

WHITE PAPER

Обоснованность ИТ-инвестиций в условиях экономического кризиса

Финансовая поддержка: Autodesk, HP, Intel, Microsoft, КРОК

Роберт Фариш

Евгений Колесников

December 2008

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В конце 2008 года, в период значительной неопределенности и в условиях замедления экономического роста все компании ищут пути сокращения расходов. Расходы на информационные технологии (ИТ) сегодня составляют существенную долю капитальных затрат, и здесь, как и по всем направлениям деятельности, необходим анализ возможных путей экономии средств.

Прежде чем принимать поспешные решения о сокращении расходов, IDC рекомендует тщательно проанализировать процессы, поддерживаемые ИТ. Существенной экономии можно добиться благодаря более эффективному использованию ИТ-систем и специалистов.

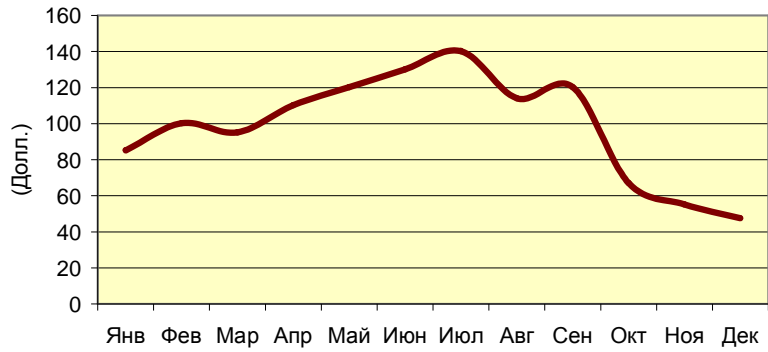
Большинство подходов предполагает определенные краткосрочные инвестиции, которые обеспечат выигрыш в долгосрочной перспективе.

СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ

Начиная с лета 2008 года рост российской экономики существенно замедлился. Официальные данные в России публикуются не часто, а Министерство финансов и Министерство экономического развития пока предоставляют лишь сценарии, а не пересмотренные прогнозы экономического роста. Тем не менее, показатели ключевых для России экспортных рынков (рис. 1-2) и темпов роста ВВП (рис. 3) дают весьма безрадостную картину. Значительный рост какой-либо из отраслей в следующем году маловероятен, а некоторые из них будут переживать спад. Будет происходить повсеместное сокращение капиталовложений.

РИСУНОК 1

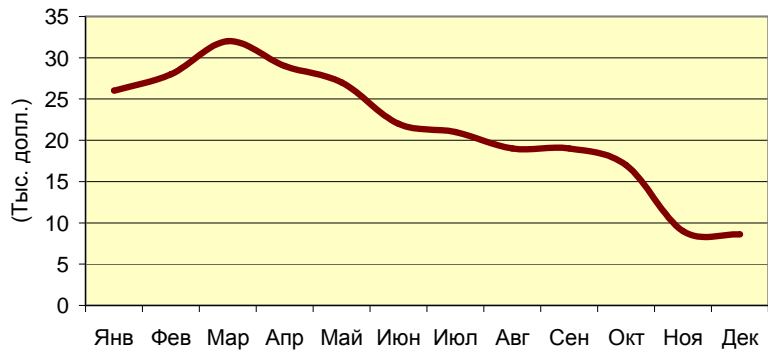
Динамика стоимости барреля сырой нефти на мировом рынке в 2008 г.



Источник: NYMEX, 2008 г.

РИСУНОК 2

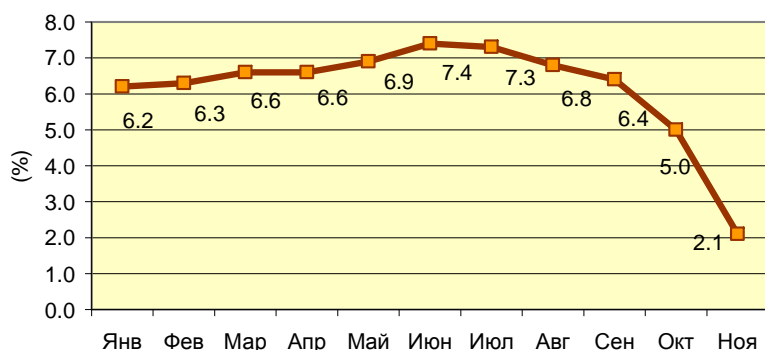
Динамика стоимости тонны никеля на мировом рынке в 2008 г.



Источник: London Metal Exchange (LME), 2008 г.

РИСУНОК 3

Темпы роста ВВП в России в 2008 г.



Источник: VTB Bank Europe, 2008 г.

