

аудит и консалтинг

«Раньше многие проекты запускались под влиянием моды»

Сергей Шилов, основатель и управляющий партнер компании AT Consulting, ходит на работу с удовольствием, несмотря на стагнацию на рынке ИТ и стремление клиентов экономить каждую копейку.

— **мнение** —

— Как сказывается спад в экономике на вашем бизнесе?

— В области ИТ-услуг, как ни странно, работы стало даже больше. Наши клиенты, среди которых компании финансового, телекоммуникационного, государственного, энергетического и других секторов, не прекратили ИТ-проекты. Реализуются новые внедрения, продолжают поддержку и доработка уже существующих систем, достаточно высок спрос на заказную разработку и консалтинг. Это отчасти связано с тем, что во время роста крупные корпорации сосредоточены на увеличении дохода, а во время спада — на оптимизации внутренних процессов. Прагматная автоматизация помогает достижению этих целей. Другое дело, что финансовое положение наших клиентов ухудшилось, поэтому нас просят обосновать каждую копейку. Маржинальность проектов снизилась, и нам приходится искать варианты, как предоставлять услуги за меньшие деньги или делать больше при прежнем бюджете. От конкуренции на рынке это не зависит. Мы ведем очень сложные проекты, в которых с нами немногие способны соперничать. И хотя у некоторых клиентов есть дочерние компании, предоставляющие ИТ-услуги, мы часто выигрываем благодаря нашей экспертизе и оптимальному соотношению цены и качества.

— Каковы ваши прогнозы по финансовым результатам вашей компании на текущий год?

— Мы рассчитываем на то, что объем бизнеса в рублях вырастет в нынешнем году приблизительно на 10%. Мы давно не считаем обороты в валюте, потому что все наши затраты и выручка — в рублях. Но деньги для меня не основной мотиватор. Я создал бизнес много лет назад для того, чтобы заниматься интересными проектами, которые затрагивают

большое количество людей, решают неординарные задачи, и в результате их реализации компании получают реальную пользу. С этой точки зрения сегодня ситуация невероятно позитивна: мы ведем множество интересных проектов. Я хожу на работу с удовольствием.

Понятно, что риски выросли, маржинальность проектов падает — это неприятно, но сейчас изменились поводы, по которым клиенты к нам обращаются. Раньше многие проекты запускались под влиянием моды. Зачастую талантливые управленцы хотели себя проявить: внедрить инновационный сервис и за счет этого продвинуться по службе. Сегодня компании приходят к нам с проблемами, и мы помогаем их решить. Это добавляет смысла нашей работе, хорошо сказывается на настрое сотрудников.

— Поменялись ли запросы клиентов, какие услуги наиболее востребованы сегодня?

— Больше всего ИТ-консультанты задействованы в проектах по анализу расходов крупных компаний. Это основной тип задач, которые сейчас решаются. Заказчики хотят понять, могут ли они оптимизировать свои расходы и как это сделать. Еще один тренд — приведение в порядок систем отчетности. Такие проекты были интересны и раньше, сейчас они стали еще более востребованы. Без качественной отчетности невозможно определить, в каком состоянии находится бизнес.

Все более важными для розничных банков, операторов и других компаний становятся фронтальные системы, которые помогают продавать эффективнее. На массовом рынке сложно достичь высоких показателей продаж без информационных технологий. Отмечу, что спрос на разработку мобильных приложений также высок.

Проекты по внедрению крупных систем, таких как АБС, биллинговые системы, сейчас начинают немногие, так как они требу-



ют серьезных инвестиций. Компании стараются использовать то, что выбрали раньше. Редки проекты по внедрению новых ERP-систем. Основная доля проектов в этой области приходится на доработку и повышение эффективности существующих систем управления предприятием.

— Актуальна ли для российских компаний концепция цифровой трансформации бизнеса, то есть перестройки бизнес-моделей под влиянием изменений, происходящих на рынке и в экономике?

