

Повышение бизнес ценности ИТ: Антикризисный подход к реализации дорожной карты

Валерий Семчуков
Senior Business Advisor





Обзор тенденций в ИТ на 2016 год

Deloitte:

В 2016 году многие ИТ-директора могут оказаться в критическом положении. Если они не сумеют трансформироваться в успешных бизнес-лидеров своих организаций, то покинут эшелон принятия важнейших решений и навсегда останутся в роли второстепенных менеджеров по поддержке и обслуживанию цифровой техники. Ставить долгосрочные цели и формировать стратегию развития ИТ вместо них будут другие люди, например «цифровые директора» (Chief Digital Officer)

Gartner:

Сейчас невысокий статус «функциональных руководителей службой ИТ» имеют почти треть ИТ-директоров. Им следует стать более настойчивыми и требовательными к генеральным директорам, дабы под их руководством начать выстраивать цифровой бизнес, при этом не просто оптимизировать деловые процессы, а переосмыслить и полностью перестроить их. Взяв на себя инициативу в деле трансформации, ИТ-директора тем самым сохранят стратегическое лидерство и не позволят «цифровым директорам» вытеснить их на обочину корпоративного управления.



Рекомендации от Deloitte

Три приоритетных направления, на которых следует сфокусироваться в 2016 году:

- ❖ ИТ-директорам необходимо сконцентрироваться на выявлении бизнес-ценности планируемых инвестиций в ИТ. Руководители ИТ-служб должны научиться четко понимать приоритеты развития своего предприятия и соотносить с ними свои инициативы. На этапе принятия решений они должны досконально знать, какие именно конкурентные преимущества получит бизнес от вложений в ту или иную цифровую технологию
- ❖ Все имеющиеся в распоряжении ресурсы и технологии должны быть перенастроены таким образом, чтобы максимально способствовать достижению главной задачи—цифровой трансформации предприятия
- ❖ Интенсивная переподготовка подчиненных. Наличие в команде специалистов, прошедших нужную переподготовку, значительно упростит реализацию стратегии в области цифровой трансформации бизнеса и ускорит развертывание проектов на основе современных управленческих подходов



Приоритеты Бизнеса



Повышение капитализации

- Повышение масштаба и качества бизнеса
- Обеспечение устойчивости бизнеса и рост его стоимости в долгосрочной перспективе



Увеличение выручки

- Увеличение доли рынка
- Усиление позиций на рынке



Повышение операционной и управленческой эффективности

- Эффективность ключевых бизнес процессов
- Снижение себестоимости операций
- Оптимизация существующих процессов и внедрение новых технологий



Повышение инвестиционной привлекательности

- Повышение «транспарентности» бизнеса
- Взвешенный подход к работе обеспечивающий развитие персонала и социальную ответственность

Примеры ключевых показателей бизнеса

Общая выручка (Total Revenue)	Доходы до вычетов (EBITDA)	Валовая маржа (Gross Margin)
Доля рынка (Market Share)	Денежный поток (Cash Flow)	Доходность на одного работника (Revenue per Employee)
Чистая прибыль (Net Income)	Окупаемость инвестиций (ROI - Return on investment)	Экономическая добавленная стоимость (EVA)



