

Можно ли использовать рецепты 2008-2009 годов для кризиса 2015 года?

Цитата из 2009 года:

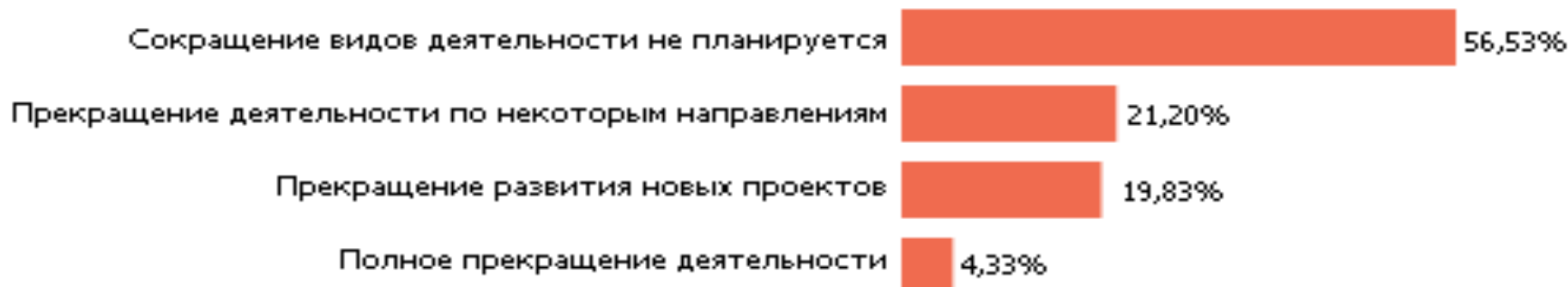
«Российский ИТ-рынок быстро не восстановится. **Нефть, доллар и прочие макроэкономические факторы определяют его настоящее и будущее.** Участникам рынка не остается ничего иного, как активно ожидать. **Ожидать, пока изменится макроэкономическая ситуация.** Активно, потому что под давлением внешних факторов повысилось и «внутреннее давление» - **усилилась конкуренция.**

Среди показателей, к которым сейчас больше всего приковано внимание руководителей российских ИТ-компаний, - **стоимость рубля, нефти, заемных средств, динамика ВВП и уровень безработицы.** Сложность ситуации в том, что на них невозможно повлиять. И очень силен фактор неопределенности, который, в свою очередь, передает соответствующее «настроение» видению ближайших перспектив ИТ-рынка и планированию собственных целей компаний...»

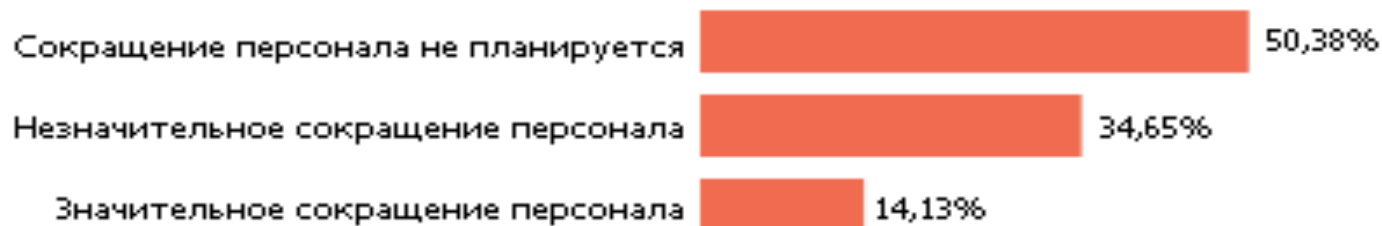
«Определяющей будет, как и раньше, общая экономическая ситуация в стране и мире в целом. **Макроэкономические показатели, стабильность банковско-финансовой системы определяют динамику и объем рынков.** Сезонность бизнеса не будет иметь ярко выраженный характер»

Прогнозы 2008 года ставшие реальностью?

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



ПЕРСОНАЛ



ЗАРПЛАТА ПЕРСОНАЛА



Оценки объемов и темпов роста рынка ИТ-услуг в России

2004 - \$1,9 млрд (+26,3%), самые высокие темпы роста в Европе

2006 - \$2,99 млрд (+23,2% в долл. и 18,4% в рублевом выражении)

2007 - \$4,4 млрд, (+47,2%)

2008 - \$5,22 млрд, (+18,7%). В рублевом выражении аналогичный показатель составил 15,4%.