— Российские компании, наверное, могли бы начать такую трансформацию. Сложность состоит в том, что крупные организации пока не определились с тем, как именно менять бизнес-модели. Заказчики понимают необходимость адаптации к новым условиям и перестройки бизнес-процессов, но активная стадия трансформации еще не началась. В том числе по этой причине у нас, ИТ-консультантов, много работы. Компании экспериментируют, пробуют разные подходы и инструменты, оценивают возможности, запускают множество небольших проектов.

— Что вы думаете об импортозамещении в сфере ИТ?

— Когда речь идет об импортозамещении, следует разделять госсектор и частные ком-

пании. Рынок поставок ИТ для бизнеса живет по понятным правилам. Выигрывают в основном те разработчики, у которых маркетинг сильнее, а это, как правило, западные вендоры. Стимулировать развитие российских продуктов можно за счет госсектора. В последние годы проекты по внедрению ИТ в госкомпаниях соответствуют рыночным стандартам. В результате их реализации внедряются системы, которые успешно работают и приносят пользу. Импортозамещение в госсекторе может быть действительно хорошим подспорьем для российских поставщиков и выступит локомотивом для аналогичного процесса в бизнесе.

— Вообще это реалистичные планы?

— Рынок информационных технологий в России создан на основе западных разработок. Ситуацию менять будет сложно. В некоторых нишах российские поставщики достаточно сильные и способны конкурировать с иностранцами, но в большинстве продукто-вых сегментов пока это не так. Тем не менее Россия обладает большим потенциалом в области ИТ, у нас множество талантливых специалистов, и это довольно редкая ситуация в мире. Проблема в том, что за годы развития российского ИТ-рынка компании привыкли к определенной модели: покупать западные продукты и внедрять, адаптируя к локальной специфике. Конечно, клиент делает выбор не по тому, в какой стране произведен продукт, а исходя из потребностей своего бизнеса, но привычка все же сильна, и ее необходимо изменить. На мой взгляд, начать нужно с того, чтобы поставить достижимые цели. К примеру, прикладное ПО не так сложно создать, а СУБД — затруднительно: на это нужно много времени. Также пока не понятно, кто это будет делать, как будут расходоваться средства и каким будет источник финансирования.

— Для вашей компании импортозамещение на пользу?

— Данная инициатива никак не скажется на нашем консалтинговом бизнесе, но мы также занимаемся разработкой ПО на заказ, и эта деятельность может быть затронута. 100% нашей компании принадлежит российским физическим лицам, поэтому, если в гостендерах будет отдаваться предпочтение отече-

ственным подрядчикам, мы выиграем. Это называется ограничением конкуренции. И в данном случае такая инициатива сыграла бы нам на руку. Но насколько это полезно для рынка в целом? Нельзя сказать однозначно. Очевидный плюс в том, что российские компании будут больше расти, мы меньше будем платить за интеллектуальную собственность иностранцам — на это уходят значительные средства.

— Ограничение конкуренции — это не очень хорошо для рынка, не так ли?

— Все крупные состояния вырастали в условиях ограничения конкуренции. К примеру, в США очень высокая степень ограничения конкуренции. Я учился в бизнес-школе Гарварда и хорошо знаю эту страну. На любом более или менее значимом рынке там есть свой монополист, иногда — два-три, которые часто принадлежат одним бенефициарам. Так что данная оценка — хорошо это или плохо — довольно субъективна. Очевидно, что правильные шаги в сторону импортозамещения дали бы преимуществу российским компаниям.

Другое дело, что конкретика по этой инициативе сейчас отсутствует: не обозначены цели, не даны формулировки, не описаны этапы. Кроме того, важно понимать, что в некоторых критически важных сферах западные технологии пока невозможно заменить. Например, если систему Swift отключат в России, то случится коллапс. Можем ли мы создать аналог? Технически — легко, но организационно — нет. Саму программу можно очень быстро написать с нуля, и она наверняка окажется еще лучше существующей. Но подключить весь мир к российскому аналогу у нас не получится.

Так что основная проблема лежит даже не в плоскости создания собственного программного обеспечения. Мы ограничены в плане маркетинга и договоренностей, слабы в организационной сфере, которая связана с геополитикой, исторически сложившимися отношениями между компаниями, а также между корпорациями и правительствами разных стран.

