

# 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.



текст: Алексей Комов

## Актуально как никогда

С учетом глобального тренда современного бизнеса на сокращение издержек задача оптимизации и улучшения ИТ-инфраструктуры становится ключевой для ИТ-под-

разделений любых компаний. И бизнес, по словам Ярослава Фаробина, руководителя направления инфраструктурных решений и облачных сервисов компании «Сервионика» (ГК «Ай-Теко»), ожидает от ИТ

увеличения 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.

«ИТ-ландшафт практически любой компании не является некой застывшей формой. В нем 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 4СЮ.

«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.



**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».



**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».

**Даже если у компании в плане бизнеса все хорошо, совершенно очевидно, что необходимо пересматривать бизнес-процессы и ИТ-решения минимум раз в год**



**Денис Коротких,**  
начальник управления ИТ ООО «Балтийский завод-  
Судостроение»:

«Сокращение затрат на владение ИТ-инфраструктурой и повышение эффективности — одна из ключевых задач СЮ, причем это не разовая акция, а постоянный процесс улучшения и оптимизации».



**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».

«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».

### 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 4СЮ. 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.

«Самое главное достоинство внешнего аудита — взгляд на ситуацию со стороны. Тут уместно вспомнить термин “перекрестное опыление”, означающий привлечение 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»).

Максим Мельситов, заместитель руководителя департамен-

## Самое главное достоинство внешнего аудита — взгляд на ситуацию со стороны

та 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; когда ИТ и бизнес не могут найти общий язык.

«Привлечение сторонних аудиторов — хорошая практика. Однако прежде чем заказывать аудит, СЮ 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 недо-

статки, 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.

Ярослав Фаробин («Сервионика») отмечает, что недостатки аудиторов обычно становятся логическим продолжением их достоинств. К ним относится, к примеру, стремление использо-

вать 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.

### Сложное — на сторону

До недавнего времени на российском рынке были в основном востребованы услуги независи-



**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».



мых 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



**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».

и новых технологий. Но, по словам Ольги Рубцовой («Техносерв Консалтинг»), в последнее время тенденция стала меняться: теперь крупные заказчики чаще привлекают ИТ-консультантов точно, 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 того чтобы заказчик и поставщик консалтинговых услуг остались довольны друг другом, любой проект следует начинать с аудита

для которого не имеет смысла развивать собственную экспертизу или набирать дополнительных штатных сотрудников. В этом случае помощь сторонних консалтеров неопределима», — поясняет Иван Федоров, («КОРУС Консалтинг»).

### 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 описываются проблема и порядок дальнейших действий. Между тем глубокое обследова-



**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».



**Кирилл Дубчак,**  
ИТ-эксперт, член клуба 4CIO:

«Развивать и поддерживать максимальные компетенции по всем инфраструктурным решениям внутри самой компании далеко не всегда целесообразно».

ние сразу всех процессов — задача очень сложная, долгая и затратная. Поэтому нередко на начальном этапе есть смысл сделать экспресс-оценку, а затем проработывать 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. ❏