

Intelligent Enterprise №8 (218), 31.08.2010

Александр Герман, Baring Vostok Capital Partners: Мы отскочили от «кризисного» дна

Говоря об отражении кризисных тенденций на автоматизации бизнеса, мы часто имеем в виду изменившуюся структуру проектов. Но это не единственный ракурс для подведения итогов. И, может быть, даже не главный. Об этом мы беседуем с ИТ-директором фонда Baring Vostok Capital Partners Александром Германом.



- По роду работы Вы так или иначе наблюдаете за развитием компаний, в которые инвестирует фонд Baring Vostok. Как бы Вы могли подвести итоги деятельности в сфере ИТ-проектов за период кризиса?

- Хочу сделать две оговорки. Во-первых, у меня нет стойкого ощущения, что кризис однозначно закончился, и поэтому я скорее могу не подводить итоги в отношении кризиса вообще, а резюмировать ситуацию на сегодняшний день. Пока я четко наблюдаю лишь то, что дна мы достигли и даже более или менее отскочили от него. Но это еще нельзя ассоциировать с уверенным движением. Можно провести актуальную аналогию с лесными пожарами: мы определенно сбили пламя кризиса на поверхности, но продолжает ли гореть в глубине и насколько интенсивно, точно не знаем. Во-вторых, наши компании вряд ли стоит отождествлять с некоторой случайной выборкой, по которой изучаются типичные тенденции кризисного периода. Мы все-таки проводим единую политику, направленную на их развитие, что, конечно, не может не отражаться на их деятельности. Тем не менее, в отношении общей ситуации, которую я наблюдаю не только на примере наших компаний, хочу сказать следующее.

В определенный момент в начале кризиса были буквально отрезаны направления, ориентированные на рост бизнеса, причем зачастую в весьма явной форме. То есть принято решение не открывать, скажем, новых магазинов, складов, не строить новых цехов и пр. Подобным развитием ранее могли заниматься значительные коллективы сотрудников. Оно, безусловно, учитывалось при планировании работ в области автоматизации. Поэтому решение

прекратить развитие очень серьезно отразилось буквально на всех функциональных направлениях. А далее никаких коренных решений в масштабах всего бизнеса практически не принималось. То есть происходило даже определенное качественное развитие бизнеса, и на этом фоне автоматизацию как таковую никто целенаправленно не притеснял.

В итоге, как я могу судить по нашим компаниям, кризис очень мало повлиял на структуру проектов, и очень многие работы, которые были начаты еще в предкризисное время, сейчас успешно завершаются. Причем заметное преимущество, пожалуй, имеют те из них, которые были направлены на получение дополнительного и хорошо просматриваемого для бизнеса результата, получаемого на основе уже работающих информационных систем и управленческих технологий. Типичные примеры — это, например, такие работы, как детальный расчет себестоимости или автоматизация движения денежных средств (казначейства). Внедрение подобных функций, может быть, не всегда шло гладко и равномерно, иногда оно притормаживало в связи, например, с отсутствием в определенный момент средств на оплату консультантов. Но тем не менее, как я уже сказал, все они оказались доведенными до конца.

Крупных же инфраструктурных проектов, в которых бы явно ставилась задача каких-либо концептуальных трансформаций ИТ-архитектуры, я по нашим предприятиям за кризисный период не припомню. Возможно, это как раз связано с серьезной приостановкой количественного развития бизнеса компаний, о которой я сказал выше.

- Кризис, по нашим наблюдениям, связан также и с некоторой трансформацией в отношении управления ИТ. Некоторые отмечают более активное участие в этом процессе первого лица компании, некоторые — более ярко выраженное коллегиальное руководство. Что бы Вы могли сказать по этому поводу?

- В начале кризиса, опираясь на собственный опыт 1998 года, я прогнозировал повышение интереса высших бизнес-руководителей компании к развитию ИТ, и эти прогнозы сбылись. Хотя, если выразаться точнее, интерес этот существовал всегда, просто в «тучные» времена бурного развития он был сильно экранирован наличием огромного числа операционных проблем. Сейчас же этот интерес проявляется в более явной форме. Причем, возможно, объясняется это наличием у топ-менеджеров большего количества времени на то, чтобы интересоваться проблемами ИТ. Однако нельзя однозначно сказать, что они берут руководство этим направлением в свои руки. Результатом скорее является более глубокое осознание механизмов появления, движения и преобразования информации в компании. К примеру, более детальное, чем ранее, погружение в проблематику ИТ может привести к осознанию топ-менеджерами того факта, что данные, с которыми они работают, — таблицы, диаграммы, отчеты - не обязательно будут абсолютно достоверны. Они начинают понимать, что, скажем, за небольшой промежуток времени эти данные просто не могли быть получены в полной версии и при этом адекватно обработаны при существующей в данный момент на предприятии конфигурации ИТ-систем. Скорее всего, часть информации предоставлена каким-либо экспертом и вручную введена в отчет.

В результате и специалистам в сфере ИТ приходится более тщательно отслеживать всю цепочку движения информации, чтобы она не имела слабых звеньев и была гармонично выстроена от начала до конца по каждой из автоматизируемых функций. Может быть, отчасти поэтому за время кризиса из имеющихся систем пытались по максимуму «выжимать» необходимые бизнесу функции, детализировали порождаемые ими потоки информации и т. д.

- Та ситуация, о которой Вы рассказываете, по идее могла изменить подходы к ведению проектов, о чем сейчас много говорят. Речь идет о том, что проекты теперь в основном не столь крупные, как раньше. Они становятся короче по времени, связаны с использованием меньшего количества ресурсов, и их цели, по сути, представляют собой результат дробления существовавших ранее масштабных проектных ориентиров на более мелкие компоненты...