Оценка влияния ИТ на бизнес показатели

Драйверы

Уровни влияния ИТ

Метрики

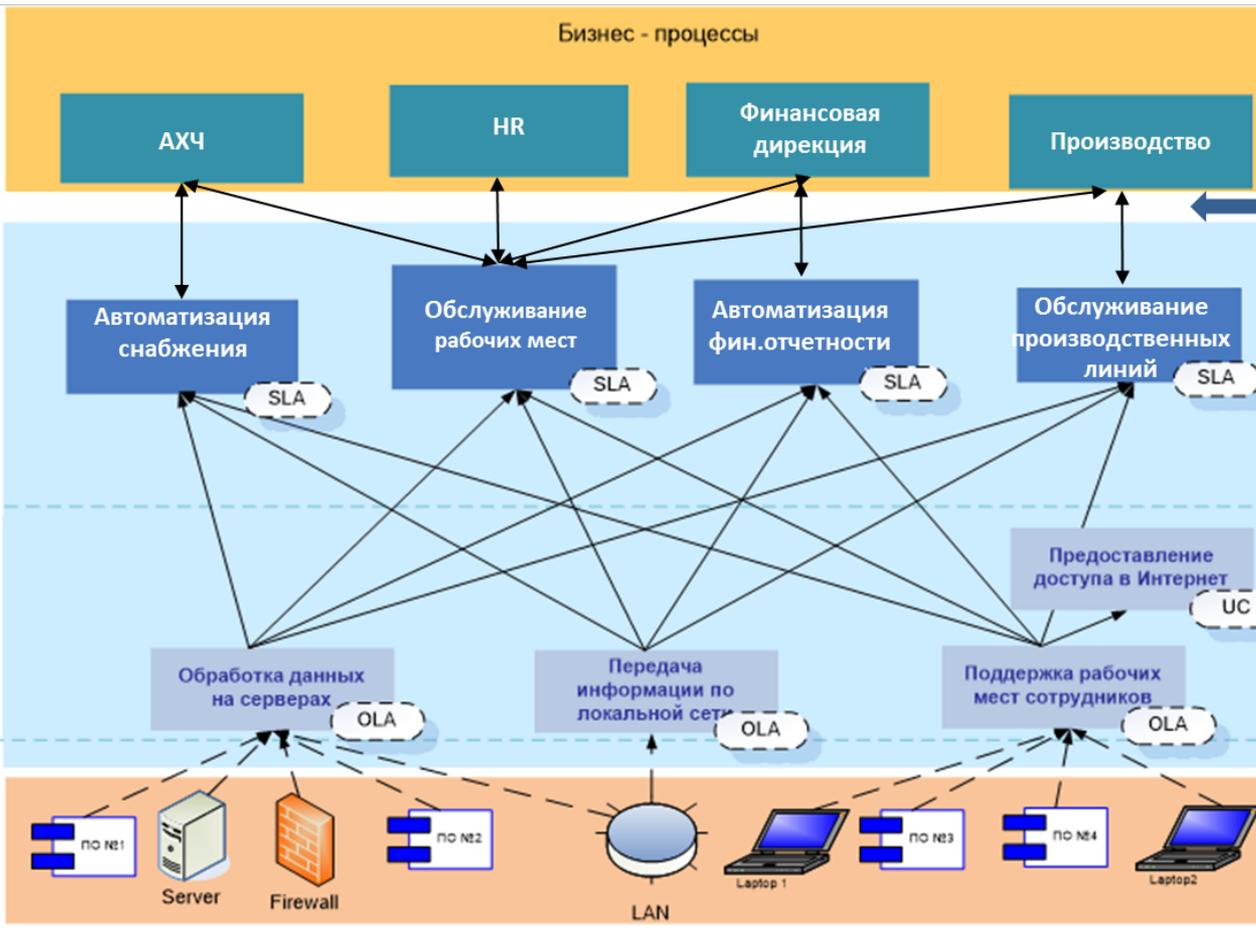
Драйверы	Уровни влияния ИТ	Метрики
Влияние на прибыль	Время процесса	Время транзакций(ч.), Время безотказной работы(ч.)
	Поддержка пользователей	
	Поддержка клиентов	
	CRM	
Сокращение расходов	Производительность	Задержки(ч./кол-во)
	Эффективность	Частота отказов(кол-во),
	Оптимизация персонала	Утилизация ресурсов(%),
	Управление ИТ активами	Время простоя(ч.),
	Оптимизация SLA	Время обработки запроса клиента(ч.),
Смягчение рисков	Сокращение операционных простоев	и т.п.
	Смягчение репутационных рисков	
	Защита данных	



Высокоуровневая модель целевого состояния ИТ

Бизнес пользователи
Бизнес сервисы
ИТ-Сервисы
ИТ-Инфраструктура

Бизнес - процессы



Счет за услугу			
Автоматизация Финансовой отчетности			
Единица измерения: Пользователь в месяц			
Материалы	Цена	Количество	Стоимость
Дата центр	1000	0,5	500,00
СХД	10	10	100,00
Канал связи	250	0,5	125,00
			725,00
Работы			
Поддержка приложений	50	0,1	5,00
Разработка приложений	52	0,04	2,08
Мониторинг сети	45	0,007	0,32
Координация работ	70	0,003	0,21
			7,61
Итого			732,61

