

12 июня 2017

## ИТ-совет на миллион

Очень часто для того, чтобы что-то сэкономить, нужно сначала потратиться. Этот принцип работает и в мире ИТ, где для оптимизации и повышения эффективности необходимы усилия, время и деньги — в том числе и на привлечение сторонних профессионалов в области консалтинга и аудита.

### Актуально как никогда

С учетом глобального тренда современного бизнеса на сокращение издержек задача оптимизации и улучшения ИТ-инфраструктуры становится ключевой для ИТ-подразделений любых компаний. И бизнес, по словам Ярослава Фаробина, руководителя направления инфраструктурных решений и облачных сервисов компании «Сервионика» (ГК «Ай-Теко»), ожидает от ИТ увеличение объема, оперативности и качества предоставления необходимых информационных ресурсов и сервисов. Поэтому ИТ-подразделениям приходится заниматься ревизией бизнес-процессов и компетенций, приводя их в соответствие актуальным потребностям бизнеса.

Ярослав Фаробин, руководитель направления инфраструктурных решений и облачных сервисов компании «Сервионика» (ГК «Ай-Теко»): «Достоинства сторонней консалтинговой компании — в широком опыте, позволяющем сопоставить задачи клиента с аналогичными запросами и проектами других заказчиков и применить лучшие практики».



«ИТ-ландшафт практически любой компании не является некой застывшей формой. В ней постоянно происходят изменения ИТ-архитектуры и нагрузки на системы, меняются требования к инфраструктуре, появляются новые технологии, позволяющие улучшить различные показатели бизнес-систем, в частности производительность, масштабируемость и доступность, а также снизить стоимость владения инфраструктурой и повысить ее эффективность», — считает Кирилл Дубчак, ИТ-эксперт, член клуба 4CIO.

«Без надежной ИТ-инфраструктуры развивать бизнес практически невозможно. Почти каждое его направление, будь то традиционно активный ретейл или фундаментальное наукоемкое производство, в большой степени зависит от ИТ. Не всегда это понимают бизнес-заказчики «старой школы», однако с помощью технологий можно существенно оптимизировать практически все процессы, а где-то — получить уникальное преимущество на рынке», — подчеркивает **Иван Федоров, директор департамента ERP ГК «КОРУС Консалтинг».**

Вот почему спрос на услуги в области консалтинга и аудита бизнес-процессов и используемых в их рамках ИТ-решений также стабильно растет. По оценке Ольги Рубцовой, заместителя генерального директора компании «Техносерв Консалтинг», привлечение сторонних экспертов для решения задач по ИТ-оптимизации может потребоваться в двух случаях. Во-первых, когда у компании нет собственных специалистов и соответствующих компетенций и ей необходимы не только рекомендации, но и помощь в их воплощении в жизнь. Во-вторых, если такой аудит заказывает кто-то из топ-менеджмента, желая получить независимую оценку со стороны.

«Даже если у компании в плане бизнеса «все хорошо», совершенно очевидно, что необходимо пересматривать бизнес-процессы и ИТ-решения минимум раз в год. Главное, чтобы смысл, который ИТ вкладывает в определения «оптимизация» и «эффективность» коррелировал с принятой в компании ИТ-стратегией, которая, в свою очередь, конечно же, должна опираться на общую бизнес-стратегию», — уверен Денис Гузанов, заместитель генерального директора по ИТ АО «Мосгипротранс».

Сергей Ядыков, руководитель центра ИТ-консалтинга и профессионального сервиса группы компаний «АйТи»: «В условиях рецессии в числе первых сокращаются ИТ-бюджеты, но при этом требования к качеству функционирования ИТ-систем не снижаются».

## Перекрестное опыление

По мнению Сергея Ядыкова, руководителя центра ИТ-консалтинга и профессионального сервиса группы компаний «АйТи», решение о привлечении внешних консультантов в первую очередь зависит от сложности ИТ-ландшафта и качества управления информационными технологиями: чем сложнее ландшафт тем выше потребность в привлечении сторонних консультантов. Кроме того, данный вид аудита — достаточно специфичный род деятельности, предусматривающий соответствующую квалификацию. Как правило, содержать в составе ИТ-подразделения таких специалистов попросту нерентабельно. Но даже при наличии в компании службы внутреннего ИТ-аудита, ее деятельность периодически требует внешней оценки качества работы.

