

01 декабря 2020

## **Затягивание пояса: стратегия или вынужденная необходимость?**

Кризис, вызванный коронавирусом, пришелся на эпоху цифровой трансформации бизнеса, когда компании активно осваивают новые технологии и решения, ищут новые подходы к клиенту, стараясь сохранить и приумножить конкурентное преимущество на рынке. Это тоже требует определенных затрат. А продолжающееся использование устаревшего оборудования и систем зачастую обходится еще дороже. Как соотносить стремление к цифровизации и необходимость оптимизировать расходы?

### **На чем можно экономить**

Евгений Свидерский, руководитель проектного отдела компаний #CloudMTS и «ИТ-Град» (ГК МТС), напоминает о том, что цифровизация – неотъемлемый процесс для развития любого бизнеса. Однако впоследствии компании обрастают целым спектром различных ИТ-систем: учетными системами для организации работы, бухгалтерскими, клиентскими. «Многие компании пытаются сэкономить на оборудовании, используемых технологиях и ПО. Поэтому чаще попытки цифровизации приводят к разрозненному набору ИТ-решений, нежели к единой экосистеме взаимосвязанных сервисов. Поддержка всех этих разрозненных систем требует значительных инвестиций в ИТ, оптимизации процессов и инфраструктуры. Сюда входят



расходы на доработку и обновление решений, а также сервисов, используемых для объединения разрозненных систем в единую систему. К тому же для большинства компаний самостоятельная поддержка ИТ-инфраструктуры зачастую является не профильной активностью, требующей найма в штат высококвалифицированных технических специалистов. К сожалению, не каждая компания, особенно небольшого размера, может себе это позволить. Именно поэтому передача на аутсорсинг задач по построению и поддержке ИТ-инфраструктуры может стать оптимальным вариантом», – говорит он.

По мнению **Владимира Боброва, руководителя проектов департамента ИТ-аутсорсинга ГК «КОРУС Консалтинг»**, одной из серьезных проблем для заказчиков является недостаточное количество узких специалистов по поддержке непрофильных систем. «Например, не каждая компания может позволить себе держать эксперта по ИТ-решениям Oracle или гиперконвергентным системам. Так как собирать собственную команду для всех систем достаточно дорого, на рынке распространена практика передачи на аутсорсинг комплексной или частичной ИТ-поддержки, это позволяет решить вопрос с оптимальными затратами», – замечает эксперт.

«Не рассчитывайте на безотказную работу оборудования дольше заложенного срока полезного использования. Например, для серверного оборудования он составляет не более пяти лет. Не отказывайтесь от расширенной поддержки оборудования вендором – ценой отказа для крупного бизнеса могут стать высокие риски простоев и потерь»

Владимир Бобров,  
ГК «КОРУС Консалтинг»

## Тяжелое наследство

Что же делать с «тяжелым наследством» прошлых лет? «Устаревшее оборудование очень затратно в вопросе стоимости продления гарантии, – считает Василий Попов, директор департамента по работе с клиентами российского представительства компании Fujitsu. – При всем этом оно не столь производительно. Замена на новое оборудование привела бы к экономии средств на поддержку и его использование в целом, включая энергозатраты на функционирование, охлаждение и т. д., а также оптимизации места в дата-центре. Большой проблемой становится и мониторинг различных систем, отслеживание состояния оборудования, гарантийных сроков, сроков амортизации и т. п.»

«Устаревшее оборудование и Legacy-системы создают трудности для служб ИТ-поддержки. Примечательно, что поддержка устаревших решений теряет

особый смысл, а процесс их замены более современными может вызвать серьезные проблемы. Достаточно вспомнить попытки замены мейнфреймов с ресурсом работы более 15 лет, которыми до сих пор пользуются около 70% компаний из Fortune 500. Почти три четверти таких проектов закончилось неудачей. Основными причинами стали острая нехватка специалистов по этим технологиям в процессе миграции и глубокая кастомизация унаследованных приложений», – объясняет Александр Рожков, директор управления продаж продуктов и сервисов ГК Softline. Эксперт напоминает, что более 60% компаний планируют модернизацию ИТ-систем. «Владельцам традиционной инфраструктуры крайне сложно оперативно изменить бизнес-модели и выдерживать конкуренцию с компаниями, имеющими в своем распоряжении современный ИТ-ландшафт, включая Kubernetes-среды для ускоренной разработки современных приложений на основе микросервисного подхода. Специалисты подсчитали, что стоимость реализации сервиса в микросервисной платформе на 20% ниже, чем при стандартной аренде вычислительных ресурсов. Ожидается, что через пару лет число компаний, использующих контейнерные приложения, вырастет в 2,5 раза», – заключает он.

