



Книга Ценность ИТ для бизнеса

Управление рисками, оптимизация работы и оценка результатов

Майкл Харрис, Дэвид Херон, Стася Иваницки
Auerbach Publications, 2008
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Бизнес многих компаний страдает из-за натянутых отношений между персоналом ИТ-отделов и другими сотрудниками. Очень часто эти трения возникают из-за разногласий по поводу того, какое место в организации занимает ее ИТ-служба и какова ее роль в реализации корпоративных целей. В этой книге говорится как раз о том, как добиться взаимопонимания между “сисадминами” и остальными сотрудниками компании. Авторы предлагают начать с точной оценки вклада, который вносят ИТ в бизнес компании с точки зрения финансовых результатов. На взгляд *BooksInShort*, стоит отметить умение авторов выражать сложные идеи понятным языком, избегая профессионального жаргона. Даже несмотря на то, что стиль изложения местами неуклюж, общее восприятие текста от этого не страдает. Хотя в книге подробно рассмотрено много специальных вопросов, она остается достаточно понятной для менеджеров всех уровней, работающих в области ИТ. Книга позволяет изучить сильные и слабые стороны целого ряда моделей оценки, бюджетирования и управления данными в ИТ, чтобы выбрать ту, которая лучше всего соответствует нуждам организации.

Основные идеи

- Руководство компании должно видеть, какую пользу приносит ИТ-отдел.
- Рентабельность затрат на ИТ оценивайте на основе финансовой модели.
- Расходы на ИТ не должны быть ниже 1% и выше 15% валового дохода фирмы.
- Управление ИТ-службой включает в себя выбор людей, уполномоченных принимать решения в сфере ИТ, определение процедур их принятия и механизма ответственности за их исполнение.
- Аутсорсинг ИТ должен не только обеспечивать нужное компании качество, но и соответствовать целям бизнеса.
- Для эффективного управления ИТ-службой постоянно анализируйте и оценивайте результаты ее работы.
- Чтобы понять, как улучшить работу ИТ-службы, проанализируйте ситуацию на других предприятиях отрасли и сравните с тем, как обстоят дела у вас.
- Тщательно готовьтесь к внедрению любых новшеств в сфере ИТ и информируйте о них все заинтересованные стороны.
- Приобщение ИТ-службы к оценке рисков поможет компании справиться с негативными последствиями кризисных явлений.
- Не допускайте конфликтов ИТ-отдела с другими подразделениями компании.

Краткое содержание

Получает ли компания реальную экономическую выгоду от ИТ?

В большинстве компаний ИТ-отдел не оказывает прямого влияния на финансовые результаты работы, но при этом он поддерживает функционирование инфраструктуры для передачи и обработки данных, без которой невозможны бизнес-операции. Для повышения рентабельности затрат ИТ-служба компании должна:

- Обеспечивать доступ к данным для принятия решений на всех уровнях.

- Уметь показать, какую реальную пользу она приносит бизнесу и как эта польза сопоставима с расходами на ИТ.
- Вносить свой вклад в управление рисками за счет создания соответствующей инфраструктуры, развития компетенций и организации поддержки для оценки рисков.
- Оценивать бизнес-процессы, в которых задействована ИТ-инфраструктура.
- Обеспечивать поддержку конечных пользователей.
- Повышать конкурентоспособность компании за счет внедрения инноваций и совершенствования ИТ-систем.

Показатели ценности ИТ

Менеджеры ИТ-отдела должны уметь объяснить, как их работа способствует увеличению прибыли компании и как ИТ-системы помогают достигать общекорпоративных целей. Есть несколько финансовых показателей, помогающих оценить истинную рентабельность затрат на ИТ.

- **Совокупная стоимость владения.** Показатель затрат на ИТ-актив с момента его приобретения компанией до окончания срока его эксплуатации. Хотя будущие затраты прогнозировать сложно, этот метод удобен для сравнения альтернативных вариантов ИТ-систем.
- **Прибыль на инвестированный капитал.** Это отношение прибыли, полученной от ИТ, к затратам на ИТ. Показатель лучше подходит для оценки прибыли или экономии в денежном выражении, чем в виде изменения ценности неосязаемых активов.
- **Экономическая добавленная стоимость.** Этот показатель аналогичен предыдущему, однако в его основе лежит оценка косвенных издержек, понесенных в результате отказа от инвестирования в другие активы, а не внутренняя норма рентабельности.
- **Анализ потенциала прибыли.** Это расчет прибыльности ИТ-проекта через оценку его текущего и будущего финансового эффекта. Он особенно полезен для оценки совершенно новых для компании проектов.
- **Рентабельность активов.** Чистая прибыль от ИТ-проекта, поделенная на общую стоимость активов, использованных для получения этой прибыли.
- **Рентабельность задействованной инфраструктуры.** Показатель похож на предыдущий, но вместо стоимости ИТ-активов за основу берется стоимость ИТ-услуг.

