

17 февраля 2025

Как балансировать между потребностями бизнеса и возможностями ИТ?

Технологический долг, по-другому – бэклог или очередь задач ИТ-службы, растет, если ИТ-подразделение не справляется с объемом запросов бизнеса и мероприятий, необходимых для поддержки и развития продуктов. Чаще всего это происходит из-за расширения функциональности монолитных систем, усложнения ИТ-ландшафта компании и повышенных требований бизнес-пользователей.

Как модернизировать устаревшие ИТ-системы и внедрять новые инструменты, не преумножая технологический долг, рассказал **Денис Салтыков, руководитель практики повышения операционной эффективности ГК «КОРУС Консалтинг».**

КАК РАСТЕТ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ДОЛГ?

«Раздутый» технологический долг мы часто встречаем в крупных компаниях с многолетним опытом работы и сложными ИТ-ландшафтами, которые включают мощные, монолитные и сильно модифицированные ERP. Чем больше пользователей и шире функциональность, тем быстрее растут



потребности в доработке используемых систем. Кроме того, в связи с «моральным» устареванием высоконагруженных систем реализовать многие задачи становится труднее. Одна доработка тянет за собой десятки других.

Существуют и компании, которые в свое время вместо монолитной системной архитектуры выбрали путь внедрения микросервисов. Главное преимущество этой стратегии – высокая скорость реакции на изменения внешних условий и внутренних запросов. Но в этом случае опасно допускать ситуацию, в которой ИТ-служба непрерывно выясняет, как работают устоявшиеся процессы, и дорабатывает интеграции.

Рассмотрим ключевые риски накопления технологического долга и непоследовательных внедрений ИТ-решений, а также практики управления, которые позволяют крупному бизнесу избежать подобных ситуаций.

РИСКИ НАКОПЛЕНИЯ УСТАРЕВШИХ ИТ-СИСТЕМ

Внедрение изменений в сложные ИТ-системы требует значительных временных, трудовых и финансовых затрат. Из-за этого запросы бизнес-подразделений удовлетворяются с задержкой или не в полной мере.

Накопление устаревших решений тормозит развитие компании – например, когда ИТ-ландшафт уже не может поддерживать открытие новых направлений, кратный рост объемов сбыта и количества транзакций.

Обновления от вендора помогают исправлять ошибки и улучшать функциональность. Но для устаревших и сильно модифицированных ИТ-решений они почти недоступны. Из-за высокого уровня кастомизации и множества интеграций стандартная процедура установки новой версии становится полномасштабным проектом. Поэтому модернизацию или замену устаревшей системы, как и любой проект внедрения новых технологий, нужно интегрировать в общие планы компании и обосновать с точки зрения потребностей и выгод бизнеса.

ЧЕМ ОПАСНО ХАОТИЧНОЕ ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ?

Важно определиться, что мы считаем хаотичным внедрением. Иногда действия, которые со стороны кажутся сумбурными, на самом деле оправданы объективными предпосылками:

- 1. Ожидается значительный бизнес-эффект.** Рынки трансформируются крайне быстро. Чтобы вовремя адаптироваться к новым условиям, поддержать конкурентные преимущества и обеспечить возможности роста бизнеса, можно внедрять точечные инструменты. К примеру, в моменте критичной может быть скорость подготовки управленческой отчетности, реагирования на клиентские запросы или загрузки транспортных средств.
- 2. Есть риск остановки бизнеса.** Проект экстренного импортозамещения при отключении западных ИТ-решений – тот случай, когда компания идет на

осознанный риск, чтобы обеспечить непрерывность процессов. Бизнесу жизненно необходимо в сжатые сроки перенести на российские платформы хотя бы базовую функциональность. И, конечно, в будущем компания «окружит» их дополнительными инструментами. При этом многие предприятия заранее готовят дорожную карту миграции, чтобы минимизировать ошибки и непоследовательные решения.

По-настоящему хаотичным проектам и доработкам свойственны следующие признаки:

- Отсутствие бизнес-обоснования («почему и как именно ИТ-решения улучшат бизнес-показатели»),
- Неадекватные сроки реализации («нужно еще вчера»),
- Неподходящие инструменты (например, использование модулей, предназначенных для других задач),
- Отсутствие методологии внедрения и стратегии развития («и так все понятно, давайте делать»).

