

Реорганизация ИТ

при росте, слияниях, поглощениях

Алексей Чумаков, СРD

alex@chumakov.ru

+7.903.200.11.80



Положение...

Исходное состояние:

- несколько подразделений ИТ
- дублирующиеся системы
- собственный ИТ в бизнес-подразделениях
- ...

Проблемы:

- Кто ответственный?
- Борьба за власть...
- «Черная дыра» затрат
- Как оценить эффективность?
- Как управлять бюджетом?
- «зоопарк» взаимозависимостей
- ...

**ИТ тормозит развитие /
интеграцию бизнеса**
(из лучших побуждений)

Ожидания от ИТ

Цели:

- поддержать развитие или интеграцию нового бизнеса
- предотвратить дезорганизацию при слияниях / поглощениях
- согласовать приоритеты бизнеса и ИТ
- управлять стоимостью ИТ

Роль ИТ?

- Информационная связность
- Эффективность времени предприятия

Приоритеты:

- бесперебойная работа ИТ
- уровень безопасности
- качество поддержки
- цельное информационное пространство
- единая ответственность
- управление очередностью разработки и себестоимостью ИТ

Модель



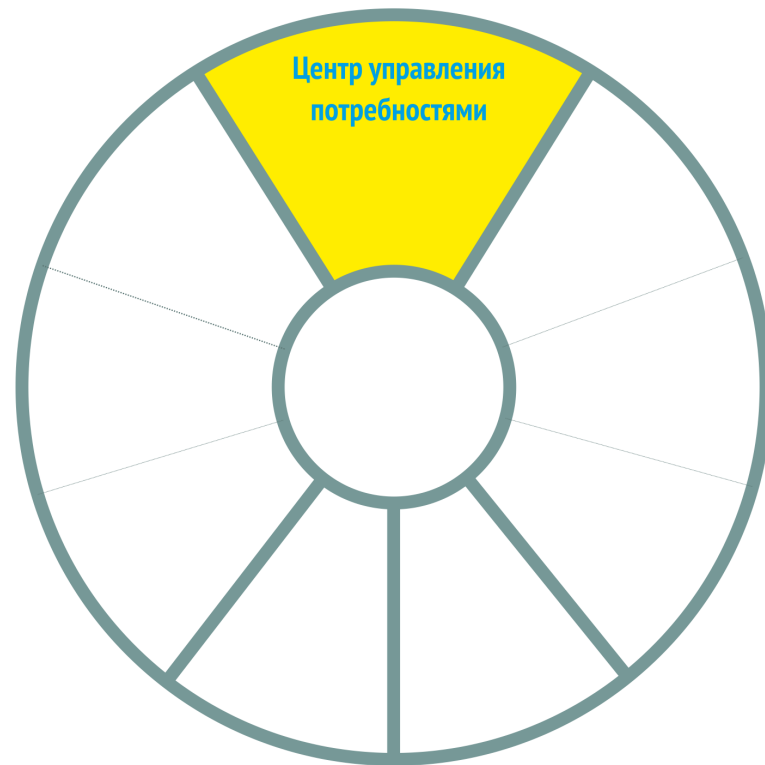
Ф. Модель ИТ D³
© А. Чумаков, 2007

1. Управление потребностями

- превращение потребности в задание
- предынвестиционный анализ (СВА)
- портфель проектов, «фич», систем, пользователей
- единый источник задач для всего ИТ

- автоматизация: таблицы, схемы, иерархический трекер
- внешнее взаимодействие: заказчики, «комитет по развитию», (через 1 линию – пользователи)

результат: связность целей и приоритетов, исполнительская дисциплина ИТ



1. Управление потребностями (продолжение)

