

Ксения Позднякова

Директор по информационным
технологиям группы «Самолет»



Тема доклада

Как обеспечить эффективность инвестиций в ИТ



Давайте знакомиться: Самолет

быстрорастущий

x25 EBITDA
x60 чистая прибыль
за последние 4 года

200 → 350 млрд
млрд 2022 млрд 2023
x4,4 рост выручки

>1800
офисов

1-е место
по величине среди девелоперов в РФ и в Европе

2-е место **10,2** млн м²
по объему введенного жилья в России в 2023 введено в эксплуатацию

85
регионов РФ

3 трлн руб.
GMV 2024

10 регионов, где мы строим
>230 городов по региональному присутствию в России

46,5 млн м²
самый большой земельный банк в РФ

неклассический

150
тыс.
акционеров, мы — публичная компания

ТОП
лучших
работодателей по версии РБК и Forbes

Самолет Банк
Самолет Образование
Самолет Гостеприимство
Самолет Фонды/Инвестиции

технологичный

10 млрд руб.
затрат на ИТ и цифровизацию в 2023-м

>1,5к
ИТ-специалистов в штате



400+
систем в ИТ-ландшафте

99,95
доступность

2 ЦОД
геораспределенный метрокластер

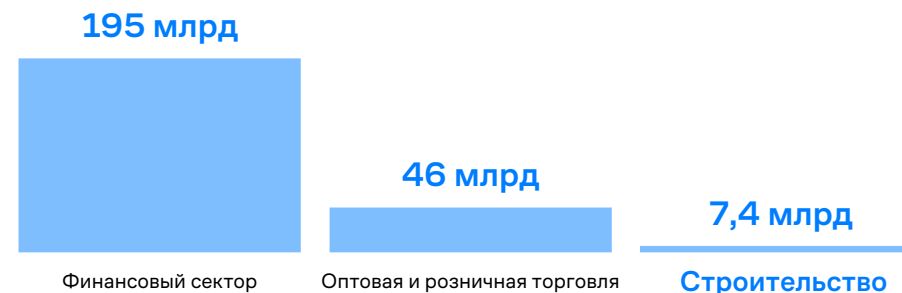
Уровень цифровизации девелопмента отстает от других отраслей

Индикаторы цифровой экономики*

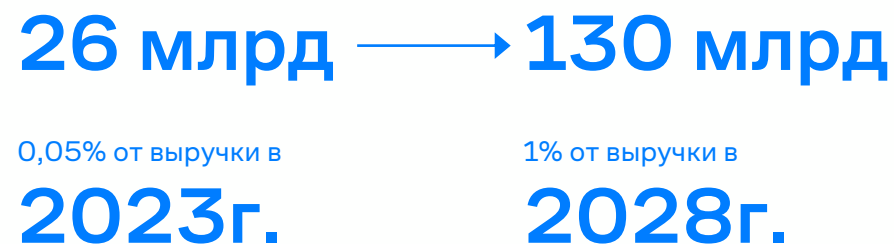
Внутренние затраты организаций на внедрение и использование цифровых технологий и связанных с ними продуктов и услуг по видам экономической деятельности (миллиарды рублей)



