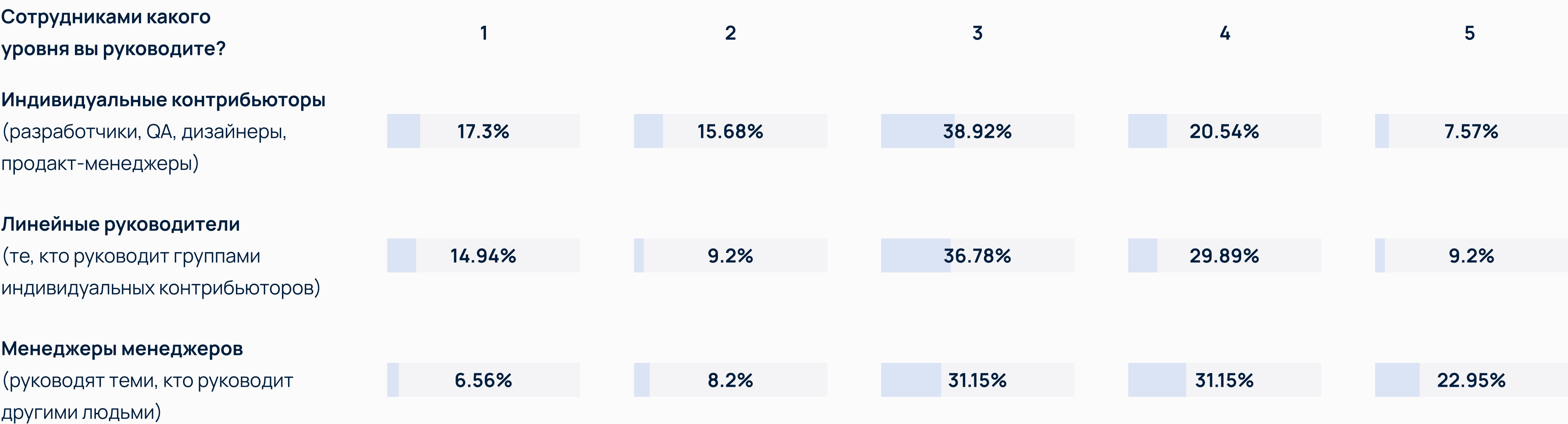
Насколько вы лично вовлечены в процесс работы со стратегией?

Всего ответов: 332



Вне зависимости от роли треть респондентов отмечает лишь среднее влияние ИТ-стратегии на их работу.

В какой степени ИТ-стратегия влияет на вашу повседневную работу?



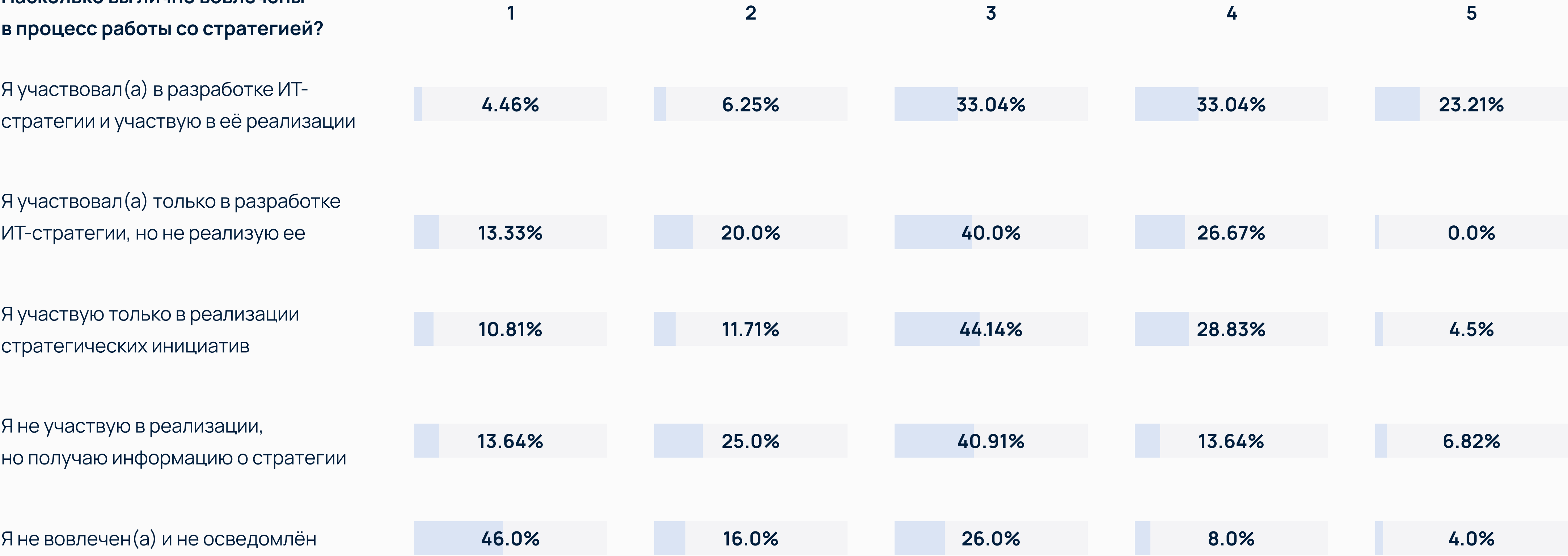
Восприятие влияния ИТ-стратегии напрямую связано с личной вовлечённостью

Чем ниже вовлечённость в работу над стратегией,
тем слабее она ощущается в повседневной работе.