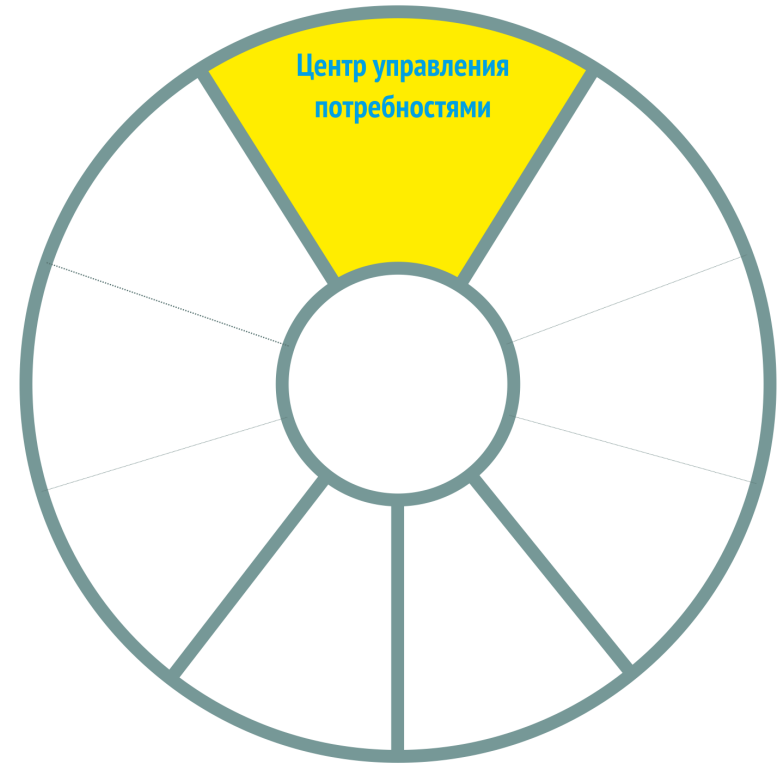
Единые метрики качества ИТ-систем:

- К. для заказчика (соответствие бизнес-целям)
- К. для пользователя (юзабилити)
- К. для эксплуатации (стоимость владения)
- К. для разработки (стоимость доработки)

Единые виды «ИТ-сервисов»:

- Дать/взять/поменять
- Починить
- Помочь
- Проинформировать/научить

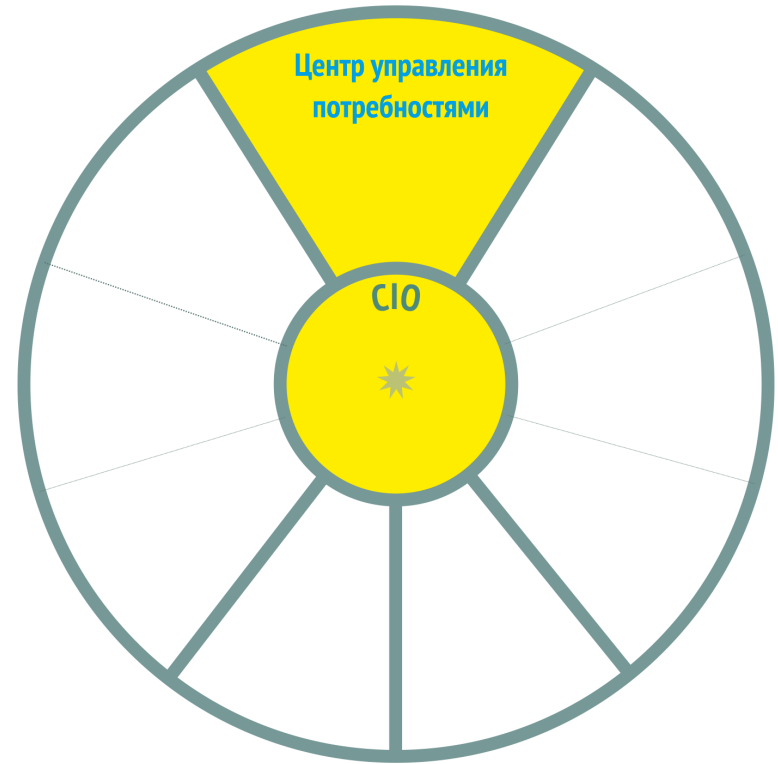
Отсюда – единые правила оценки финансовой, временной и качественной эффективности ИТ



2. Власть и ответственность

- выбрать и назначить СІО (при необходимости)
- организовать достойный перевод или уход другим кандидатам
- Возможно, руководитель ЦУП = СІО?

