

**Совершенствование
управления как
антикризисная программа
действий**

1-я Выставка Казахстанской
Ассоциации IT-компаний

Карпин Андрей, Atlant Consulting

Изменения условий работы компаний в мире и в Казахстане

БЫЛО

1. Рынок растет – можно расти вместе с рынком
2. Норма прибыли позволяет не концентрироваться на управлении затратами в должной мере
3. Вопросы уровня управления Компанией – либо на 3-4 месте, либо – ФОРМАЛЬНЫ
4. Можем себе позволить решать вопросы управления большим количеством людей и денег

ЕСТЬ

1. ДЕНЕГ НЕТ!
2. Важными становятся даже 1-2% экономии затрат
3. Нельзя раздувать штаты и ФОТ – скорее надо сокращать
4. Количество задач у Управляющих не снижается даже например со снижением продаж

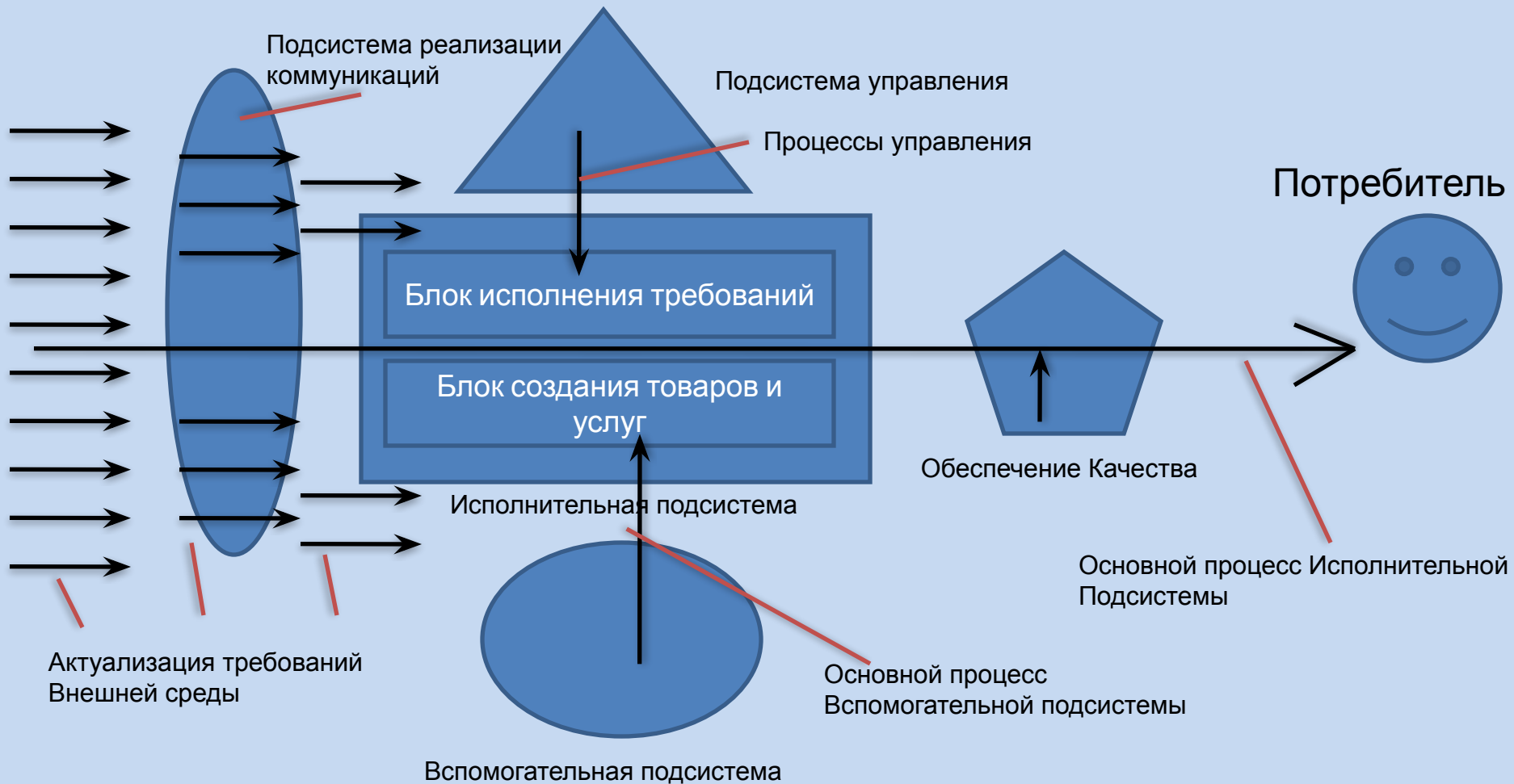
Типичные реакции на изменение рыночных условий

1. Наиболее типичная реакция – растерянность
2. Сократить все что можно и всех кого можно
3. Ничего не делать и выжидать
4. Понять что надо изменить чтобы выжить
5. Уход с рынка, продажа и т.п.

