

# информационные технологии

## «ИТ — это прикладная дисциплина: нам важно понимать, какую ценность мы генерируем»

— ритейл —

с13 **Н**адо сказать, что разница в организации многих процессов в форматах «гипермаркет», «супермаркет» и «магазин у дома» кардинальная. Например, на территории гипермаркетов «Карусель» есть полноценные склады, что требует использования WMS (система складского учета — Warehouse Management System). В помещениях же «Пятерочек» складов нет: там все товары находятся непосредственно в торговых залах.

Вот такого рода различия мы искали, описывали их, думали над тем, как их отразить в общей ИС предприятия. Вся эта работа заняла около четырех месяцев.

**До июня по какой стратегии жила компания? Как новый план развития согласуется с прежними этапами жизни?**

— Развитие компании было весьма интересным. X5 Retail Group — компания, образованная в результате слияния «Перекрестка» и «Пятерочки». Фактически задача с приоритетом уровня «ноль» у одного из моих предшественников была в том, чтобы не просто провести интеграцию двух предприятий, а скорее заново автоматизировать базовые бизнес-процессы. Было такое спящее решение, которое требовало упорядочить, свести в единую архитектуру.

Задача очень сложная, но чем сложнее, тем интереснее. Необходимо было произвести автоматизацию базовых функций: в бухгалтерском учете, товародвижении, расчете заработной платы и так далее. Это было сделано в уникально короткие сроки, и мы гордимся результатом. Например, автоматизация всего процесса торговли заняла полтора года. До сих пор восхищаюсь тем, что получил «в наследство». В масштабах X5 даже такие базовые вещи автоматизировать и привести в порядок — это серьезный вызов.

Первоначальная стратегия была утверждена на период с 2007 до 2012 год. Потом у нас был некий этап стабилизации и оптимизации: мы «подкручивали» там и тут, подчищали, сглаживали неровности. У быстрых внедрений есть своя цена: все начинает работать раньше, но во



Дмитрий Холкин считает, что ИТ-решения помогут X5 Retail стать лидером российского рынка

время эксплуатации еще идет доводка, оптимизация процессов.

Новая операционная модель бизнеса X5, в которой сети стали самостоятельными единицами, потребовала решения новых задач и от ИТ, кастомизации решений и настройки технологий под каждый бизнес отдельно.

И вот теперь у нас есть новая ИТ-стратегия. Она предполагает эволюционное развитие, мы не планируем революцию. Мы взяли за основу то, что у нас уже есть. Спокойно и методично пообщались со всеми внутренними заказчиками, коллегами из других департаментов. Провели около сотни интервью. Собрали воедино более 800 требований, высказанных представителями разных подразделений, проанализировали их, отсеяли мелкие, несущественные вещи, отобрали то, что важно и критично.

Когда мы завершили анализ, оказалось, что наш план поступательно

го развития наполнен запросами на интеллектуальные решения и эти запросы исходят от бизнеса. Для меня это было большим сюрпризом. Еще три года назад айтишники всячески пытались рассказать коллегам, отвечающим за операции розничной торговли, о том, какие возможности есть на рынке, как они могут улучшить жизнь конкретных функциональных подразделений. Сегодня уже нет необходимости этим заниматься: менеджеры сами знают о таких решениях, говорят про оптимизацию, планирование, предиктивный анализ.

**Насколько я знаю, для этого вам пришлось заниматься пропагандой ИТ-решений и освещением роли ИТ в бизнесе. У вас даже есть собственное СМИ внутри ИТ. Похоже, что айтишник — это больше не социопат в клетчатой рубашке, говорящий на птичьем языке. Коммуникабельность становится важной чертой современных ИТ-специалистов, не так ли? Нелюдимые интроверты вряд ли смогли бы провести все те интервью, о которых вы говорили.**

— Это действительно так. Я убежден, что 50% успеха функционирования ИТ как сервисного подразделения компании зависит от коммуникаций. Потому что технологии, решения, приложения и уж тем более инфраструктура — это понятные вещи. В них нет открытий для человека, который поработал в индустрии уже некоторое количество лет. Но успешность их применения — это отдельная задача. И она с успехом решается, только если возникает единое понимание между айтишниками и коллегами, которые зарабатывают для компании деньги. Чтобы это стало возможным, ИТ-специалист не может быть замкнутым, оторванным от мира, сидящим где-то за закрытой дверью. Это так не работает.

