

Управление функцией ИТ в условиях кризиса

Как снизить затраты, не подвергая риску свой бизнес? Как обеспечить ощутимые и стабильные преимущества?

Успешное управление затратной базой крайне важно, чтобы выстоять в условиях экономического спада. В большинстве компаний на сферу информационных технологий (ИТ) приходится значительная часть расходов. Компании стремятся быстро и эффективно сократить затраты, поэтому к функции ИТ предъявляются все новые требования в связи с:

- Сокращением операционных затрат
- Ограничением расходов, не относящихся к основной деятельности
- Поискem инструментов и инфраструктуры, позволяющими бизнесу достичь большего с минимальными затратами

Необходимо как можно быстрее добиться ощутимых положительных результатов, однако не следует забывать, что краткосрочные инициативы по сокращению затрат не должны подвергать риску устойчивость бизнеса в будущем и приводить к росту затрат в долгосрочной перспективе.

О чем стоит задуматься?

Компаниям необходимо более четко понимать свою затратную базу и точно знать, какие виды деятельности помогают повысить стоимость компании, а какие, напротив, снижают ее. Также нужно хорошо представлять себе необходимые для бизнеса результаты и меры, которые следует принять для их достижения. Чтобы успешно осуществить программу, нужно отслеживать все эти аспекты и понимать, что именно требует изменения (например, расстановка приоритетов, распределение ресурсов). Для этого необходимо построить адекватную систему отчетности и оценки эффективности.

Нужно проанализировать капитальные затраты и доходность капиталовложений, связанных с программами и портфелями проектов в сфере ИТ. Если рентабельность инвестиций недостаточна, проекты следует пересмотреть. Во многих компаниях комплексные программы преобразований уже наполовину завершены. Зачастую информационные технологии являются ключевым аспектом таких преобразований и вместе с тем основной сферой затрат, например на разработку и внедрение новых ИТ-решений. В свете нынешних экономических условий необходимо в кратчайшие сроки провести переоценку программ преобразований, что позволит добиться адекватной доходности инвестиций и сократить время их окупаемости. Если капиталовложения недостаточно рентабельны, следует прекратить реализацию программ или найти альтернативные решения.

Нужно также сосредоточиться на получении максимальной выгоды от управления отношениями с поставщиками. Компании должны эффективно использовать свою покупательскую способность, чтобы приобретать программные продукты, аппаратное обеспечение и услуги по оптимальной цене. Требуется жесткий контроль над контрактами, заключаемыми с внешними организациями и поставщиками услуг, например в сфере ИТ или такими, как центры поддержки клиентов, при этом особое

внимание следует уделять уровню обслуживания и тому, каким образом происходит управление спросом. Это в одинаковой степени применимо как к спросу на сервисы, оказываемые силами штатных специалистов, так и на сервисы, предоставляемые третьими сторонами. Пересмотрев уровни ИТ-сервисов и сократив время на сервисы по поддержке, можно значительно уменьшить ежемесячные затраты на сферу ИТ, при этом на надежности сервисов это никак не отразится.

В случае приобретения другой компании или проведения масштабной реструктуризации необходимо сосредоточить основные усилия на выполнении планов по сокращению затрат в результате интеграции и достижении эффекта синергии за счет создания новой, объединенной службы ИТ.

Как добиться успеха, реализуя программы сокращения затрат?

Из 1124 руководителей высшего звена, принявших участие в 12-м ежегодном опросе руководителей крупнейших компаний мира, проводимом PricewaterhouseCoopers, 65 % указали, что технологические инновации являются важным или определяющим фактором успеха в долгосрочной перспективе.

Крайне важно, чтобы программа управления затратами позволяла в кратчайшие сроки получить требуемые преимущества. При этом наиболее сложно обеспечить стабильность полученных результатов, предотвратить рост рисков для бизнеса и эффективно использовать персонал.