2009 - \$3,6 млрд (-31,2%). Уменьшение объема рынка в рублях составило 12,0%

2010 - \$4,7 млрд (+30%)

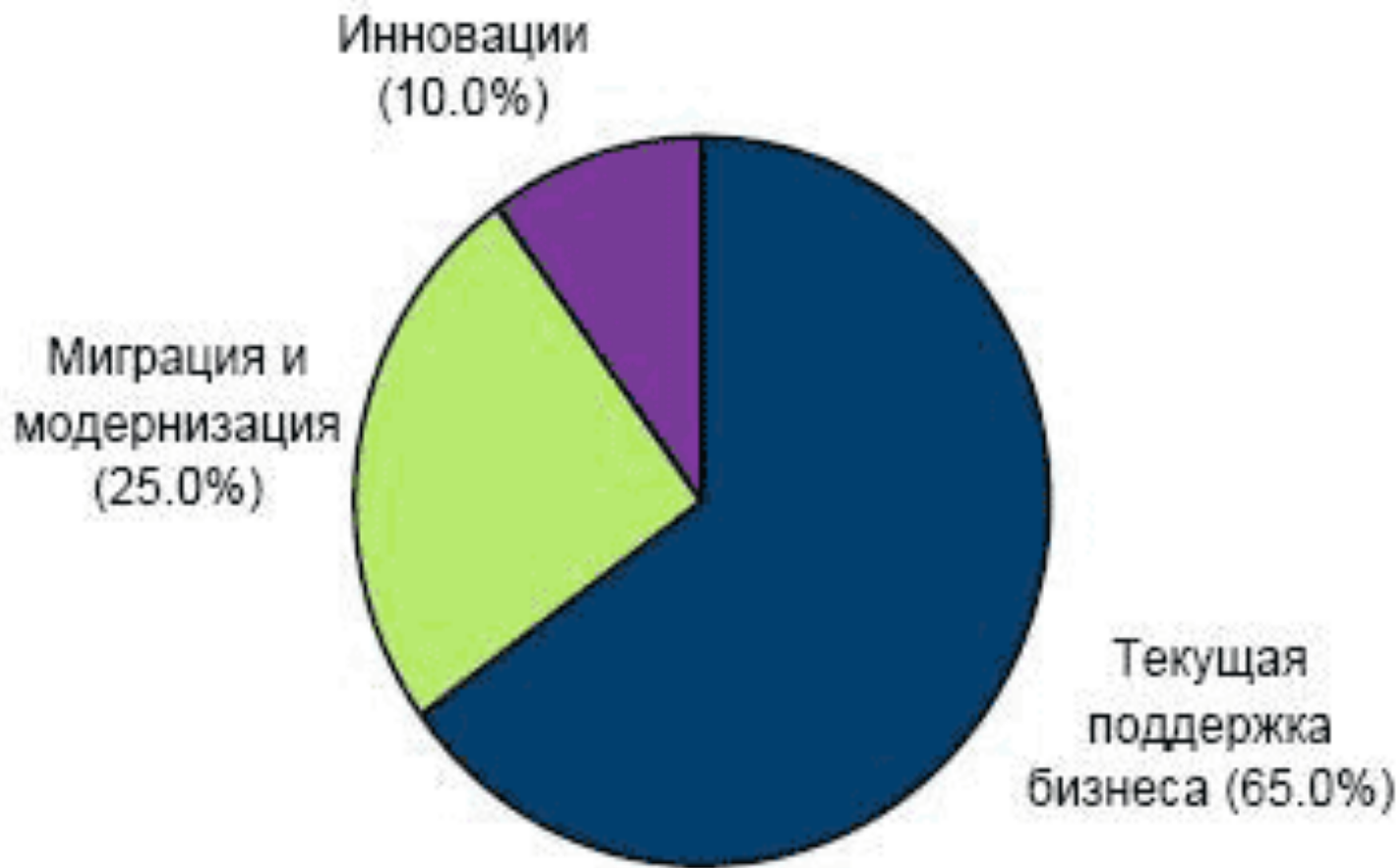
2011 - \$5,94 млрд (+27,2%)

2012 - \$6,58 млрд (+11%)

2013 - \$7,7 млрд (+8%)