В прошлом многие финансовые кризисы в России были связаны с неустойчивостью рубля и, по крайней мере отчасти, с вмешательством государства в экономику. Эти кризисы зачастую были болезненными, но, как правило, кратковременными. Сегодня все по-другому. Замедление испытывает не только экономика России, но и экономика всех ее торговых партнеров. На этот раз России, как и большинству стран мира, предстоит пережить *продолжительный* период снижения экономического роста.

В таких условиях любой разумный руководитель бизнеса должен тщательно проанализировать все расходы, чтобы гарантировать будущее своей компании в период возможных трудностей.

В то же время не следует плохо продуманными или слишком резкими сокращениями затрат ставить под угрозу возможности роста компании после начала экономического подъема.

Расходы на ИТ

Расходы на ИТ заслуживают такого же внимательного отношения, как и любые другие аспекты бизнеса. IDC рекомендует тщательно проанализировать эти расходы, чтобы избежать долговременного и совершенно ненужного ущерба для текущего и будущего здоровья вашей компании.

В течение последних десяти лет многие компании сделали весьма значительные инвестиции в информационные технологии, стремясь к повышению своей эффективности, безопасности и конкурентоспособности. Сегодня связи между ИТ и остальными элементами бизнеса стали значительно более сложными, поскольку новые технологии играют ключевую роль в таких областях, как финансы, производственные процессы, материально-техническое обеспечение и продажи.

В условиях кризиса делового доверия даже малейшие признаки слабости могут привести к болезненным последствиям. Представьте, что ваша компания – это отель, в котором живут ваши сотрудники и клиенты. Вам необходимо сократить расходы таким образом, чтобы никто из них не ощутил серьезных изменений, которые бы вынудили их переехать в другое место.

Что конкретно делают все эти люди?

Говорят, что французский президент Жорж Помпиду однажды заметил: “Есть три пути к разорению – женщины, азартные игры и технические специалисты. Женщины предлагают самый приятный путь, азартные игры – самый быстрый, но технические специалисты – самый верный”.

Чтобы не случилось так, чтобы в вашем воображаемом отеле погас свет, необходимо понять, какие задачи решают ИТ-специалисты, и только после этого пытаться оптимизировать затраты или численность персонала. Весьма вероятно, что возможности для экономии существуют, однако неосторожные действия влекут за собой огромный риск.

У каждой организации есть свои особенности, однако в целом как инвестиции, так и специалистов в области ИТ можно разделить на следующие крупные категории (таб. 1).

ТАБЛИЦА 1		
Роли ИТ-специалистов в типичной компании		
Функция	Роль	Риски
Руководство / организация ИТ	<p>Управление ИТ-персоналом.</p> <p>Взаимодействие с поставщиками ИТ.</p> <p>Ответственность за функционирование ИТ в компании.</p> <p>Управление технической политикой.</p>	<p>Затраты рассредоточены по разным подразделениям компании.</p> <p>Непрозрачные расходы и неконкурентные условия договора с поставщиками.</p> <p>Отсутствие контроля.</p>
Поддержка инфраструктуры	<p>Обычно высококвалифицированные и относительно дорогостоящие специалисты. Они обеспечивают устойчивую работу серверов компании и отвечают за бесперебойное функционирование основных служб в кризисных ситуациях, связанных с доступом в Интернет, электропитанием или безопасностью.</p>	<p>Будет ли работать электронная почта? Кто подключит новых пользователей к сети и отключит выбывших пользователей? Сможем ли мы отреагировать на отключение электропитания?</p> <p>Эти специалисты часто обладают важными, но недокументированными знаниями и навыками, и им трудно найти замену. Потеряв их, ваша компания может столкнуться с серьезными проблемами, а в худшем случае и вообще остановиться.</p>

ТАБЛИЦА 1**Роли ИТ-специалистов в типичной компании**

Поддержка пользователей	Специалисты, которые помогают всем сотрудникам организации работать с необходимыми устройствами и приложениями.	Приведет ли отсутствие достаточно адекватной и своевременной поддержки пользователей к остановке важных бизнес-процессов? Надежно ли ресурсы ИТ защищены от ненадлежащего использования или хищений? Эта функция требует специалистов с высоким уровнем квалификации, позволяющей им предотвращать превращение технических проблем пользователей в проблемы бизнеса.
Поддержка приложений / управление приложениями	Ваша компания использует различные приложения для автоматизации определенных процессов, например, разработки и проектирования продукции, оплаты труда, управления информацией о клиентах или контроля запасов. ИТ-специалисты либо сами разрабатывали такие решения для вашей компании, либо входят в группу сотрудников, прошедших обучение работе с приложениями сторонних поставщиков.	Будет ли по-прежнему работать система автоматизированного проектирования, оплаты труда, база данных по клиентам и т.д.? Есть ли опасность, что однажды произойдет сбой и никто не будет знать, как его устранить? Как правило, работа компании зависит от этих приложений, и их остановка может привести к серьезному сбою. Весьма вероятно, что ваши специалисты располагают важными – но недокументированными – знаниями, и их потеря может вызвать серьезный сбой.