Существует ряд основных факторов, которые следует принимать во внимание:

- Проекты по сокращению затрат должны быть санкционированы и поддержаны на высшем уровне. Руководителям служб ИТ необходимо проявлять отличные лидерские качества и доказывать их на практике.
- Программа и реализуемые в ее рамках инициативы должны быть не просто направлены на устранение симптомов увеличения затрат в сфере ИТ, а влиять на его первопричины. Если не искоренить первопричины, можно добиться лишь временного снижения затрат.
- Работу над сокращением затрат нужно начинать с изучения спроса на ИТ-услуги, в полной мере понимая, что именно необходимо клиентам. Это означает, что нужно точно знать, из расчета на кого и каким образом структурированы имеющиеся уровни обслуживания и требования.
- Чтобы понимать базу затрат в сфере ИТ и добиваться конкурентных преимуществ для бизнеса, любая инициатива по сокращению затрат должна осуществляться в рамках общего стратегического подхода.
- Следует создать надежные методики оценки преимуществ и эффективности программы, чтобы отслеживать и контролировать процесс ее реализации. Необходимо создать механизмы, позволяющие быстро принимать соответствующие корректирующие меры, если ожидаемых результатов достигнуть не удается.
- Нужно продумать возможности использования новых технологий для сокращения затрат (таких как виртуализация, технология cloud computing, программные приложения с открытым исходным кодом).
- Снижение затрат за счет сокращения персонала или реструктуризации следует подкреплять преобразованиями на уровне процессов. Если рабочие процессы не были изменены и не отражают новую организационную структуру и модели ИТ, это

вскоре негативно скажется на производительности и с течением времени приведет к росту затрат до прежнего уровня.

Краткосрочные (менее 3 месяцев)

- Провести переоценку и пересмотр приоритетов в рамках программ стратегических капиталовложений с учетом имеющейся и ожидаемой выгоды
- Проанализировать и оценить базу активов и рассмотреть возможность продажи и обратной аренды имущества и активов на балансе
- Проанализировать характер взаимоотношений с третьими сторонами, в частности в отношении возможных совместных инвестиций и разделения рисков
- Провести переоценку портфеля проектов (прекратить или приостановить их осуществление).
- Провести проверку приложений и инфраструктуры, изучить возможности по рационализации и консолидации лицензий

Среднесрочные (3–12 месяцев)

- Определить оптимальные принципы деятельности и программу преобразований, учитывающие денежные средства компании и компетенцию третьих сторон и позволяющие регулировать эти аспекты
- Пересмотреть уровни сервиса – договориться о более низком уровне сервиса за меньшие деньги
- Построить/ пересмотреть взаимоотношения с третьими сторонами, чтобы снизить нагрузку на баланс ИТ и рассмотреть возможность аренды оборудования
- Проанализировать возможности оптимизации приложений и процессов
- Изучить возможности дальнейшего сокращения базы функциональных затрат и затрат в сфере ИТ при помощи инновационных методов использования информационных технологий

Долгосрочные (более 12 месяцев)

- Постоянно контролировать работы в рамках осуществляемой программы с точки зрения ожидаемых преимуществ
- Оценить возможности расширения инвестиций для осуществления дальнейших стратегических программ
- Проанализировать возможности повышения эффективности деятельности в результате организационных преобразований в службе ИТ и сокращения операционных издержек

Предлагаемые принципы сокращения затрат

В основе нашего подхода к сокращению затрат лежат принципы, учитывающие вопросы стратегии, структуры, персонала, процессов, а также технологии. Работая по всем пяти направлениям, мы можем помочь вам найти реальные возможности сокращения затрат и повышения эффективности ИТ-услуг, действительно способствующих созданию стоимости и позволяющих обеспечивать гибкую основу для будущего развития бизнеса.



Наш подход

Предлагаемый нами подход к сокращению затрат основан на трех простых шагах:

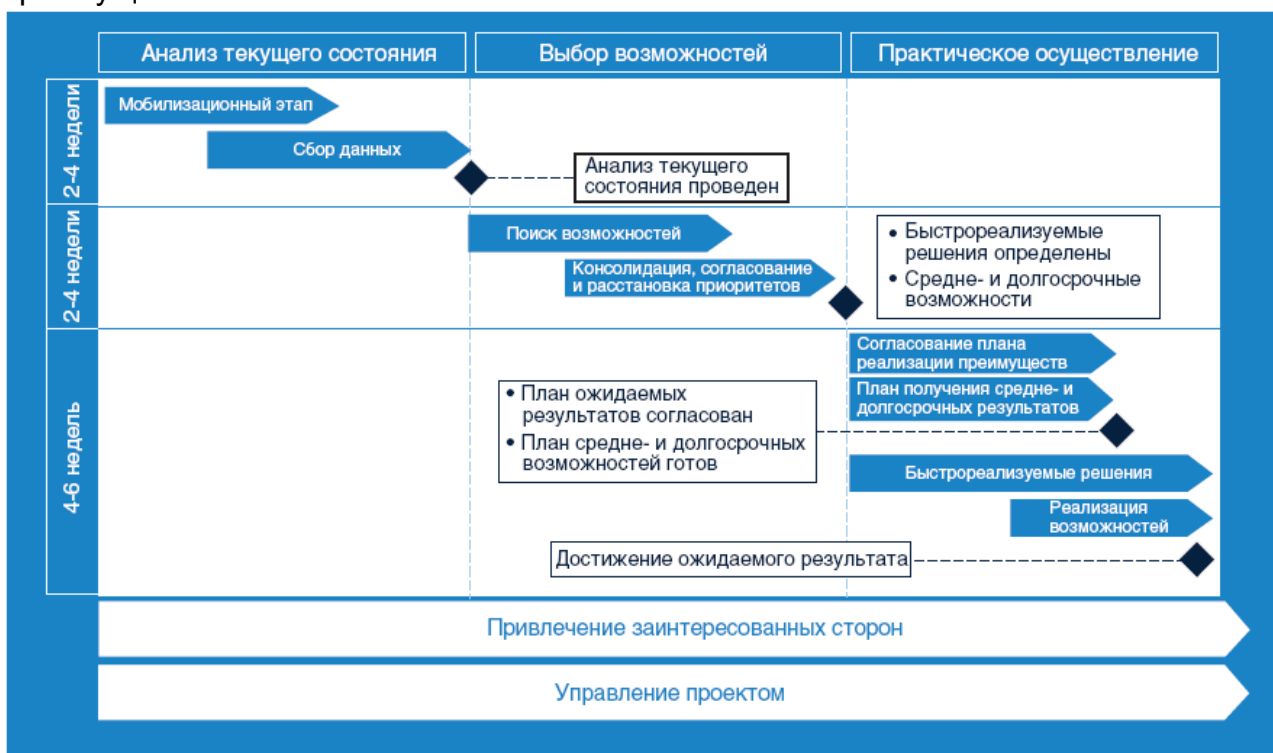
- Анализ текущего состояния (построение базового плана)
- Поиск и выбор возможностей
- Практическое осуществление

Основным принципом нашего подхода является необходимость выявления возможностей, позволяющих в кратчайшие сроки добиться ощутимых положительных результатов. Для того чтобы определить возможности сокращения затрат и добиться результатов, следует провести анализ текущего состояния. Этот анализ должен охватывать следующие составляющие:

- Текущий портфель проектов
- Портфель приложений
- Архитектура инфраструктуры
- Показатели эффективности деятельности
- Затраты на ИТ-сервисы
- Структура взаимоотношений с поставщиками, в том числе любые виды предоставления услуг третьими сторонами
- Организационная модель ИТ-функции

Поиск возможностей оптимизации затрат и повышения эффективности осуществляется путем сравнительной оценки показателей деятельности организации и данных о передовом опыте и анализа каждого из параметров текущего состояния. Определение возможностей можно начать параллельно с окончанием проведения анализа текущего состояния. Обычно поиск возможностей проводится в ходе ряда совместных встреч с основными заинтересованными сторонами из сферы ИТ и бизнеса, что помогает четко закрепить ответственность за организацией-заказчиком.

Затем можно реализовать найденные решения, позволяющие добиться быстрых результатов. Те возможности, реализация которых изначально потребует больших усилий и принесет выгоду в более отдаленной перспективе, включаются в общий план проекта. Ожидаемые преимущества должны быть определены и приведены в соответствие с планом проекта. Необходимо согласовать, кто именно будет нести ответственность за достижение ожидаемого результата, каким образом эти результаты будут контролироваться и как будут реализованы полученные преимущества.

