

ИТ на предприятиях Калининграда – взгляд изнутри

Клуб ИТ-директоров калининградского региона (CIO 39'Club) – это независимое профессиональное объединение, в которое входят ИТ-директора и высшее руководство ИТ-подразделений предприятий и организаций. Свою миссию члены Клуба видят в увеличении эффективности применения информационных технологий, а также в повышении общего уровня культуры использования и предоставления ИТ-решений.

В числе задач, которые ставит перед собой объединение, – выработка правил взаимоотношений с поставщиками ИТ-решений, консультантами и разработчиками в области ИТ, создание независимого консультационного центра для выполнения аудита в области ИТ.

К членам правления Клуба ИТ-директоров Калининградского региона редакция обратилась с рядом вопросов, касающихся состояния и проблем развития ИТ в регионе, а также их собственного опыта работы в качестве ИТ-директоров.

В обсуждении участвовали:



Алексей ЗАТОПЛЯЕВ,
президент клуба,
директор по информационным
технологиям, ООО «Бауцентр Рус»



Геннадий БЕСЕДИН,
член совета Клуба,
директор по информационным
технологиям, группа «Вестер»



Игорь ВОЛЧЕНКО,
член совета Клуба,
заместитель исполнительного директора
по ИТ, ООО «АВТОТОР Холдинг»

Как бы вы охарактеризовали общий уровень развития ИТ на вашем предприятии? Насколько глубоко проникли ИТ в основные бизнес-процессы компании?

АЛЕКСЕЙ ЗАТОПЛЯЕВ

Если говорить в терминах модели уровня зрелости ИТ-инфраструктуры, предложенной Microsoft, то я бы

ее оценил как стандартизированную. В годы активного расширения компании за пределы региона мы просто вынуждены были перейти к модели, подразумевающей четкое и однозначное понимание функций отдельных элементов инфраструктуры и централизованное управление ею. И достаточно многого добились на этом пути, практически вплотную подойдя к следующему уровню развития, рационализованному. Причем это касается не

только развития и поддержки инфраструктуры, но и использования бизнес-приложений, востребованности ИТ-инструментария в основных бизнес-процессах компании, взаимоотношений ИТ-службы с бизнес-подразделениями.

ГЕННАДИЙ БЕСЕДИН

Общий уровень соответствует уровню основных торговых сетей РФ. Уровень проникновения ИТ оцениваю как 80% от идеала.

ИГОРЬ ВОЛЧЕНКО

В целом, уровень развития выше среднего по региону. Проникновение ИТ в бизнес-процессы компании очень глубокое. Без ИТ ни производство (выпуск автомобилей), ни подготовка производства, ни отгрузка готовой продукции просто невозможны, не говоря уже о вопросах бухгалтерского и налогового учета и отчетности.

Какие ИТ-проекты, реализованные на предприятии за последние годы, вы бы выделили особо? Проводились ли какие-либо оценки эффективности инвестиций в ИТ?

АЛЕКСЕЙ ЗАТОПЛЯЕВ

За последние три года таких проектов было очень много. Но самым значимым и оказавшим наибольшее влияние на бизнес стал проект по внедрению системы управления нашей торговой сетью на базе системы Avarda.RetailNetwork. Мы вложили в этот проект весь свой опыт и совместно с разработчиками, московской компанией «Ансофт Консалтинг» создали систему управления основным бизнесом компании в соответствии с нашим видением функционала и архитектуры, которые в такой системе должны быть. Оценить эффект от внедрения системы достаточно трудно – слишком много произошло изменений за время, пока шел проект (от активного роста компании с двукратным увеличением оборотов в течение года до, к сожалению, весьма сложной ситуации, которая сейчас повсеместно наблюдается в ритейле). Но можно оценить эффективность инвестиций в отдельные подсистемы. Скажем, срок окупаемости проекта запуска Avarda.WMS в логистическом центре компании составил всего 14 месяцев.

ГЕННАДИЙ БЕСЕДИН

Я бы отметил комплексную автоматизацию Федеральной сети «Вестер», сетей «Алло!», «Максимум», «Инфо» на единой программной платформе, что позволило управлять этими сетями из единого центра (единая НСИ, единые бизнес-процессы). Специальных оценок эффективности инвестиций не проводилось ввиду очевидных преимуществ над предыдущими системами автоматизации.