«Основные вызовы, с которыми сталкиваются сегодня компании, – необходимость перераспределения ИТ-бюджетов, ограничения в части масштабируемости ресурсов, сложность администрирования гетерогенного ИТ-ландшафта, повышенная нагрузка на службы поддержки и информационной безопасности, сокращение доступности персонала в связи с ограничениями поездок в период карантина. Наложил свой отпечаток и рост затрат на содержание физической инфраструктуры в связи с волатильностью валютных курсов»

Александр Рожков ,  
ГК Softline

## Глаза боятся, но бизнес требует

Итак, необходимость оптимизации расходов на ИТ и [модернизации инфраструктуры](#) вроде бы вещь очевидная, с этим никто не спорит. Заказчики готовы на словах, но на деле не все так просто. У многих присутствуют определенные страхи и опасения. «Любое изменение имеет цену, цель и спонсора, – утверждает Андрей Карташев, директор департамента интеграции и технической поддержки Hewlett Packard Enterprise в России. – Даже перевод операционных затрат из поддержки старого на потребление нового оборудования требует усилий. Для такого изменения нужен спонсор,

которым может выступить финансовый директор или руководитель ИТ-департамента с правом принятия решения. Однако для финансовых директоров зачастую масштаб проекта перехода ИТ на SaaS-модель потребления «мелковат», а для руководителей ИТ-департамента, наоборот, очень велик риск при увеличении операционных затрат. Опыт работы последних лет показал, что переход на новый способ потребления наиболее прост в компаниях, имеющих огромные CAPEX-затраты (машиностроение, химия, транспорт), на фоне которых OPEX-расходы на проект в ИТ не выглядят белой вороной».

Сергей Бородин (OCS Distribution): «Затраты на ИТ-инфраструктуру зависят в первую очередь не от организации труда, а от организации бизнеса. Например, роботизация, магазины или склады без сотрудников, резко повысит затраты на роботов, но сократит затраты на персонал. Что, кстати, грозит стать социальной проблемой в мировом масштабе».

По мнению Сергея Бородина, директора департамента ИТ-инфраструктуры компании OCS Distribution, главное, чего опасаются заказчики, это потеря управляемости ИТ-сервисов, поскольку без них сегодня «даже отчетность не сдать». «Мой опыт подсказывает, что все компании регулярно проводят оптимизацию своих затрат, но не стоит забывать, что идет постоянный рост количества и объема ИТ-сервисов и инфраструктуры. Как результат, происходит сокращение удельной стоимости на единицу информации, но при этом общая стоимость затрат повышается», – говорит он.

В свою очередь Олег Головки, первый заместитель управляющего директора компании «Ланит-Интеграция» (ГК «Ланит») полагает, что для многих заказчиков, увлеченных развитием собственного бизнеса, ИТ по-прежнему остаются черным ящиком. «Они не всегда располагают достоверной и актуальной информацией о состоянии своей инфраструктуры, а также о текущих предложениях на рынке. Но в силу того, что развитие ИТ становится критичной бизнес-задачей для многих компаний, им стоит активнее взаимодействовать с профильными организациями, запрашивать от них коммерческие предложения, разумеется, с гарантиями соблюдения SLA. Страх, он от неизвестности и непонимания, но на рынке уже достаточно компетентных игроков, готовых незамедлительно и качественно предоставлять услуги даже для самых требовательных заказчиков», – комментирует он.

Олег Головки (ГК «Ланит»): «Сейчас даже самую сложную ИТ-инфраструктуру можно передать на обслуживание внешним экспертам, поэтому компании предпочитают отказываться от огромного штата сотрудников, оставляя одного-двух сервис-менеджеров, которые распределяют задачи между подрядными организациями. Каждая компания ищет свой путь развития, стремясь сохранить баланс между рисками и затратами».