**Беседовала
Светлана Рагимова**

Через санкции к звездам



В условиях кризиса российской ИТ-отрасли придется активизировать борьбу за клиентов

— **технологии** —

«Понятно, что западные власти могут наложить некое вето на продажу нам программного обеспечения», рассуждает Павел Горянский. — Но мне кажется, что по большому счету особо крупных проблем в связи с этим не возникнет. Мы же жили когда-то в Советском Союзе в подобных условиях, но использовали западные информационные технологии, то есть некие механизмы их получения были. Наверное, они появятся и сейчас в случае необходимости. Но сейчас подобных жестких ограничений и близко нет, это все больше разговоры. И говорить, что кому-то всерьез повредили санкции с точки зрения ограничения доступа к ИТ, нельзя — нет таких случаев».

Внутренняя реакция

Другое дело, что основное значение для российского рынка ИТ-консалтинга могут иметь не сами санкции, а осознание возможности их введения. А также осознание возможности «технологической войны» с Западом.

«Я уверен, что сегодня угроза информационной безопасности России гигантская», — говорит Сергей Мацоцкий (полный вариант интервью с ним см. в электронной версии приложения «Аудит и консалтинг»). — Мы не знаем, где находится та самая красная кнопка на ИТ-системах, но она наверняка есть. Причем неважно, есть ли она на уровне задумки. Просто к софту, который приходит откуда-то и регулярно обновляется извне, можно придумать такое обновление, которое обеспечит любое вторжение. И даже если красной кнопки не было вчера, она легко может появиться завтра. Мне не хочется думать о совсем военных сценариях, но я понимаю, что концепция обороноспособности страны обязана каким-то образом эту ситуацию принимать во внимание».

Словом, здесь вступают в силу соображения национальной безопасности. Отметим, что в связи с этим уже появились предложения о разработке отечественной ИТ-платформы и программного обеспечения и переориентации на политику импортозамещения в ИТ-отрасли. Таким образом, «ИТ-изоляционизм» придет если не извне, то изнутри. Очевидно, что в первую очередь такая политика коснется стратегических отраслей.

«Предприятия тех секторов, у которых мала вероятность подпасть под технологические санкции, при принятии решений, касающихся ИТ, смотрят на общее состояние экономики, оценивают прибыльность своего бизнеса и соизмеряют инвестиции и перспективы собственного развития», — рассуждает Алексей Ананьин. — А, скажем, оборонная отрасль, конечно, исходит из совсем другой парадигмы. И наши стратегические лозунги и конкретные мероприятия по поводу импортозамещения говорят о том, что это не игра слов, это надолго и всерьез. И даже если санкции отменяют, я думаю, что от стратегии импортозамещения российские власти уже вряд ли так легко отступят».

Понятно, что заменить западное программное обеспечение отечественными разработками в обозримой перспективе едва ли удастся. Однако новые ниши на рынке российского ИТ-консалтинга уже открываются. Первое направление — это разработка собственных программных продуктов.

«Сейчас, когда речь идет о „железе“, клиенты в первую очередь обращают внимание на производителей из стран, которые не вводили санкций против России», — Китая, Тайваня, Кореи, — рассказывает Павел Горянский. — Что касается консалтинга, то здесь все западное, российских или белорусских продуктов мало. Правда, если говорить об учетных

системах, у нас есть хороший вендор — 1С: они начинали с бухгалтерии, но сейчас развивают отраслевую экспертизу, выпускают большие мощные решения. Есть еще вендоры поменьше, нишевые. Понятно, что в связи с санкциями спрос на их продукцию будет выше. Также отмечу повышенный интерес к разработкам под конкретный заказ, под конкретные потребности, с возможностью контролировать потом программный код. Это больше относится к крупным государственным предприятиям, на которых безопасность имеет не последнее значение, ведомствам, органам власти, транспортным компаниям».