В какой степени ИТ-стратегия влияет на вашу повседневную работу?

Всего ответов: 332

Насколько вы лично вовлечены
в процесс работы со стратегией?

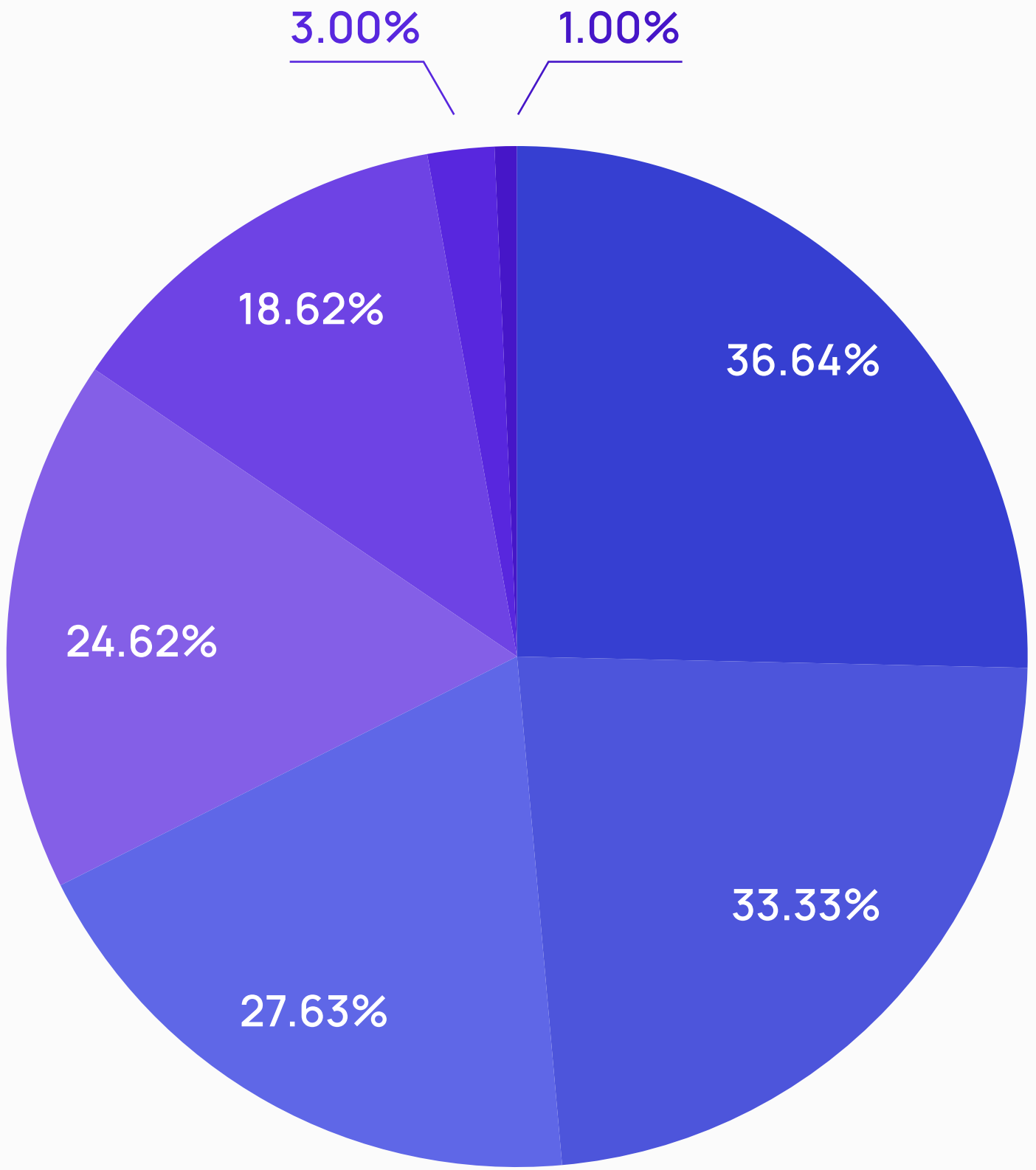


Процессы стратегического управления

СТО, CIO и стратегический комитет — основные ответственные за разработку ИТ-стратегии

Кто в вашей компании отвечает за формирование ИТ-стратегии?

	Количество	Процент	Стратегия
■	122	36.64%	Технический директор / директор по разработке (СТО/СТО)
■	111	33.33%	Коллегиально: существует стратегический комитет или совет руководителей
■	92	27.63%	Директор по информационным технологиям (CIO / ИТ-директор)
■	82	24.62%	Первый руководитель компании (генеральный директор/CEO)
■	62	18.62%	Затрудняюсь ответить
■	10	3.00%	Другие участники
■	3	0.90%	Нет официального ответственного



Всего ответов: 333

Две трети компаний планируют не более чем на 3 года вперёд

Каков типичный горизонт планирования для ИТ-стратегии в вашей компании?