ИГОРЬ ВОЛЧЕНКО

Могу отметить объединение всех производственных площадок в единую сеть; внедрение единой сквозной системы материального учета в рамках группы компаний; интеграцию между собой системы таможенного оформления «Феанор» производства компании «СофтЛэнд», системы производственного учета и управления NEXТ (собственной разработки) и бухгалтерской системы «Галактика». Оценку эффективности мы не проводили, но эффект от всех этих проектов очевиден. За последние четыре года мы увеличили выпуск с 18 до 108 тыс. автомобилей в год без существенного увеличения численности управляющего персонала, сотрудников экономических служб, бухгалтерии.

Существуют ли особенности работы, общие для ИТ-служб предприятий Калининградской области? Каковы основные проблемы развития, характерные для ИТ-подразделений калининградских компаний?

АЛЕКСЕЙ ЗАТОПЛЯЕВ

Мне кажется, основной особенностью области как отделенного от основной территории России региона является большая дистанция между развитием бизнеса, которому нужны профессиональные и качественные ИТ-услуги, и ИТ-рынка как такового калининградских ИТ-компаний. Бизнес развивается очень активно и во многих отраслях вышел за пределы не только калининградского региона, но и страны, однако ИТ-бизнес в большинстве случаев не поспевает за своим заказчиком (хотя есть ряд исключений в очень узких областях). Как следствие, для крупных проектов приходится привлекать специалистов из столиц, что увеличивает стоимость проектов и создает дополнительные сложности по управлению ими.

Еще одна особенность – у многих калининградских компаний, бизнес которых распространился на Россию, головной офис остался в Калининграде. В результате приходится управлять ресурсами компании, которые находятся в прямом смысле за двумя границами. Понятно, что с помощью современных коммуникационных решений сделать можно многое, но остаются сложности с перемещением

оборудования, «островной» ментальностью, доступностью ресурсов.

ГЕННАДИЙ БЕСЕДИН

Каких-либо особенностей в работе ИТ-служб, свойственных именно Калининградской области, я не усматриваю. В целом мы решаем те же проблемы, что и вся Россия.

ИГОРЬ ВОЛЧЕНКО

Из-за анклавности региона практически все крупные предприятия являются участниками внешнеэкономической деятельности. Поэтому большинству ИТ-подразделений производственных и торговых компаний приходится организовывать сопровождение процессов таможенного оформления и информационного взаимодействия с таможенными органами и зарубежными партнерами. Другая особенность также обусловлена особым положением региона – это ограниченность местной ИТ-инфраструктуры и малый выбор серьезных интеграторов решений, поэтому все серьезные проекты реализуются при участии московских или питерских компаний.

Проблем развития, характерных именно для ИТ-подразделений калининградских компаний, по моему, не существует. Есть проблемы, свойственные всем ИТ-подразделениям в период роста компаний. Особенностью калининградского региона является ограниченность рынка квалифицированного персонала, что оказывает ощутимое влияние на развитие ИТ-сервисов.

Известно, что успех внедрения ИТ на современном предприятии в значительной мере определяется моделью взаимоотношений ИТ-отдела с бизнес-подразделениями. На каких принципах строится подобное взаимодействие на вашем предприятии? Какие модели и методики вы используете? Удалось ли формализовать это взаимодействие?

АЛЕКСЕЙ ЗАТОПЛЯЕВ

Формализовать взаимодействие ИТ и бизнеса, несмотря на наличие различных методик и подходов, всегда чрезвычайно сложно. В первую очередь в силу того, что приходится

менять сознание как пользователей, так и сотрудников ИТ-служб.

Уровень нашего взаимодействия с бизнесом я бы оценил как партнерский. Это, с одной стороны, очень активное участие ИТ в проектировании новых для компании бизнес-процессов, с другой – понимание необходимости и поддержка проектов, инициируемых самим ИТ. Без сложностей не обходится, но в целом я бы оценил взаимодействие как продуктивное. Часть сервисов нам удалось формализовать и предоставлять их пользователям в соответствии с установленными регламентами. Это еще не SLA, но уже некоторые соглашения о доступности и качестве сервисов. Кроме того, мы создали централизованную службу Service Desk, которая принимает и обрабатывает большинство заявок от пользователей, и постоянно работаем над тем, чтобы увеличить процент таких заявок.

ГЕННАДИЙ БЕСЕДИН

Какие-либо формальные методики (модели) взаимодействия нами не используются. В основу положен принцип непосредственного подчинения ИТ первым лицам компании с делегированием полномочий, необходимых для оперативного решения вопросов.

