

организация и планирование производства

М. Шишленин,
управляющий партнер ГК «Acceleration»

М. Кантарович,
директор проектов по автоматизации ГК «Acceleration»

Изменение роли ИТ-директора в условиях нестабильности бизнеса

Конец 2008 — начало 2009 гг. не разъяснили, что же произойдет с рынком в ближайшие 6–8 месяцев. Нет и понимания, что будет с компаниями в строительной отрасли. ИТ-директор до конца не представляет, что случится завтра. Нельзя сказать наверняка, какие проекты оставить, какие ресурсы появятся для завершения проектов и вообще нужно ли завершать имеющиеся проекты, будут ли они актуальны к моменту завершения. Что вообще нужно делать ИТ-директору, как управлять проектами в условиях кризиса? Как изменились условия? Какие действия нужно предпринять?

В настоящий момент рынок кардинально меняется. Компаниям приходится в той или иной степени адаптироваться к новым условиям. Некоторые компании не претерпевают значительных изменений, а другим приходится полностью менять свою бизнес-модель и, как следствие, — внутренние процессы, функционал и структуру.

Нельзя забывать, что основная функция ИТ-директора — помогать бизнесу развиваться через поддержку ИТ-инфраструктуры и обеспечивать поступление информации для принятия грамотных управленческих решений.

Таким образом, ИТ-директор не столько начальник ИТ-отдела, сколько руководитель высшего звена, отвечающий за структурное управление бизнесом. Это собирательный образ высшего руководства (топ-менеджер). Он должен понимать бизнес и служить ему, а не тянуть под себя бюджеты.

Данная статья поможет ИТ-директору узнать, что происходит с бизнесом компании, как изменяются бизнес-потребности, как скорректировать портфель ИТ-проектов и на что обратить внимание при управлении проектами в условиях нестабильности.

На примерах компаний строительного сегмента мы покажем, как сегодня должны действовать ИТ-директора.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ БИЗНЕСА

Для того чтобы определить потребность бизнеса, нужно понимать бизнес-модель компании, которую можно разложить на базовые функции. Главное — выделить доходоприносящую функцию: за счет чего компания получает основную прибыль.

Может возникнуть три принципиальные ситуации:

1. Модель бизнеса остается относительно неизменной.
2. Модель бизнеса изменяется, есть понимание, что будет с бизнесом дальше.
3. Модель бизнеса меняется, но нет понимания, во что она превратится.

Рассмотрим вышеописанные ситуации.

Если бизнес не меняется, выделяется доходоприносящая функция, и ИТ-директор фокусируется прежде всего на обеспечивающих ее ИТ-проектах.

Для примера рассмотрим бизнес генподрядчика, который заключается в организации всех строительных работ на площадке с целью соблюдения поставленных сроков и бюджета, обеспечения необходимого качества при строительстве объекта.

Ситуация 1

Бизнес остается неизменным. Доходоприносящая функция генподрядчика — это управление процессом строительства, в том числе планирование и контроль субподрядных работ.

За функцию управления проектами отвечает руководитель проекта. Это есть стратегическая, базовая должность. Руководителю для управления нужно постоянно иметь доступную информацию по срокам и бюджетам.

Соответственно, как минимум, для обеспечения хорошего управления и контроля затрат нужно иметь автоматизированную систему, позволяющую четко планировать сроки и бюджетировать финансовую составляющую проекта с целью отслеживания хода проекта. На этом и следует сделать акцент ИТ-подразделению в условиях ограниченных ресурсов.

Ситуация 2

В случае если у генподрядчика было 15 проектов и осталось 5 и при этом доходоприносящая функция не изменилась — модель бизнеса поменялась незначительно. Раньше генподрядчик все делал собственными силами. Теперь он может уменьшить свою команду, отдав значительную часть работ на субподряд. Это выгодно, так как на рынке много подрядчиков и из-за конкуренции цены на субподряд значительно снизились.

Остаются только сотрудники, отвечающие за базовую доходоприносящую функцию, которым, как и генеральному директору, нужна хорошая автоматизированная система контроля субподрядчиков (бюджет, сроки, качество). Это и есть фронт работ для ИТ-подразделения.

Ситуация 3

В третьем случае в группу компаний входят девелопер, генподрядчик и управляющая компания. Деятельность девелопера и генподрядчика становится менее эффективной: проекты по девелопменту заморожены из-за отсутствия финансирования, генподрядчик вынужден работать с минимальной рентабельностью. Очевидна необходимость изменения бизнес-модели.