В результате возникает большое количество так называемых «костылей». Они усложняют обслуживание системного ландшафта и могут препятствовать достижению бизнес-целей, на которые компания рассчитывала при внедрении. В будущем работа внутренней команды поддержки и привлечение внешнего ИТ-партнера станут дороже, потому как специалистам потребуется время, чтобы разобраться в архитектурной логике.

ИТ-СТРАТЕГИЯ БАЗИРУЕТСЯ НА БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

Достичь желаемых результатов, утвержденных в долгосрочной бизнес-стратегии, помогает ИТ-стратегия. Внедрение и модернизация информационных систем должны базироваться на таких целях, как улучшение бизнес-показателей, повышение эффективности владения ИТ-продуктами, обеспечение требований госрегулирования или совершенствование процессов управления.

Но сегодня на рынке наиболее востребованными являются проекты с коротким сроком окупаемости, способные привести к быстрому достижению результатов. Из-за нестабильности общей экономической ситуации существенно сократился горизонт планирования. Вместо ИТ-стратегии бизнес зачастую реализует только тактические решения. Отсюда ситуативные внедрения ИТ-продуктов и, как следствие – рост технологического долга. Чтобы этого избежать, любому предприятию необходим план развития (пусть даже на небольшой срок). С его помощью ИТ-служба и бизнес-подразделения смогут оценивать целесообразность и приоритизировать ИТ-проекты. Это страхует от необдуманных решений.

ОТ СТРАТЕГИИ К ТАКТИКЕ

Не менее важна методология управления ИТ-проектами, которая помогает взвешенно принимать тактические решения. Выбрать оптимальные продукты сложно – необходимо учитывать ограничения, возможности и интересы всех подразделений. Подготовительные шаги позволяют контролировать технологический долг и вписать наиболее важные запросы бизнеса в глобальные планы по развитию ИТ-ландшафта.

- Первый шаг – определить бизнес-цели проекта, оценить необходимые для внедрения ресурсы и потенциальные выгоды.
- Второй шаг – предметно декомпозировать цели на задачи и оформить в виде процессно-функциональных требований к ИТ-архитектуре.
- Третий шаг – разработать дорожную карту, а затем подобрать подходящее ИТ-решение.

БАЛАНС СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ В ИТ

Технологический долг также может «разрастаться» по одной из трех причин: перегруженность ИТ-команды, нерациональные требования бизнес-подразделений, неэффективная коммуникация между ИТ-командой и бизнесом. В зависимости от исходной проблемы компания может



систематизировать и повысить эффективность управления долгом:

1. Развивать и усиливать ИТ-команду, а также менять подходы в ее работе.

Например, использовать гибкие методологии разработки, внедрения систем и управления проектами, автоматизировать рутинные задачи, приоритизировать запросы, нанять новых специалистов, контролировать нагрузку, создать программу развития талантов.

2. Формализовать и сделать более управляемым поток запросов бизнеса.

Важно регламентировать процедуру согласования и формирования потребностей бизнес-подразделений, а также ввести систему оценки экономического обоснования проектов.

3. Внедрять практику внутренних ИТ-бизнес-партнеров и пользоваться услугами внешних ИТ-эдвайзеров.

ИТ-бизнес-партнеры работают «на стыке» двух областей, способны обосновать проект для ИТ-службы с точки зрения бизнес-подразделений и наоборот – убедиться в целесообразности задачи с точки зрения ИТ. Обычно ИТ-бизнес-партнеры стремятся удовлетворить запросы одного функционального блока, оптимизируют его работу и проактивно предлагают технологические решения. Внутренние амбассадоры автоматизации в том числе могут управлять проектами, оценивать потенциальные результаты, отсеивать излишние требования и продвигать важные идеи. У ИТ-эдвайзеров из крупных компаний-интеграторов богатый отраслевой опыт, насмотренность и функциональная экспертиза. Второе мнение о существующих процессах внешних экспертов-консультантов помогает заказчику шире взглянуть на ИТ – согласовать потребности всех



бизнес-функций и найти наилучшее решение для всего комплекса задач.

УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМ ДОЛГОМ ТРЕБУЕТ ВЗВЕШЕННОГО ПОДХОДА

Осознание долгосрочных последствий накопленного долга и правильная организация внедрения новых технологий позволят бизнесу создать устойчивую базу для роста. Приоритетное внимание стоит уделять оценке экономической эффективности проектов, формированию дорожной карты развития ИТ-решений и сбалансированному взаимодействию между ИТ-службой и бизнес-подразделениями.

