

КРІ по ИТ. Разработка КРІ по ИТ на базе требований к ИТ, планирование сбалансированной системы КРІ по ИТ

Автор: Александр Михайлов, MBA по стратегическому управлению, Генеральный директор компании «Консалтинг по управлению ИТ».

Материал статьи построен на базе лучшего международного опыта разработки ИТ-стратегий и практического опыта автора:



- 15 лет консалтинга по управлению ИТ (7 лет в IBM);
- 10 лет работы руководителем ИТ службы в российских и зарубежных компаниях;
- 11 лет преподавания ИТ-стратегий в ведущих российских бизнес школах;
- разработка ИТ-стратегий десятков российских компаний, помощь в разработке трех сотен ИТ-стратегий.

Далее рассмотрено, что целесообразно рассмотреть в ИТ-стратегии по КРІ по ИТ. Разработка ИТ-стратегии не является простой задачей, как минимум только подходы к разработке ИТ-стратегии рассмотрены в моей 450-страничной книге «ИТ-стратегия: лучшие международные и российские практики».

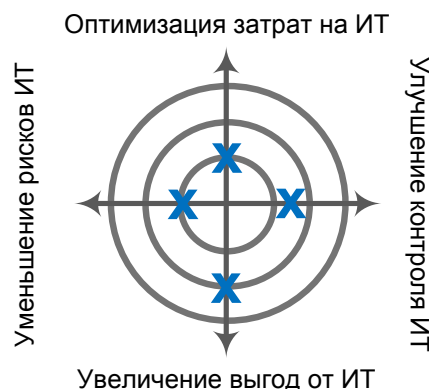
Этот текст написан на основе следующих источников:

- дискуссии Александра Михайлова «КРІ по ИТ: взгляд со стороны бизнеса» на портале ИТ-директоров России, www.globalcio.ru/discussion/1813, 2016 год
- главы по КРІ по ИТ из [книги А.Михайлова](#) по ИТ-стратегии
- опыта [обучения](#), которое проводит [Александр Михайлов](#)