Несмотря на поговорку «кто не рискует, тот не пьет шампанского», если речь идет о собственном бизнесе, заказчики предпочитают все-таки не рисковать. Так считает Василий Попов (Fujitsu). «В основном компании используют приложения, оптимизированные под текущую инфраструктуру, набор операционных систем, архитектуру и прочее. Соответственно, миграция на новую платформу потребует огромных вложений и трудозатрат, при этом с

непонятным концом. Поэтому ИТ-руководству клиентов зачастую легче не рисковать с покупкой новых систем для оптимизации затрат, а продолжать платить за поддержку текущего оборудования, местами, возможно, даже переплачивая, но зато без больших рисков», – говорит он. «Процедура оптимизации затрат, если подходить к ней комплексно, требует не столько сокращения ИТ-расходов, сколько серьезной трансформации операционной деятельности, включая стандартизацию и централизацию внутренних сервисов, цифровизацию бизнес-процессов, переобучение сотрудников и многое другое, – дополняет Александр Рожков (Softline). – В современных условиях как никогда важно поддерживать устойчивость бизнеса. Далеко не всем топ-менеджерам хватает решительности к таким масштабным изменениям в условиях неопределенности. Этому есть разные причины: недостаточный уровень цифровой зрелости компании, боязнь потери управляемости бизнеса, неготовность к миграции критически важных для бизнеса приложений в облако, заморозка инвестиционных программ, нехватка квалифицированных ресурсов, недоверие или непонимание ценности цифровых технологий».

«Внедрение гибких графиков и дистанционного режима работы даст возможность снизить пиковые нагрузки на ИТ-инфраструктуру и, как следствие, позволит иметь менее нагруженные системы, что может быть несколько дешевле. Активное использование аутсорсинга для определенных процессов, либо аренда вычислительных мощностей, облачные сервисы позволят снизить требования к собственной ИТ-инфраструктуре, что напрямую повлияет на ее стоимость»

Александр Мосолов,  
Fujitsu

## Экономичная рассадка

Один из наиболее распространенных подходов к оптимизации затрат на ИТ – изменение организации труда сотрудников. Так ли это на самом деле?

Сегодня из-за пандемии многие компании перевели часть или даже весь персонал на удаленный режим работы. С одной стороны, можно говорить об экономии расходов на поддержку офиса, вычислительной и оргтехники. С другой – дистанционная работа требует особого внимания к обеспечению информационной безопасности. Здесь тоже не обойтись без затрат. Затраты потребуются и на решения в области виртуализации и облачные сервисы. «Многие компании финансового сектора, промышленности, розничной и

интернет-торговли используют виртуальные рабочие станции (VDI), предоставляя большому количеству сотрудников удаленный доступ к рабочим столам. Для типовых задач в офисных или бухгалтерских программах в большинстве случаев предоставляется с доступ помощью фермы терминальных серверов (RDS). Также можно организовать работу с помощью публикаций веб-сервисов компании, например, клиент 1С или корпоративные порталы совместной работы. Обеспечить безопасность удаленного доступа можно благодаря VPN-подключению к корпоративной сети. В любом случае необходимо проработать интеграцию и сетевую связность инструментов для удаленной работы с основной инфраструктурой компании», – приводит примеры Евгений Свидерский («ИТ-Град»). По его мнению, благодаря преимуществам технологий виртуализации любая компания может оптимизировать затраты на ИТ и обеспечить доступность важных корпоративных сервисов.

Евгений Свидерский (#CloudMTS и «ИТ-Град»): «При смене руководства в ИТ часто меняют и подход к организации инфраструктуры, что может повлечь определенные риски. Цели и задачи оптимизации инфраструктуры должны быть понятны как ИТ-специалистам компании, так и бизнес-подразделениям и руководству. Важно выделять зоны ответственности и выгоды для каждой из сторон. К тому же старый добрый принцип "работает – не трогай" еще никто не отменял».