IT Finance Management
IT Performance

TCO ИТ Сервисов

TCO ИТ АКТИВОВ

IT Asset Management
IT Finance Management
Vendor Management
Procurement



Возможности

IT asset management (Управление ИТ-активами)

- Определение стоимости ИТ ингредиентов
- Управленческие решения (модель сорсинга, архитектура, бизнес перспективы и т.п.) на основе актуальных данных

IT Financial management (Управление финансами)

- Контроль бюджета, финансовых потоков, скрытых расходов на ИТ.
- Распределение ИТ бюджет по уровням влияния на бизнес: операционная поддержка, поддержка роста, трансформация.
- Анализ ИТ инициатив - проекты не должны вызывать рост ИТ расходов, оптимизация ИТ расходов должна побуждаться ИТ проектами.
- Управление динамикой расходов на ИТ – рост ИТ расходов должен быть не выше роста бизнеса в целом.
- Смягчение риска недобюджетирования ИТ операций

IT Performance management (Управление эффективностью)

- Управление качеством портфеля ИТ услуг в разрезе:
- Эффекта на бизнес от результата их оказания,
- Декомпозиция до технического уровня
- Возможность оптимизации портфеля, не путём сокращения ИТ затрат, а приоритезацией в соответствии со стратегией и бизнес целями.

Vendor management (Управление поставщиками)

- Централизация VM усилит рычаги управления и контроля за поставщиками, а так же за качеством предоставляемых товаров и сервисов.
- Фокусировка на отдельных вендорах, обусловленная синхронизацией стратегических целей.
- Определение со стратегическими вендорами единой нити развития опираясь на партнерские связи.
- Закупки ИТ оборудования/услуг должны отвечать меняющимся трендам сфере информационных технологий, сбой в этом процессе может вызвать дополнительные риски и потерю возможностей.



Построение корпоративного управления ИТ вместе с Axios





Модель учета себестоимости услуг

Примеры бизнес-процессов:

- Взаимодействие с клиентами
- Управление рисками
- Управление финансами
- Управление персоналом

Примеры бизнес-функций:

- Расчет заработной платы
- Учет договоров
- Планирование платежей
- Планирование закупок
- Учет ТМЦ, НМА, ОС

Примеры ИТ-услуг:

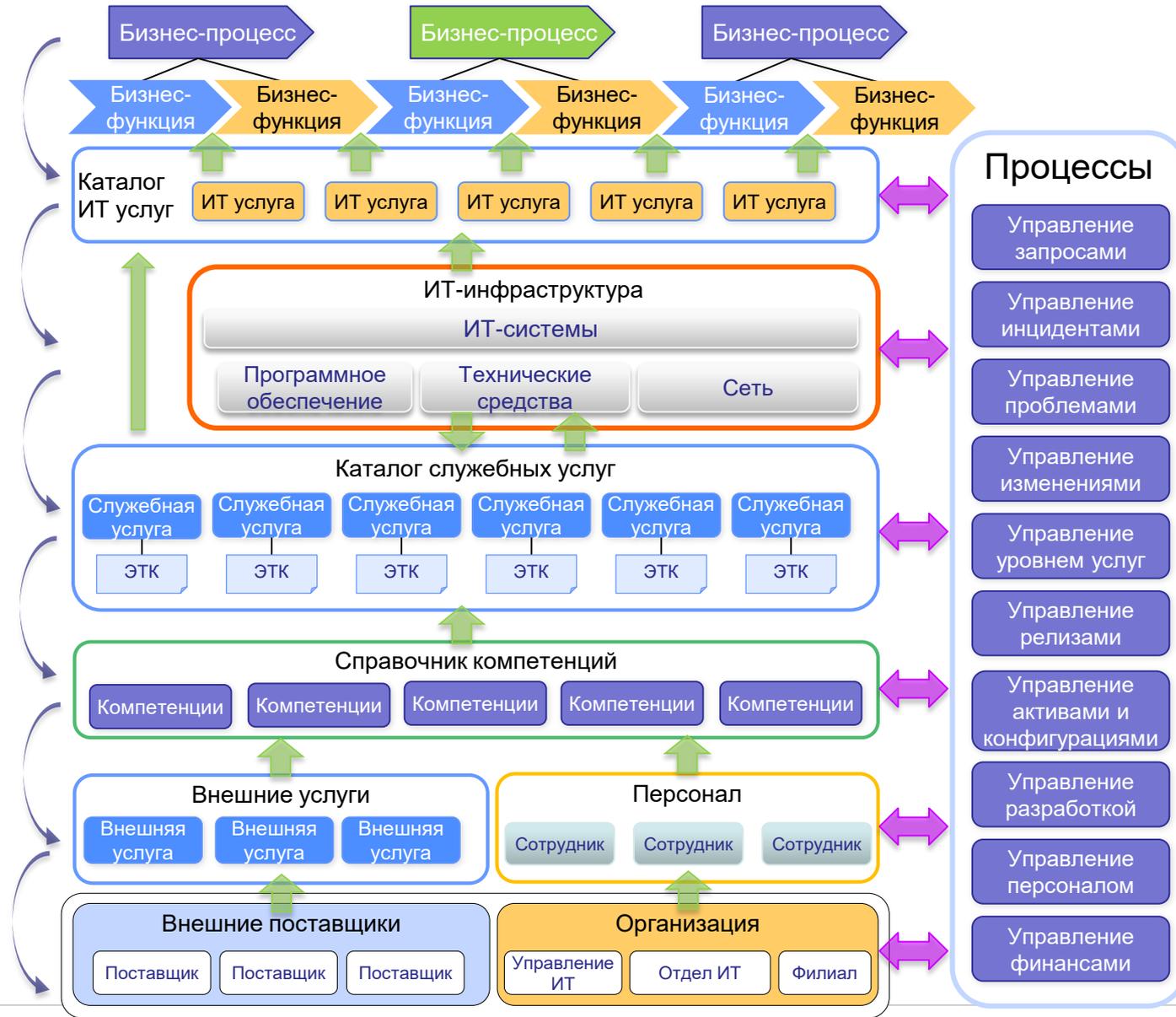
- Финансовый учет и отчетность
- Бизнес планирование
- Документооборот
- Электронная почта
- Интернет
- Корпоративный портал

Примеры служебных (технических) услуг:

- Поддержка корпоративной сети передачи данных
- Обслуживание аппаратных серверов
- Сопровождение информационной системы финансового учета
- Обслуживание копировально-множительной техники
- Управление учетными записями

Примеры внешних услуг:

- Услуги связи
- Аренда ЦОД
- Обслуживание ВОЛС
- Сопровождение ИС



...подобная детализация и взаимосвязи могут быть применены к другим сервисным отделам



Система управления активами и конфигурациями

Операционная деятельность на основе реальной информации об активах

Управление конфигурациями



CMDB

Серв.Рес. Модель

Справочники КЕ (услуги, продукт)

Отношения

События (INC, CHG, RLS)

Группы специалистов

Классы КЕ



ITAM

Фин.Рес. Модель

Активы НМА, ОС

Договоры

Статьи затрат

Затраты, стоимость

ЭТК, планы обслуживания

Внешние ИС
ИТ-инфраструктуры

Внешние бизнес-системы фин.
учета, договоры, закупки ...