Оглавление

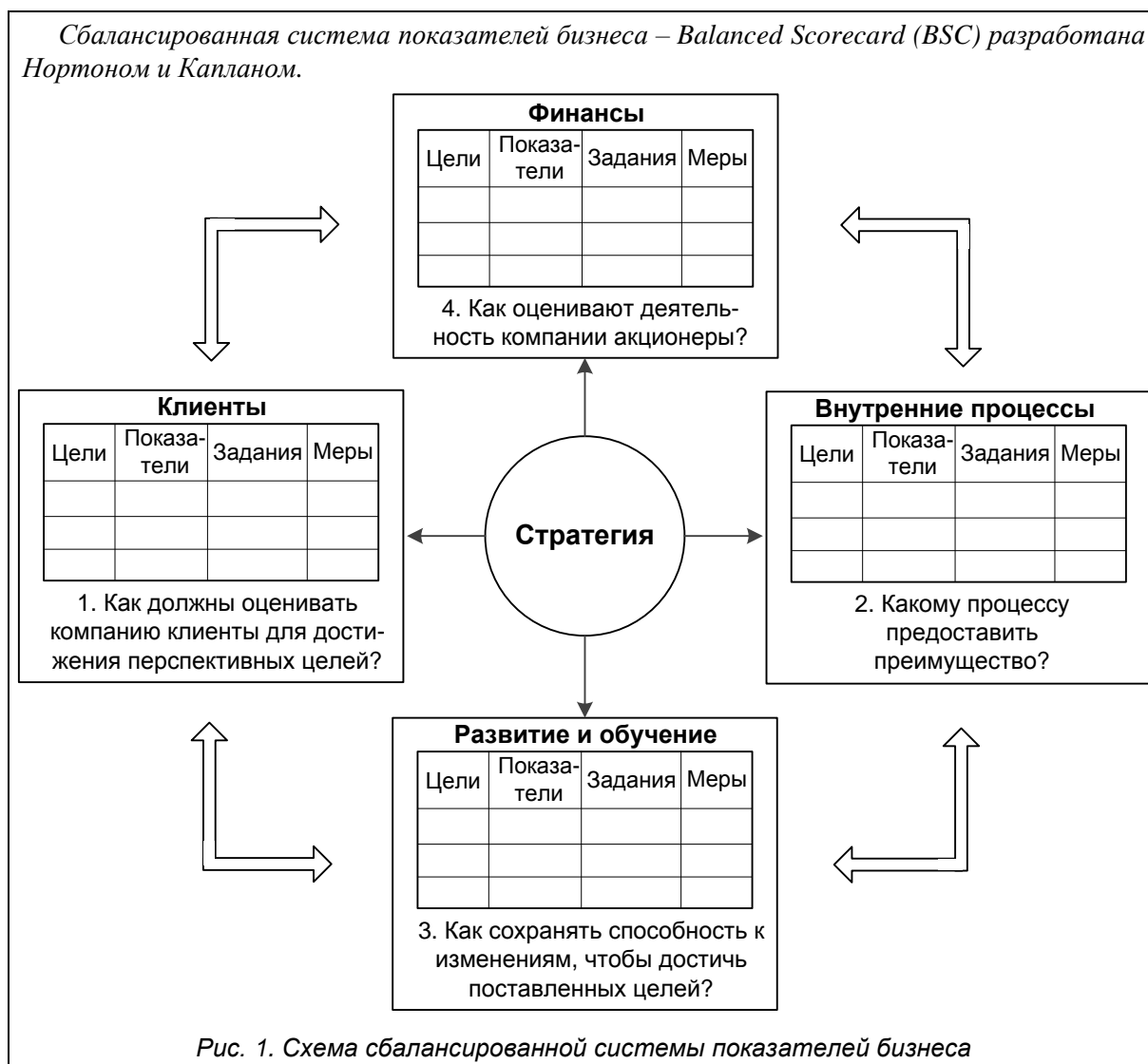
КРІ: что это такое	2
КРІ по ИТ: подход со стороны бизнеса	3
Показатели для КРІ по ИТ в зависимости от стратегий ИТ и бизнеса	5
Другая информация по КРІ по ИТ и смежным темам: Ошибка!	Закладка
	не определена.
Как запланировать КРІ по ИТ.....	7

Текст этой главы написан на базе моей дискуссии «КРІ по ИТ: взгляд со стороны бизнеса» на портале ИТ-директоров России, www.globalcio.ru/workshops/1392, 2016 год.



КРІ: что это такое

Как и ИТ-стратегии, КРІ по ИТ тоже появились после разработки стратегий бизнеса и КРІ по бизнесу. Во врезке рассмотрены подходы к разработке показателей эффективности бизнеса, да и одного из подходов к разработке стратегий бизнеса, достаточно известной методике *Balanced Scorecard*:



Комментарии ИТ-директоров по дискуссии по КРІ по ИТ

«КРІ сейчас больше мода, чем реальность. И попытки внедрить их везде и всюду ни к чему хорошему не приводят, как правило. Зато при деле различные контролирующие службы. Должны быть простые требования к работнику, к подразделению. Должностные инструкции, положения об отделе и т.п. План работ, отчет о выполнении/ не выполнении. Все.

Делить и осмечивать каждый "чих" нецелесообразно и сложно. И если к ИТ можно как-то искусственно что-то пристегнуть (к примеру любимый показатель всех - процент выполненных запросов в Help Desk), то многие другие вещи в "рамки" вписываются с трудом.

Сейчас занимаюсь примерно этой тематикой - расписываю показатели, оценку эффективности, привязку к премиям и прочему. Естественно, по указанию сверху. Не самая приятная и нужная работа, уходит много времени».

Федько Виктор, ИТ-директор, «МПО им.И. Румянцева»

Ключевые показатели эффективности ИТ (КРІ по ИТ) нужны, чтобы руководство компании смогло оценить работу ИТ. Соответственно, показатели должны быть понятны генеральному директору. ИТ-директор, конечно, тоже должен и понимать и исполь-

зывать KPI по ИТ для управления ИТ. В рамках ИТ-стратегии KPI обычно не разрабатывают, так как это отдельный и сложный проект.

