

ДИРЕКТОР МАССОВОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ ИТ-ДИРЕКТОР

МНОГИМИ ТОП-МЕНЕДЖЕРАМИ ВОСПРИНИМАЕТСЯ КАК ЧЕЛОВЕК, НЕ ИМЕЮЩИЙ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОТНОШЕНИЯ К БИЗНЕСУ. ГЛАВНАЯ ЕГО ЗАДАЧА — СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ «ВСЕ КРУТИЛОСЬ». ТАК БЫЛО. ТАК ЕСТЬ. НО СИТУАЦИЯ МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬСЯ, ПРИЧЕМ СОВЕРШЕННО В НЕОЖИДАННУЮ СТОРОНУ. СОСТОЯВШИЙСЯ 1–3 ОКТЯБРЯ ЧЕТВЕРТЫЙ ЕЖЕГОДНЫЙ СЪЕЗД ИТ-ДИРЕКТОРОВ (RUSSIAN CIO SUMMIT) ПОКАЗАЛ, ЧТО САМИ ИТ-ДИРЕКТОРА ОТ ТАКОГО ПОЛОЖЕНИЯ ВЕЩЕЙ УСТАЛИ И ГОТОВЫ БЕЗГРАНИЧНО РАСШИРИТЬ СВОИ ПОЛНОМОЧИЯ.

ВЛАДИМИР ГУРИЕВ

ЗВЕЗДНЫЙ ЧАС Если еще два года назад главными темами на саммите были вопросы внутрифирменного управления ИТ и взаимоотношения с поставщиками, то сегодня темы докладов звучат иначе: «От CIO к CGO?», «Как ИТ влияют на бизнес», «Управлять ИТ как бизнесом».

Другими словами, собравшиеся начали интересоваться вопросами взаимодействия ИТ и бизнеса, что, вообще говоря, в компетенцию ИТ-директора не входит. На Западе для описания такой должности даже придумали очередную аббревиатуру — CGO (Chief Governance Officer, директор по корпоративному управлению). В обязанности CIO вменялось обеспечить взаимопонимание между ИТ-службой и остальными подразделениями компании — CGO отвечает за организацию эффективного взаимодействия всех отделов друг с другом и развитие системы коммуникаций в организации.

Удивительным образом желание российских ИТ-директоров отказаться от исполнения механических по большому счету обязанностей CIO, или, точнее, не отказаться, а существенно расширить его область деятельности, оказалось созвучно августовской статье руководителя Forrester Research Джорджа Колони «Мое видение: от ИТ к БТ».

БТ, по Джорджу Колони, — это бизнес-технологии, или технологии для бизнеса. Если новые технологии не позволяют решать задачи, которые стоят перед бизнесом, значит, от затрат на их внедрение нужно отказаться. Применение ИТ в бизнесе оправданно только тогда, когда ИТ помогают ему, а не существуют параллельно в расчете на «когда-нибудь да пригожусь». Это не отменяет того, что CIO должен прекрасно разбираться в технологиях, но CIO новой формации обязан так же хорошо ориентироваться в бизнес-процессах и при необходимости предлагать способы их оптимизации (которые далеко не всегда

сводятся к приобретению новой информационной системы). Такого специалиста Колони называет по старой привычке CIO, но расшифровывает эту аббревиатуру теперь иначе — Chief Integration Officer. Очевидно, что CGO и форрестеровский CIO являются разными названиями одного и того же процесса.

Развитие ИТ-службы от нелюбимого, но необходимого «транспортного цеха» к подразделению, которое на равных с остальными участвует в продвижении бизнеса, началось не сегодня. И, возможно, закончится не завтра, хотя на сей счет есть разные мнения.

СТАГНАЦИЯ ИЛИ ОПТИМИЗАЦИЯ Большинство ИТ-директоров и, если взять шире, людей, занятых в ИТ-индустрии, вполне ожидаемо предполагают, что вложения в ИТ являются одним из самых важных факторов, непосредственно влияющих на успешную работы любой компании. Резко противоположная точка зрения, заключающаяся в том, что стратегическое значение ИТ сильно переоценено и резко снижается, была представлена в статье Николаса Карра «IT doesn't matter», опубликованной в Harvard Business Review.

Сравнивая доступность ИТ с доступностью транспортной и энергетической инфраструктуры, Николас Карр пытался убедить читателей в том, что сегодня обладание ИТ само по себе более не является конкурентным преимуществом, хотя по привычке многими воспринимается именно так. И выигрывают не те, у кого более совершенные информационные системы, а те, кто последовательно снижает стоимость внедрения ИТ и риски, с этим связанные.