«Такая помощь полезна и даже необходима при отсутствии соответствующих компетенций внутри компании или при проектировании масштабных решений на крупных внедрениях для минимизации рисков ошибок внутренней команды — например, при введении новой централизованной ERP-системы с отказоустойчивой архитектурой», — уверен Кирилл Дубчак, ИТ-эксперт, член клуба 4CIO. По его мнению, в подобных ситуациях компетенции ИТ-консалтинга зачастую выше, в том числе за счет наличия специализированного обученного персонала и большого опыта аналогичных проектов, а также знания лучших практик и множества различных кейсов по ранее выполненным внедрениям. Кирилл Дубчак подчеркивает, что развивать и поддерживать высокие компетенции по всем инфраструктурным решениям внутри самой компании далеко не всегда целесообразно.

Кирилл Дубчак, ИТ-эксперт, член клуба 4CIO: «Развивать и поддерживать максимальные компетенции по всем инфраструктурным решениям внутри самой компании далеко не всегда целесообразно».

«Самое главное достоинство внешнего аудита — взгляд на ситуацию со стороны. Тут уместно вспомнить термин «перекрестное опыление», означающий привнесение в бизнес опыта из разных индустрий. В ИТ очень важно оглядываться на компании из других отраслей — часто они развиваются быстрее и являются более продвинутыми в определенных вопросах. Яркий тому пример — заимствование опыта телекоммуникационных компаний финансовыми организациями. Кроме того, у внешних аудиторов нередко больше ресурсов: они делают свою работу быстрее и не зависят от конкретных сотрудников, поскольку имеют возможность привлекать к проектам множество разноплановых

специалистов», — комментирует Ольга Рубцова («Техносерв Консалтинг»).

Ольга Рубцова, заместитель генерального директора компании «Техносерв Консалтинг»: «Залог успеха крупных ИТ-игроков заключается в том, чтобы предлагать клиентам уникальные консалтинговые продукты, в которых заказчики увидят для себя большую ценность».

Максима Мельситов, заместитель руководителя департамента бизнес-консалтинга группы компаний Softline, убежден, что необходимость во взгляде на ИТ со стороны есть всегда, однако это особенно актуально в трех ситуациях: когда новому ИТ-руководителю нужна помощь, чтобы разобраться в ИТ-хозяйстве, когда компания реализует какую-то масштабную инициативу, для которой требуется ИТ-инфраструктура или когда ИТ и бизнес не могут найти общий язык. □

Максим Мельситов, заместитель руководителя департамента бизнес-консалтинга группы компаний Softline: «Ключевым требованием бизнеса является качество ИТ, а ИТ-служба решает эту задачу исходя из возможностей и бюджета, который, в свою очередь, зависит от умения руководителя службы доказать необходимость тех или иных инфраструктурных проектов».

«Привлечение сторонних аудиторов — хорошая практика. Однако прежде чем заказывать аудит, СIO должен четко, конкретно и однозначно сформулировать цели, которых он хочет достичь в результате аудита. Многие забывают, что проведение данной процедуры без детального плана мероприятий по устранению выявленных узких мест — работа «в стол». Любой аудит должен преследовать исключительно практические цели», —

резюмирует Денис Коротких, начальник управления ИТ ООО «Балтийский завод-Судостроение».

## Ахиллесова пята

Несмотря на то что эксперты сходятся в оценке актуальности услуг сторонних ИТ-аудиторов, их привлечение имеет как очевидные достоинства, так и недостатки, которые в большинстве своем являются следствием недостаточного уровня компетентности и профессионализма. Так, по мнению Дениса Гузанова («Мосгипротранс»), заказчики зачастую сталкиваются с низкой квалификацией аудиторов, шаблонным мышлением и нежеланием применять знания в адаптации к бизнес-процессам предприятия.

Денис Гузанов, заместитель генерального директора по ИТ АО «Мосгипротранс»: «Услуги стороннего аудитора ценны в том в случае, если он будет заниматься не интеграцией инструмента, а процессами и людьми».

Ярослав Фаробин («Сервионика») отмечает, что недостатки аудиторов обычно становятся логическим продолжением их достоинств. К ним относится, к примеру, стремление использовать лучшие практики и стандартизировать проекты. Такой подход зачастую не учитывает специфику задач клиента и отрасли, в которой он работает. Минусом стороннего консалтера, по словам Кирилла Дубчака, может также оказаться ограниченность опыта или знаний, связанная с тем, что данный подрядчик работает лишь с решениями определенных вендоров или только с определенными классами систем.