В «ИТ» есть две буквы. Вторая понятная — про технологии. Но первая не менее важная — про информацию, причем в самом широком смысле. В том числе это про коммуникации — про то, как мы объясняем, слушаем, как интерпретируем, реализуем потом.

**То есть вы берете сотрудника к себе в департамент, только если у него коммуникативные навыки развиты на достаточном уровне. Но это редкие специалисты — они нарастают. Чем привлекаете их?**

— У нас очень сильная команда, и я горжусь тем, что мне когда-то удалось стать ее частью. Очень многому научился у ребят. Работа с профессионалами вызывает желание совершенствоваться. Дирекция растет, развивается, приходит много ярких людей. Многие меня спрашивают: здорово, наверное, работать в таких решениях, говорят про оптимизацию, планирование, предиктивный анализ.

**Насколько я знаю, для этого вам пришлось заниматься пропагандой ИТ-решений и освещением роли ИТ в бизнесе. У вас даже есть собственное СМИ внутри ИТ. Похоже, что айтишник — это больше не социопат в клетчатой рубашке, говорящий на птичьем языке. Коммуникабельность становится важной чертой современных ИТ-специалистов, не так ли? Нелюдимые интроверты вряд ли смогли бы провести все те интервью, о которых вы говорили.**

Взять хотя бы процесс пополнения запасов на складе. Это же целый мир внутри мира! Необходимо просчитать логистику, продумать все операции, чтобы понимать, сколько бананов нужно привезти и в какой момент. Казалось бы, что в торговле такие операции делают сотни лет, но здесь огромное количество нюансов. Важно понять, какие инструменты использовать, какие алгоритмы, определить модель для расчетов. Это сложный процесс, и его сложность усугубляется тем, что в компании накапливаются и обрабатываются сотни терабайт данных.

На днях мы обсуждали европейский кейс по уменьшению выбросов углекислого газа от транспорта. Можно просто купить грузовики поновее и получше, оптимизировать маршруты их движения. Звучит вроде бы просто, но, по сути, в нашем случае нужно проанализировать всю цепочку поставок в 6 тыс. магазинов из более чем 30 распределительных центров, чтобы скорректировать путь следования каждого грузовика. Продумать, как сделать так, чтобы они не ездили без грузов, а были максимально загружены. Такая комплексная задача вызывает живой интерес — у каждого профессионала возникает желание ее решить.

Резюмируя, классная команда плюс интересные задачи помогают нашей ИТ-дирекции быть привлекательным работодателем для настоящих фанатов информационных технологий. У нас есть куда расти, реализовывать свои стремления, развиваться. Причем делать это в прикладной области, где можно действительно что-то изменить к лучшему, увидеть результаты в реальной жизни, в частности в магазине у своего дома. Это то, что привлекает людей.

**Если вернуться к новой стратегии, пока я шла к вам на интервью, видела небольшие плакаты на колоннах в офисе с разными лозунгами. О чем это?**

— Когда мы разработали стратегию, появилась необходимость вовлечь коллектив в ее изучение и обсуждение. Для нас было важно, чтобы сотрудники запомнили ключевые идеи, поняли, какими принципами надо руководствоваться при принятии решений и, самое главное, поняли, что ИТ-стратегия была разработана не за закрытыми дверями кабинета ИТ-директора, а вместе с бизнесом и для нужд бизнеса.

Чтобы сделать это, мы изложили главные положения стратегии кратко — в виде мемов, которые разместили на плакатах. Так нам удалось на понятном нашей внутренней аудитории языке рассказать о том, что новая ИТ-стратегия стоит на трех китах: архитектуре и «дорожных картах» проектов, инфраструктуре и управлении ИТ.