«Особенно интересные возможности появляются для компаний, которые создают программные продукты», — считает Алексей Ананьин. — У российских разработчиков есть ряд нишевых продуктов, которые вполне сопоставимы по качеству, по своим функциональным характеристикам с западными аналогами или же за достаточно короткое время могут быть доведены до такого качества. И в этом направлении открывается огромный рынок».

«С точки зрения импортозамещения программного обеспечения предприятия сейчас будут отдавать российский продуктам, которые используют инновационные идеи, в том числе от западных компаний», — полагает Мария Каменнова — Архитектура этих продуктов — это комбинация новейших западных технологий и чисто российских разработок. Также в состав этих продуктов могут входить на основании схемы OEM (Original equipment manufacturer — сборка конечного продукта из типовых частей. — „Ъ“) — западные решения и использоваться как компонента завершенного продуктового решения. В качестве аналога из другой отрасли можно привести пример с нашим самолетом Sukhoi Superjet, который содержит в себе много западных компонент, но является российским продуктом. Также набирают обороты решения, построенные на свободном программном обеспечении».

Вторая открывающаяся перед отечественными ИТ-консультантами ниша — поддержка уже установленных в России программных продуктов. «В Европе есть большое количество крупных компаний, государственных институтов, которые работают на 7-й версии баз данных Oracle, тогда как сейчас — уже 12-я, — рассказывает Сергей Мацоцкий. — И понятно, что разработчик уже не поддерживает эту версию 20-летней давности. Это делают пользователи, прежде всего исходя из соображений экономии. Мы же просто очень хорошо жили, заливали все проблемы деньгами: покупали самые лучшие серверы, самый современный софт и

не думали об экономии. Это тоже издержки свалившегося на нас роста».

«Если будут введены ограничения доступа к западным бизнес-приложениям на российском рынке, —

говорит Алексей Ананьин, — появятся интересные возможности для отечественных ИТ-консультантов, которые традиционно с ними работали, — откроется серьезная ниша об-

служивания того, что уже здесь сделано. И поддерживая эти программные продукты будут уже не западные вендоры, а российские компании».

Петр Рушайло

КАК РЕОРГАНИЗОВАТЬ АУП

СЕГОДНЯ ПРАВИТЕЛЬСТВО РФ ТРЕБУЕТ ОТ ГОСПРЕДПРИЯТИЙ И ПРЕДПРИЯТИЙ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ СОКРАЩАТЬ АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ИЗДЕРЖКИ, А АКЦИОНЕРЫ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ НАСТАИВАЮТ НА СНИЖЕНИИ ЧИСЛЕННОСТИ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА (АУП). КАК ЭТО СДЕЛАТЬ ГРАМОТНО?

ДМИТРИЙ ХЛЕБНИКОВ, КОНСТАНТИН ВЕЧКАЕВ, ЭКСПЕРТЫ КОМПАНИИ «ЛОГИКА ВРМ» (ГК «АЙТИ»)

Любая программа сокращения административного персонала всегда будет встречать упорное коллективное сопротивление на всех уровнях управления. Коллективное поведение может разрушить только кризис, переведя его в плоскость индивидуального выживания и сохранения не системы, а личного рабочего места. Именно искусственное создание кризисной ситуации в виде «реорганизации» или «реструктуризации» широко практикуют отечественные топ-управленцы, понимая, что в бескризисной ситуации бюрократия непобедима.

Самая известная практика — увольнение персонала предпензионного возраста и сокращение вакансий. Добиться сокращения до 10% формальной штатной численности таким образом можно, но эта практика разрушительна для компании в силу того, что с возрастными работниками уходят и накопленные годами компетенции. Решение проблемы сохранения компетенций западные компании, испытывающие проблемы со старением персонала, нашли в системе управления знаниями (CV3).

Еще один способ «меняться не меняя» — аутсорсинг функционала или создание shared services. У нас это называется «созданием общих центров обслуживания (ОЦО)». На практике это выглядит так: выбирается какой-либо функционал, который полностью выводится в самостоятельное юридическое лицо. Создается отдельная компания, живущая за счет заказов материнской организации, выполняющая 100% «сокращенного» функционала. Эффект от таких действий может быть весьма значительный. По нашему опыту, в ОЦО создается на 20–30% меньше рабочих мест, чем это было в материнской компании, а экономия на стоимости выполнения функций может достигать 15–20%.