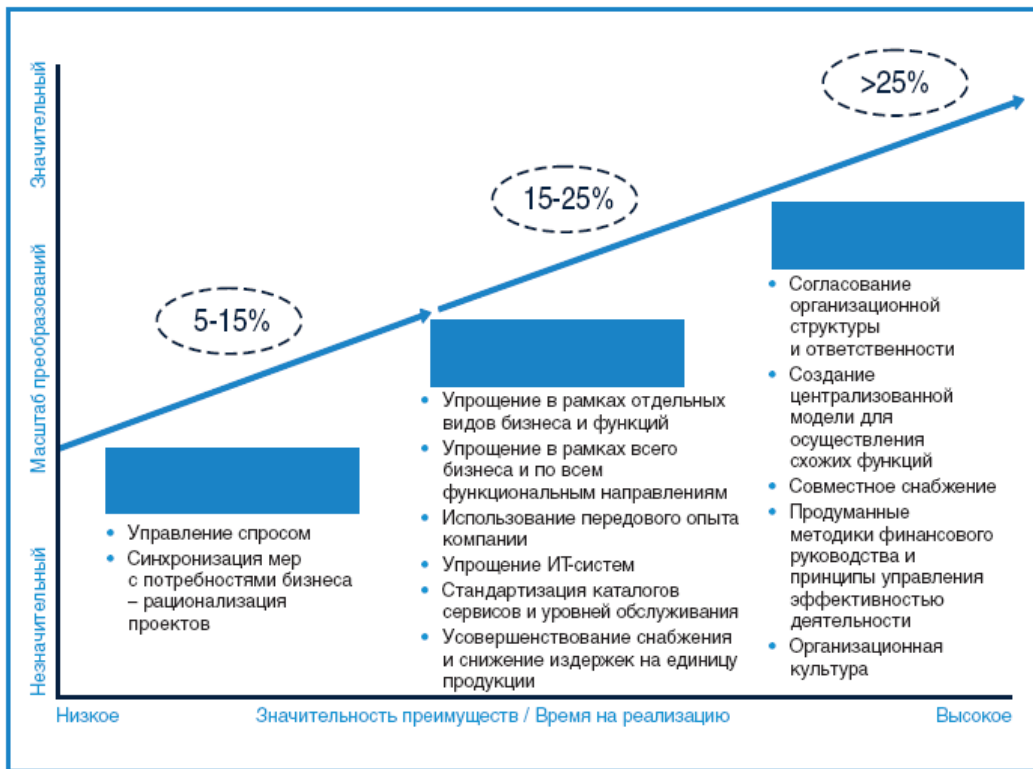


	Анализ текущего состояния	Выбор возможностей	Практическое осуществление
2-4 недели	Мобилизационный этап Сбор данных	Анализ текущего состояния проведен	
2-4 недели		Поиск возможностей Консолидация, согласование и расстановка приоритетов	<ul style="list-style-type: none"> Быстрореализуемые решения определены Средне- и долгосрочные возможности

4-6 недель	<ul style="list-style-type: none"> План ожидаемых результатов согласован План средне- и долгосрочных возможностей готов 	Согласование плана реализации преимуществ План получения средне- и долгосрочных результатов Быстрореализуемые решения Реализация возможностей
	Достижение ожидаемого результата	
Привлечение заинтересованных сторон		
Управление проектом		

Преобразования и преимущества: реальное повышение эффективности

Необходимо учитывать диапазон преимуществ, которые компания может стремиться получить, и четко представлять себе и планировать общий объем преобразований, который необходим на начальном этапе осуществления программы.