Термин «архитектура и «дорожные карты» проектов» означает, что мы не только четко определили ключевые направления, но и декомпозировали их до уровня конкретных проектов, что редко делается при создании стратегии. Мы решили, что хотим быть максимально практичными, хотим конкретики: понимать, что и когда мы делаем, в какой последовательности.

Вторая базовая вещь — инфраструктура, это наш фундамент, над которым мы работаем. Давно не занимались этим вопросом, и сейчас будем внимательно изучать, где можем получить дополнительную эффективность, в том числе с точки зрения TCO (стоимость владения). Будем учитывать возможность масштабирования, адаптивности — это требуют темпы изменений, которые происходят в компании. Нам важно гибко реагировать на потребности бизнеса.

Третье — все, что касается управления ИТ. Мы изучили, где есть проблемы, какие процессы хотим перестроить, как организационно будем адаптироваться под новую операционную модель X5. Компания прошла через серьезную трансформацию, осмысление бизнеса. Сейчас это бренд трех бизнесов, каждый из которых операционно независим, работает со своими клиентами, создает уникальные ценностные предложения для них.

**Как такой подход и переход на мультиформатную операционную модель повлияли на оргструктуру дирекции?**

— В момент перехода X5 к работе по новой децентрализованной операционной модели ИТ-дирекция некоторое время продолжала работать в логике единой вертикали. Когда мы начинали разрабатывать ИТ-стратегию, честно говоря, не понимали, как переделать свою оргструктуру таким образом, чтобы она соответствовала изменившейся корпоративной модели управления. Полная централизация — это неправильно. Но децентрализация в ИТ тоже путь не оптимальный, поскольку это дублирование систем и обеспечение их ресурсов неоправданно с точки зрения затрат.

В итоге мы нашли баланс, выстроили единую систему, адаптирующуюся под потребности каждой торговой сети. Внутри ИТ выделили подразделения для торговых сетей, и у нас появилось три замечательных CIO (Chief Information Officer) со своими командами для каждой торговой сети. Пилотный запуск такого подразделения был в «Пятерочке»: там мы начали создавать департамент ИТ в марте. И сегодня это вполне боеспособная команда. Их основная задача — глубоко понимать бизнес торговой сети и фокусироваться на специфичных для нее потребностях, прорабатывать проекты по их поддержке. Мы также предусмотрели в торговых сетях роль сервис-менеджеров — сотрудников, которые занимаются теми технологическими решениями, которые уже внедрены, и повышают качество их работы. Сейчас такое же управленческое решение воплощено в «Перекрестке», а до конца года будет реализовано и в «Карусели». Это то, что касается организационной трансформации.

Кроме того, мы понимали, что нам необходимо ускорить работу ИТ-дирекции. Это одна из главных задач, которую новая стратегия должна решить. Мы должны были найти способы перестройки процессов внутри, придумать, как сократить время от запроса на какую-то систему до начала эксплуатации решения, поскольку компания расти стремительными темпами. В последние два года X5 увеличивается примерно на 1 тыс. новых магазинов ежегодно. С конца 2014 года мы открываем в среднем четыре новых магазина каждый день. В первом полугодии 2015 года количество открытий новых магазинов по сравнению с прошлым годом выросло почти в два раза — до 488 новых объектов, каждый из которых необходимо включить в единую ИТ-систему. В период настолько интенсивного роста компании нам критически важно успевать за бизнесом.

Реорганизуя управление развитием ИТ, мы исходили из понимания, что для того, чтобы что-то стало лучше работать, это необходимо упростить. Раньше мы получали запрос, анализировали бизнес-требования, собирали комитет по ИТ-архитекту-

ре, в который входила «вся королевская конница» — директора, «архитекторы» и другие специалисты. Эта толпа отвлекалась от своих дел и решала, быть проекту или не быть, согласовывать его или нет. Но однажды мы просто перестали проводить эти комитеты. Прошло уже восемь или девять месяцев, а ничего страшного не произошло: ИТ-архитектура продолжает развиваться, и сегодня это происходит в соответствии с новой стратегией, которую знают все сотрудники ИТ-дирекции.

