

Соус для СІО

как экологично управлять ресурсами и приоритетами ИТ?

Алексей Чумаков, CPD (IPMA/A)

alex@chumakov.ru

+7.903.200.11.80



CFO и CIO...

CFO:

- управляет материальными и приравненными ресурсами предприятия (деньги, имущество, обязательства, IP...)
- может управлять внутренним инвестиционным портфелем
- управляет эффективностью предприятия (через деньги)

CIO:

- управляет оборудованием, программным обеспечением и поставщиками услуг автоматизации
- может управлять развитием бизнес-процессов
- тоже управляет эффективностью предприятия (через что?)

СЮ... Спорные утверждения и действия...

- Служба ИТ развивает компанию...
- Внедрение «системы XYZ» принесет экономический эффект XXX MUSD
- «Стратегия развития ИТ, помогающая бизнесу»...
- «Мы приносим прибыль компании»...

Конфликтные места:

- Видимость «раздувания» бюджета ИТ
- Приоритеты
- «Всё время чем-то заняты»
- Инвентаризация и движение ТМЦ
- «Вложений все больше, а где же польза?»
- «Спорит с CFO, кто лучше считает деньги»

Жалобы СІО:

«Мы тоже хотим как лучше...

НАС НЕ ПОНИМАЮТ!»

Причины разногласий

Разная точка зрения:

- на пользу от ИТ
- на бюджет
- на цели учета ТМЦ
- на приоритеты и критерии успеха

(ИТ «живут» в другой вселенной!)

Виды ресурсов в распоряжении ИТ

- Деньги (бюджет)
- Оборудование, ПО... (имущество)
- Поставщики (обязательства)
- Интеллектуальная собственность (лицензии и права...)
- Информация
- Время

Ключ к управлению ресурсами и приоритетами ИТ

Во главе угла:

- Управление временем
- Управление системами
- Управление проектами

А не:

- Управление финансами
- Управление услугами
- Управление имуществом

Общая стратегия ИТ:

ИТ повышает эффективность работы пользователей (сотрудников, клиентов...)

- **облегчая полезные операции** и **затрудняя вредные,**
- предоставляя обслуживаемые автоматизированные **системы,**
- управляя **проектами** развития и замены ИТ-систем,
- непрерывно **сокращая удельные расходы на операцию,**
- обрабатывая **поток потребностей** бизнеса и предлагая приоритеты.

Пользу или вред определяет бизнес, а не ИТ (ИТ – готовит предложения).

Логика учета затрат на ИТ

Главный объект учета – **ИТ-система:**

- автоматизирует задачу пользователя («почта» – система; серверный комплекс – нет)
- является составным активом
- подлежит инвестированию, модернизации, амортизации и т.п.
- позволяет корректно разделить капитальные и операционные затраты («покупка сервера» может быть и тем, и другим)

(ИТ «живут» в другой вселенной!)

Логика учета затрат на ИТ

Главный объект учета – ИТ-система:

- автоматизирует задачу пользователя («почта» – система; серверный комплекс – нет)
- является составным активом
- подлежит инвестированию, модернизации, амортизации и т.п.
- позволяет корректно разделить капитальные и операционные затраты («покупка сервера» может быть и тем, и другим)

(ИТ «живут» в другой вселенной!)

Логика движения:

- **потребность** бизнеса/пользователя → СВА, обоснование проекта
- **ИТ-проект** (создания/ обновления/ ликвидации системы) → инвестиционный бюджет + прогнозный операционный бюджет
- **ИТ-система** → операционный бюджет
- **Непроектные затраты** → операционные (даже, если капитальные с точки зрения бухучета)
- **Собственные затраты ИТ** -> отдельно; оплату людей на части не делим!

Аналитические признаки

Подразделение (регион)

Система (без системы = оп. затраты)

Проект (без проекта = оп. затраты)

Под этим – стандартные статьи
(ФОТ, налоги, оборудование, аренда, ...)