	Возможность	Типичные области сокращения затрат	Вероятный диапазон преимуществ
В краткосрочной	Быстрореализуемые решения	<ul style="list-style-type: none"> Штат временных работников/ персонал подрядчиков 	<ul style="list-style-type: none"> 5–15 % экономии на затратах на персонал
	Оптимизация портфеля проектов	<ul style="list-style-type: none"> Оценка портфеля на предмет соответствия бизнес-стратегии Определение программ/ проектов, в отношении которых требуется принять корректирующие меры Оценка структуры управления и экономического обоснования проектов 	<ul style="list-style-type: none"> Сокращение перечня ИТ-проектов на 15–30 %
	Оптимизация приложений	<ul style="list-style-type: none"> Анализ имеющегося портфеля приложений на предмет соответствия архитектуре Анализ и консолидация лицензий Оптимизация портфеля приложений 	<ul style="list-style-type: none"> Сокращение затрат на обслуживание и программное обеспечение на 10–50 % (оптимизация портфеля приложений)
	Рационализация и виртуализация инфраструктуры	<ul style="list-style-type: none"> Анализ и рационализация аппаратного обеспечения Виртуализация серверной инфраструктуры 	<ul style="list-style-type: none"> Сокращение затрат в области ИТ на 2–10 % за счет виртуализации инфраструктуры
	Оптимизация объектов/ центров обработки данных	<ul style="list-style-type: none"> Анализ имеющейся операционной ИТ-инфраструктуры на различных объектах Анализ и консолидация услуг центров обработки данных 	<ul style="list-style-type: none"> Сокращение затрат в области ИТ на 2–10 % за счет консолидации центров обработки данных Сокращение затрат в области ИТ на 2–10 % за счет совместного снабжения
	Управление снабжением и контрактами	<ul style="list-style-type: none"> Пересмотр существующих контрактов Стандартизация процессов снабжения в области ИТ 	<ul style="list-style-type: none"> Упрощение процессов поставок Сокращение затрат в области ИТ на 2–5 % за счет рационализации уровней услуг и усовершенствования процессов снабжения в области ИТ (меньшее количество лицензий)
В долгосрочной перспективе	Управление уровнем услуг	<ul style="list-style-type: none"> Анализ и рационализация уровней услуг Усовершенствование процессов управления спросом на ИТ-услуги 	<ul style="list-style-type: none"> Сокращение затрат на ИТ-услуги на 10–30 % Четкое соотношение спроса/ предложения в области ИТ Более устойчивая работа функции ИТ
	Пересмотр организационной модели	<ul style="list-style-type: none"> Создание нового дизайна организационной модели Анализ квалификации и уровня подготовки 	<ul style="list-style-type: none"> Дополнительное сокращение затрат в области ИТ на 5–10 % Меньшая степень зависимости от временных ИТ-ресурсов Более устойчивая организация ИТ

Как PricewaterhouseCoopers может вам помочь

Все чаще увеличение стоимости бизнеса достигается за счет участия в процессе всех уровней единой сети, объединяющей партнёров, поставщиков, клиентов, регулирующие органы и заинтересованные стороны. При этом успех зависит от сотрудничества всех сторон. Группа специалистов PricewaterhouseCoopers в области бизнес-консультирования поможет вам осуществить на практике стратегию развития вашего бизнеса. Мы консультируем и реализуем предлагаемые решения на местном и международном уровне. Мы помогаем клиентам определять возможности, минимизировать риски, осуществлять управление в условиях непредвиденных обстоятельств и проводить преобразования, помогающие добиться устойчивого результата.

В области информационных технологий основная трудность для компаний состоит в том, что управление значительными комплексными преобразованиями требует весьма существенных затрат времени и квалифицированных ресурсов. Уверены ли вы в том, что ваша компания обладает достаточным опытом, навыками и ресурсами, чтобы добиться успеха?

Выступая в качестве доверенных консультантов, специалисты PricewaterhouseCoopers:

- Понимают значимость и преимущества получения более качественной и надежной информации и эффективных ИТ-услуг и способны выявить факторы, позволяющие добиться результатов в этой области, а также определить уровень затрат
- Используя свои профессиональные знания в области финансов, оперативно проведут расчеты, чтобы дать вам возможность сконцентрироваться на том, что действительно важно
- Проведут анализ стратегии вашей компании, а также таких элементов имеющейся в организации функции ИТ, как персонал, процессы, структура и технологии
- Обеспечат взаимодействие с вашими основными поставщиками в области информационных технологий
- Предоставят независимые и объективные рекомендации в отношении возможных решений
- Помогут вам осуществить устойчивые преобразования, позволяющие добиться желаемых результатов

Мы готовы к диалогу и рассмотрению различных точек зрения на основании независимых и требующих осмысления наблюдений, подкрепленных фактами и сравнительными отраслевыми данными. Наши решения дадут вам уверенность в успехе во взаимосвязанном мире.

Наши эксперты в области информационных технологий всегда готовы вам помочь:

Алексей Янковский

Старший менеджер, CISM, руководитель ИТ-практики PricewaterhouseCoopers в Украине

Тел.: +38044 490 6777

alexey.yankovski@ua.pwc.com

Геннадий Чуприков

Менеджер, группа ИТ-консультирования, PricewaterhouseCoopers Украина

Тел.: +38044 490 6777

gennadiy.chuprykov@ua.pwc.com