Под «KPI по ИТ» обычно понимают ключевые показатели эффективности работы ИТ в целом. Также могут быть KPI для руководителя ИТ-службы и конкретных сотрудников. В ряде компаний используются KPI по отдельным направлениям работы ИТ, в первую очередь - Службы поддержки ИТ. Но такие наборы KPI обычно не включают в себя развитие ИТ. Далее рассмотрены только подходы к разработке KPI по ИТ.

KPI по ИТ: подход со стороны бизнеса

Точек зрения, как должны выглядеть KPI по ИТ, возможно, столько же, сколько и руководителей ИТ-служб. Да и у бизнес-менеджеров, а также консультантов по ИТ могут быть свои мысли по этому поводу. При этом, у большинства российских малых и средних компаний, никаких KPI по ИТ нет, как минимум, записанных и измеряемых хоть раз в год. У больших компаний KPI по ИТ могут быть, но успешных примеров, вероятно, совсем немного.

Далее предложен подход к разработке KPI по ИТ, учитывающий, что информационные технологии обычно самоценны не сами по себе, а тем, что они могут дать конкретному предприятию. Соответственно, можно пойти от того, как представители бизнеса видят ИТ. Как правило, для бизнес-менеджеров, внутреннее деление ИТ, как их видят сотрудники ИТ, непонятно и неинтересно.

Мои опросы руководителей компаний (около ста человек, проинтервьюированных во время обучения по программам MBA в Академии Народного Хозяйства) показал, что бизнес-менеджеры видят ИТ как «черный ящик» с четырьмя входами/выходами:

1. Выгоды, которые можно получить от использований ИТ;
2. Риски, которые несет использование ИТ;
3. Затраты на ИТ;
4. Планирование и контроль ИТ.

Более подробно эти направления рассмотрены в главе 5, а изменения их важности во время кризиса - в главе 4.5. Эти входы/выходы можно рассматривать и как группы типовых требований бизнеса к ИТ.

Если исходить, что KPI по ИТ должны помочь руководству компании вначале сформулировать требования бизнеса к ИТ, а потом оценить их выполнение, то вот мои предложения по типовому для представителей бизнеса взгляду на ИТ (см. Рис. 2):



Рис. 2. Возможные требования бизнеса к ИТ (с точки зрения руководителей компании)

Еще раз уточним, что это перечисления типовых требований бизнеса к ИТ, понятных представителям бизнеса и полученных в результате опросов руководителей конкретных предприятий. То есть, эти требования не обязательно будут подходить для любой компании в любой момент времени.

Например, в кризис, большинство компаний ждет от ИТ скорее поддержки сокращения затрат, а отнюдь не поддержки роста бизнеса. Соответственно, для конкретной компании надо или уточнять предложенную модель (выбрав актуальные требования и добавив недостающие) или разрабатывать совсем новую, уместную именно для вашей компании.

Далее, для получения основы для построений комплексной системы КРІ по ИТ, можно транслировать требования бизнеса к ИТ в измеримые показатели (которые тоже конечно надо подбирать для каждой конкретной компании и момента времени). Возможный набросок такой комплексной системы КРІ по ИТ, приведен на Рис. 3:

Затраты на ИТ		
<ul style="list-style-type: none"> • % от оборота компании • % сотрудников, работающих в ИТ-службе • Расходы на одного пользователя ИТ • ... 		
Риски ИТ	Внутренняя эффективность ИТ	Планирование и контроль ИТ
<ul style="list-style-type: none"> • Время неработоспособности ИТ • Потери информации • Утечки информации • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень зрелости ИТ процессов • Время на обучение сотрудников ИТ • Текучесть персонала ИТ • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • % завершенных в срок проектов по ИТ • % инцидентов, устраненных в срок • ...
Выгоды по ИТ		
<ul style="list-style-type: none"> • Удовлетворенность пользователей ИТ • % новых ИТ сервисов • ... 		