Выручка вендоров и интеграторов**

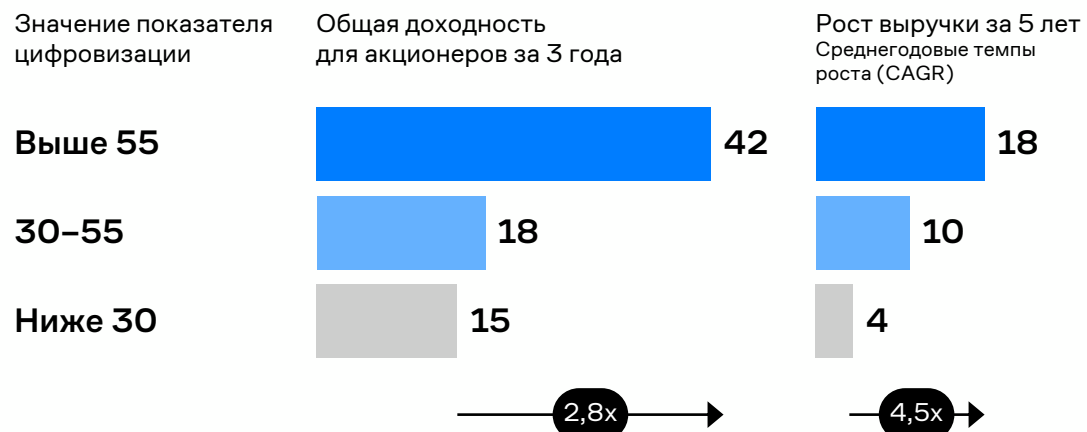


Объем инвестиций девелоперов в ИТ по оценке Самолета



Цифровизация может в ~3 раза увеличить акционерный доход, в ~5 раз увеличить темп роста выручки компании

10% лучших по уровню цифровизации компаний приносят в разы больше доходов для акционеров*



Опыт Самолета за 1,5 года цифровизации

60%
рост производительности труда

50%
рост скорости строительства**

30%
рост точности прогнозирования сроков проекта

Примеры эффектов от внедрения ТИМ***

80%
снижение ошибок проектирования

85%
сокращение бумажного документооборота



*McKinsey Digital Quotient company survey, 2015
**24 месяца дом 17 этажей, 6 подъездов
***Дом.РФ

32,1 млрд

Объем российского рынка
проптех в 2022 году*

5,5 трлн — объем российского рынка ИТ

800+

проптех-продуктов
и решений

218 тыс. ИТ-компаний на российском рынке

Проптех — новый источник сверхдоходов для девелоперов

25 трлн

Объем потребительского рынка,
который организует проптех

1,5 трлн

Потенциальная капитализация
компаний в сфере проптех

630 млрд капитализация Яндекс
360 млрд капитализация Ozon



Ключевые темы в технологической повестке отрасли

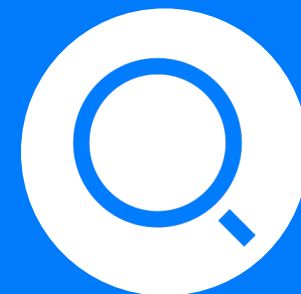
Цифровизация

ТИМ

Импортозамещение

**Искусственный
интеллект**





Куда инвестировать и как обеспечить эффективность?



Подход к эффективности отличается в зависимости от типа ИТ-затрат

**Инвестиционный
ИТ-бюджет**

**Операционный
ИТ-бюджет**

Change

Run



Эффективность инвестиционного ИТ-бюджета определяется сроком и размером получаемого бизнес-эффекта



Рост
производительности труда

Снижение коммерческих
расходов

Точность прогнозирования
сроков и затрат

Сокращение
себестоимости

Сокращение сроков жизненного цикла
строительства

Сокращение штрафов
и переделок



Эффективность цифровизации сильно зависит от эффективности ИТ-процессов и команд

Архитектурная проработка

позволяет избежать

- × Автоматизации «хаоса»
- × Дублирования функциональности
- × Переделок и перевнедрений
- × Технологических и ИБ*-рисков

Стандартизация методологии

позволяет избежать

- × Превышения сроков, бюджета
- × Проблем с качеством
- × Несоответствия ролей и компетенций

Исследование рынка

- ✓ Поиск, оценка, тестирование новых технологий
- ✓ Быстрое тестирование гипотез, пилоты, MVP

Скорость и производительность команд

- ✓ Автоматизация процессов, метрики, дашборды
- ✓ Коммуникации, синхронизации, ретроспективы



Продуктовые метрики

Количество активных пользователей за месяц / за день

MAU / DAU

Пожизненная ценность клиента

LTV

Коэффициент удержания клиентов

Customer retention rate, CRR

Командные метрики

График сгорания задач

Burndown Chart

Диаграмма скорости

Velocity Chart

Точность планирования

Planning accuracy

Технические метрики

Время в работе

Lead Time / Cycle Time

Частота неудачных изменений

Change Failure Rate (CFR)