- Я согласен с тем, что проекты стали менее масштабными, их куда легче планировать и затем получать обозримый результат. Кризисный период, как известно, часто ассоциируют с термином «турбулентность», имея в виду, что в данном случае бизнес-цели можно экстраполировать лишь на очень близкий горизонт и двигаться вперед отдельными небольшими шагами. В такой

ситуации проекты действительно приобретают обозначенные выше черты. Вторая же причина, которая привела к изменениям в ведении проектов, — то, что компании, опять-таки в основном по финансовым причинам, стали меньше использовать услуги консультантов. Вследствие этого более формализованные этапы проектов, связанные, например, с предпроектным обследованием, написанием разного рода отчетов, как и несколько «утяжеленные» схемы проектного управления, теперь часто вообще изымаются из практики. Не буду сейчас рассуждать, позитивно это или нет. Но когда для инициирования проекта, по сути, собираются только «свои люди», они, естественно, будут действовать скорее неформально. Поэтому дробить крупные проекты на более мелкие в данном случае, конечно, проще.

- Интересно также узнать, как Вы оцениваете ситуацию с персоналом. Ведь это тоже один из очень популярных ракурсов рассмотрения ситуации в кризисный период.

- Наверное, здесь мне придется отчасти повторить то, что уже не раз произносилось другими. Ситуация с квалифицированным персоналом в кризис явно не стала лучше. Взять по-настоящему высокопрофессионального специалиста за приемлемые деньги было тяжело на протяжении всего кризисного периода, тяжело это сделать и сейчас. Вместе с тем ситуация с людскими ресурсами своеобразна в том смысле, что здесь всегда приходится ориентироваться на оценку событий, происходящих вне деятельности того или иного бизнеса. Причем часто могут иметь место не явные, а скрытые тенденции, которые не зависят от положения дел внутри той или иной компании. Это заставляет бизнес предпринимать соответствующие действия. Например, сейчас я явно вижу массовое открытие вакансий по ряду направлений, хотя мой опыт подсказывает, что пока ситуация в экономике (а следовательно, и в автоматизации бизнеса) далеко не такая радужная, чтобы так активно открывать эти вакансии. Возможно, компании пытаются набрать персонал подешевле, под рост, который они еще только прогнозируют. Может быть, другие организации, наблюдая эту картину, придут к выводу, что им пора делать то же самое, и тоже внесут вклад в трансформацию текущего рынка ИТ-персонала в России. Будет ли это объективная картина, или мы достаточно быстро снова получим очередной перегрев рынка, сказать сложно. Отделить одно от другого в такой ситуации очень трудно.

- Как по-Вашему, какие основные уроки на будущее должен извлечь бизнес из кризисной ситуации?

- Мне кажется, что один из основных уроков будет связан с осознанием необходимости легкого и безболезненного масштабирования информационной поддержки бизнеса. Причем масштабирования как по инфраструктурным, так и по прикладным компонентам, в любом направлении — как в сторону расширения, так и в направлении сворачивания. Это стало отчасти ясно еще в начале кризиса, когда очень многие компании вдруг осознали, что рост прекратился и построение информационной поддержки «на вырост» мгновенно превращается из преимущества в существенный недостаток. В тот момент многие действовали, по сути, в авральном режиме, как могли. Кто-то попытался резко прекратить развитие ИТ, кому-то пришлось спешно сломать даже то, что уже было построено и работало.

Но настоящее осознание необходимости технологично масштабировать поддержку бизнеса придет тогда, когда менеджмент ощутит цикличность развития. Когда после роста происходит падение, это не цикличность, а скорее перепад. Когда же после падения опять будет виден рост, тут уже начнет явно вырисовываться именно циклическая кривая.

Это будет означать некоторые изменения в самих подходах к ИТ-поддержке, которые уже стали проявляться.

Например, на фоне уже отмеченного невысокого интереса к масштабным инфраструктурным проектам, меняющим архитектуру ИТ-поддержки, в кризисный период наблюдался повышенный интерес к ЦОД. Мне кажется, дело отчасти в том, что крупные поставщики ИТ-услуг, имеющие и в кризисное время определенный маркетинговый ресурс, активно пропагандируют аутсорсинговые центры обработки данных. Они рассчитывают на то, что массовое осознание необходимости технологично масштабировать автоматизацию придет очень быстро, когда наступит рост (или, как я сказал, рельефно начнет вырисовываться циклическая кривая развития).

Осуществлять такую поддержку на базе внешних ЦОД, конечно, намного удобнее, хотя это скорее проявление более общей тенденции. Речь идет, например, и о сервисном подходе в реализации прикладных систем, и об аутстаффинге, которые позволяют осуществлять то же самое масштабирование соответственно в отношении бизнес-систем и ИТ-персонала. И все эти компоненты в той или иной форме могли бы стать катализаторами массового появления аутсорсинговых услуг на отечественном рынке. Это с одной стороны. С другой — отечественному аутсорсингу, я считаю, еще предстоит совершенствоваться в отношении технологий предоставления услуг. В настоящее время они могут быть не просто дороже, а зачастую значительно дороже тех аналогичных по функциям схем автоматизации, которые может построить компания внутри своего бизнеса. Пока дела обстоят так, ни о какой популярности услуг, предоставляемых в данной форме, не может быть и речи, даже если целью аутсорсинга является не сокращение затрат, а повышение качества ИТ-сервиса и обеспечение возможностей масштабирования.

Я думаю, что уроки из кризиса извлекут все участники рынка и конечный результат будет достигаться путем интегрированных усилий.