Сегодня, когда к нам приходят бизнес-заказчики, к примеру ИТ-директора торговых сетей, мы прорабатываем различные варианты и рекомендуем оптимальное, на наш взгляд, решение. Этот подход в 100 раз эффективнее, чем бюрократическая машина с кучей бумажек.

То есть изменилась коммуникация: раньше решили «казнить или миловать», а сейчас предлагаем вместе подумать, рассмотреть различные варианты. Конечно, важно соблюдать баланс между какими-то сиюминутными решениями и «вечными и прекрасными». В вузах ИТ-специалистов учат создавать ИТ-системы, максимально учитывая потенциал масштабирования, возможности дальнейшего развития и эксплуатации. Решение должно быть «в бетоне», то есть на века. Но есть вещи, которые нужны сегодня: нужно продать вот этот помидор, причем быстро, а завтра они уже не понадобятся. Найти правильный баланс между скоростью работы и масштабностью решения — это самая сложная вещь при развитии корпоративной архитектуры.

**Как проявляются в компании новые решения? Допустим, функциональный менеджер хочет какую-то систему внедрить, куда он идет?**

— Он идет в первую очередь к ИТ-подразделению торговой сети. Там работают специалисты, которые дышат одним воздухом с теми, кто занимается непосредственно торговлей. Дальше они формулируют идею и прорабатывают ее с владельцами процессов и аналитиками, а также владельцами систем. Мы строим: возможно, уже есть какие-то готовые решения, если нет, рассматриваем варианты. Вместе разбираемся, надо ли реализовать идею быстро или ситуация будет повторяться, и нужно подумать над чем-то более железобетонным, выбрать платформу. Потом взвораживаем прототип, даем потрогать систему руками. Если всех устраивает сделанный выбор, интегрируем с общей корпоративной системой, делаем так, чтобы оно работало на наших объемах данных.

**А бывает ли наоборот, когда вы идете к менеджерам и говорите: вот тут можно оптимизировать, здесь ускорить?**

— Да, мы поняли, что классическая организация ИТ как поставщика сервиса по поддержке, развитию инфраструктуры и пр. — это недостаточная модель. Мы хотим усилить партнерство с нашими бизнес-заказчиками и проводим вторую часть организационных преобразований: создаем модель центров компетенции, за которой, я уверен, большое будущее.

В начале сентября мы открыли первый центр компетенций «Аналитика и отчетность». Сейчас мы уже сконцентрировали в нем лучших специалистов по ИТ, отлично знающих и понимающих устройство, данные компании и структуру основных бизнес-показателей.

Работаем над привлечением в команду представителей бизнеса. Получился такой симбиоз, в котором могут рождаться новые полезные решения. Мы хотим начать предлагать своим внутренним заказчикам дополнительные сервисы, которые будут полезны и для основного бизнеса. Например, нестандартная обработка гипотез о поведении покупателей, моделирование и анализ влияния промо-акций на продажи.

Все знания о коренных для ритейла направлениях деятельности мы планируем накапливать в таких центрах компетенций: это операции в магазинах, лояльность, логистика, складской учет, управление персоналом и так далее. Будем подбирать в команды ребят, которым все это интересно, и брать на себя роль проводников: погружаться в определенную сферу, изучать все возможные решения и выдавать новые идеи по поводу того, что еще можно улучшить. Тут важно «посмотреть на обратную сторону Луны» — изучить, что делают в этой сфере другие. Нужно смотреть на мир открытыми глазами и не считать, что мы умнее всех. Это функция, относящаяся к букве «И» в термине «ИТ». Это то, чему мы хотим уделять все больше внимания.

**Интервью взяла Светлана Рагимова**

# AT Consulting

КРУПНЕЙШИЙ ПОСТАВЩИК УСЛУГ  
в сфере информационных технологий

## НАМ ДОВЕРЯЮТ УСПЕХ

www.at-consulting.ru

реклама