Результат: единая ответственность



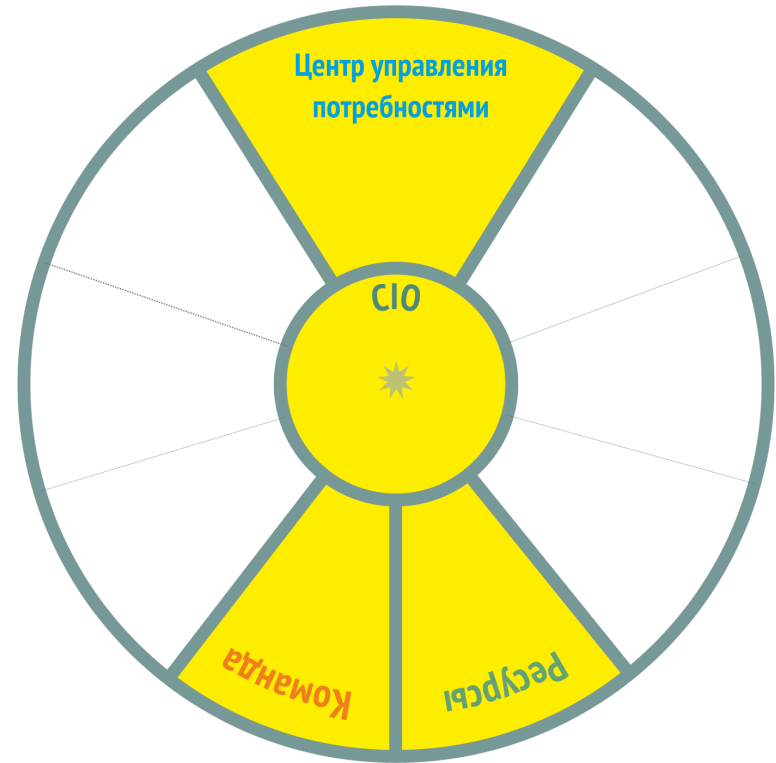
3. Опора для ИТ

Единое:

- Управление персоналом
- Управление поставщиками
- ИТ-безопасность
- Бюджетирование
- Документооборот
- Управление портфелем ИТ-систем как имуществом компании (не услугами!)

Результат:

- общие правила для разрозненных ИТ-команд
- экономическая и деловая прозрачность ИТ



4. Опорные ИТ-системы для предприятия

Объединяем:

- Система постановки задач
- Хранилище документов и файлов
- Портал
- Средства связи и каталоги
- Типовое рабочее место
- Реже – бюджетирование/отчетность, документооборот, CRM...

Результат: ИТ помогает обеспечить связность предприятия

- Чистка данных и справочников для всех пользователей!
- Оргструктура
- Цели и задачи подразделений
- Вместе с корпоративным HR и командой реорганизации

5. «ГОЛОВЫ И ХВОСТЫ»

- Разработка – объединяются или создаются проектировщики и QA; **разработческие команды – не изменяются**
- Эксплуатация – объединяется инфраструктура и поддержка; **прикладники – не трогаются**

Результат: обусловленность работы «самых чувствительных» команд логикой процесса разработки и эксплуатации



6. «Середина»

- Объединение, специализация или перекрестное обучение разработческих и эксплуатационных прикладных команд

Результат: встраивание «элиты» в управляемый процесс



7. Оптимизация ИТ и ИТ-систем

- Почти с начала реорганизации
- Как управление портфелем проектов силами ЦУП:
 - Релизы, проекты
 - События
 - Инсталляции
 - Организационные изменения
- В соответствии с приоритетами бизнеса
- Без нарушения работы ИТ или бизнеса
- Приоритеты – комитет по развитию ИТ (development steering committee)
- Обязательна чистка данных, архивирование и организация справочников для всех пользователей!
- Начинаем с реальной оргструктуры
- Действуем вместе с корпоративным HR и командой реорганизации

Особенности

- Что отдавать на аутсорсинг?
- Географическая распределенность
- Степень централизации (тип холдинга)



Ф. Модель ИТ D³
© А. Чумаков, 2007

Что в итоге?

- Управление потребностями, приоритетами и бюджетом – как можно раньше
- Поток требований как фактор, связующий бизнес и ИТ
- Поддержка информационного поля объединяемых организаций
- **Гибкое реагирование ИТ на изменчивость бизнеса и вклад в организационные изменения до, а не после реорганизации специалистов и систем**
- **Удовольствие бизнеса и ИТ от общения друг с другом**

Типичные сроки:

- ЦУП, снабжение и HR – месяц
- СIO – неделя
- Опорные системы – 1-3 мес
- Реорганизация специалистов – 3-6 мес
- Перестройка портфеля систем, консолидация инфраструктуры – 6-12 мес

Поэтому глубокие изменения систем – только после организации портфеля требований и ЦУП

Делаем сами и учим вас!

- › Demand Driven Enterprise (D³)
- › Commitment Based Project Management (CBPM)
- › Demand Driven IT
- › Service Design

- › организация времени и фокуса внимания
- › вовлекающие сценарии продаж
- › диагностика и развитие бизнеса
- › оценка и организация ИТ

группа толк

Вопросы?



Алексей Чумаков

Основатель и управляющий партнер,
группа «Толк»

архитектор предприятия,
директор проектов (IPMA CPD)

+7.903.200.11.80

skype: a.chumakov › blog: alex.chumakov.ru

Отвечаю с радостью!