Рис. 3. Пример КРІ по ИТ

Конкретный набор КРІ (включая и число этих показателей) должен зависеть от того, насколько бизнес зависит от ИТ, а также от уровня зрелости управления бизнесом и

ИТ. Понятно, что в больших банках, показателей оценки ИТ может быть больше, чем в небольшой компании с сотней пользователей ИТ.

Хотя в большинстве компаний, КРІ по ИТ, зафиксированных в письменном виде, нет, но ряд показателей бизнес-руководство совершенно определено отслеживает. Это показатели по затратам на ИТ и численности сотрудников ИТ. Сами эти показатели важны для гендиректора, а измерить их несложно.

В то же время, ряд компаний, пробовавших внедрить системы из нескольких десятков КРІ по ИТ, часто первые несколько лет ничего хорошего от этих показателей не получали (кроме разве что уменьшения премии или даже должности).

В одной крупной финансовой компании я наблюдал, как председатель их совета директоров, дал указание измерять "удовлетворенность пользователей ИТ". И за недостаточный уровень этого показателя денег сотрудникам ИТ платить процентов на 20 меньше. ИТ-менеджеров этой компании особенно напрягало то, что и как измерять этот показатель, им не сказали (объяснив, что "они сами специалисты по ИТ"), а также планы по разработке нового ПО не уменьшили (как и все остальные работы).

ИТ руководство этой компании выкрутилось тем, что предложило несколько показателей, в которых "удовлетворенность пользователей" (и механизм его оценки) был только одним из показателей.

Комментарии ИТ-директоров по дискуссии по КРІ по ИТ

«Насчет удовлетворенности пользователей полностью согласен. Хотя это и стало модно в последнее время, но сам по себе показатель очень мутный и, прошу прощения за тавтологию, не показательный. Очень многие изменения, иницилируемые ИТ, конкретного пользователя скорее "напрягают", нежели облегчают ему жизнь. Поэтому объективной картины относительно реальной эффективности ИТ этот показатель никогда не даст.

По своему опыту скажу, что бизнесу, прежде всего, интересны КРІ из разряда "во сколько нам это обходится" и "не знаю, что там внутри, но главное, чтобы работало". Остальное, типа планирования ИТ, внутренней эффективности и даже рисков ИТ (которые непосвященному не очень понятны, понимание приходит только тогда, когда они реализуются), бизнесу малоинтересно. В итоге получается, что вся система КРІ со стороны бизнеса сводится, в основном, к контролю бюджетных (затратных) параметров.

Это я к тому, что в организациях, в которых ИТ не является основным инструментом бизнеса, а выполняет большие поддерживающие функции (например, в промышленности, в отличие от банков или телекома), КРІ ИТ особого внимания не уделяется. Формально они есть, но их придумывает руководство ИТ. Естественно, для бизнеса они понятны только с виду, весьма формальны и выполнимы на 100% в 100% случаев. Что, в общем-то, для нас, ИТ-шников, очень даже неплохо :) Особенно в условиях, когда тебе известно, что бюджет обязательно порежут, а если что-то сломается, все равно получишь по шапке, несмотря на согласованный и подписанный SLA».

Гордеев Станислав, заместитель директора, «ММК-Информсервис»

Показатели для КРІ по ИТ в зависимости от стратегий ИТ и бизнеса

В Табл. 1 рассмотрены мои оценки целесообразности конкретных направлений КРІ для различных ИТ-служб, в зависимости от того, насколько бизнес зависит от ИТ:

Табл. 1. Пример важности направлений КРІ для различных типов ИТ-служб

Типы ИТ-служб, в зависимости от выгод, предоставляемых бизнесу	Важность КРІ по направлениям				
	Затраты на ИТ	Выгоды от ИТ	Риски ИТ	Внутренняя эффективность ИТ	Планирование и контроль ИТ
Низкие выгоды бизнеса от использования ИТ (ИТ-служба поддерживает работоспособность небольшого числа техн. средств и простейших информационных систем)	√				
Средние выгоды бизнеса ИТ использования ИТ. Есть каталог ИТ-серверов и SLA	√	~	~	√	~
Высокие выгоды бизнеса ИТ использования ИТ, высокие риски использования ИТ	√	√	√	√	√

Обозначения:

«√»: целесообразно несколько показателей (например, 3 и более);

«~» целесообразен 1-2 показателя.