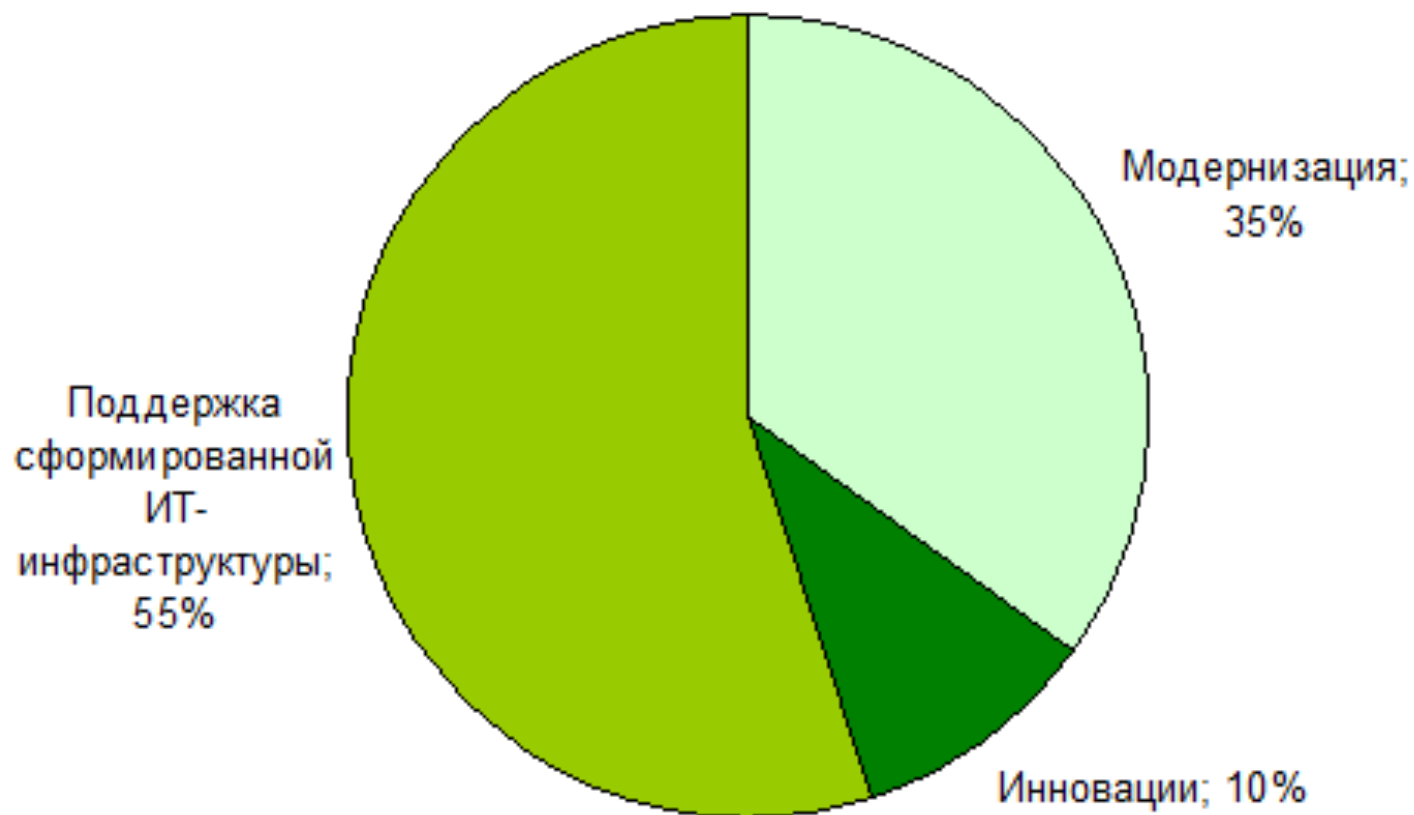
По информации IDC 2013

Структура затрат на ИТ в кризис



Источник: CNews Analytics, IDC, 2009

Структура затрат на ИТ в 2010 году



Источник: «Астерос», 2010

ИТ- источник инвестиций или затрат

Каким в Вашей организации считают ИТ-бюджет?