Что касается уровня развития ИТ в компании, то сегодня любое эффективное решение может быть с легкостью скопировано конкурентами, так что прежних выгод первопроходцы не получают или получают на краткий пе-

риод времени. Более того, неосторожное и бездумное внедрение новых технологий может привести и в некоторых случаях приводит к снижению эффективности работы компании.

Позднее Николас Карр несколько расширил свою аргументацию и опубликовал книгу, полностью посвященную вопросу оправданности вложений в ИТ. Реакция и на книгу, и на статью была шумная и резкая, особенно со стороны ИТ-компаний. Негативную оценку труда Николаса Карра дали и CEO Intel Крэйг Барретт, и руководитель Microsoft Билл Гейтс.

В сентябре 2005 года агентство Keystone Strategy при поддержке Microsoft даже провело специальное исследование «Why IT Matters in Midsize Firms», которое, видимо, должно было поставить точку в споре между сторонниками и противниками Николаса Карра. По результатам 600 интервью в трех странах мира (США, Германии и Бразилии) агентство нашло прямую зависимость между развитостью ИТ-инфраструктуры и успешностью бизнеса, а многие выводы господина Карра (на работы которого в исследовании множество неявных отсылок и одно непосредственное упоминание) объяснило результатом недостаточного глубоко проведенного анализа.

Однако точки не получилось. В мае этого года Gartner представил данные, которые косвенно подтверждают многие выкладки Карра и однозначно свидетельствуют о том, что аргументация Карра близка и понятна потребителям ИТ (отчет Current State and Future Directions of IT).

Уже четыре года подряд ИТ-бюджеты западных компаний растут не более чем на 3% в год (прогноз на 2006 год — 2,7%), что практически означает стагнацию. Многие крупные западные компании сокращают свои издержки на ИТ, отказавшись от затратных проектов или переведя часть ИТ-процессов на аутсорсинг.

Кроме того, во многих технологических секторах наблюдается коммодитизация ПК, системы хранения данных и сети, без сомнения, являются товарами массового потребления, и потребители получают один и тот же продукт независимо от выбора поставщика.

По мнению вице-президента и старшего исследователя Gartner Кена Маки, во многом повинны в кризисе сами корпоративные ИТ-службы, годами бездумно применявшие новые технологии для обеспечения работы существующих и устаревающих бизнес-процессов. По мере того как автоматизация бизнес-процессов становится все более и более рутинной операцией, ценность самой автоматизации и самой ИТ-службы компании снижается.

Выход из этой ситуации, по мнению аналитиков Gartner, состоит в изменении роли CIO в компании. Если раньше главной задачей CIO было увеличение эффективности бизнеса путем применения новых технологий к привычным схемам, то теперь CIO должен сфокусироваться на создании новых или оптимизации существующих бизнес-процессов, используя необходимые для этого технологии и не надеясь больше на то, что внедрение новой ИС способно чудесным образом принести дополнительные дивиденды.

Нынешним российским ИТ-директорам посчастливилось работать на растущем рынке развивающейся экономики. Кризис доверия к ИТ до нас еще не докатился — российские компании по-прежнему предпочитают полагаться на свои силы при автоматизации бизнес-процессов, и ИТ-службам пока ничего не угрожает. Тем больше смысла ИТ-директорам в том, чтобы присмотреться к трудностям, которые испытывают их зарубежные коллеги, и подумать о том, что сказать руководству, когда оно решит, что затраты на ИТ себя уже не оправдывают, или когда руководство искусственно сужает ИТ-деятельность. ■

ПРЯМАЯ РЕЧЬ КАК ВЫ ВЫБИРАЕТЕ ИТ-ПОСТАВЩИКОВ?

Александр Декевич,
руководитель департамента
информационных технологий
телеканала СТС:

— Процесс выбора поставщиков формализован в виде корпоративных документов. Существуют корпоративные политики, определяющие критерии и методики выбора компаний-поставщиков. Что касается серьезных капиталовложений и покупки сложных технических систем, то выбор поставщика осуществляется на основе тендера, при проведении которого учитывается множество факторов. Факторы самые разнообразные. Нас интересует и финансовая стабильность компании, которая хочет с нами сотрудничать, и ее технологический потенциал, и технологические аспекты предлагаемых решений (насколько они отражают наши нужды, каковы их перспективы развития, какой, собственно, базис общепринятых стандартов находится под этими решениями). Также имеет значение и ценовой фактор, но он для нас не является приоритетным. Приоритетный параметр — комплексное соответствие предлагаемых решений бизнес-процессам и целям компании.

