

Что надо знать об ИТ-консалтинге, чтобы сделать правильный выбор?



Арман КОСПАНОВ,
директор производственной дирекции, блок федеральных проектов и ведомственных решений,
компания ООО «ОТР 2000»

Информация уже давно стала одним из основных производственных ресурсов любой организации, а информационные технологии (ИТ) – важной производительной силой. Именно поэтому ИТ востребованы там, где отраслевая конкуренция становится высокой, а экстенсивные пути развития убыточны из-за снижения нормы рентабельности или увеличения издержек. Существенным фактором повсеместного внедрения ИТ является также необходимость тотального учета (например, в финансовом секторе и государственных органах) и создания/использования сквозных бизнес-процессов (в частности, при массовом обслуживании клиентов).

Рано или поздно любая коммерческая компания, а благодаря текущей внутренней политике – и каждая государственная организация столкнется с неизбежностью модернизации используемых информационных технологий. С оценки масштаба этой модернизации и начинается ИТ-консалтинг.

В первую очередь ИТ-консалтинг будет полезен там, где необходимо «единовременное» изменение бизнес-процессов (например, в банках), либо там, где существующий хаос автоматизировать попросту невозможно – необходима кардинальная перестройка всех взаимоотношений (например, в госсекторе). Заметим, что организация массовых услуг по единому стандарту и единым процедурам – частный случай «изменения бизнес-процессов», а ведение «гроссбухов» и полностью бумажная технология документооборота – частный случай «хаоса».

Помимо таких глобальных задач есть еще любимые всеми консультантами проведение тендеров, описание бизнес-процессов перед внедрением новых ИТ, построение системы управления ИТ-проектами, но эти частные вопросы все чаще ложатся в канву более глобальных ИТ-задач.

Если коммерческие компании относятся к ИТ-консалтингу как к обязательному компоненту затрат, повышающему общую эффективность ИТ (и, как следствие, рыночную капитализацию компаний), то в госсекторе ИТ-консалтинг еще в новинку. Разве что как ответ на аудиторскую проверку, которая вынесла мотивированное суждение о необходимости полной инвентаризации ИТ-инфраструктуры – чистый ИТ-консалтинговый проект с возможностью последующей реализации программы ИТ-развития.

Тем не менее есть целый ряд «вечных вопросов», с которыми сталкивается любой заказчик при планировании и проведении у себя работ, связанных с ИТ-консалтингом. Не претендуя на абсолютную истину, попробуем дать свои ответы хотя бы на несколько из этих «вечных вопросов»... Надеемся, они будут полезны для читателей журнала.

Есть ли специфика ИТ в различных отраслях, в чем она проявляется?

Специфика ИТ в различных отраслях обязательно присутствует. К примеру, она очень заметна в тех сегментах рынка, где есть четко выраженная клиентоориентированность. К ним относятся банковский и телекоммуникационный сектора экономики, оказание электронных услуг (не только государственных), страхование, туризм, продажа авиабилетов и т. д. Доступность этих услуг посредством интернет- и мобильных приложений в любом месте и в любое время (в режиме 24×7×365) достигается внедрением самых современных технологий и без предварительного или постоянного ИТ-консалтинга попросту невозможна, поскольку требует

соблюдения как законодательно-нормативных требований, так и требований бизнеса по скорейшему внедрению планируемых изменений. Иначе возможны либо административные санкции, либо потеря конкурентных преимуществ.

В сфере государственного управления сегодня пора больших перемен – административная реформа, переход на оказание государственных услуг в электронном виде и «гладкое» межведомственное взаимодействие. Правительство ставит перед федеральными и региональными органами власти множество

госструктур в частности – огромный потенциальный спрос при низкой вероятности его реализации.

Можно ли говорить о «продвинутых» направлениях?

Если рассматривать госсектор, то наиболее «продвинутым» направлением в настоящий момент является внутреннее управление государственными финансами (через Федеральное Казначейство). В последние

научное сообщество) процесс управления изменениями может быть реализован исключительно через проектный путь, а не директивными решениями, принимаемыми только государственным заказчиком.