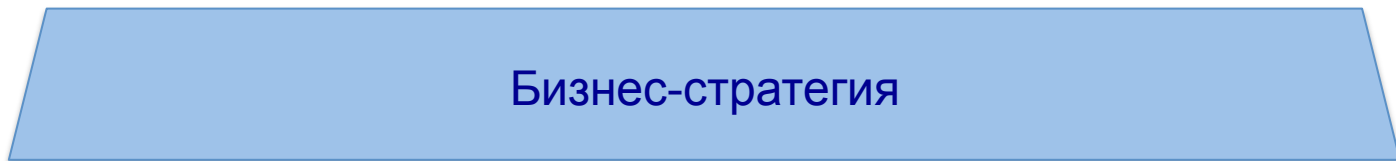
PC WEEK/RE 2011

1. Скорее доходным – инвестиции в ИТ или приносят доход (в высокотехнологичных компаниях), или обеспечивают возврат инвестиций за счет роста эффективности основных бизнес-процессов...

2. Скорее расходным – средства на ИТ «списываются» как неприятная необходимость.

Ожидания от информатизации. Роль ИТ в бизнесе.

- Развитие бизнеса с ИТ через вклад в реализацию бизнес стратегии:
 - снижение бизнес затрат при использовании ИТ;
 - увеличение бизнес доходов



ИТ-стратегия

Обычное отношение



Отдача для бизнеса
30% ИТ бюджета:
Развитие (CapEx)

Отдача для ИТ
70% ИТ бюджета:
Эксплуатация (OpEx)

Задача
изменить
пропорцию

Снижение бизнес затрат

Рост бизнес доходов

Снижение ИТ затрат

ИТ как часть бизнеса

Источники проблем*

Нет механизма расчета вклада ИТ в реализацию общей стратегии:

Бизнесом не сформулирован спрос и показатели оценки (KPIs) для ИТ

У бизнеса нет понимания ценности сервисов, предлагаемых ИТ и их доступности

CIO должен представить тактику динамичной поддержки бизнес-процессов в условиях кризиса

Ресурсы ИТ

Аутсорсинг

Новые технологии – облака
(в т.ч. частные)

*Michael Kozloff, High-tech Business Development at devbusiness.ru

Критерии анализа используемых приложений и сервисов

Затраты	Выгоды	Риски
CapEx	ROI	Проектные
OpEx	Период окупаемости	Операционные
TCO	NPV	Влияние на бизнес показатели
Распределение затрат (Chargeback)	EVA	Непрерывность бизнеса

Что делать менеджерам ИТ (CIO)?

Анализировать эксплуатируемые приложения и информационные системы на предмет определения уровня их критичности для поддержки бизнес-процессов организации в рамках скорректированной стратегии организации

- Определить критичные приложения, уточнить степень изменения требований и приоритеты бизнес-подразделений (пользователей)
- Осуществить анализ состояния инфраструктуры (технической и программной) поддерживающей функционирование этих приложений и систем

Предложить варианты оптимизации средств на эксплуатацию (OpEx) и/или дооснащение программно-техническими средствами (CapEx) в объеме необходимом для устойчивого функционирования выявленных критичных приложений

- Договориться с менеджментом о стратегии затрат в период преодоления кризиса
- В рамках общей стратегии компании определить корректировки ИТ-стратегии в части оптимизации операционных расходов за счет перехода на облачные решения и в необходимых случаях использовать виртуализацию
- Выявить и предложить к внедрению приложения и системы, которые могут выступить в качестве драйвера модернизации бизнес-процессов с учетом стоимости владения и сокращения живого труда

Модернизировать управление ИТ и взаимодействие с пользователями

- Создать динамический каталог услуг (IT as a Service)
- Разработать необходимый и достаточный набор SLA для поставщиков всех видов ресурсов
- Оптимизировать штатное расписание, структуру и функционал сотрудников ИТ (рост эффективности)

Уровень затрат на ИТ-поддержку в организациях

Год	Данные Gartner (в мире). Расходы на ИТ/Операционные расходы, %*	Данные Gartner (в мире). Расходы на ИТ на 1 сотрудника,\$	Данные Gartner (в мире). Сотрудники ИТ/Общее количество сотрудников, %
2010	3,7	5343	2,5
2011	3,9	5593	н\д
2012	4,1	5947	2,8
2013	4,1	6080	н\д

*Здесь не учитываются первоначальные расходы на внедрение инфраструктурных решений, а также комплексных информационных и отдельных специализированных систем.**

**На этапе внедрения решений и комплексных систем расходы на ИТ, по мировому опыту, могут достигать 6,5 – 9 % от оборота организации.

Как реализовать предложения практически? Через приоритезацию и каталог ИТ услуг.

Вспомогательные

- Бухгалтерия
- Кадры
- Офисные приложения
- Электронная почта
- ...