«Цифровые бизнес-инициативы требуют гораздо более широкого и универсального набора навыков. По прогнозам Gartner, к 2021 году 40% ИТ-персонала будут универсальными специалистами – теми, кто может

выполнять несколько ролей, большая часть которых будет связана с бизнесом, а не с технологиями. В свою очередь, технологии и надежные ИТ-сервисы помогут специалистам повысить производительность. Устройства и ПО, правильно подобранные под потребности конкретного эксперта, могут заметно повысить эффективность его работы и уровень вовлеченности. Со временем, несмотря на совершенно разные роли и навыки, большинство процессов будет поддерживаться на основе масштабного использования цифровых технологий, таких как искусственный интеллект и нейросети. Мы ожидаем, что в ближайшие годы все больше заказчиков будут переходить на сервисную модель потребления ИТ, и на рынке будут доминировать платформенные сервисы. Соответственно, возрастет спрос на специалистов, оказывающих услуги разработки, развития и технической поддержки цифровых платформ. По нашему опыту, заказчики часто нуждаются в помощи консультантов, которые помогут разобраться в множестве сервисов и различных опций к ним, создать оптимальную конфигурацию под потребности конкретного бизнеса. Вместе с тем провайдерам необходимо стремиться к тому, чтобы использование сервисов на основе цифровых платформ было максимально автоматизированным и не зависело от человеческого фактора. Причем это касается не только так называемой витрины, но и всех обеспечивающих процессов – биллинга, логистики и сопровождения сделки», – отмечает Александр Рожков (Softline).

Как рассказывает Андрей Карташев (HPE), многие предприятия пробуют крайние формы оптимизации: от полного ИТ-аутсорсинга до комплексной inhouse-экспертизы. Обе крайности, по его словам, не только слабо предсказуемы в плане SLA, но и очень затратны. «Покупка инфраструктуры в

собственность (CAPEX) пока еще является преобладающим способом расширения и запуска новых проектов, – отмечает эксперт. – Но тут COVID-19 внес много изменений, и в 2020 году всем компаниям пришлось адаптироваться к новой реальности, в которой спрос то резко вырос, то резко упал. Бизнесу стала крайне важна возможность быстрого изменения вслед за трансформирующимся экономическим климатом вокруг. ИТ как одна из опор бизнеса не осталась в стороне, ведь сейчас, как никогда, выгодно платить только за те мощности, которые фактически потребляются». Гибкость, по словам Андрея Карташева (HPE), стала вопросом выживания. «Организации, прошедшие цифровую трансформацию, начинают переходить на ааS-модель, потому что это дает им больше возможностей выбора самого эффективного оборудования и ПО при меньших моментальных затратах. Схема работы по такой модели достаточно проста. Услуга предполагает заключение контракта на предоставление вендором напрямую или через авторизованного партнера вычислительных мощностей и ПО заказчику. Мощности предоставляются на оборудовании, физически устанавливаемом в ЦОДе предприятия заказчика или в арендуемых им стойках. При этом оборудование принадлежит вендору, а оплата идет за фактически потребленные заказчиком мощности. Специальный установленный заранее онлайн буфер дополнительных мощностей (сервера, СХД, порты) позволяет гасить пиковые нагрузки и резкие скачки потребления. Эта услуга не является аутсорсингом в чистом виде, поскольку не предполагает отказ или замену штатных ИТ-специалистов. Ведь вендор, кроме предоставления оборудования, осуществляет только техническое обслуживание, а администрирование и текущие изменения по-прежнему остаются за заказчиком. При этом у предприятия нет необходимости бюджетировать



запасные части, управлять складскими запасами, обучать ремонту своих специалистов. Онлайн-мониторинг работы оборудования осуществляется штатно в рамках услуги, а отслеживание инцидентов, планирование мощностей, загрузки и пиков проводит заказчик вместе с поставщиком», – заключает он.

Андрей Карташев (Hewlett Packard Enterprise в России): «Зачем владеть машиной, если ее можно взять на прокат или нанять такси? Зачем покупать ресторан или кафе, если цель – обедать каждый день? Безусловно, нужно соблюдать баланс, но очевидно, что фокус смещается, и это происходит повсеместно во всех слоях ИТ. ПО уже прошло этот этап, перейдя с модели лицензирования на модель подписки. Теперь этот путь повторяет и "железо"».

У каждой компании свой путь к оптимизации затрат на ИТ. Кому-то проще все процессы, связанные с обслуживанием и поддержкой техники, отдать на аутсорсинг, кому-то легче заниматься этими вопросами самостоятельно. Одни делают ставку на специалистов-многостаночников широкого профиля, другие привлекают профессионалов из регионов, поскольку там уровень оплаты ниже, чем в столицах.

*Источник: IT-Manager*