В коммерческой экономике одним из продвинутых рынков для ИТ-услуг является финансовый сектор. ИТ-компонент играет здесь превалирующую роль в обеспечении скорости, качества и надежности предоставляемых финансовых услуг.

Следует отметить, что как для государственного, так и для коммерческого сектора приоритетами с точки зрения повышения эффективности управления, улучшения качества услуг и процессов принятия решений является создание «единого информационного пространства». Каким должно быть такое пространство – еще один из вопросов, ответ на который дает ИТ-консалтинг.

Какова роль ИТ-консультанта?

В госсекторе ИТ-консультант сегодня – это носитель инноваций и центр компетенций в одном лице. Именно он фактически впервые трансформирует сухие формулировки распоряжений и нормативных актов в потребности, затем детализирует их на уровне плана будущего проекта, функциональных требований и автоматизируемых бизнес-процессов. В государственном секторе консультант не только планирует и выполняет ИТ-проект, но и привносит культуру самого проектного управления, фактически выполняя просветительскую функцию, раскрывая для госзаказчика новые подходы к управлению и к принципам принятия решений.

В любой из отраслей, будь то госсектор или негосударственная экономика, ИТ-консультант в первую очередь обеспечивает независимый внешний взгляд на существующую ситуацию, объективный и непредвзятый. Во всяком случае, консультанты должны к этому стремиться и не отступать от этих принципов.

Второе несомненное преимущество привлечения ИТ-консультанта – наличие у него уникальной суммы

Как для государственного, так и для коммерческого сектора приоритетами с точки зрения повышения эффективности управления, улучшения качества услуг и процессов принятия решений является создание «единого информационного пространства».

задач по реформированию, внедрению инноваций, оптимизации технологических процессов. Государственная машина (фактически процессно-ориентированная) достаточно инертна, что существенно снижает вероятность «громких успехов» в ее «самореформировании».

Таким образом, государственный сегмент рынка услуг ИТ-консалтинга – это огромная, испытывающая постоянный голод в квалифицированных ресурсах и решениях, непрерывно изменяющаяся среда. Обратная сторона медали – информационная закрытость госсектора и запутанность системы принятия решений, что, во-первых, не дает возможности четко сформулировать предварительные требования для подготовки предложений, во-вторых, очень редко позволяет эти решения донести до целевых потребителей. В этом и заключается ключевая особенность госсектора вообще и ИТ-консалтинга для

годы правительство уделяет серьезное внимание повышению прозрачности движения бюджетных средств и тратит немалые средства на повышение эффективности бюджетного управления.

Второе направление – оказание государственных услуг в электронном виде. За ближайшие два-три года фактически необходимо отказать от «хаоса пожелтевших бумажных бланков», немислимых очередей и запутанных схем сбора документов. Здесь должен быть сделан рывок к online-формам работы, к фиксированному набору документов и прозрачному процессу оказания услуг через Интернет.

Оба направления роднят применение современных методов управления изменениями, внедрение проектного подхода, поскольку из-за большого количества участников и их разной подчиненности (государственный заказчик, несколько коммерческих исполнителей,

знаний (в предметной области, в отраслевой специфике, в российском законодательстве), возможность использования накопленного им опыта реализации проектов различного масштаба, владения лучшими мировыми и консолидированными российскими практиками.

При правильном построении консалтингового контракта дополнительным преимуществом может стать выполнение проекта в сжатые сроки и с требуемым качеством. При этом не надо забывать одну из любимых консалтерских шуток: «Мы готовы выполнить ваш проект быстро, качественно и недорого – выбирайте любые два параметра».

Можно сказать, что именно отраслевая экспертиза ИТ-консультантов является локомотивом интенсивного внедрения ИТ в отраслях. Важно воспользоваться этим преимуществом вовремя.

Что предпочтительнее – «домашний» консультант или внешняя компания?