Потенциальные

- Экспертные системы
- ...

Ключевые

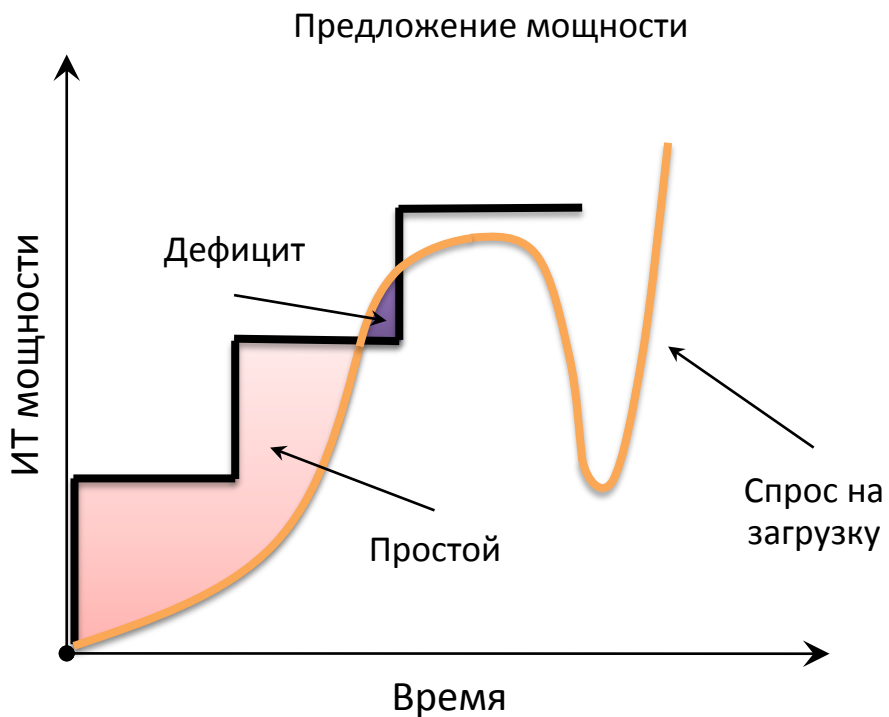
- Системы управления ресурсами (ERP)
- Системы управления производством
- Складские системы
- Биллинговые системы
- ...

Стратегические

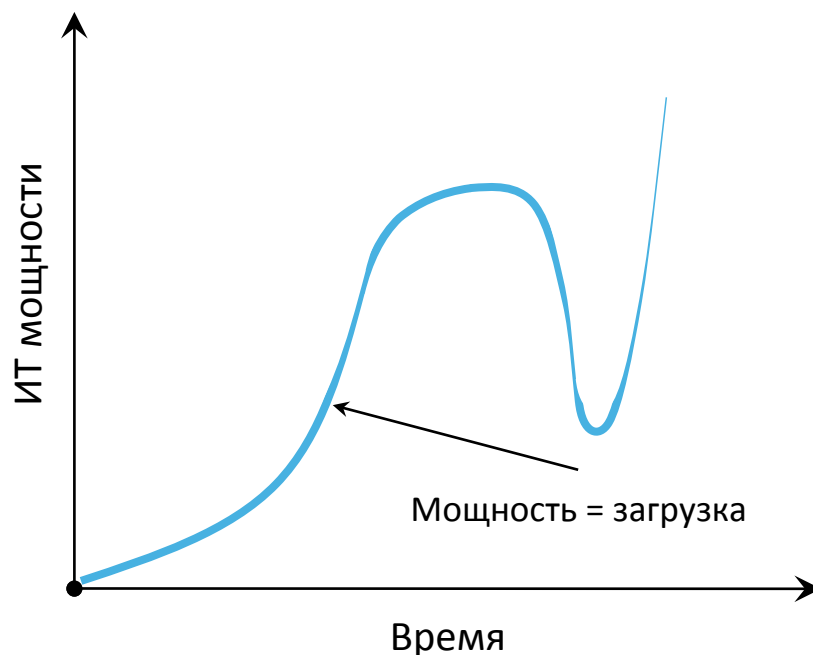
- Электронный обмен данными с партнерами
- MRP II/ ERP II
- Системы для анализа и прогнозирования рынка
- ...