Всего ответов : 224

На какой стадии развития находится ваша компания?	Короткий срок — план на год или менее	Среднесрочный — план на 2–3 года	Долгосрочный — план на 4–5 лет	Очень долгосрочный — заглядываем на 10 и более лет вперед
Стартап (до product-market fit или сразу после)	86.36%	13.64%	0.0%	0.0%
Scale-up (стабильно растущий бизнес, уже после PMF)	63.38%	33.8%	2.82%	0.0%
Зрелая компания с устоявшимися процессами	37.63%	48.39%	13.98%	0.0%
Энтерпрайз / корпорация	14.71%	52.94%	23.53%	8.82%

Каков типичный горизонт планирования для ИТ-стратегии в вашей компании?

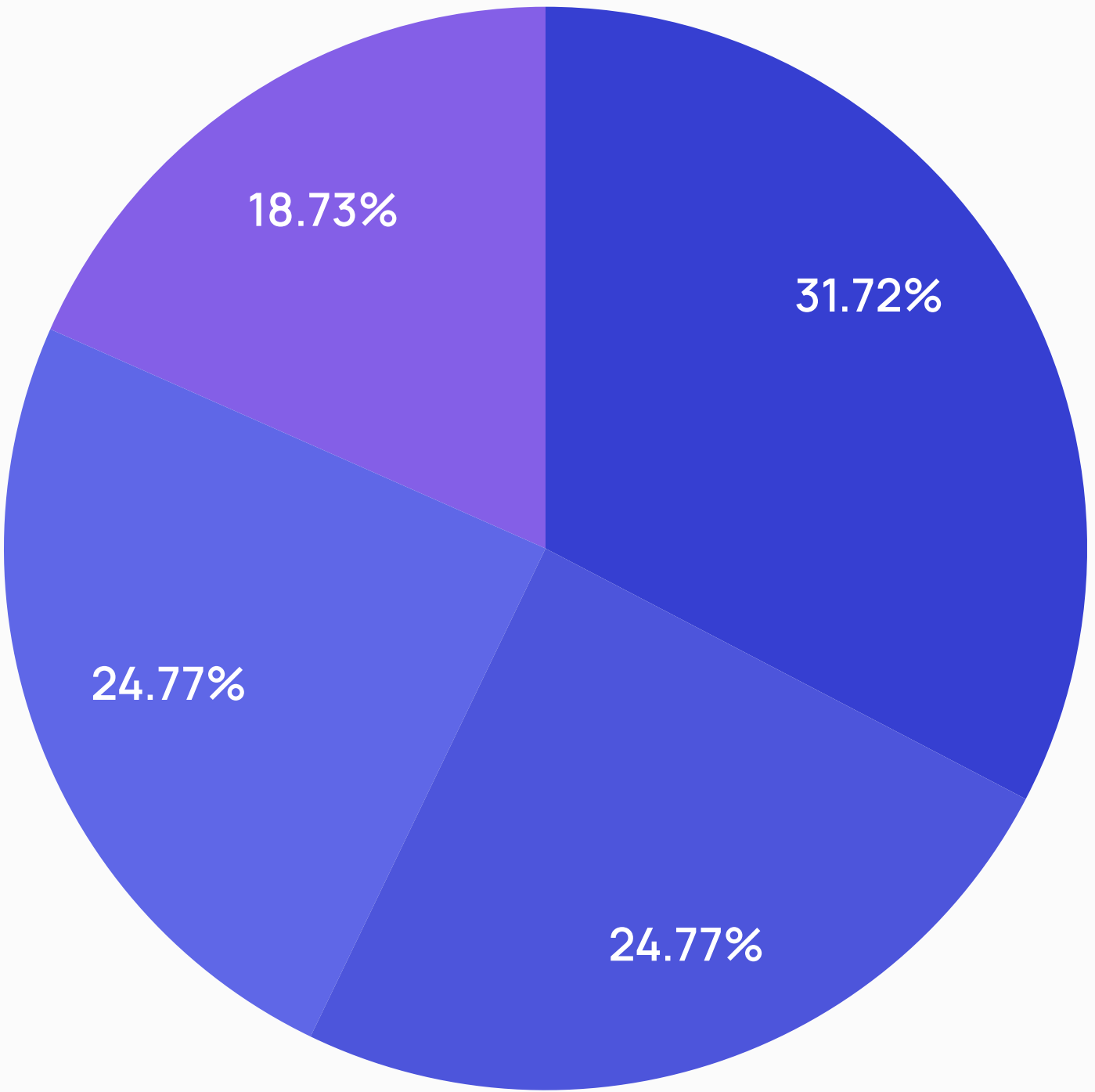
Всего ответов : 224

На какой стадии развития находится ваша компания?	Ежеквартально или чаще	Раз в год	Раз в 2–3 года	Реже, чем раз в 3 года	Стратегия пересматривается по мере необходимости, нерегулярно
Стартап (до product-market fit или сразу после)	33.33%	33.33%	0.0%	0.0%	33.33%
Scale-up (стабильно растущий бизнес, уже после PMF)	33.85%	47.69%	4.62%	0.0%	13.85%
Зрелая компания с устоявшимися процессами	15.79%	52.63%	10.53%	5.26%	15.79%
Энтерпрайз / корпорация	8.06%	51.61%	19.35%	4.84%	16.13%

Почти каждый пятый не может сказать, проводятся ли в его компании стратегические ИТ-сессии

Есть ли в вашей компании запланированные стратегические сессии или встречи для выработки/обновления стратегии?

