

18 ноября 2022

## Что мешает корпорациям быстро поменять ПО и почему нас это коснется

Компании ускоряют импортозамещение, чтобы успеть в поставленные государством сроки. Очень сложно сделать так, чтобы крупные изменения прошли без ошибок. Это приводит к неминуемым сбоям: устранить риски полностью невозможно из-за сложности систем. Например, «Аэрофлот» временно останавливал онлайн-регистрацию из-за миграции ПО, всё больше осечек случается с банками и другими сервисами.



Максим Копов,  
ИТ-директор ГК «КОРУС  
Консалтинг»

К чему сейчас готовиться бизнесу, который взаимодействует с онлайн-сервисами, и когда это все закончится, рассказывает Максим Копов, ИТ-директор ГК «КОРУС Консалтинг».

# ПОЧЕМУ МИГРИРОВАТЬ СЕЙЧАС НА НОВОЕ ПО СЛОЖНО

Процесс смены ПО достаточно сложный и рискованный. Компании выстраивали свою ИТ-архитектуру много лет, и делали это в иной ситуации. В крупных ИТ-ландшафтах всегда есть функции резервирования и повышения надежности, но они могут закрыть аварию только на несколько часов, а не на несколько дней.

- 1. Дефицит техники.** Параллельный импорт не закрывает все потребности. Компании покупают не то, на что рассчитывали разработчики, когда делали и тестировали решение, а то, что есть.
- 2. Сложность систем.** Даже развертывание тестовой среды – это крайне сложная техническая задача в компаниях, где системы росли и развивались много лет, с учетом тысяч факторов. Не получится запустить второй «Аэрофлот» или «Тинькофф» и протестировать на них все изменения. Программные среды – это самые сложные инженерные сооружения в истории человечества по оценке Юнеско. Они включают в себя столько факторов, что могут быть даже сложнее, чем живой организм.
- 3. Многие ведущие разработчики уехали.** Любая ротация специалистов несет риски, даже при идеальном ведении документации. Из-за пандемии и текущего кризиса изменился как состав разработчиков, так и поддерживающих системы специалистов.

**4. Сложные настроения в компании.** Необходимость быстрых изменений порождает нервозность. Бизнесу и раньше изменения всегда нужны были «вчера», а сейчас, а сейчас скорость изменений еще сильнее возросла. Кроме того, участились разного рода инфраструктурные атаки. Команды разработки и обслуживания могут быть на нервах, а попытки ускорить миграцию уменьшают время тестирования и увеличивают процент ошибок.

Кроме того, компании часто не могут себе позволить ни приостановить бизнес, ни даже открыто объявить о своих проблемах, чтобы не нанести ущерб имиджу. Особенно это относится к банковской сфере. Иногда такая политика приводит к запуску слабо протестированных решений с целью экономии времени, что в свою очередь может закончиться отказом системы.

## **К ЧЕМУ ГОТОВИТЬСЯ БИЗНЕСУ: ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ**

Объем изменений, через которые проходит крупный бизнес, велик. Поэтому компаниям, которые взаимодействуют с диджитал-сервисами, стоит вести себя как при обычном кризисе.

Отказаться сейчас может практически любая функция, к которой притронулись во время обновлений. К чему готовиться бизнесу?

- 1.** Глобально: следует прикинуть возможность отказов разного рода систем и разработать план действий на этот случай.
- 2.** Платите поставщикам и партнерам заранее. Лучше договориться с контрагентом о предоплате за услугу, если вдруг не будет работать банк. Допустим, платежи на несколько дней замрут, у вас не получится оплатить услуги провайдера, и отключится удаленный склад от информационных систем. Или контейнер с комплектующими застрянет на таможне/дороге из-за непрохождения платежа, который вы привыкли проводить в последнюю минуту.
- 3.** Составьте список сервисов, на которые вы завязаны, и будьте готовы перевести их на ручное управление. Например, выделите сотрудников, которые пойдут в банк с живыми платежками, если отвалится банковский клиент. Временно может стать хуже связь и интернет.
- 4.** Будьте готовы к удорожанию процессов. Если отвалится автоматизация, которая снижала стоимость услуги, цена на нее может вырасти.
- 5.** Проверьте свое оборудование. Например, коммутатор отечественного производства может резать определенные виды пакетов данных, хотя по стандарту не должен. У нас был такой кейс: понадобилось 2 недели тестирования, чтобы разгадать эту загадку. Вы можете не знать марку какого-то устройства, которое работает в цепочке среди десятков других, а из-за этого удаленный объект будет передавать данные не полностью.
- 6.** Приезжайте в аэропорт и на ЖД-вокзал пораньше, распечатывайте все билеты. Вероятнее всего, будут случаться задержки.

## КОГДА ЭТО ВСЕ ЗАКОНЧИТСЯ

Спрогнозировать, когда эта ситуация закончится невозможно, потому что у каждой компании свои темпы импортозамещения. Руководителям стоит ответить на вопрос – какая скорость изменений допустима для их бизнеса?

С точки зрения экстренности обновлений бывает три ситуации:

- 1.** Все сломалось сразу, система не работает. В таком случае ее быстро чинят через остановку сервисов, что позволяет пропустить кучу промежуточных этапов. Но есть риски: системы настолько сложные, что отключение может им повредить. Тот же «Аэрофлот» не может позволить себе остановить сервис на 2 недели и разобраться, что произошло.
- 2.** Компания переходит на новое ПО неспешно. Все делает верно, но может не успеть в сроки, поставленные регулятором. В таком случае, задержка и остановка сервисов если и будет, то незначительная.
- 3.** Компания выполняет быстрый переход и потом латает погрешности. В такого рода системах могут быть еще и отложенные неисправности, которые проходят ключевые тесты, а потом не работают в реальной жизни, и их дорабатывают на ходу.

С этой ситуацией смогут справиться и крупные digital-сервисы, и компании, которые на них завязаны. Но стоит подготовиться и пофиксить тонкие моменты, где без автоматизации могут остановиться критические процессы.