Однако изменения могут быть различными. Например, генподрядчик может уйти в промышленное строительство государственных объектов (на госзаказ, как правило, кризис не влияет), а девелопер, в свою очередь, может переквалифицироваться в управляющую компанию и т. д.

В данном случае нет определенности, какой будет бизнес-модель, а следовательно, непонятно, что делать с проектами ИТ-директору. В подобной ситуации дирекции лучше открыто рекомендовать сократить/заморозить все текущие ИТ-проекты либо предложить свою помощь в определении новой бизнес-модели, по ходу ориентируясь, чем ИТ-подразделение может улучшить свою работу при новой бизнес-модели.

Итак, разобравшись с моделью бизнеса компании, можно перейти к оптимизации портфеля ИТ-проектов.

КАК РАЗОБРАТЬСЯ С ТЕКУЩИМИ ПРОЕКТАМИ: ОПТИМИЗАЦИЯ ПУЛА ПРОЕКТОВ

В кризисной ситуации можно с достаточно большой вероятностью спрогнозировать, сколько еще компания сможет продержаться в рамках существующих планов развития и бюджетов. Следовательно, руководству компании необходимо пересмотреть существующие планы и максимально оптимизировать затраты компании, при необходимости — существенно сократить их.

Если же была поставлена задача сократить бюджет, то нужно сконцентрировать внимание на проектах, направленных на оптимизацию основных доходоприносящих функций компании, а остальные проекты либо заморозить, либо отказаться от них.

Перед ИТ-директором стоит задача: выбрать из имеющихся ИТ-проектов наиболее актуальные. Для этого требуется сформировать список проектов, в котором они будут расставлены по приоритетам. Но при этом не забываем, что если проект не соответствует новым планам и целям компании, то от него следует отказаться, на какой бы стадии он ни находился.

Критериями для отбора должны являться следующие параметры:

- Сроки проекта. Из двух проектов, которые начались примерно в одно время, наиболее приоритетным будет тот, который раньше заканчивается при прочих равных условиях.

- Бюджет проекта. Не стоит реализовывать дорогие проекты, которые находятся на ранней стадии.

- КПД проекта. Насколько сильно внедрение проекта позволит повысить эффективность компании либо объем сэкономленных ресурсов.

- Срок окупаемости. В кризисной ситуации нужны проекты, которые имеют наиболее короткий срок окупаемости (к примеру, не более полугода).

- Ресурсоемкость проекта (в человеко-часах). Не следует браться за проекты, внедрение которых потребует вовлечения большого числа сотрудников, из-за чего прибыльность может сильно сократиться на этот период, что абсолютно недопустимо в данной ситуации.

Для определения приоритетов каждому участнику проекта необходимо провести анализ вышеперечисленных параметров. Результатом является оценка проекта. В итоге получается некая картина с оценочной шкалой, например, по десятибалльной системе, которая является очень удобным инструментом для принятия решений.

Особое внимание требуется уделять тем проектам, которые направлены на повышение эффективности основных доходоприносящих функций компании. В условиях кризиса при управлении компанией в первую очередь внимание требуется обращать на выделение и оптимизацию таких функций. Судьба остальных проектов будет зависеть от наличия свободных средств: как финансовых, так и человеческих ресурсов.

Немаловажным фактором для ИТ-директора будет знание ближайших планов руководства компании, что позволит наиболее продуктивно планировать реализацию проектов. Руководство компании далеко не всегда имеет четкое представление о том, какие результаты и последствия будет иметь внедрение проектов. Иногда новые проекты могут оказаться бесполезными при достижении поставленных целей компании в сложившейся ситуации.

Не следует стремиться «раздувать» ИТ-подразделение. Нужно сохранять только те ресурсы, которые потребуются для достижения изменившихся целей компании. В данной ситуации важно как сэкономить бюджет, так и сохранить при этом наиболее ценных сотрудников. Например, многие



компании перешли на модель «сокращение 60–80 % сотрудников — прием 10–20 % высококвалифицированных специалистов», то есть набор так называемых dream team с рынка.

Также в качестве варианта можно рассмотреть возможность переквалификации части ИТ-подразделения в отдел, занимающийся формализацией и оптимизацией бизнес-процессов компании. Это позволит и выявить малоэффективные процессы/функции, и сохранить ценных сотрудников, дав им возможность попробовать себя в другой сфере деятельности (при этом они будут чувствовать свою ценность для компании, что будет некоторым мотивирующим фактором для них).

Будьте надежным и ценным советником для руководства компании в этой трудной ситуации. Постарайтесь войти в положение руководителей компании и понять, что перед дирекцией стоит задача сохранить базовую команду, которая сможет вывести компанию из кризиса. Покажите, что вы человек, который должен войти в эту команду!