	Количество	Процент	
■	105	31.72%	Да, регулярные стратегические сессии (например, ежегодные или ежеквартальные)
■	82	24.77%	Нет, специальных стратегических сессий не проводится
■	82	24.77%	Периодически проводятся, но нерегулярно (по мере необходимости)
■	62	18.73%	Затрудняюсь ответить

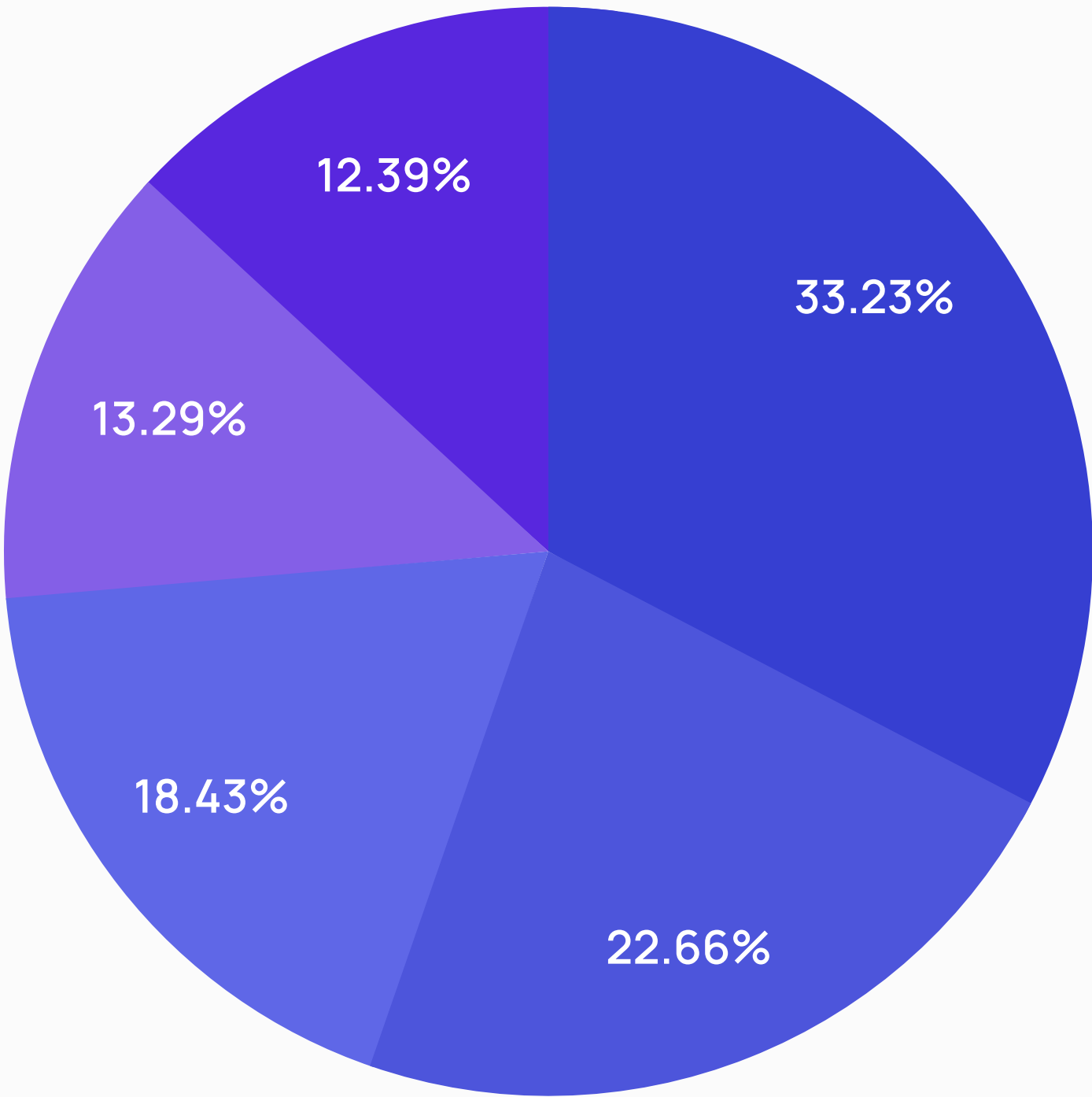


Всего ответов: 331

Каждый седьмой руководитель не знает, есть ли в стратегии его компании формализованные критерии успеха и пересмотра.
Почти столько же с уверенностью отвечают, что ориентиров нет.

Есть ли у вашей стратегии формализованные ориентиры: как успеха, так и условий для пересмотра?