Источник: IDC, 2008 г.

Оптимизация

Во всех этих областях всегда возможна оптимизация расходов. За несколько лет сравнительно медленного экономического роста в Западной Европе и США индустрия ИТ выработала ряд уже опробованных и проверенных подходов к управлению затратами на ИТ. Все они предполагают серьезный анализ взаимодействия ИТ с различными бизнес-процессами. *Реструктуризация* расходов на ИТ помогает компаниям сократить затраты и в то же время сохранить все функции, необходимые для нормальной работы и успешного развития.

ТАБЛИЦА 2

Оптимизация расходов

Функция	Источники потерь	Оптимизация	Персонал	Средства
Руководство / организация ИТ	<p>Дублирование работы – различные бизнес-группы или различные подразделения одного и того же холдинга обслуживаются собственными группами специалистов.</p> <p>Менеджеры получают отчеты от слишком малого числа подчиненных.</p> <p>Условия контрактов с поставщиками могут быть неконкурентными.</p>	<p>Консолидация управления ИТ.</p> <p>Создание виртуальных групп, охватывающих всю структуру организации.</p> <p>Использование четких критериев для сравнения внутренних затрат и альтернативных внешних решений.</p> <p>Анализ контрактов с поставщиками.</p>	<p>Возможно также объединение функций на уровне высшего руководства. Может быть, функции директора по ИТ и финансового директора или директора по ИТ и директора по производству сможет выполнять один человек?</p>	<p>Управление ИТ-услугами.</p> <p>Консультации по бизнес-процессам.</p>
Поддержка инфраструктуры	<p>Поддержка слишком большого числа центров обработки данных, расположение центров обработки данных в дорогостоящих комплексах.</p> <p>Поддержка множества различных серверов, систем хранения данных или программных средств.</p> <p>Оборудование, требующее чрезмерных затрат на электроэнергию.</p> <p>Оборудование, требующее чрезмерных затрат на обслуживание.</p> <p>Неэффективное использование имеющегося оборудования.</p> <p>Избыточное резервирование.</p>	<p>Переезд в более дешевые помещения с более гибкими условиями.</p> <p>Объединение серверов и сокращение числа мест их размещения для снижения расходов на электроэнергию и обслуживание.</p> <p>Стандартизация с использованием минимально возможного числа программных платформ.</p> <p>При ограниченном бюджете разумно заново проанализировать приемлемые для компании уровни риска в области</p>	<p>Необходимо любой ценой сохранить опытных и квалифицированных администраторов.</p>	<p>Средства объединения серверов.</p> <p>Инструменты управления системами.</p> <p>Решения для виртуализации.</p> <p>Лицензированное программное обеспечение для построения инфраструктуры.</p> <p>Консультации по общей стоимости владения.</p>

ТАБЛИЦА 2

Оптимизация расходов

		<p>восстановления данных и сбоев систем.</p> <p>Отсрочка плановых обновлений программного обеспечения и оборудования в случаях недостаточной обоснованности краткосрочных результатов для бизнеса.</p>		
<p>Поддержка пользователей</p>	<p>Слишком много поддерживаемых программ.</p> <p>Слишком большие затраты времени на неперипоритетные проблемы.</p> <p>Проблемы решаются на месте, хотя возможно удаленное решение.</p> <p>Затраты времени специалистов по поддержке не учитываются.</p> <p>Отсутствуют правила, определяющие, кто конкретно может занимать время специалистов по поддержке.</p> <p>Использование устаревшего оборудования / программ с очень высокой стоимостью поддержки.</p>	<p>Структурированный анализ процессов ИТ-поддержки.</p> <p>Жесткая стандартизация используемого программного обеспечения.</p> <p>Максимальное использование возможностей центральной службы поддержки.</p> <p>Обеспечение надлежащей регистрации всех запросов и заданий.</p> <p>Инвестиции в средства централизованного управления компьютерами пользователей.</p> <p>Доступ к службе поддержки должен ограничиваться менеджерами первого уровня (руководители групп и проектов).</p> <p>Пользователи должны обосновывать обращения в</p>	<p>После реорганизации для обеспечения поддержки пользователей на том же уровне будет требоваться меньше специалистов.</p> <p>При соответствующем обучении сотрудники часто смогут самостоятельно решать многие проблемы.</p>	<p>Управление службой поддержки.</p> <p>Удаленное управление компьютерами.</p> <p>Управление ресурсами.</p> <p>Обучение в области ИТ.</p>