ИГОРЬ ВОЛЧЕНКО

На «АВТОТОРЕ» взаимоотношения ИТ и бизнес-подразделений строятся на четко определенных правилах. Все работы по сопровождению действующих систем проводятся только на основании заявок на проведение доработок и/или модернизации программно-аппаратных средств и сервисов. На предприятии создана инструкция по обеспечению подразделений информационно-техническими ресурсами, разработаны и внедрены формы заявок на обеспечение этими ресурсами, проводится постоянный мониторинг их выполнения. Организована служба Help Desk, основанная на методиках, близких к описанным в библиотеке ИТЛ. Введено в практику проведение совещаний между бизнес-подразделениями и ИТ по вопросам реализации текущих проектов, внесения дополнений и улучшений в программное обеспечение, организации дополнительных АРМ.

Чем сегодня загружены сотрудники вашей ИТ-службы? Продолжаются ли внедренческие проекты, проекты по разработке/доработке ПО для нужд предприятия, или все ресурсы сконцентрированы на поддержке реализованных ранее решений?

АЛЕКСЕЙ ЗАТОПЛЯЕВ

От поддержки бизнеса никуда не деться. Кризис заставил несколько понизить уровень сервиса. Но мы сохранили практически всю нашу инфраструктуру и ее поддержку в неизменном виде. Если же говорить о проектах развития, то кризис застал нас на середине этапа развертывания системы управления торговым процессом. В Калининграде уже все подразделения работали на новом ПО, а российские подразделения только готовились к такому переходу. Мы вынуждены были отказаться от ряда других проектов или существенно сократить текущие, чтобы высвободить ресурсы для завершения главной задачи и перевести работу компании на единый программный продукт. Параллельно, кстати, пришлось поддерживать активную перестройку бизнеса в части жесткой централизации управления компанией.

ГЕННАДИЙ БЕСЕДИН

Львиная доля усилий ИТ затрачивается на поддержание инфраструктуры, обучение и оптимизацию бизнес-процессов («меньше тратить, больше зарабатывать»). Однако мы также работаем над некоторыми перспективными проектами, сулящими компании, надемся, конкурентные преимущества в будущем.

ИГОРЬ ВОЛЧЕНКО

Много ресурсов расходуется сегодня на поддержку реализованных ранее решений и сопровождение действующих проектов, но в то же время продолжают работы по доработке/разработке ПО для собственных нужд. Например, сейчас ведется активная работа по доработке системы управления качеством. В этом году начаты работы по внедрению пилотного проекта SAP R/3 на одном из предприятий группы компаний.

Практикуется ли на вашем предприятии написание отдельных приложений собственными силами или используются промышленные решения? Для решения каких задач и при каких условиях имеет смысл держать собственный штат программистов?

АЛЕКСЕЙ ЗАТОПЛЯЕВ

Да, мы ведем и собственные разработки. Если говорить об Avarda RetailNetwork, то изначально была поставлена задача воспитать в ходе проекта команду программистов, которая бы участвовала в модификации системы с самого начала, а на определенном этапе практически полностью взяла бы на себя развитие системы в рамках базовой конфигурации. Кризис только подстегнул переход к работе по такой модели. Кроме того, мы уже несколько лет собственными силами развиваем решение по поддержке корпоративного хранилища данных и системы аналитической отчетности на базе этого хранилища. Нам удалось создать продвинутое решение с развитым функционалом в части оперативного анализа, прогнозирования и даже планирования. На этой же платформе построена и система управления товарными запасами компании. Я очень горжусь этой разработкой.

Если отвечать обобщенно, то если существует сколь-нибудь четкое представление о характере требований бизнеса в краткосрочной перспективе (год-два), то это повод серьезно задуматься о собственной разработке. В худшем случае вы получите отлаженную модель, прототип будущей системы с понятными требованиями к ее функционалу, в лучшем – саму систему. Но это уже другой вопрос, как в рамках непрофильного бизнеса сделать Систему с большой буквы.

ГЕННАДИЙ БЕСЕДИН

Существует практика написания внешних модулей, не затрагивающих используемые нами программные решения. Так поступают многие предприятия, стремящиеся сохранить устойчивость

информационных систем. Соответственно, небольшой штат программистов необходим.

ИГОРЬ ВОЛЧЕНКО

Такая практика существует. Собственное ПО создается для тех областей, для которых промышленного ПО не существует либо оно не соответствует нашим требованиям. Мы не разрабатываем собственные приложения для организации бухгалтерского учета или таможенного оформления. Но специфические задачи для управления производством реализуем своими силами, хотя всячески пытаемся находить пути использования стандартных решений. Например, многие задачи, которые сейчас реализованы своими силами, мы хотим перенести в реализуемый проект на базе решения SAP R/3.

Существует мнение, что именно аутсорсинг может стать тем инструментом, который позволит оптимизировать ИТ-затраты, не потеряв при этом в качестве сервисов. Согласны ли вы с этим тезисом? Какие процессы ваша компания готова передать на аутсорсинг?