	Количество	Процент	
	110	33.23%	Есть только общие ориентиры
	75	22.66%	Есть метрики, но нет сценариев пересмотра
	61	18.43%	Да, есть метрики и сценарии адаптации
	44	13.29%	Затрудняюсь ответить
	41	12.39%	Нет

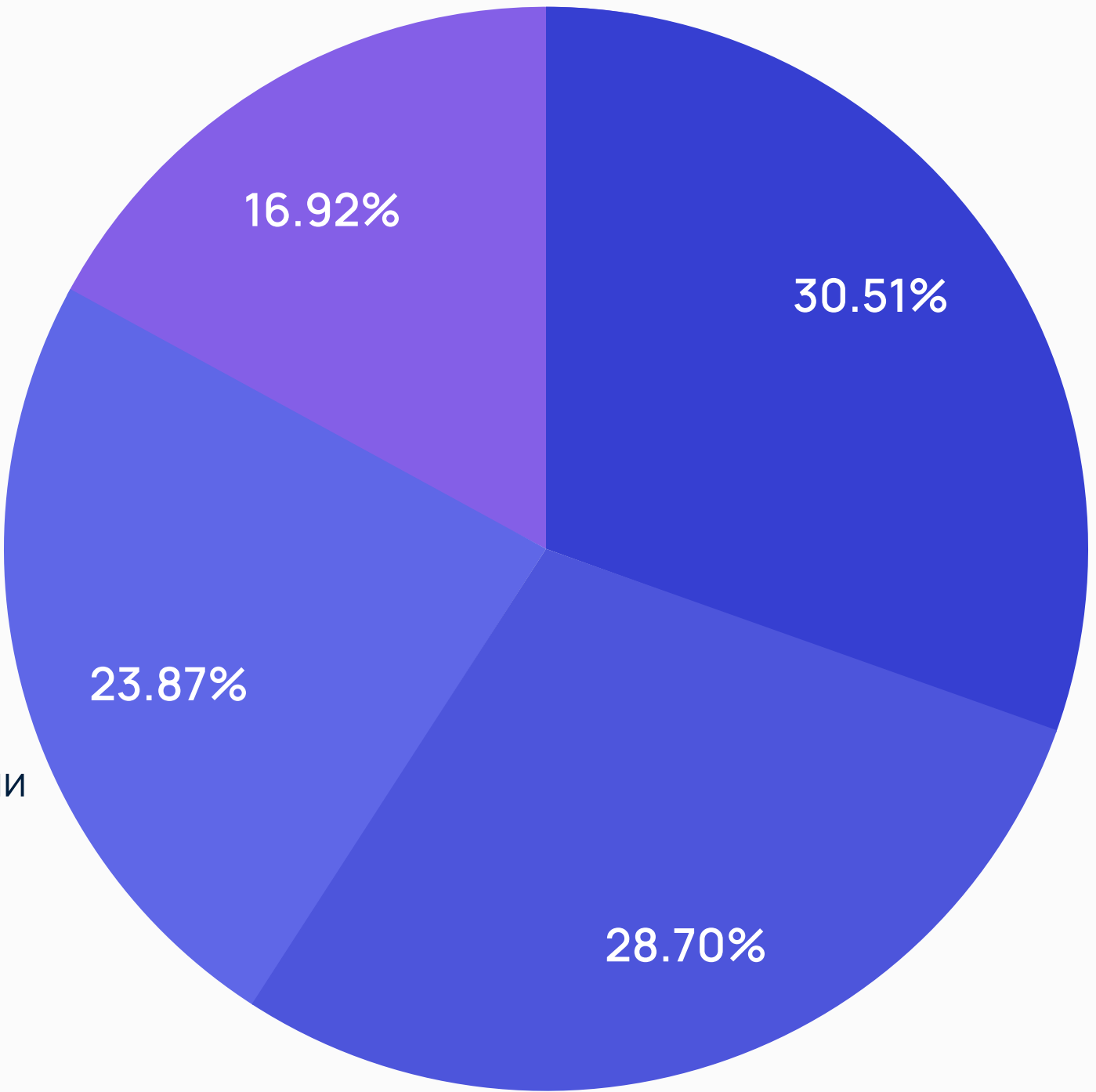


Всего ответов: 331

Почти четверть отмечает отсутствие контроля реализации стратегии

Осуществляется ли регулярный контроль реализации стратегии (по контрольным точкам / метрикам)

	Количество	Процент	
	101	30.51%	Частично - мониторинг ведется, но без строгой системы (от случая к случаю)
	95	28.70%	Да, есть контрольные точки (milestones) или KPI для регулярной оценки стратегии
	79	23.87%	Нет, системного отслеживания выполнения стратегии нет
	56	16.92%	Затрудняюсь ответить



Всего ответов: 331

Вовлечённость сотрудников, чёткость стратегии и наличие бюджета — главное, чего не хватает текущей стратегии в компаниях

Респонденты выделяют три ключевых дефицита в работе с ИТ-стратегией: недостаточную вовлечённость команд, размытость формулировок и отсутствие выделенного бюджета на реализацию.



