

Управление ИТ в условиях кризиса

Сейчас много говорится об оптимизации, сокращениях и режимах экономии, особенно в госучреждениях. Предприниматели тоже ощущают кризис, и это заставляет активно генерировать идеи и искать решения, как сохранить свой бизнес от убытков или даже от банкротства. Далеко не каждый руководитель организации обладает опытом работы в условиях кризиса и знает с чего начать и на чём сделать акцент. Повышается нервозность и принятие решений становится всё более сложным, так как иногда, если это не будет единственным правильным решением, то учреждение может ожидать „механическая” оптимизация, а предприятие – банкрот.

Именно в это время о себе активно напоминают многие наболевшие проблемы, а также появляются новые, о которых раньше и не думали. Например, до сих пор существует много таких организаций, где одна из проблем это беспорядок в области информационных технологий (ИТ): непонимание организацией сути структурного подразделения (структуры), которое обеспечивает и/или координирует внутренние ИТ услуги и производит закупки связанные с ИТ. Из-за беспорядка не возможно до конца понять, чем именно занимается ИТ структура, какую пользу она приносит и насколько эффективно работает. Часто руководители всё ещё воспринимают ИТ как „чёрный ящик”, который потребляет деньги и взамен выдаёт нечто виртуальное и неосязаемое, но без этого, вроде бы, жить нельзя (или, всё-таки, можно?). Такая ситуация редко является следствием того, что сам руководитель не желал понять, что именно делает ИТ структура. Чаще это связано с тем, что обе стороны не могут найти общий язык, и для учреждения или предприятия ИТ не являются основным бизнесом, поэтому всё внимание руководства уделяется обеспечению основных функций. В таких ситуациях трудно принять решение об ИТ структуре – что с ней делать? Сократить ли штат ИТ структуры, или „до лучших времён” отложить все закупки, которые предусматривала или запрашивала ИТ структура, или же вообще ликвидировать эту структуру и отдать всю свою ИТ инфраструктуру в руки провидения? Как же поступить и каков правильный выбор? Эти вопросы характерны для таких организаций, в которых использование ИТ развивалось без определённого направления и они не включены в стратегию развития учреждения или предприятия. Ниже в общих чертах описаны те действия, которые руководители организаций могут применить в подобных ситуациях, чтобы позже не сожалеть о принятом решении.

1. Для чего необходимы ИТ? Прежде всего, необходимо понять, насколько ИТ важны для обеспечения основного бизнеса организации. Как это сделать, если прежде об этом не задумывались? Необходимо провести анализ ситуации и выяснить, для обеспечения каких функций используются ИТ. После этого – определить, какие функции не возможны без ИТ. Существует вероятность, что такие функции, обеспечение которых возможно без ИТ, не будут найдены, так как в наше время ИТ очень тесно переплетаются с функциями организаций. В любом случае, таким образом, будет определён уровень необходимости ИТ и получена информация для последующих шагов.

2. Каковы приоритеты задач ИТ? Для определения приоритетов задач ИТ руководители организаций могут воспользоваться анализом рисков, составив список жизненно важных и приоритетных функций организации. Из этого списка необходимо отобрать те функции, в обеспечении которых используются ИТ. Следовательно, ИТ структуре необходимо сконцентрироваться на обеспечении именно этих функций. Однако это не означает, что от остальных функций, в обеспечении которых используются ИТ, сразу необходимо отказаться, - для других задач приоритет будет ниже.

3. Определение необходимых ресурсов, бюджет. После определения приоритетных задач ИТ структуры, необходимо оценить требуемые ресурсы для их выполнения – людские и финансовые (в том числе и для закупок). Полученное таким образом число в денежном выражении отобразит минимально необходимый бюджет ИТ структуры.

Обычно он будет меньше, чем изначально запрошенный ИТ структурой. Так происходит потому, что ранее бюджет создавался не думая об эффективности ИТ, принимая, что приоритетные задачи ИТ будут обеспечены на прежнем уровне. Если же полученный бюджет превысил изначальный, то либо была допущена ошибка в расчётах, либо выполнение задач ИТ происходит крайне неэффективно.

4. Эффективность ИТ. Следующий шаг это улучшение эффективности ИТ. В этом процессе можно столкнуться и с необходимостью инвестировать как в работников (обучение), так и в техническое и программное обеспечение. Однако если существует уверенность в том, что вложенные инвестиции окупятся в приемлемые сроки, то это необходимо сделать. Если недостаток средств на данный момент не позволяет инвестировать, то остаётся искать такие способы улучшения эффективности, которые позволят снизить расходы. Во-первых, необходимо выяснить насколько оптимально организованы процессы выполнения приоритетных задач ИТ структуры, и провести необходимые изменения. Во-вторых, возможно, что какую то часть функций ИТ структуры можно отдать на сторону, в аутсорсинг (*outsource* – англ.), и закупка этих услуг со стороны может обойтись дешевле, чем их обеспечение своими силами.

5. Аутсорсинг ИТ услуг. Во время выполнения последних двух шагов нельзя забывать и об остальных задачах ИТ структуры, которым присвоен более низкий приоритет. Аутсорсинг этих задач может быть очень реалистичен и выгоден в финансовом плане. Однако, принимая решение об аутсорсинге любых функций, необходимо уделить большое внимание выбору партнёра, а также условиям договора. В этих договорах должны быть детально оговорены процедура оказания услуги, отданной в аутсорсинг, и уровень услуги (*SLA: Service Level Agreement* – англ.). Возможно, от некоторых текущих задач ИТ структуры вообще можно отказаться, особенно в тех случаях, когда задачи образовались, так сказать, „исторически”, но, если они более не актуальны, тогда ИТ структуру необходимо освободить от их выполнения. Подобные действия сделают использование ИТ более целенаправленным и уменьшит расходы.

Разумеется, действия, предложенные в статье, в первую очередь предусмотрены для тех случаев, когда ИТ воспринимаются как „чёрный ящик” и решения необходимо принять как можно быстрее. Проводя подобные действия на уровне руководства организации, можно достичь как снижения расходов на ИТ, так и получить представление о том, чем же занимается ИТ структура, насколько она необходима и насколько она эффективно работает, а также достичь большей отдачи от использования ИТ.

В организациях, где ИТ включены в стратегию и ясно определены функции, цели и приоритеты ИТ структуры, внедрение целенаправленных изменений может произойти намного быстрее, контролируемо и эффективнее. В этом случае первые три действия уже являются выполненными и ведётся работа над 4-ым и 5-ым действиями.

Описанные действия можно применять и в других сферах, не только ИТ. Однако в каждой сфере есть свои нюансы, поэтому взгляд со стороны глазами человека имеющего опыт налаживания сферы ИТ позволит быть уверенным в правильности своих действий. Опытный советчик поможет не только подобрать оптимальное решение, но и получить независимое мнение о состоянии использования ИТ в организации.