Как сделать рентабельными затраты на ИТ

Задача любой компании – приобрести необходимые информационные технологии, потратив минимум денег, времени и других ресурсов. Слишком часто, однако, эта конечная цель теряется из вида, и в итоге ИТ-система превращается в “черную дыру”, которая высасывает ресурсы из компании. Чтобы этого не произошло, нужно определить, какую роль должна играть ИТ-служба в достижении корпоративных целей, каким будет ее бюджет и как ИТ-системы будут адаптироваться к изменениям конкурентной ситуации. Ваша цель – создать полноценную ИТ-службу, работающую с минимальными издержками. Контроль затрат – единственный путь к высокой рентабельности инвестиций. В разных фирмах уровень затрат на ИТ будет различным, но в целом он должен рассчитываться по принципу сопоставления бюджета на ИТ с валовым доходом компании. Итогом такой оценки будет показатель эффективности инвестиций – в чем-то аналогичный пробегу автомобиля на литр топлива. Итак, объем бюджета на ИТ может быть следующим:

- **Менее 1% валового дохода.** Вы медленно, но верно подрываете работу своей ИТ-службы, а с ней и всей компании.
- **От 1% до 2%.** ИТ-служба поставлена на грань выживания.
- **2-3%.** Приемлемый уровень для крупных компаний, но не для мелких фирм.
- **3-6%.** Достаточный уровень для создания сильного ИТ-отдела, который в состоянии работать над стратегическими проектами.
- **6-15%.** Повод задуматься о целесообразности таких значительных затрат на ИТ.
- **Более 15%.** Вам немедленно нужно взять расходы на ИТ под жесткий контроль.

Модели управления ИТ-службой

Для составления действенной программы управления ИТ-службой выберите базовую модель этого управления. Определите, какие задачи должен решать ИТ-отдел, какой ему понадобится бюджет и как компания станет контролировать его исполнение, кто из менеджеров будет принимать решения, касающиеся ИТ, как эти решения будут оцениваться и какую ответственность будут нести исполнители. Универсальной операционной модели для любых ситуаций не бывает. Проанализируйте все известные варианты моделей управления с точки зрения преимуществ для компании. Вот некоторые из них.

- **“Интегрированная модель зрелости процессов” (СММІ®).** Позволяет оценить зрелость ИТ-процессов на предприятии и разработать план действий по наращиванию их потенциала.
- **“Управление информационными и смежными технологиями” (СОВІТ®).** Модель предназначена в первую очередь для аудиторов и позволяет устранять проблемы в сфере безопасности и управления ИТ.
- **“Библиотека инфраструктуры информационных технологий” (ІТІЛ®).** Источник информации о передовом опыте компаний отрасли. Может служить основой для разработки и внедрения ИТ-процессов.
- **“Международная организация по стандартизации” (ІSO).** Более 16 000 стандартов, разработанных этой организацией, позволяют оценить соответствие вашей ИТ-программы современным стандартам.
- **“Управление проектами”.** При разработке операционных стратегий за основу должны браться количественные параметры – это особенно важно для ИТ-проектов, которые выполняются с привлечением внешних подрядчиков.
- **“Шесть сигм”.** Широко известный метод контроля качества бизнес-процессов и снижения вариативности их выполнения. Цель метода – достижение уровня качества, допускающего не более 3,4 дефекта на миллион операций.

Аутсорсинг ИТ

Решение о передаче ИТ (или других бизнес-функций) сторонним подрядчикам принимается с учетом того, какие операции формируют основу вашего ценностного предложения, а какие вы безболезненно можете передать поставщикам услуг. Полезно изучить, какие функции передают сторонним исполнителям ваши конкуренты. При этом имейте в виду, что ваша компания должна найти собственный баланс между внутренним и внешним подрядами. Сначала выясните, какие из операций, выполняемых штатным персоналом, могут выполняться внешним поставщиком услуг с меньшими затратами. При аутсорсинге бизнес-функций (в том числе ИТ) необходимо составить с исполнителем договор об уровне обслуживания, оговаривающий качество и объем оказываемых услуг. Определите нормативы качества, сроки, процедуры и ожидаемые затраты. Убедитесь, что договор об аутсорсинге отвечает целям компании, и тщательно продумайте, как будете контролировать качество закупаемых услуг.

ИТ-инструментарий

Выберите программные средства, обеспечивающие качество, производительность и эффективность ИТ-процессов. Определите, насколько эти средства удовлетворяют ваши потребности, допускают ли перенастройку при изменении этих потребностей, не конфликтуют ли с установленными системами и каких требуют затрат на техническое обслуживание. Вне зависимости от того, предназначены ли эти инструменты для технической поддержки или оказания услуг, удостоверьтесь, что все они соответствуют стандартам, принятым в отрасли. Не торопитесь с решением, потому что приобретение неподходящего ПО – дорогостоящая и трудно исправимая ошибка.