Финтех, экосистемы и E-commerce — лидеры по наличию формализованной ИТ-стратегии

Автоматизация бизнеса, заказная разработка и EdTech — топ-3 направлений с отсутствием формализованных стратегий.

	Финтех и банки	Автоматизация бизнеса	E-com	Заказная студия разработки	Экосистемы /многопрофильные компании	PromTech	EdTech	Здоровье, спорт
Бизнес-стратегия (общая стратегия компании / корпорации)	62.69%	51.06%	67.50%	59.26%	63.16%	73.68%	58.33%	72.73%
ИТ-стратегия (развитие технологий, систем, инфраструктуры)	53.73%	31.91%	42.50%	18.52%	47.37%	36.84%	16.67%	27.27%
Продуктовая стратегия (стратегия развития продуктов, фичей, клиентской ценности)	38.81%	34.04%	50.00%	25.93%	47.37%	31.58%	58.33%	36.36%
Финансовая стратегия (модели монетизации, эффективность, инвестиции)	32.84%	12.77%	40.00%	18.52%	26.32%	31.58%	33.33%	27.27%
HR-стратегия (стратегия работы с людьми, рост и удержание, культура)	37.31%	14.89%	40.00%	25.93%	26.32%	15.79%	33.33%	27.27%
Маркетинговая стратегия	20.90%	10.64%	30.00%	18.52%	26.32%	10.53%	25.00%	0.00%
Нет ни одной формализованной стратегии	5.97%	31.91%	15.00%	29.63%	5.26%	21.05%	25.00%	9.09%
База (чел)	67 чел	47 чел	40 чел	27 чел	19 чел	19 чел	12 чел	11 чел

Из выборки исключены направления с менее чем 10 ответами.

При росте команды стратегия чаще формализуется

	Финтех и банки	Автоматизация бизнеса	E-com	Заказная студия разработки	Экосистемы /многопрофильные компании	PromTech	EdTech	Здоровье, спорт
Бизнес-стратегия (общая стратегия компании / корпорации)	62.69%	51.06%	67.50%	59.26%	63.16%	73.68%	58.33%	72.73%
ИТ-стратегия (развитие технологий, систем, инфраструктуры)	53.73%	31.91%	42.50%	18.52%	47.37%	36.84%	16.67%	27.27%
Продуктовая стратегия (стратегия развития продуктов, фичей, клиентской ценности)	38.81%	34.04%	50.00%	25.93%	47.37%	31.58%	58.33%	36.36%
Финансовая стратегия (модели монетизации, эффективность, инвестиции)	32.84%	12.77%	40.00%	18.52%	26.32%	31.58%	33.33%	27.27%
HR-стратегия (стратегия работы с людьми, рост и удержание, культура)	37.31%	14.89%	40.00%	25.93%	26.32%	15.79%	33.33%	27.27%
Маркетинговая стратегия	20.90%	10.64%	30.00%	18.52%	26.32%	10.53%	25.00%	0.00%
Нет ни одной формализованной стратегии	5.97%	31.91%	15.00%	29.63%	5.26%	21.05%	25.00%	9.09%
База (чел)	67 чел	47 чел	40 чел	27 чел	19 чел	19 чел	12 чел	11 чел

Стратегическое мышление

Около 50%

**респондентов оценивают свой уровень
знаний в области стратегического
планирования как средний**

Эта оценка не зависит от управленческого уровня: и тимлиды, и топ-менеджеры одинаково часто выбирают «средний» уровень.