Однако, по мнению Дениса Коротких («Балтийский завод-Судостроение»), главный недочет независимой оценки заключается в том, что за нее

необходимо платить. Все остальное можно нивелировать четкой постановкой целей, конкретными требованиями к оформлению результатов аудита и внутренней экспертной оценкой и корректировкой каждого этапа проведения работ. «Помните: если по итогам аудита вы получили недостижимые или же неприменимые на предприятии рекомендации, значит, вы неверно или неполно сформулировали цели и задачи или же выбрали некомпетентных экспертов», — убежден Денис Коротких.

Денис Коротких, начальник управления ИТ ООО «Балтийский завод-Судостроение»: «Сокращение затрат на владение ИТ-инфраструктурой и повышение эффективности — одна из ключевых задач CIO, причем это не разовая акция, а постоянный процесс улучшения и оптимизации».

## Сложное — на сторону

До недавнего времени на российском рынке были в основном востребованы услуги независимых аудиторов по внедрению и сопровождению масштабных проектов, связанных с созданием ИТ-инфраструктуры, развертыванием бизнес-приложений и автоматизацией бизнес-процессов. Чаще всего это крупные проекты под ключ, в рамках которых заказчик получает полный комплекс — проведение аудита, выполнение всех бизнес-требований, разработку, тестирование и запуск ИТ-решений в промышленную эксплуатацию. К масштабным задачам, требующим привлечения ИТ-консультантов, Максим Мельситов (Softline) относит консолидацию ИТ-инфраструктуры, сервисов и бизнес-приложений, а также формирование ресурсно-сервисных моделей и разработку на их базе сценариев развития инфраструктуры исходя из SLA, бюджета и новых технологий. Но, по словам

Ольги Рубцовой («Техносерв Консалтинг»), в последнее время тенденция стала меняться: теперь крупные заказчики чаще привлекают ИТ-консультантов точечно, в качестве экспертов в той или иной области, например для оптимизации отдела компании. К тому же растет спрос на использование конкретных специалистов по принципу аутстаффинга.

«При покупке оборудования компании зачастую справляются сами. Но когда нужен комплексный, сложный проект по автоматизации и оптимизации процессов, почти всегда требуется помощь консультантов. Другой случай — когда заказчику нужно реализовать точечный проект, для которого не имеет смысла развивать собственную экспертизу или набирать дополнительных штатных сотрудников. В этом случае помощь сторонних консалтеров неоценима», — поясняет **Иван Федоров, («КОРУС Консалтинг»)**.

### **Иван Федоров, директор департамента ERP ГК «КОРУС Консалтинг»:**

«Главный недостаток работы с внешним поставщиком — стоимость, поскольку качественный консалтинг не бывает дешевым, но «пощупать» такую услугу нельзя, поэтому обоснованность цены не всегда очевидна».

## **Между ИТ и бизнесом**

Для того чтобы заказчик и поставщик консалтинговых услуг остались довольны друг другом, любой проект следует начинать с аудита. «ИТ-аудит — первый инструмент, который помогает двинуться дальше. При знакомстве с бизнесом клиента сложно сразу же понять, в чем проблема. Нужно обследовать болевые точки, выявить узкие места и понять, что необходимо клиенту. А уже затем выбирать проектную методологию и конкретный

продукт или сервис. При этом их выбор зависит от отрасли работы компании заказчика и многих других параметров его бизнеса», — **делится опытом Иван Федоров («КОРУС Консалтинг»).**

Важно, чтобы при проведении аудита изначально были поставлены цели, достижение которых должно быть отражено в финальном отчете, где подробно и обоснованно описывается проблема и порядок дальнейших действий. Между тем, глубокое обследование сразу всех процессов — задача очень сложная, долгая и затратная. Поэтому нередко на начальном этапе есть смысл сделать экспресс-оценку, а затем прорабатывать самое сложное точно. «В ИТ-консалтинге залогом успеха является правильно поставленная цель. Нельзя ориентироваться на запрос клиента «внедрить ERP-систему для повышения прозрачности», поскольку результат будет размытым и неточным. Нужно понимать, что именно должно стать прозрачным», — **уточняет Иван Федоров.**

По мнению Сергея Ядыкова («АйТи»), роль ИТ-директора в процессе реализации большого консалтингового проекта является ключевой, ведь он обеспечивает связь и взаимодействие между бизнесом, ИТ-службой компании и командой консультантов. ИТ-директор может и помочь, и помешать успеху проекта, так как от него зависит полнота исходной информации об ИТ-ландшафте, производственной и организационной культуре предприятия, ключевых персонах и порядке согласования результатов.

*Материал опубликован в журнале IT Manager, июнь 2017*