Управление активами и конфигурациями

Управление релизами

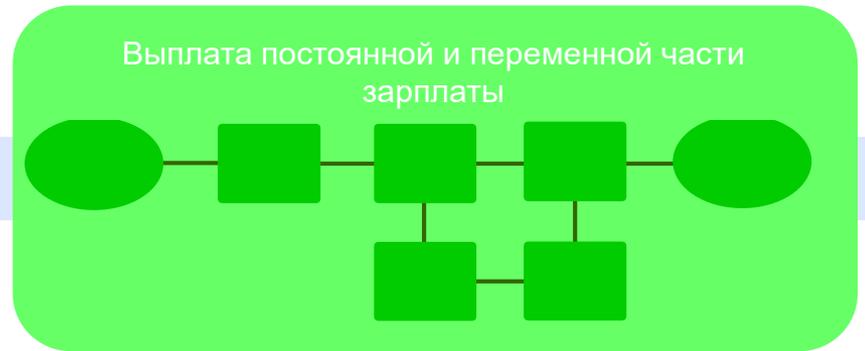
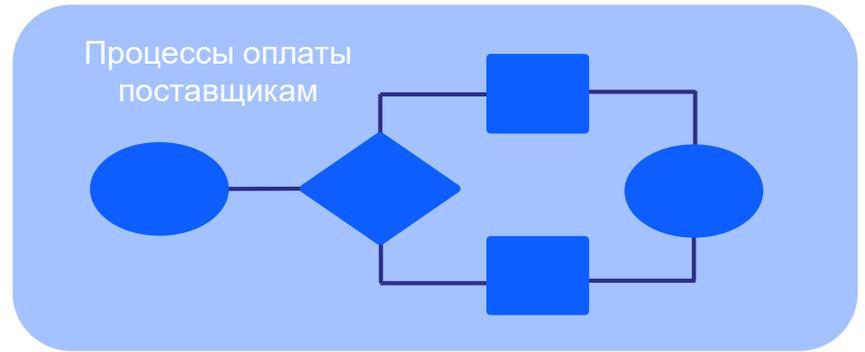
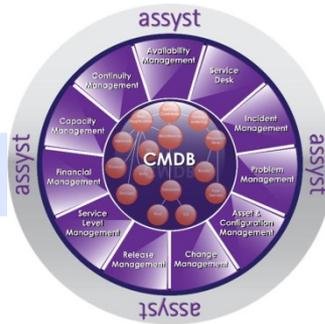
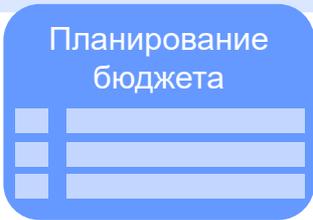
Управление изменениями



С помощью *assyst* можно

Автоматизировать Бизнес-процессы: например в Финансовом отделе

- Автоматизация рутинных операций
- Обработка входных данных
- Подготовка отчетов