Все, что касается операционных затрат, связанных с разовой или ежедневной пот-

ребностью и не связанных с большими капиталовложениями, уровень которых определен корпоративными политиками, то выбор осуществляется исходя из надежности поставщика, качества оказываемых услуг или закупаемых товаров и спектра дополнительных услуг, которые предоставляет данный поставщик (например, услуги доставки, гарантийное и послегарантийное обслуживание и т. п.). Но и в этом случае проводится обязательный ценовой анализ предложений потенциальных компаний-поставщиков.

Александр Налетов,
заместитель начальника
управления ИТ-инфраструктуры
ОАО «ГМК „НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ“»:

— Вкратце наш подход можно подытожить следующим образом: из некачественных компонентов нельзя создать что-то качественное. Из этого мы и стараемся исходить. В общем случае выбор того или иного предложения осуществляется следующим образом. Сначала формулируется задание, затем — список важных для нас критериев, после этого собирается группа экспертов, которая будет оценивать предложения от возможных партнеров на основе этого списка критери-

ев, причем у каждого из критериев определен весовой коэффициент. Другими словами, мы производим оценку соотношения «качество—цена предложений».

Одним из важнейших критериев, на мой взгляд, является состав и опыт команды, с которой придется работать, а не только опыт и репутация компании — в конце концов, люди переходят из компании в компанию, и надежнее полагаться на человеческий фактор. Ведь не исключена ситуация, что в компании, которая пару лет назад сделала очень сложный проект и претендует сегодня на сотрудничество, уже работают другие специалисты, а те, кто на самом деле вытянул проект на нас, давно трудятся в других местах. Но от репутации компании, разумеется, отказываться не стоит.

Другой крайне важный момент — четкое формулирование потребностей и требований. На момент выбора ИТ-поставщика мы сами должны прекрасно представлять себе, что должно быть сделано, как должно быть сделано. Все эти детали должны быть отражены в SLA, если мы говорим о сервисе, или в подобном соглашении, если речь идет о других формах сотрудничества. Большинство проблем с поставщиками, на мой взгляд, возникает от

того, что заказчик сам не очень хорошо представляет себе, что ему нужно, или не может это объяснить. В результате исполнитель понимает задачу по-своему, что в итоге приводит к конфликту. Мы стараемся таких ситуаций избегать. Есть, в конце концов, стандарт ISO 9000, который рекомендует комплекс определенных процедур при работе с поставщиками, одна из них — четкое изложение требований к условиям поставки.

Виктор Горбунов,
начальник департамента
информационных технологий
ЦВ «ПРОТЕК»:

В принципе у нас критерии-то все известные: цена, качество, сервис. Порядок важности этих критериев зависит от критичности сервиса для нас. Если сервис критичен для бизнеса, то первичным критерием является критерий качества. Когда мы проводим тендеры на такие сервисы, нас волнует уровень поддержки (например, сколько времени требуется на восстановление сервиса в случае какого-либо сбоя). Поддержка 24 x 7 или 5 x 8 — это большая разница. При покупке компьютерной техники для нас, пожалуй, первичным критерием является цена, потому что

при любом сбое мы можем оперативно поменять вышедший из строя компьютер собственными силами.

Если решение сложное или уникальное для России, то ценовой фактор практически теряет свое значение. Стандартный процесс отбора поставщиков — тендер. Сам тендер обычно проходит в два этапа. Сначала мы осуществляем первичный отсев, отбирая компании, с которыми мы в принципе готовы сотрудничать. Здесь учитываются история компании, опыт работы на рынке, доля рынка и т. п. Во второй этап у нас выходит минимум три поставщика.

Чтобы минимизировать возможные проблемы с поставщиками (неисполнение договоренностей, одностороннее повышение стоимости услуг и т. п.), у нас работает следующая схема сотрудничества. По большому счету закупки товаров и услуг мы проводим тендеры каждые полгода, и если мы с поставщиком что называется не сработались, то сотрудничество с ним возобновлять не будем. Есть и годовые контракты, но они, как правило, для работы нашего бизнеса наименее критичны. Или мы находимся в ситуации, когда не имеем возможности выбирать. Если мы, например, купили компьютеры у НР, то очевидно, что сервисную поддержку тоже будет осуществлять НР.