Уровень «переделок»

Rework Rate



Пример расчета экономической эффективности проекта

NPV (Net Present Value), руб.	7 728 539
PI (Profitability Index)	1,27
Общий приведенный эффект, руб.	36 160 642,2
Планируемые дисконтированные затраты, руб.	28 432 103,0
Планируемые трудозатраты, ч.	403,2
Срок окупаемости	58 месяцев (4 года 10 месяцев)
Дата оценки	23.06.2024
Старт разработки ИТ-проекта	22.02.2024
Длительность разработки ИТ-проекта, рабочих дней	50
Окончание разработки ИТ-проекта	13.05.2024

Хорошая практика —
окупаемость менее чем за 5 лет



Считаем приведенный эффект в рублях

- Снижение трудозатрат сотрудников
- Снижение расходов
- Дополнительные доходы
- Оценка рисков

Считаем затраты на реализацию

- Трудозатраты команды
- Затраты на внешние ресурсы
- Затраты на лицензии, инфраструктуру



Эффективность инвестиционного ИТ бюджета

Бизнес-эффект

**Эффективность
ИТ-процессов и команд**

**Измеряем
и улучшаем метрики
ИТ-продуктов**

**Определяем
и контролируем
параметры ИТ-проектов**



Эффективность операционного ИТ-бюджета
всегда про снижение затрат при заданном уровне сервиса

Затраты ИТ на одного сотрудника компании

Рабочие места

Операционное управление ИТ

ИТ-инфраструктура

ИТ-поддержка

Программное обеспечение



Подход к управлению ИТ-затратами для всех участников процесса планирования, распределения и контроля инвестиций и ИТ-ресурсов



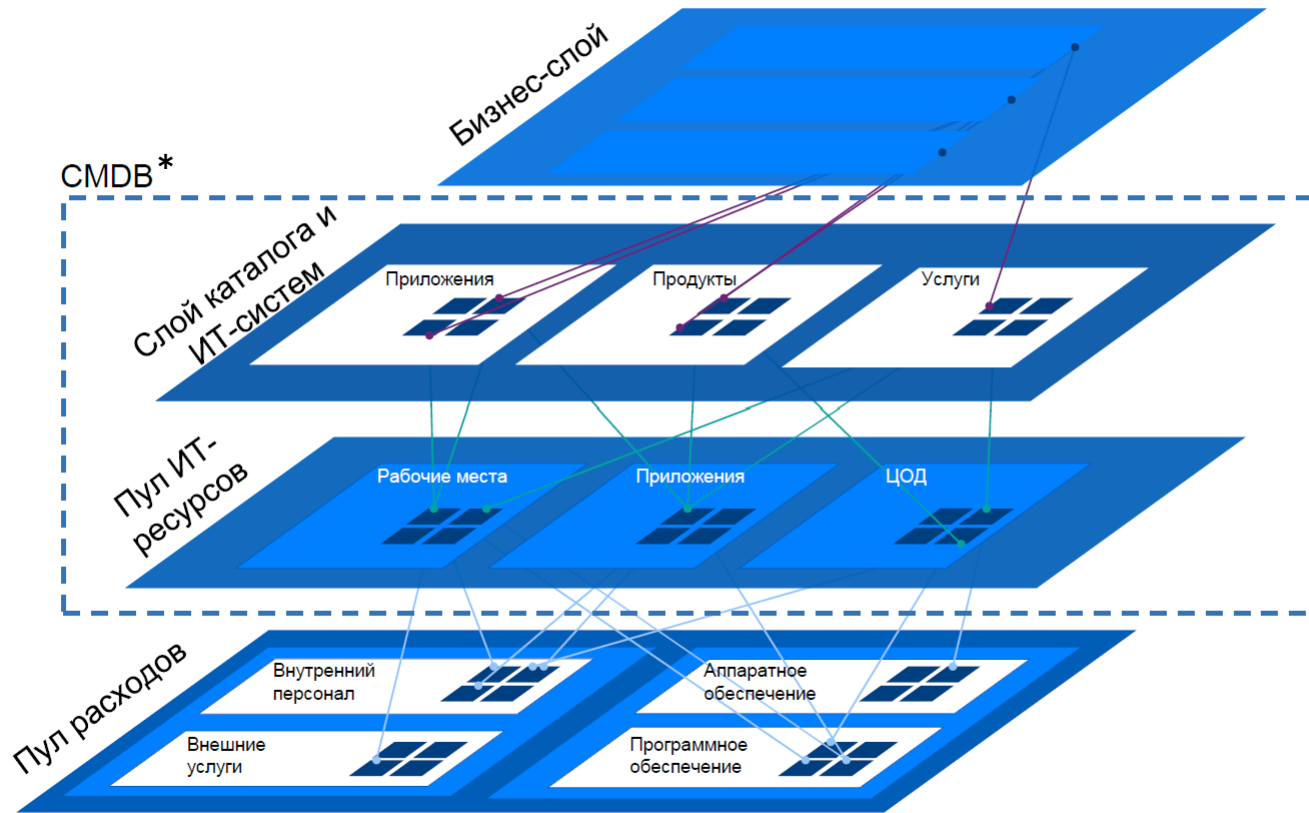
Бизнес-слой — центры затрат, в разрезе которых группируются ИТ-затраты компании