Объединяющая идея – совершенствовать управление Организацией

1. Какую бы стратегию вы в условиях кризиса не выбрали – ключевым вопросом становится “Насколько способны ее реализовать?”
2. Управление можно совершенствовать только в комплексе. Нельзя улучшить что-то одно так, чтобы одновременно улучшился общий уровень управления.
3. Совершенствование управления требует подхода к объекту улучшения как к Системе
4. Роль ИТ в улучшении управления резко возрастает!

Вариант подхода к проблемной области “Улучшение Управления”



Вариант подхода к проблемной области “Улучшение Управления” – Программа действий

1. Провести диагностику уровня управления организацией
2. Сформировать средне- и краткосрочные системы целей
3. Определить узкие места с точки зрения реагирования на изменения
4. Сформировать программу ИТ - проектов
5. Создать функцию и структуру управления изменениями в организации

Вариант подхода к проблемной области “Улучшение Управления” – Диагностика управления

Цель – “Поставить диагноз” системе управления

Проводится в течении 2,5 – 3 недель и содержит следующие этапы:

- Диагностика общего уровня зрелости управления Компанией
- Диагностика управления основных Функциональных областей
- Диагностика уровня Процессного управления
- Диагностика уровня зрелости Управления персоналом
- Диагностика уровня Стратегического управления Компанией

Что в результате:

- Подробный диагноз
- Узкие места, мешающие организации стать мобильной и эффективной
- Рекомендации по устранению узких мест (конкретные!)
- Рекомендации как работать с новыми узкими местами, которые будут появляться регулярно

Вариант подхода к проблемной области “Улучшение Управления” – Роль и место ИТ

1. Как правило – ИТ является в организации функцией, отвечающей за информационное обеспечение Системы управления
2. НО – например в банках и розничной торговле ИТ является неотъемлемым элементом Подсистемы Продаж
3. К сожалению – ИТ бывает и “черной дырой”, съедающей различные ресурсы организации без видимой отдачи
4. А также – ИТ может стать источником серьезных проблем в Системе управления организацией, если развивается БЕССИСТЕМНО, вне реальных потребностей внутреннего заказчика – Управляющих компании

Вариант подхода к проблемной области “Улучшение Управления” – Причина слабого уровня управления ИТ

По практике нашей компании , при разборе проблем, возникающих в управлении ИТ в организации, чаще всего называлось следующее:

- Нехватка денег
- Бизнес или внутренний заказчик сам не знает что хочет
- Нехватка квалифицированных кадров

На деле – первопричиной как правило является отсутствие в Компании у подразделения ИТ целевого видения – Что, когда и в каком виде нам надо иметь, чтобы иметь возможность поддержать кратко-, средне – и долгосрочные цели Компании?

Вариант подхода к проблемной области “Улучшение Управления” – Формирование архитектуры ИСУ



Преимущества планирования деятельности ИТ от формирования архитектуры Информационной системы управления (ИСУ)

1. Появляется осязаемая конечная цель работы функции ИТ
2. Легче планировать работу ИТ
3. Становится проще выбор отдельных компонентов ИСУ, так как он опирается на целостное видение конечного результата
4. Появляется большая степень свободы с точки зрения выбора отдельных платформ и приложений

И как результат – при системном подходе к управлению, в том числе – и к Управлению ИТ, сокращаются непроизводительные издержки

Резюме

1. В кризисный период вопросы совершенствования управления Компанией становятся наиболее актуальными
2. ИТ – часть общей Системы управления, а не просто обслуживающее подразделение
3. Управление ИТ и его совершенствование – объект концентрации усилий в кризисный период
4. Высокий уровень управляемости, в том числе и ИТ – это способ как снизить непроизводительные издержки, так и способ повысить мобильность, способность к быстрым изменениям.
5. **Выигрывают наиболее мобильные компании !**