ТАБЛИЦА 2

Оптимизация расходов

		службу поддержки с точки зрения бизнеса.		
Поддержка приложений / управление приложениями	<p>Дублирование функций в различных проектах.</p> <p>Приложения требуют высоких затрат на поддержку.</p> <p>Неясное значение приложения для бизнеса.</p> <p>Приобретение модулей/продуктов, которыми почти никто не пользуется.</p> <p>‘Проекты’ превращаются в ‘отделы’ без четкого обоснования с точки зрения бизнеса.</p>	<p>Аудит всех проектов разработки приложений и их использования.</p> <p>Необходимо точно проанализировать и четко документировать, какие бизнес-процессы поддерживает то или иное приложение.</p> <p>Устранение дублирования функций.</p> <p>Любые внутренние проекты всегда должны быть сравнимы по затратам с доступными внешними решениями.</p>	Потеря сотрудников в этой области может стать наибольшим источником риска для бизнеса.	<p>Объединение приложений.</p> <p>Комплекты бизнес-приложений.</p> <p>Многочисленные инструменты для сокращения затрат на управление, которые предлагают поставщики программного обеспечения.</p>

Источник: IDC, 2008 г.

С чего начать?

Как видно из приведенной выше таблицы, первоочередные задачи связаны с аудитом, оценкой и управлением.

Аудит

В любой организации есть участки, где работа ведется неэффективно и возможны потери. Отделы ИТ не являются исключением. В ходе аудита необходимо проанализировать также все *отношения с поставщиками*, чтобы определить необходимые изменения.

Оценка

Существуют инструменты и методы, которые позволяют документировать оказываемые отделом ИТ услуги и поддерживаемые им процессы. Перед тем

как приступать к каким-либо серьезным сокращениям, необходимо провести соответствующий анализ.

Анализ

IDC настоятельно рекомендует заручиться оценкой независимого эксперта прежде, чем предпринимать какие-либо важные шаги.

Управление

С отделом ИТ необходимо работать точно так же, как с внешними поставщиками. Перед директором по ИТ должна стоять задача обеспечить определенный уровень обслуживания при определенных затратах. Если возможна какая-то гибкость в инвестициях, ему следует стремиться к сокращению текущих расходов. Для российских компаний это не очень типично.

Задачи

Необходимость стратегического мышления

Сегодняшние проблемы всегда легче решать, чем завтрашние. Нелегко мыслить стратегически, когда мир стремительно меняется и постоянно приходится решать неотложные задачи.

Необходимо дважды подумать прежде, чем сокращать инвестиции

Даже в самые тяжелые времена необходимы определенные инвестиции в ИТ. Если как следует обдумать, что и как покупать, можно добиться гораздо большей экономии средств, чем полностью отказавшись от инвестиций. Сейчас самое подходящее время попытаться взглянуть по-новому на отношения с поставщиками, а также на цены, которые ваша компания платит за ИТ-продукты и услуги.

Директор по ИТ должен взять ответственность на себя

Направление изменений в организации и подходах к работе должен определять руководитель, имеющий четкие и широкие полномочия от совета директоров компании. Это предполагает, что совет должен понимать стоящие перед директором по ИТ проблемы, а он, в свою очередь, должен четко понимать проблемы бизнеса компании. Планируемые изменения необходимо формулировать так, чтобы они были понятны совету директоров – и особенно финансовому директору.

Коротко говоря, это означает, что руководитель службы ИТ должен входить в высшее руководство компании.

ОСНОВНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Нравится вам это или нет, но информационные технологии уже глубоко проникли в структуру вашей организации, и лишь немногие компании могут обойтись без них. Наиболее значительную экономию в области ИТ можно получить, если тщательно проанализировать, какие именно функции выполняют ИТ-системы в компании и как сохранить – или даже повысить – их эффективность при более низких затратах. К сокращению затрат следует приступать только тогда, когда есть четкое понимание того, какие процессы оно может затронуть, и проведен надлежащий анализ всех рисков.

Достижение этих целей – проблема прежде всего управленческая, а не техническая. Опыт ведущих компаний во всем мире показывает, что инвестиции в ИТ становятся основным элементом конкурентного преимущества, когда они непосредственно связаны со снижением операционных затрат или обеспечивают измеримое повышение эффективности работы. В любом случае следует трезво оценивать срок возврата инвестиций и не рассчитывать, что результаты будут получены уже завтра.

Уведомление об авторском праве

Публикация информации и данных IDC в сторонних источниках — Для использования любой информации IDC в рекламных материалах или пресс-релизах требуется предварительное письменное разрешение соответствующего вице-президента или регионального директора IDC. К запросу необходимо приложить черновик документа, предполагаемого для использования. IDC оставляет за собой право отказать в использовании информации в сторонних источниках без указания причин.

© IDC 2008. Воспроизведение без письменного разрешения запрещено.