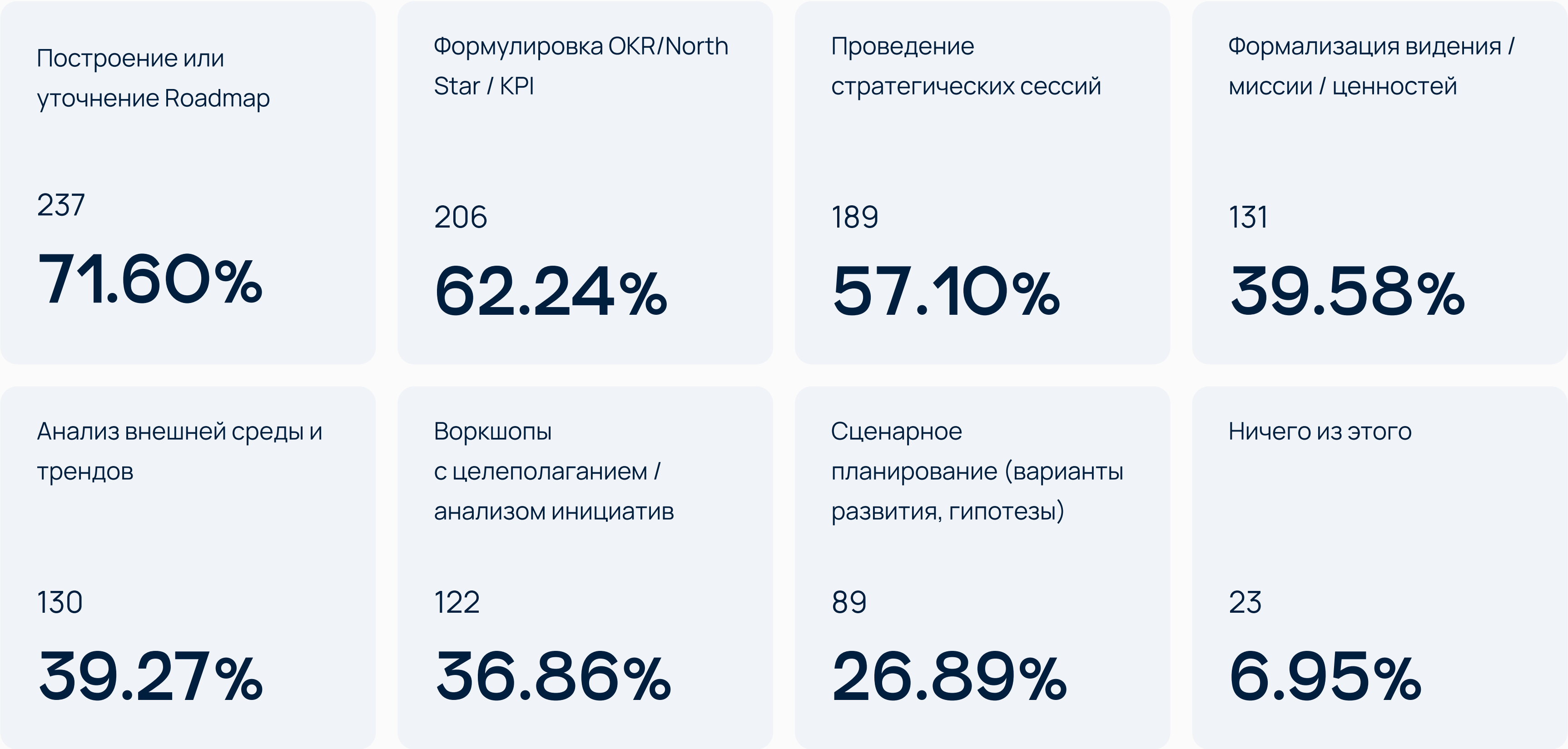
Как бы вы оценили уровень своих знаний и навыков в области стратегического планирования?

Всего ответов : 330

Сотрудниками какого уровня вы руководите?	Низкий - разбираюсь слабо или практически не знаком(а) с этой областью	Средний - имею общее представление, без глубоких знаний	Высокий - хорошо понимаю основные подходы	Очень высокий - отлично разбираюсь в стратегическом менеджменте
Индивидуальные контрибьюторы (разработчики, QA, дизайнеры, продакт-менеджеры)	32.24%	56.28%	9.84%	1.64%
Линейные руководители (те, кто руководит группами индивидуальных контрибьюторов)	19.54%	58.62%	20.69%	1.15%
Менеджеры менеджеров (руководят теми, кто руководит другими людьми)	10.0%	43.33%	43.33%	3.33%

Большинство сталкивались как минимум с тремя практиками:
Roadmap, OKR и стратсессии

С какими форматами стратегической работы вы лично сталкивались в своей команде или участвовали?



Всего ответов: 331

При этом большинство тимлидов оценивают свои стратегические компетенции как «поверхностные». Наиболее уверенно они чувствуют себя в работе с roadmap, а наименее — в использовании стратегических фреймворков и проведении стратсессий.

Как вы оцениваете свой уровень уверенности в следующих стратегических компетенциях?

Всего ответов: 331



Лишь 13% респондентов проходили внешнее обучение стратегическому планированию

Где вы получали знания по стратегическому планированию? (сегменты)

На практике в команде

216

65.06%

Читал (а) изучал (а) самостоятельно

198

59.64%

Курс/обучение внутреннее

74

22.29%

Не обучался (ась), но планирую

56

16.87%

Курс/обучение внешнее

43

12.95%

Не обучался (ась) и не планирую

10

3.01%

Всего ответов: 332

Треть респондентов не владеет фундаментальным пониманием «что такое стратегия»

Каких знаний и навыков вам сейчас не хватает для уверенного участия в стратегической работе?