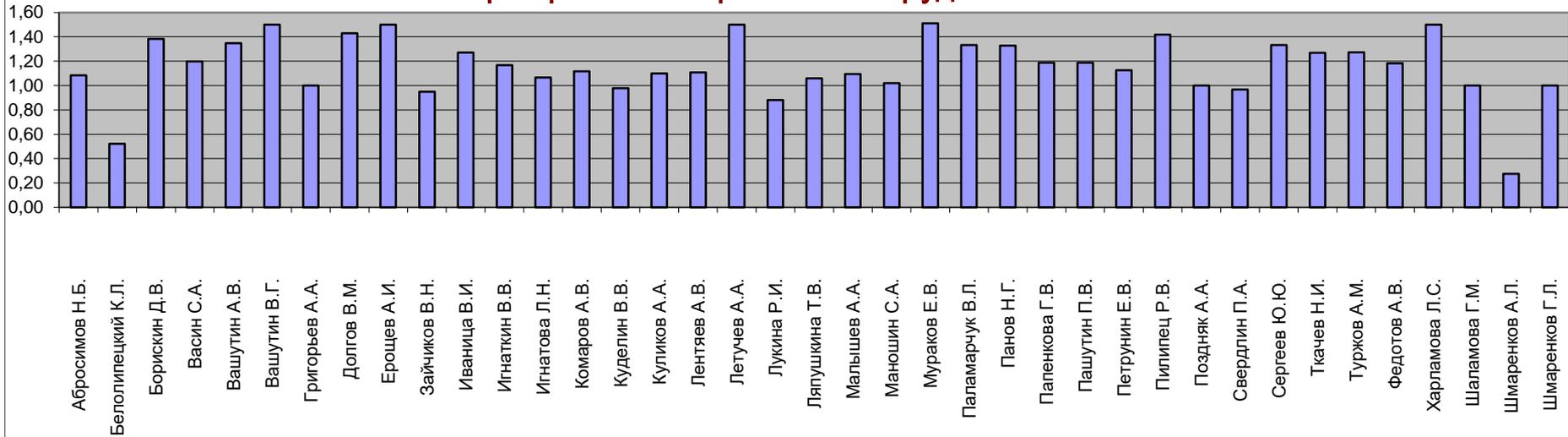




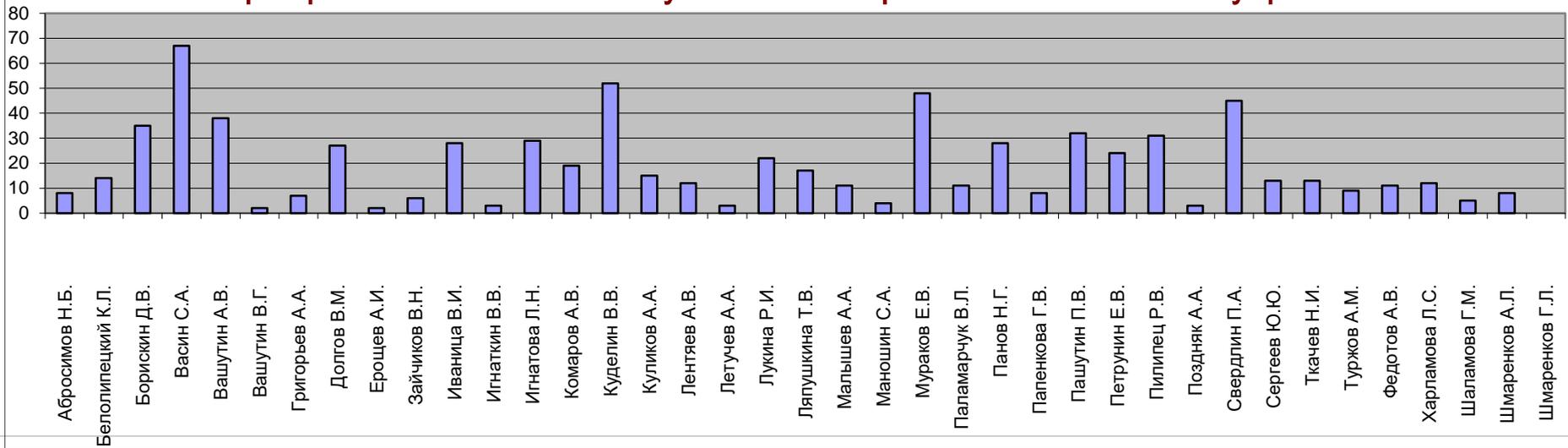
Управление компетенциями сотрудников, грейдинг, нормирование.

Пример построения рейтинга сотрудников

Нормированный рейтинг сотрудников



Нормированный показатель участия в оперативно-техническом управлении





Управление компетенциями сотрудников, грейдинг, нормирование (2/2) Примеры представления информации

❖ Для принятия управленческих решений:

Фамилия И.О.	Нормированный рейтинг	Объем	Рекомендация
Абдулхаев Эдгар Геннадиевич	0,00	1	Предупреждение
Агафеев Олег Андреевич	-2,33	3	Предупреждение
Апанасенко Роман Геннадьевич	1,05	48	Норма
Бадеев Владимир Павлович	-73,50	2	Наказание
Бажутова Елена Александровна	-43,50	4	Наказание
Балакирев Александр Андреевич	-8,15	100	Наказание
Бараблин Дмитрий Владимирович	-0,25	8	Предупреждение
Баринов Виктор Павлович	0,55	113	Поощрение
Белашев Алексей Владимирович	-5,90	95	Наказание
Белаяев Евгений Персидович	-6,00	2	Наказание

❖ Для публикации на портале:

Ежемесячные показатели эффективности работы

Лучшие работники

Сотрудник	Показатель качества работы	Показатель объема
Матвеев Андрей Вениаминович		266
Сапганова Марина Анатольевна	0,03	276
Шастин Сергей Анатольевич	0,06	114
Никулин Дмитрий Николаевич	0,17	321
Оськин Михаил Евгеньевич	0,18	289

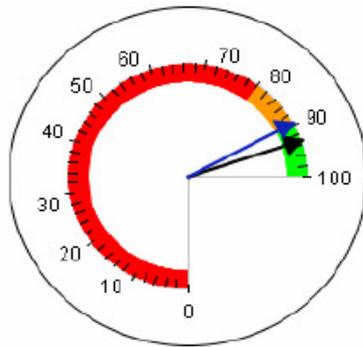
Отстающие

Сотрудник	Показатель качества работы	Показатель объема
Киселева Елена Васильевна		21
Бадеев Владимир Павлович	-86,14	2
Бобров Сергей Николаевич	-73,50	1
Ермаков Алексей Николаевич	-73,50	1



Формирование витрины данных о текущем статусе Интерактивные Информационные панели