Создание дочерней ИТ-структуры целесообразно в сложных коммерческих холдингах в целях устранения дублирования функций ИТ-подразделений, обеспечения единой для всех структур холдинга службы технической поддержки, создания единого информационного пространства. Такой подход снизит стоимость владения ИТ, повысит управляемость и информационную безопасность. В отдельных случаях «домашний» консультант может создаваться, например, для облегчения работы с внешними консультантами, а не для конкуренции с ними или их замещения.

Привлечение внешней компании для ИТ-консалтинга оправдано, если речь идет о сопровождении крупных корпоративных (учетных) систем, доработка и обновление которых осуществляются вендором, а также когда организация является территориально распределенной и у нее недостаточно квалифицированных ИТ-специалистов на

местах. Внешний ИТ-консалтинг незаменим, когда заказчик ориентирован на внедрение лучших мировых и отечественных практик и отраслевых технологий. Кроме того, он используется в случае отсутствия или недостаточной стандартизации бизнес-процессов, слабой документированности внутренних политик и регламентов ИТ-службы, для оптимизации ИТ-затрат на основе системы управления сервисами (SLM).

Сегодняшняя тенденция такова, что если речь идет не о разовых услугах, таких как проведение комплексного аудита ИТ, тендеров на приобретение, внедрение и системную интеграцию ПО корпоративного масштаба, то крупные российские компании негосударственного сектора предпочитают обходиться услугами своих дочерних консультантов и ИТ-компаний.

Органы власти нередко создают собственные отраслевые НИИ или унитарные предприятия. Существует ошибочное мнение, что подобные подразделения служат для реализации проектов развития собственными силами. Но это скорее исключение, чем правило. Такие предприятия редко связаны с внешним миром и с лучшими практиками. Обычно они варятся в собственном соку и создаются главным образом в целях экономии и упрощения закупочных процессов, снижения расходов на внедрение и сопровождение ИТ-решений.

Закон № 94-ФЗ, регламентирующий последовательность принятия решений о закупках для госсектора, требует существенной доработки применительно к ИТ-услугам. В нем основная ставка при выборе подрядчика делается на низкую цену, при этом слабо учитывается, что высокая цена формально неконкурентных предложений может определяться накопленной экспертизой, опытом, профессионализмом и, как следствие, являться гарантией высокого качества выполняемых работ.

Подготовка любой закупочной процедуры для любого госведомства – это длительный процесс, который с учетом согласования финансирования растягивается на несколько месяцев. Таким образом, от момента первого осознания потребности до ее описания, подготовки

технического задания и выхода на внедренческий проект может пройти год и более. С учетом постоянного увеличения темпов развития технологий, ИТ-решений и аппаратных средств предложенные подходы и решения нередко перестают быть лучшими и утрачивают эффективность еще до их приобретения по регламентам № 94-ФЗ.

Есть ли сложности в области ИТ-стандартов?

Прежде всего, это естественное противодействие любой структуры всему новому и неизвестному, поскольку любая автоматизация и внедрение новых решений – это вывод стабильного заказчика из зоны внутреннего комфорта.

Кроме того, сами отечественные стандарты оставляют желать лучшего. Об уже легендарном № 94-ФЗ кое-что сказано выше. Слабым звеном является и недостаточность законодательной базы в части персональных данных. Особенно это актуально при оказании облачных услуг, поскольку непонятно, какую ответственность несут поставщики облаков в случае потери клиентских данных.

Отсутствует общий стандарт по обеспечению непрерывности (или) деятельности компаний, аналогов британских стандартов BS 25999 и BS 25777. На сегодняшний день существует лишь Приложение № 5 к Положению 242-П Банка России, которое регулирует вопросы обеспечения непрерывности деятельности кредитных организаций.

Мировые тренды в области ИТ направлены в сторону консолидации различных аспектов ИТ в единые регулирующие документы. Например, проект следующей (пятой) версии COBIT объединяет такие аспекты ИТ, как управление процессами, рисками, инвестициями, непрерывностью и (или) восстановлением деятельности и др. К сожалению, в России многие из перечисленных аспектов ИТ не унифицированы и не стандартизованы. Поэтому безработица и отсутствие заказов отечественным ИТ-консультантам явно не грозят. ■