Оценка эффективности использования ИТ

Оценивать ИТ-процессы следует на том же организационном уровне, на котором они осуществляются. Четыре важнейших критерия оценки – это затраты, качество, скорость и удовлетворенность клиентов. Собранные при оценке данные помогут повысить эффективность работы ИТ-службы, продемонстрировать ее ценность для бизнеса и получить данные для принятия управленческих решений. Применяйте как качественные, так и количественные методы оценки. Количественные данные используйте для определения нормативов, а качественный анализ – для демонстрации потенциала. Взятые вместе, эти два вида оценки позволят вам отслеживать любые изменения в результатах работы, фиксировать улучшения и быстро диагностировать проблемы.

Опыт других компаний отрасли

Проанализируйте особенности управления ИТ-службой в других компаниях отрасли – у конкурентов, поставщиков, заказчиков, а также в организациях, схожих с вашей по размерам, расположению или нормативно-правовому статусу. Разумеется, поиск такой информации требует усилий и времени, поэтому часто бывает целесообразно воспользоваться услугами консалтинговой фирмы. Чтобы извлекать нужные данные с максимальной продуктивностью, выберите нужные показатели в работе изучаемой организации и отслеживайте их изменения во времени, сопоставляя с данными для своей компании.

Управление преобразованиями в ИТ

Необходимость преобразования работы ИТ-службы может быть обусловлена внутренними (модернизацией, расширением, сменой бизнес-модели) и внешними факторами – новым законодательством, стандартами, действиями конкурентов. Реформируя работу ИТ-отдела, придерживайтесь следующих принципов управления преобразованиями:

1. **Поддержка на двух уровнях руководства.** Преобразования невозможны без поддержки со стороны руководителей высшего и среднего звена.
2. **Достаточное финансирование.** Для преобразований необходимы ресурсы, включая бюджет, в который заложен резерв на случай непредвиденных обстоятельств.
3. **Экономическое обоснование.** Письменное обоснование нововведений поможет вам лучше представить их последствия и оценить состоятельность планов.
4. **Формирование правильных ожиданий.** Если вы не объясните руководству свое видение преобразований, они навяжут вам свое.
5. **Человеческий фактор.** Чтобы заставить людей сотрудничать вопреки их нежеланию что-то менять, добивайтесь того, чтобы все они понимали цели преобразований.
6. **Объясняйте, объясняйте, и еще раз объясняйте.** Всем, кого затрагивают перемены, давайте любую необходимую информацию.
7. **Контроль количественных параметров.** Нельзя управлять тем, что не поддается количественной оценке. Выделите факторы, играющие главную роль в вашем проекте, и регулярно оценивайте их воздействие.

Управление рисками в ИТ

Ваша задача – минимизировать наступление событий, которые помешают ИТ-проектам или нарушат работу компании. Для оценки потенциальных опасностей привлечите собственных специалистов или внешних консультантов по управлению рисками. Анализируйте факторы риска, связанные с финансами компании, репутацией и изменением законодательства. Оценивайте весь спектр рисков – от ухода ценных специалистов до разрушительных природных катастроф. Некоторые риски можно минимизировать, разработав определенные внутренние правила и процедуры. В других случаях снизить риск можно за счет аутсорсинга некоторых бизнес-функций.

Каким должен быть ИТ-директор?

Помимо умения руководить техническими специалистами, глава ИТ-службы должен иметь четкое видение перспектив развития ИТ, которое стимулировало бы сотрудников работать на результат. Он должен уметь говорить на понятном для подчиненных языке, чтобы сотрудники, не имеющие технической подготовки, без проблем улавливали его идеи, а технический персонал не сомневался, что руководитель хорошо разбирается в специальных вопросах. Также ИТ-директору нужно понимать принципы ведения бизнеса, обладать опытом работы (в том числе – в

международной компании), а также умением отбирать, привлекать, обучать и удерживать талантливых специалистов.

Чего IT-отдел ожидает от других подразделений?

У IT-специалистов иногда не складываются отношения с персоналом подразделений, работу которых они поддерживают. Этого допускать нельзя. Следите за тем, чтобы сотрудники IT-отдела представляли, чего от них ждут другие, а работники других подразделений – важность соблюдать требования представителей IT-отдела. Обе части бизнеса (коммерческая и техническая) должны работать слаженно, как единая команда с общими целями. Взаимопонимание и сотрудничество помогут избежать привычных трений между IT-специалистами и представителями других отделов.

Об авторах

Дэвид Херрон – соучредитель, а **Майкл Харрис** – владелец David Consulting Group. Д. Херрон – автор двух книг, написанных в соавторстве с коллегами, и многочисленных статей по функциональной оценке программных проектов. **Стася Иваницки** – специалист по управлению качеством, имеет более 18 лет опыта работы в IT.