% инцидентов, решенных в рамках SLA



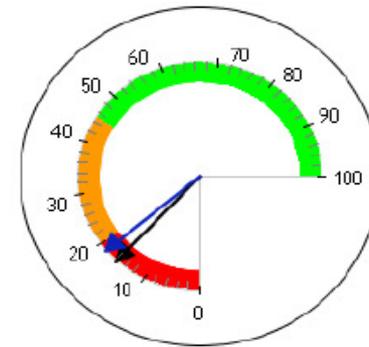
● This month ● Today

Открытые инциденты по сервисам

	DOWN	CRITICAL	HIGH
DR SERVICE	2	2	
INTERNET SALES	2	3	6
LAPTOP SERVICE			1
NETWORK SERVICE			1
ONLINE INVEST	1	1	

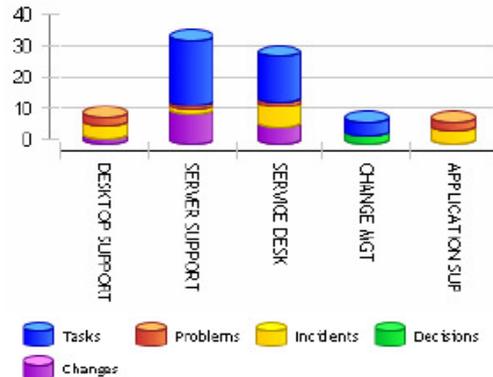
Решенные на первой линии

Incidents logged by SERVICE DESK and resolved <= 7200 min



● This month ● Today

Открытые инциденты по группам
Top 5 - SVDs

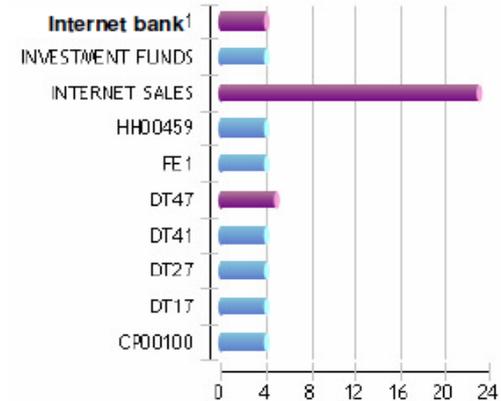


Open Incidents per SVD

	SERVICE DESK	DESKTOP SUPPORT
Open	3	3
Breached	2	2
Breach in 24 hrs	1	0
	SERVER SUPPORT	APPLICATION SUP
Open	3	5
Breached	2	5
Breach in 24 hrs	1	0

Первые 10 KE по событиям

Calls logged in last 7200 minutes





Концепция дорожной карты развития ИТ в бизнес измерении

Получить поддержку акционеров и исполнительного руководства по инициативе влияния ИТ на бизнес результаты

Обсудить с бизнес заказчиками основные параметры измерения ценности бизнеса, которые фигурируют в управленческих бизнес отчетах

Определить и задокументировать влияние ИТ на бизнес метрики. Выстроить модель позволяющую прозрачно видеть влияние и стоимость ИТ на операционные процессы, а так же влияние инвестиций в ИТ на рост бизнес показателей(ROI).

Протестировать данный инструмент в ручном режиме без автоматизации, выявить места для улучшения совместно с бизнесом

Совершенствовать данный инструмент с привлечением возможных средств автоматизации



Axios Systems – вендор, консультант, бизнес-партнер для заказчиков



enterpriseopinions

Наивысший балл за функциональность, явный Leader. Одно из лучших решений Enterprise Service Management.

FORRESTER

Forrester отличает в Axios сильный фокус на проектную работу и работу с клиентом при реализации.

Gartner

Один из лучших Каталогов услуг среди систем IT Service Management.



Первый в списке среди Вендоров получивший аккредитацию Pink по всем 15 ITIL® процессам в единой лицензии

Основаны в 1988 году.
100% фокус на Service Management

Стабильный рост на протяжении 28 лет

Поддержка и Автоматизация 15 ITIL® процессов

1,000+ клиентов

Проектный подход: процессы и система

Консалтинг и Аудит Сертифицированные ITIL® эксперты

Обучение сотрудников Клиентов

Лучший Каталог услуг ITSM по версии Gartner