Инструментов
и фреймворков

217

68.03%

Опытных менторов
или обратной связи

199

62.38%

Навыков анализа
и интерпретации данных

164

51.41%

Навыков фасилитации
и принятия решений

162

50.78%

Времени и поддержки
от компании

149

46.71%

Чёткого понимания,
что такое стратегия

115

36.05%

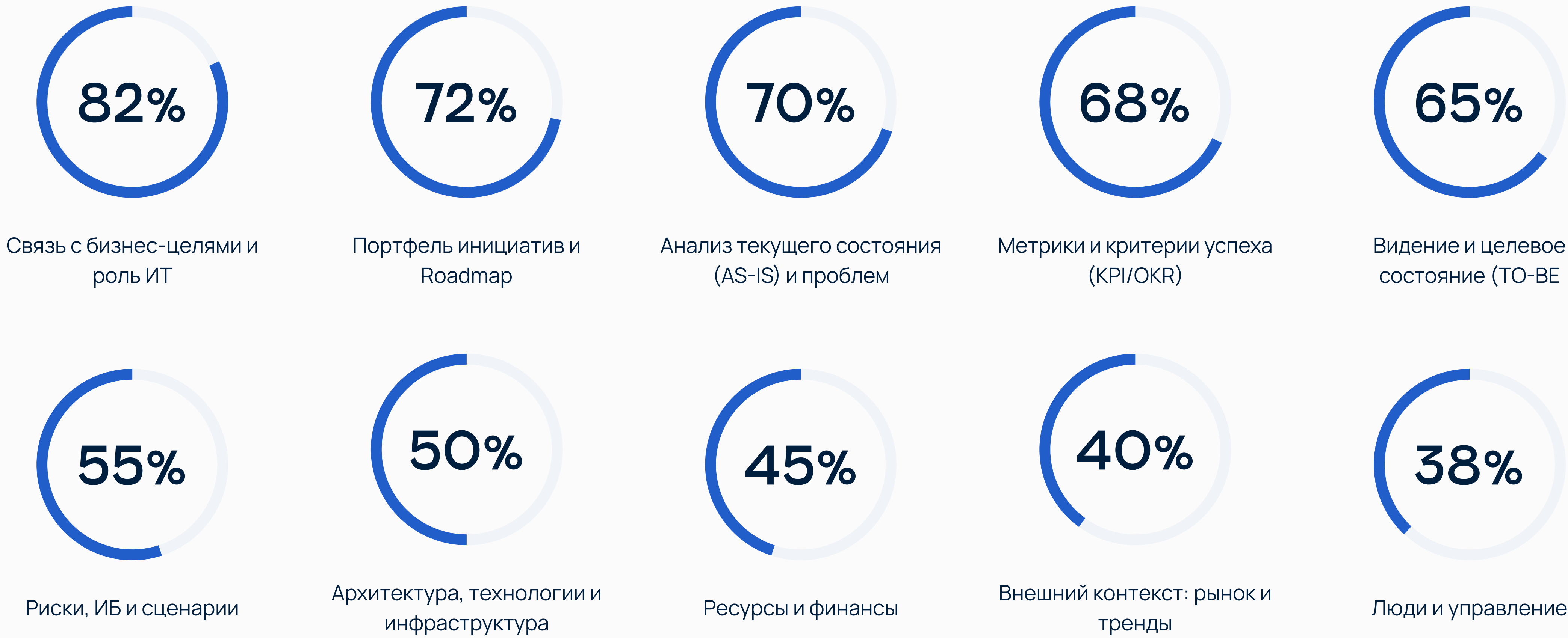
Всего ответов: 319

Как респонденты видят идеальную структуру ИТ-стратегии

В открытом вопросе респонденты практически не спорят о составе ИТ-стратегии: различается детализация, но не логика. В большинстве ответов ИТ-стратегия описывается как связка бизнес-целей, диагностики текущего состояния, целевого видения и набора приоритизированных инициатив с метриками и условиями пересмотра.

Q: Какие элементы, по-вашему, обязательно должна включать ИТ-стратегия компании?
(открытый вопрос)

Ключевые элементы по частоте упоминаний:



Заключение

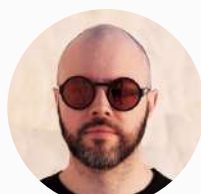
Наше исследование показывает, что практика работы с ИТ-стратегией в многих компаниях находится в стадии становления.

С одной стороны, большинство компаний имеют формализованную стратегию, и в 86% случаев она связана с бизнес-целями. С другой — значительная часть руководителей слабо вовлечена в стратегические процессы, не осведомлена о ключевых элементах стратегии своей компании и оценивает собственные компетенции в этой области как средние или поверхностные.

Главные барьеры — недостаточная вовлечённость команд, размытость формулировок и отсутствие выделенного бюджета. Только 13% руководителей проходили внешнее обучение стратегическому планированию, а треть респондентов не владеет базовым пониманием того, что такое стратегия.

Наличие и зрелость ИТ-стратегии заметно различаются в зависимости от отрасли и размера команды: в финтехе, экосистемах и E-com стратегия формализована чаще, а с ростом команды она становится более осознанным управленческим инструментом.

Спасибо партнерам исследования:

https://t.me/natti_jun_front		https://t.me/smestavcareer		https://t.me/yuliettapi	
https://www.linkedin.com/in/irina-vishnevskaya-73246341/		https://t.me/frontend_lead_mentor		https://t.me/AFoxCpp	
https://www.linkedin.com/in/dmitry-remezov-097424258/		https://t.me/ItSherlock		https://t.me/data_engineerette	
https://t.me/techtalkswithmasha		https://t.me/dolceavito		https://t.me/cherkashindev	
https://t.me/producttrends		https://t.me/vyydi_zaydi		https://t.me/MicroservicesThoughts	
https://t.me/marina_omichka		https://t.me/careerunderhood		https://t.me/onaboka	
https://www.linkedin.com/in/nick-efimov/		https://t.me/lovely_it_hell		https://t.me/+IDnbXEuz6KM1MjRi	
https://t.me/leadgr		https://t.me/vsharovatov		https://t.me/general_it_talks	
https://qa-sisters.com/		https://podlodka.io/tlcrew			