

Алексей Голосов:

«Самое главное — найти общий язык с заказчиком»

Системные интеграторы работают по-разному — одни внедряют стандартные системы, убеждая заказчиков подстраивать бизнес-процессы под логику этих систем, другие занимаются заказными разработками под бизнес-логику заказчика. Компания «ФОРС» утверждает, что не относится ни к одной из этих групп, а «ориентируется на комплексное рассмотрение проблем клиента и стремится найти оптимальные пути их решения». О том, как выглядит рынок системной интеграции со точки зрения «ФОРС», рассказывает ее генеральный директор Алексей Голосов.

Прошедший год для рынка ИТ ознаменовался рядом слияний и поглощений. Процесс укрупнения компаний предполагает серьезные структурные изменения, в результате которых объединяются системные интеграторы, производители программных и технических средств, учебные и научно-исследовательские центры. Что от этого получают клиенты?

- Можно выделить два аспекта этого процесса. Один - слияние и поглощение; второй - тенденция к образованию временных творческих коллективов на уровне компаний. Это началось года два назад, когда стали образовываться устойчивые партнерские союзы с целью решения задач в определенной области. Сейчас эта тенденция интенсивно развивается, поскольку российский рынок отличается от западного тем, что собственники не очень охотно идут на слияния и поглощения, предпочитая реагировать на потребность рынка в объединении усилий не слиянием капитала, а созданием партнерских союзов.

Что касается заказчика, то мне кажется, что здесь можно провести аналогию с медициной. Компания заказчика, как единый организм, ощущает дискомфорт и хочет решить свои проблемы с помощью средств автоматизации. И если в этот момент к компании приходит производитель, он приносит готовое «лекарство» в виде своей разработки. Но совершенно очевидно, что это «лекарство» одинаково эффективно действует на всех клиентов. Поэтому роль «домашнего доктора», призванного выявить все проблемы клиента и назначить ему соответствующее «лечение», берет на себя системный интегратор. Наши специалисты неоднократно сталкивались с ситуацией, когда необходим именно комплексный подход к решению проблем клиента, поскольку перекося в ту или иную сторону, созданный внедрением отдельной информационной системы, может разбалансировать и без того «нездоровый» организм заказчика и привести его к «летальному исходу». Поэтому когда на рынке появляется структура, которая предоставляет все услуги, у клиента больше шансов в масштабном проекте получить то, что

ему действительно необходимо, а не то, что может продать поставщик.

— Для решения каких типов задач обычно создаются такие партнерские союзы?

- Разумеется, локальные задачи не требуют создания таких союзов. Необходимость в подобных образованиях возникает при решении масштабных и комплексных задач, решить которые самостоятельно одна компания не в состоянии. Например, наша компания сейчас занимается созданием инструментария для электронных административных регламентов в области государственного управления. Часть задач этого комплекса мы решаем собственными силами, для решения другой части привлекаем сторонние компании, более компетентные в конкретных областях — например в вопросах консалтинга в области деловых процессов госструктур. В процессе работы над такими масштабными проектами между компаниями-участниками возникают устойчивые связи, которые вырастают в союзы по продвижению информационных систем на рынок. Эти системы, во-первых, востребованы рынком, и, во-вто-

рых, востребованы именно в комплексном исполнении.

За последнее десятилетие как поставщики информационных систем, так и заказчики существенно продвинулись в понимании задач и в накоплении опыта совместной работы. Сегодня возникают комплексные и значительно более сложные задачи. У заказчиков уже есть информационные системы, теперь на повестке дня стоит вопрос об их эффективном использовании как инструмента в конкурентной борьбе. А при решении такой задачи уже нельзя обойтись автоматизацией одного фрагмента - требуется системный подход и комплексное решение.

— Когда вы «вылечили» заказчика от его проблем, расстаетесь ли вы с ним до нового проекта или исполняете роль «домашнего доктора», следящего за «здоровьем» клиента?

- Если проект завершен успешно, то начинается этап сопровождения и поддержки созданной системы. Успешный проект, по большому счету, не заканчивается никогда. Мы продолжаем работать с заказчиком. И успешный

Российский рынок отличается от западного тем, что собственники не очень охотно идут на слияние и поглощение своего бизнеса, предпочитая реагировать на потребность рынка в комплексном решении не слиянием капитала, а созданием партнерских союзов.