Однако, по нашим наблюдениям, уже через год начинает проявляться эффект от монопольного положения ОЦО — снижается качество работ, растёт количество ошибок, повышаются расценки, увеличиваются сроки выполнения операций. Неудивительно, что первые опыты создания ОЦО в России через 1–2 года, когда накопились негативные тенденции, признавались неудачными и зачастую заканчивались обратным поглощением функционала в систему оперативного управления компанией.

Мы предлагаем использовать простой инструмент, позволяющий крупным компаниям эффективно и при минимальном сопротивлении работников сократить численность АУ без потери производительности, управления и надёжности работы компании. Наш метод — бенчмаркинг, то есть выявление лучших практик организации работ в рамках одной компании (группы компаний, холдинга). Распространение опыта лучших практик дает отличные результаты — сокращение избыточного персонала, рост производительности и эффективности труда. В нашей эталонной базе сегодня более 500 видов деятельности административно-управленческого персонала. Это позволяет классифицировать деятельность АУП любой компании различных отраслей. Кроме того, это позволяет использовать для определения лучших практик данные других компаний.

В результате мы можем определить кадровые резервы, в первую очередь АУП. Практика показывает, что такой подход позволяет обоснованно высвободить 15–30%

административно-управленческого персонала. По своему опыту могу сказать, что бездельников и ненужных сотрудников в компаниях много, а уровень имитации бурной деятельности зашкаливает. Есть отдельные организации, в которых исчезновение 80% работников не только окажется незамеченным, но и приведёт к росту эффективности и производительности компании. Эти люди занимаются неважностью, ненужной и бессмысленной работой, в то время как они могли бы приносить реальную пользу и себе, и обществу. Именно выявление таких работников и функций, создание условий для их высвобождения и мер по защите от их повторного проникновения и есть цель внутреннего бенчмаркинга компаний. Экономический эффект от такого сокращения издержек составит примерно (ФОТ + начисления + социальные обязательства + аренда + административно-хозяйственные расходы) * 0,3.

Вводные данные: Крупный бизнес в области строительства инженерных коммуникаций с распределённой сетью из 21 филиала по РФ, с общей штатной численностью около 15 тыс. человек — более 300 человек в корпоративном центре и более 700 человек в каждом из филиалов. **Проблемы:** Падение рынка, появление большего числа конкурентов, что привело к падению маржинальности на полученных заказах и количества самих заказов. Как следствие, резкое снижение прибыли организации. **Задача:** Снизить количество работников согласно текущему объёму работ и повысить производительность (эффективность) задействованных человеческих ресурсов.

Метод: Внутренний бенчмаркинг. Внедрение нормативов труда АУП по лучшим практикам.

Реализация проекта: Команда состояла из 1 эксперта, 3 консультантов и 3 аналитиков, что позволило собрать данные по всем 21 филиалам в течение 8 недель. В последующие 2 недели было произведено приведение полученных данных к единым форматам (трудоёмкости). Еще две недели ушли на анализ и выбор эталонных показателей нормативов труда АУП и предложений по организационно-штатным изменениям. Период внедрения занял 3 месяца. Таким образом, весь проект длился 6 месяцев.

Результат: Было выявлено, что применение лучших внутренних практик в филиалах позволит высвободить 31% АУП на местах, совместить функции у 14% производственного персонала и высвободить 6,3% АУП в Москве. Лучшие практики были выявлены в филиалах компании, и сопротивление изменениям было снято путём организации командировок и стажировок руководителей филиалов. В результате применения лучших практик были снижены расценки (в среднем на 7–9%) при сохранении нормы рентабельности. За следующие полгода количество заказов возросло на 8,5%. После завершения проекта был подсчитан его экономический эффект. Стоимость работ оказалась равна годовой экономии на издержках, то есть, даже не учитывая рост конкурентоспособности и доли рынка, срок окупаемости оказался менее 12 месяцев.

Реклама