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И РИСКАМИ

В различных компаниях портфель проектов в связи с кризисом претерпевает изменения: в одних — сильные, в других — не очень. Как бы то ни было, оптимизировав портфель проектов, ИТ-директор столкнется с задачей управления проектами. Как будет отличаться управление проектами в условиях кризиса? На что стоит обратить особое внимание? Как избежать неожиданностей?

При управлении проектами в условиях кризиса особое внимание следует сконцентрировать:

- на управлении рисками;
- управлении затратами;
- управлении человеческими ресурсами;
- взаимоотношениях с поставщиками и подрядчиками.

Управление рисками

Управление рисками заключается в определении факторов риска, их анализе и реагировании на них. Огромное значение в управлении рисками для руководителя проектов играют условия договоров с субподрядчиками, так как они определяют, кто возьмет на себя те или иные риски при реализации проекта. Другие области управления рисками — планирование, нехватка ресурсов, координация субподрядчиков.

Управление затратами

Управление затратами обеспечивает исполнение бюджета проекта. Очевидно, что в кризисных условиях управление затратами приобретает особую значимость, так как обосновать дополнительные затраты по проектам очень сложно.

Управление человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами обеспечивает наиболее эффективную загрузку людей, вовлеченных в проект. Особо актуально это в связи с сокращением персонала и возможностью аутсорсинга части задач.

Взаимоотношения с поставщиками и подрядчиками

Отдельно стоит обратить внимание на контроль поставщиков и подрядчиков. Следует разрабатывать жесткие договоренности, чтобы избежать проблем, связанных с задержками выплат, поставок, выставления счетов. Кроме того, желательно выстраивать отношения таким образом, чтобы можно было заморозить проект на определенный срок, а в будущем возобновить его с минимальными корректировками условий.

При возможности все проекты следует разбивать на этапы, в результате каждого из которых будет создаваться опреде-


ленная ценность. В этом случае даже если в определенный момент проект придется заморозить, затраченные усилия не пропадут даром.

В управлении проектами лучшие подходы — те, которые позволят сократить количество ненужных совещаний и минимизировать документооборот. Даже очень простые решения могут быть весьма эффективными.

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ РУКОВОДСТВУ

Важно понимать, чего руководство компании ждет от ИТ-директора, перед которым

стоит задача грамотно донести свое видение ситуации. Для эффективного взаимодействия с руководителем следует подготовить короткий отчет по текущим и новым проектам, оформив обобщенные данные, например, в виде таблицы. В документ необходимо включить такие данные о проектах, как бюджет, срок реализации, эффект для руководства и компании в целом, рекомендации по внедрению каждого проекта.

Таким образом, руководитель получит полную картину по проектам, что является основой для принятия максимально эффективных решений по развитию ИТ-подразделения. 

Пример сводной таблицы по проектам для девелоперской компании численностью около 50 чел.

Проект	Бюджет, руб.	Срок внедрения	Эффект	Рекомендация по внедрению
Внедрение системы электронного документооборота	550 000	2 месяца	Ускорение процесса документооборота. Полная прозрачность системы документооборота. Возможность дистанционного ведения. Экономия на печати документов и сервисном обслуживании оргтехники	Рекомендую к внедрению
Внедрение системы управления проектами	1 500 000	1-й этап: 4 месяца (завершено 50 % внедрения)	Жесткий контроль подрядчиков, полная «картинка» ситуации по проектам. Это позволит четко планировать и отслеживать сроки и затраты, что приведет к снижению затрат и рисков	Рекомендую завершить внедрение 1-го этапа. Внедрение 2-го этапа отложить, так как планируемые на 2-й этап разработки пока не актуальны
Внедрение CRM-системы	350 000	1,5 месяца	Увеличение эффективности работы отдела продаж на 10–25 %	Рекомендую внедрить как можно скорее

Справка

Группа компаний «Acceleration» (www.acceleration.ru) занимается комплексным развитием предприятий строительного и промышленного секторов, деятельность которой сосредоточена на следующих базовых бизнес-направлениях:

- разработка моделей бизнеса строительных и девелоперских компаний;
- оптимизация организационных структур с учетом лучших российских и международных практик;
- разработка и внедрение систем управления проектом или портфелем проектов;
- создание эффективных команд, подбор квалифицированного персонала высшего и среднего звена;
 - организация и проведение тренингов и семинаров в сфере строительства и девелопмента;
 - подготовка и курирование автоматизации бизнес-процессов.