ИТ-решения — набор ИТ-продуктов или работ, которые ИТ предоставляет «как сервис»

Пул ресурсов — категории ИТ-затрат, необходимых для оказания сервиса

Группы однородных расходов, которые образуют ИТ-бюджет

Процесс взаимодействия участников при предоставлении ИТ-сервиса



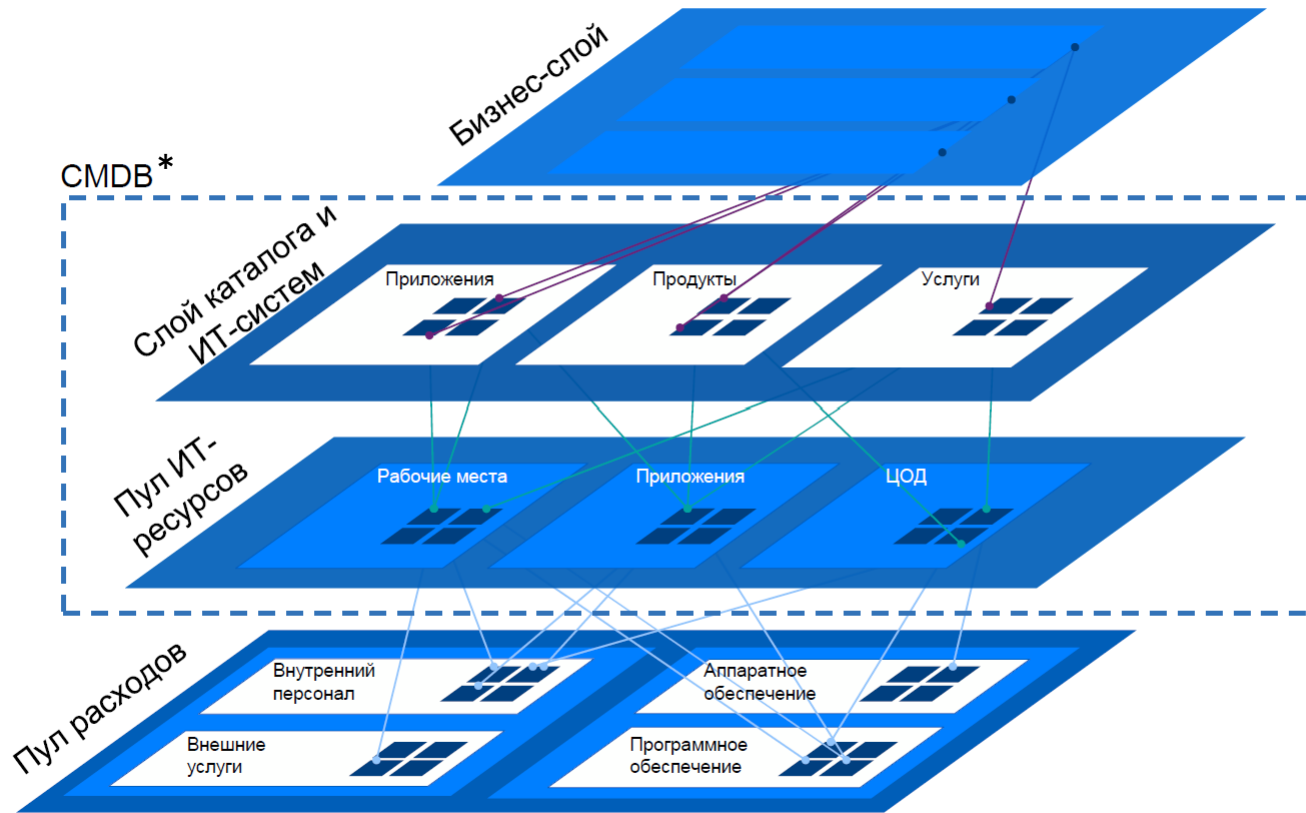
Бизнес-юнит заказывает сервис по заданному тарифу