АЛЕКСЕЙ ЗАТОПЛЯЕВ

Нет, не согласен. Я вообще скептически отношусь к идее аутсорсинга как панацеи, способной спасти или хоть как-то улучшить нынешнее плачевное состояние большинства ИТ-бюджетов. Понятно, что не стоить впадать в крайности и, скажем, самому себе оказывать услуги мобильной связи. Все, что касается сопровождения технической инфраструктуры, – это явные кандидаты для передачи на аутсорсинг. А вот дальше возникают вопросы...

Мое мнение – рынок в массе своей пока не готов передавать на аутсорсинг критически значимые для бизнеса системы. Да и найти качественного аутсорсера по-прежнему так же сложно, как и грамотного специалиста.

ГЕННАДИЙ БЕСЕДИН

В настоящее время практика применения аутсорсинга значительно сократилась. Тем не менее, аутсорсинг используется нами там, где это экономически выгодно или необходимо: в

обслуживании контрольно-кассовых аппаратов, обеспечении расходными материалами для копировально-множительной техники.

ИГОРЬ ВОЛЧЕНКО

Спорный вопрос. На сегодня рынок ИТ-аутсорсинга в регионе развит незначительно и не может предложить крупным компаниям качественный сервис за приемлемые деньги. Пока аутсорсинговые услуги в основном востребованы мелкими компаниями, которым нет необходимости организовывать собственную ИТ-службу. Как только размер ИТ-инфраструктуры и критичность уровня сопровождения отдельных сервисов превышают определенный порог, приемлемых предложений на нашем рынке найти невозможно. Сегодня у нас отдается на аутсорсинг весьма незначительный объем сервисов, связанных в основном с обслуживанием отдельного оборудования.

Какие требования помимо традиционных вы предъявляете к поставщикам ИТ-решений? Чем, с вашей точки зрения, определяется сегодня привлекательность тех или иных решений?

АЛЕКСЕЙ ЗАТОПЛЯЕВ

Поставщик должен стать более гибким, ориентироваться на сотрудничество. В общем, так и происходит – кризис заставил стороны сотрудничать, а не просто стремиться побольше заработать на заказчиках. Но, с другой стороны, не стоит «опускаться» поставщика ниже его уровня рентабельности. Иначе потом не с кем будет работать.

Предлагаемые сейчас решения должны быть максимально эффективными и давать быструю отдачу. Если в этом есть сомнения, то проект стоит отложить до лучших времен.

ГЕННАДИЙ БЕСЕДИН

Особых требований помимо традиционных мы не предъявляем. Привлекательность решений определяется, прежде всего, простотой внедрения и поддержки, а также оперативным следованием основными тенденциями отрасли.

ИГОРЬ ВОЛЧЕНКО

Ничего сверхъестественного мы от поставщиков ИТ-решений не требуем. Привлекательность решений определяется в первую очередь их техническими и экономическими составляющими, соотношением цена – качество и наличием соответствующего ИТ-бюджета. Единственное требование для серьезных проектов – наличие опыта осуществления подобных проектов и организация надлежащего сопровождения внедренных решений.

Какие факторы, на ваш взгляд, будут определять дальнейшее развитие ИТ-рынка региона?

АЛЕКСЕЙ ЗАТОПЛЯЕВ

Те же, что будут влиять на развитие бизнеса в регионе. Будет развиваться бизнес – будет появляться потребность в ИТ-решениях, а следом станет расти и ИТ-рынок. Сейчас наступили тяжелые времена. На серьезные проекты не замахивается практически никто, продажа техники встала. Несмотря на то, что априори ИТ призваны повышать эффективность бизнеса (что в кризисные времена для большинства компаний архиважно), бизнес с большой опаской и недоверием относится к этой миссии ИТ. И я бы сейчас работал именно в этом направлении, максимально активно пропагандируя все успешные решения.

ГЕННАДИЙ БЕСЕДИН

Дальнейшее развитие телекоммуникационной инфраструктуры является, на наш взгляд, одним из доминирующих факторов, способных в значительной мере изменить модель бизнеса и, соответственно, ИТ-рынка региона.

ИГОРЬ ВОЛЧЕНКО

Приход на рынок новых игроков и внедрение новых решений. Не секрет, что сегодня многие игроки ИТ-рынка страны начали обращать более пристальное внимание на регионы. За последние несколько лет в Калининграде появились представительства таких крупных компаний, как Microsoft, HP, которые помогают местным компаниям в выборе решений и продвижении их на рынке региона. ■