ИТ-бюджет компании

Бюджет ИТ компании (затраты на ИТ-системы)
Подразделение / регион 1, 2, 3... общие нераспределенные затраты...
Капитальные / инвестиционные затраты (системы компании)
Рабочие места
Общая базовая инфраструктура
Средства коллективной работы (хранилище, портал, трекер, связь)
Специальные системы (например, ERP, CRM, CAM...)
Проект 1... 2... 3...
(оборудование, ПО, лицензии, услуги)
Эксплуатационные (операционные) затраты (все, не отнесенное на проекты)
Рабочие места
Общая базовая инфраструктура
(оборудование, ПО, лицензии, услуги)

ИТ-бюджет ИТ-службы

Бюджет ИТ-службы (собственные затраты)	
Подразделение / регион 1, 2, 3... общие нераспределенные затраты...	
<u>Эксплуатационные (операционные) затраты (все, не отнесенное на проекты)</u>	
Затраты, связанные с персоналом	
(ФОТ, налоги, аренда, обучение, командировки...)	
Рабочие места сотрудников ИТ	
(оборудование, ПО, лицензии, услуги)	
Общее оснащение ИТ-службы	
(оборудование, ПО, лицензии, услуги)	
Эксплуатация системы «средства коллективной работы»	
(оборудование, ПО, лицензии, услуги)	
Эксплуатация других систем	
<u>Капитальные / инвестиционные затраты (собственные системы ИТ)</u>	
Средства коллективной работы (хранилище, портал, трекер, связь)	
Проект 1... 2... 3...	
(оборудование, ПО, лицензии, услуги)	
Другие системы...	
...	...

Что это дает?

- Раздельное управление эффективностью:
 - По региону
 - Отдельно – ИТ
 - Посистемно
 - Попроектно
- Поэтапное устранение необоснованных затрат «на серверы», «на лицензии» и т.п.

Руководящий принцип:

Требовать неуклонного снижения затрат, не отнесенных на проекты и системы

(лучше – в пересчете на количество пользователей)

Иначе ИТ- неэффективно!

СВА и поиск альтернатив

Общий знаменатель: время пользователей

- Насколько меньше времени на операцию X потратят пользователи после внедрения системы У?
- Насколько дешевле будет стоить это время (за счет снижения требований к квалификации?)
- А по сравнению с другими системами?
- А если систему ликвидировать? Сколько стоит время пользователей для таких же операций без автоматизации?

Инвентаризация и движение ТМЦ

Ключ:

**Объект учета
(«конfigurационная единица») –
компонент системы**

- КЕ могут перемещаться между экземплярами систем
- КЕ могут «подменяться» и «сдаваться в ремонт»
- Две схемы:
 - «ИТ=владелец; подразделение = пользователь»
 - «ИТ=распорядитель; подразделение = владелец»

Контрольные показатели

Ключ:

**Инвестиции в системы
высвобождают все больше
времени пользователей
(по все меньшей цене)**

- Затраты на эксплуатацию (операционные)
– падают
- Приведенная стоимость сэкономленного времени всегда больше, чем операционные затраты + амортизация инвестиций в систему
- Цена устранения ошибки пользователями
– тоже стоимость времени
- Если операция «вредна» – инвестируем в ее пресечение

Управление временем ИТ

Ключ:

**60-80% собственных затрат ИТ =
время сотрудников**
(без учета аутсорсинга)

Система заявок «заказ-наряд»

Виды заказов:

- **«Дать/поменять/забрать» систему;** должно расти или держаться
- **«Починить»;** должно падать
- **«Посоветовать/проинформировать»:** должно держаться или падать
- **«Помочь» (сделать работу за меня):** должно держаться или падать

Наряд = «установить сервер; настроить антивирус и т.п.» - нормируем время

Управление целями ИТ



«НЕТ! ИТ-сервисам.» Когда и почему?

«НЕТ»: постоянное использование + критичные конкурентные преимущества:

- «Такси» vs. «Транспортный цех»
- При системоориентированном подходе – склонность к сокращению операционных затрат
- Создается собственная добавленная ценность и компетенции

«ДА»: инфраструктурные типовые системы, редко используемые системы:

- «Такси» vs. «Транспортный цех»
- «Выставление счетов» подрядчиком выгоднее
- Система развивается подрядчиком «для всех» за счет нескольких клиентов

Организуем и учим.

- › Demand Driven Enterprise (D³)
 - › Commitment Based Project Management (CBPM)
 - › Demand Driven IT
 - › Human Interaction Design
-
- › диагностика и развитие бизнеса
 - › организация времени и фокуса внимания
 - › вовлекающие сценарии продаж
 - › оценка и организация ИТ

группа толк

Вопросы?



**Организуем
и учим!**

Алексей Чумаков

Основатель и управляющий партнер,
группа «Толк»

архитектор предприятия,
директор проектов (IPMA/A CPD)

Тел. +7.903.200.11.80

Блог: alex.chumakov.ru

Почта: alex@chumakov.ru

Facebook: [achumakov](https://www.facebook.com/achumakov)