ИТ группирует затраты в ресурсы, а ресурсы в ИТ-сервисы, которые можно заказать из каталога по фиксированной на период стоимости

ИТ-затраты, формирующие ИТ-бюджет



*CMDB – контур управления ИТ-активами и конфигурациями



Предоставить рабочие места в штабы строительства под производственную программу

Рабочее место сотрудника
SLA = 1 час

Статьи затрат

- ФОТ (сотрудников сопровождения)
- Компьютерное оборудование (ноутбук, монитор, мышка)
- Программное обеспечение (ОС**, почта, Checkpoint, др.)



**Операционная система

*CMDB – контур управления ИТ-активами и конфигурациями

Оптимизация ИТ-затрат проводится на уровне ИТ-ресурсов

ИТ-инфраструктура



**СТОИМОСТЬ
на площадку/
единицу
оборудования**

Программное
обеспечение



**КОЛИЧЕСТВО
лицензий**

ИТ-поддержка



**СТОИМОСТЬ
на сотрудника**



Инструменты оптимизации операционного ИТ-бюджета на уровне ИТ-ресурсов

ИТ-инфраструктура

- 70% утилизация для on-premise с учетом пиковых нагрузок
- Виртуализация, cloud-native разработка
- Pay as you go

Программное обеспечение

- 85% утилизация лицензий с учетом сроков закупки
- Конкурентные лицензии
- Open source

ИТ-поддержка

- Самообслуживание (self-сервисы): магазин корпоративного ПО, чат-боты, GenAI ассистент
- Типизация, передача задач на 1ю линию
- Объединение однотипных процессов в одной команде, экономия на масштабе

Рабочие места

- VDI (виртуальные рабочие места)
- BYOD (работа с личных устройств)

Скорость, прозрачность и производительность

- ITSM-процессы
- Метрики и дашборды
- Мониторинг, прогнозирование

Централизация ИТ-закупок

- Тендер цены, скидки на объем закупки
- Сорсинг модель, снижение ставки привлечения ресурсов



Можем измерить — можем улучшать

Метрики ИТ-поддержки

Время реакции

Average Reply Time (ART)

Время обработки заявки

Average Handle Time

Уровень удовлетворенности клиентов

Customer Satisfaction Index

Количество переоткрытых заявок

Метрики ИТ-инфраструктуры

Доступность

Время восстановления

Recovery Time Objective (RTO)

Период потери данных

Recovery Point Objective (RPO)

Процент утилизации



**Сокращение
ИТ-затрат**

**Измеряем
и улучшаем метрики
ИТ-процессов**

**Сервисная
экономика
и управление
ИТ-затратами**



Ксения Позднякова

Директор по информационным
технологиям группы «Самолет»



Тема доклада

Как обеспечить эффективность инвестиций в ИТ

Контакты

k.pozdnyakova@samolet.ru