Также надо учитывать текущие стратегии бизнеса. Во время кризиса многие компании тупо сокращают затраты и уменьшают требования к новым возможностям, которые могут дать ИТ. Хотя для немногочисленных компаний с высоким уровнем менеджмента, которые растут и во время кризиса, целесообразно иметь комплексные системы КРІ по ИТ, включающие не только затраты на ИТ, но и показатели по выгодам и рискам ИТ, как впрочем и внутренней эффективности ИТ (см. Табл. 2):

Табл. 2. Пример важности направлений КРІ для сокращения затрат или роста бизнеса

Стратегии бизнеса	Важность КРІ по направлениям				
	Затраты на ИТ	Выгоды от ИТ	Риски ИТ	Внутренняя эффективность ИТ	Планирование и контроль ИТ
Сокращение затрат	√	~	~	~	~
Рост бизнеса	√	√	~	~	~
ИТ – основной драйвер роста бизнеса, компания – лидер отрасли	√	√	√	√	√

На мой взгляд, основными инициаторами разработки КРІ по ИТ являются на ИТ-руководители, а гендиректор (или куратор ИТ). Гендиректору очень часто интересно, на что собственно расходятся деньги на ИТ и получаются ли выгоды больше затрат.

ИТ-директору инициативно делать систему показателей, на основании которых его же первого лишат премии, часто не с руки. Особенно, если по другим подразделениям таких КРІ нет (соответственно нет и формальных поводов уменьшить зарплату или выгнать). Хотя КРІ по конкретным сотрудникам ИТ могут быть интересными всегда.

Типовые ошибки при разработке КРІ по ИТ

1. КРІ по ИТ совсем нет
2. КРІ по ИТ = удовлетворенность пользователей ИТ
3. КРІ по ИТ слишком подробные
4. КРІ по ИТ разрабатываются исходя только из популярных сейчас методологий, например *Balanced Scorecard*
5. КРІ плохо оценивают работу / работа идет только на КРІ
6. КРІ трудноизмеримы
7. КРІ назначаются без анализа предыстории

Примерная последовательность разработки KPI по ИТ

Проекты по разработке KPI по ИТ должны очень существенно учитывать специфику конкретной компании. Также стоит очень постепенно внедрять KPI, заранее планируя их сбалансированность и многоуровневость.

Примерная последовательность разработки KPI по ИТ:

1. KPI по возможным выгодам бизнеса от использования ИТ
2. KPI по возможным рискам от использования ИТ
3. KPI по затратам на ИТ. KPI по планированию и контролю ИТ
4. другие возможные KPI по ИТ для ИТ-службы в целом
5. KPI по подразделениями ИТ
6. KPI по типовым сотрудникам ИТ
7. Определение системы оценки KPI и очередности их внедрения

Как разработать KPI по ИТ

KPI по ИТ лучше разрабатывать сразу после или параллельно ИТ-стратегии развития основных элементов ИТ

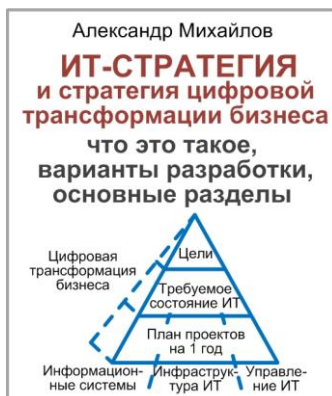
Статья

разработка основы
ИТ-стратегии на 15 слайдов
на 1 год

разработка ИТ-стратегии
на 50-150 страниц
на 1-3 года

Статья «KPI по ИТ: что это такое? Разработка KPI по ИТ на базе требований к ИТ, планирование сбалансированной системы KPI по ИТ»

статья на 8 страниц
[посмотреть текст статьи](#)



книга на 240 страниц
получить в обмен на [подписку](#)



книга на 450 страниц
[купить pdf](#)

[Консультация](#) автора книг по ИТ-стратегии