Управление необходимой мощностью в облаках

Традиционные ИТ



Облачные ИТ



Основные тренды развития ИТ в 2015 г. (Gartner, 2014, Orlando)

- **Поддержка разнообразия мобильных устройств и управление ими.** Вплоть до 2018 г. тренд BYOD и растущее разнообразие устройств, стилей работы, контекста, парадигмы взаимодействия, будут усложнять работу ИТ и финансовых подразделений. Политики работы с персональными устройствами должны быть пересмотрены и обновлены с тем, чтобы достичь баланса гибкости и безопасности
- **Мобильные приложения и программы.** По предварительным оценкам, в 2015 г. рост производительности JavaScript будет способствовать тому, что HTML5 и браузеры станут основной средой для корпоративных приложений. Разработчикам необходимо сосредоточиться на расширении моделей интерфейса, поддержке голосовых и видеовозможностей, пр.
- **Интернет вещей.** Данные ПК и мобильных устройств, оборудования, автомобилей теперь становятся активами компаний. Интернет вещей может помочь в усовершенствовании моделей управления, операций, монетизации, расширения бизнеса. Проблема в том, что пока технологические вендоры и сами компании не готовы к такому потоку данных, ни с организационной точки зрения, ни с операционной.
- **Гибридные «облака» и ИТ как брокер сервисов.** Объединение внутренних и внешних «облачных» сред должно проводиться с прицелом на будущую функциональную совместимость. Задача ИТ будет состоять в агрегации, интеграции и, настройке сервисов.

Основные тренды развития ИТ в 2015 г. (Gartner, 2014, Orlando)

- **Клиент-«облачная» архитектура.** В такой системе клиент — это многофункциональное приложение на подключенном к интернету устройстве, а сервер — набор сервис-приложений, хостируемых на эластично масштабируемой «облачной» платформе.
- **Персональные «облака».** Роль первичного хаба всех пользовательских данных теперь играет не пользовательское устройство, а персональное «облако».
- **Программно-определяемые системы.** Все аспекты работы инфраструктуры и функции ЦОД определяются программно. Software-defined anything (SDx) охватывает такие инициативы как OpenStack, OpenFlow, Open Compute Project, Open Rack.
- **Web-scale IT.** Крупные провайдеры «облачных» сервисов (Amazon, Google, Facebook, пр.) меняют принципы доставки ИТ услуг, обеспечивая мгновенную реакцию на потребности организаций. Веб-ориентированные архитектуры дают разработчикам строить очень гибкие и надежные системы, быстро восстанавливающиеся в случае отказа.
- **Smart Machines.** В период до 2020 г. можно ожидать бурного развития персональных ассистентов (основанных на технологиях ИИ, умеющих работать с контекстом, выдающих рекомендации, как IBM Watson), появления развитых мировых индустриальных систем, первых автомобилей, способных двигаться без водителя.
- **3D печать.** В 2014 г. мировые поставки 3D принтеров выросли на 75%, в 2015 г. — еще вдвое. Будет активно расти потребительский рынок технологий трехмерной печати, одновременно станут более доступными процессы разработки, прототипирования, мелкосерийного производства.

Основные направления оптимизации расходов

1. Тактические:

- жесткий контроль ИТ бюджета, с приоритезацией направлений, учет стоимости владения ИТ-системами (ТСО), приоритет текущих расходов над капитальными, снижение трудозатрат на 10-15%;
- экономия при оплате телекоммуникационных услуг за счет жесткой конкуренции операторов связи (экономия ~ 20-30%);
- отказ от части проектов по модернизации технических средств;
- перевод инфраструктуры в облака и аутсорсинг персонала;
- прозрачные расчеты с поставщиками ПО и услуг (зафиксированные рублевые цены, детальная калькуляция цен; определение метрик инфляции, набора услуг, KPI, SLA);
- переход на оплату услуг сторонних организаций по SLA с выделением существенной части расчетов по концу года - **ориентир общая экономия расходов на ИТ до 35%**

2. Стратегические:

- смена приоритета на кризисный менеджмент – выявление приоритетных задач информатизации, обеспечивающих «замораживание» затрат на поддержку бизнес процессов с уклоном на эффективное обеспечение функционирования важнейших для организации – формирование адаптивного бизнес-трансформера на основе ИТ;
- фокус на KPIs – ориентация на результат;
- планирование на горизонт 1 год, с ежеквартальной корректировкой;
- ускорение принятия управленческих решений, измеримость процессов и результатов

СПАСИБО! ВОПРОСЫ?

osimakov@hse.ru
+7(495) 7868843
+7(495) 4113122