проект, как правило, порождает новые проекты. У нас есть центр технической поддержки, специалисты которого «ведут» заказчика. Я глубоко убежден, что если мы сделали хорошую разработку, даже с превышением первоначально оговоренного объема при неизменяемых финансовых условиях, это обязательно окупится в дальнейшем. Продолжатся ли отношения с этим же заказчиком или появится дополнительный опыт — в конечном итоге это приведет к упрочению положения компании на рынке.

Дело в том, что исторически «ФОРС» создавалась как компания, ориентированная на предоставление ИТ-услуг, потому что мы видели, насколько востребованными на рынке они являются. Практика показала, что сточки зрения долгосрочной перспективы такая стратегия была верной. В условиях насыщения рынка новыми продуктами и технологиями предоставление качественных услуг становится весомым конкурентным преимуществом.

— Вы сказали, что сегодняшние заказчики отличаются от вчерашних опытом в реализации ИТ-проектов, который они успели накопить за прошедшие годы. Означает ли это, что заказчик, испытывая нужду в комплексном проекте, всегда четко представляет себе, что именно ему нужно?

- Конечно, хотелось бы, чтобы такое понимание было у заказчика в ста процентах случаев, но в действительности это не так. Да ведь и мы тоже не волшебники: придя к заказчику, мы не всегда сразу можем объяснить ему, «как устроен мир», и решить его проблемы. Бывает, что заказчик адекватно осознает свои потребности в автоматизации, но не имеет возможности их удовлетворить: требуются вложения в реорганизацию основного бизнеса. Хотя, на наш взгляд, подходить к реорганизации бизнеса надо комплексно, и автоматизация — одна из неотъемлемых составляющих этого процесса. Порядок можно наводить, используя в качестве инструмента информационные технологии. К сожалению, нередко клиенты этого не осознают. Но я не думаю, что можно силком кого-то загнать в рай — пока люди самостоятельно не придут к пони-

манию этих нехитрых истин, никакие усилия интеграторов не увенчаются успехом. Конечно, мы стараемся им в этом помочь, в том и заключается искусство интегратора: на понятных и достоверных примерах показать возможные пути развития событий, смоделировать ситуацию и подвести клиента к принятию решения, не навязывая своего мнения. Причем решения выгодно и перспективно, в первую очередь, для самого клиента.

Самое главное — найти общий язык с заказчиком, чтобы он воспринимал специалистов интегратора как соратников в достижении общей цели, а не как красноречивых торговцев с восточного базара, стремящихся сбыть товар, ненужный покупателю. Но усилий интегратора недостаточно, необходимо, чтобы в команде со стороны заказчика были люди, разбирающиеся в предметной области. Ведь автоматизация не панацея от всех бед, а только инструмент, которым надо уметь воспользоваться.

— Вы высказали мнение, что со стороны заказчика обязательно должен быть человек или группа людей, сведущих и в области ИТ, и в области профильного бизнеса компании. На сегодняшний день это желаемое или действительное?

- К сожалению, пока в реальности такое бывает крайне редко. Конечно, встречаются счастливые исключения, и тогда проект проходит очень хорошо — быстро и без перерасхода средств. Но это именно исключения.

Возможно, такая ситуация связана с отсутствием понимания того, что «лекарство», которое предлагается в виде автоматизации, действительно поможет. Это происходит по разным причинам, но немалую лепту в создание такой ситуации внесли и сами интеграторы. Приобретение опыта невозможно без ошибок. Так и системные интеграторы на заре возникновения этого сегмента рынка совершали немало ошибок — одни непреднамеренно, другие — из желания добиться «малой кровью» быстрой и высокой прибыли. Систему устанавливали, заказчик платил, но желаемого эффекта не получал. Сравнительно недавно мы беседовали об информационных технологиях с одним из влиятельных людей в российском бизнесе. Он выразил не только свое мнение, но и мнение других крупных бизнесменов, с которыми ему приходится общаться: внедрение систем класса ERP — дело долгое, затратное и неэффективное. Конечно, эти выводы были сделаны на основе опыта пятилетней давности, и с тех пор ИТ-рынок значительно развился и обогатился положительным опытом реализации подобных проектов... Но скептицизм остался, и избавиться от него крайне сложно.

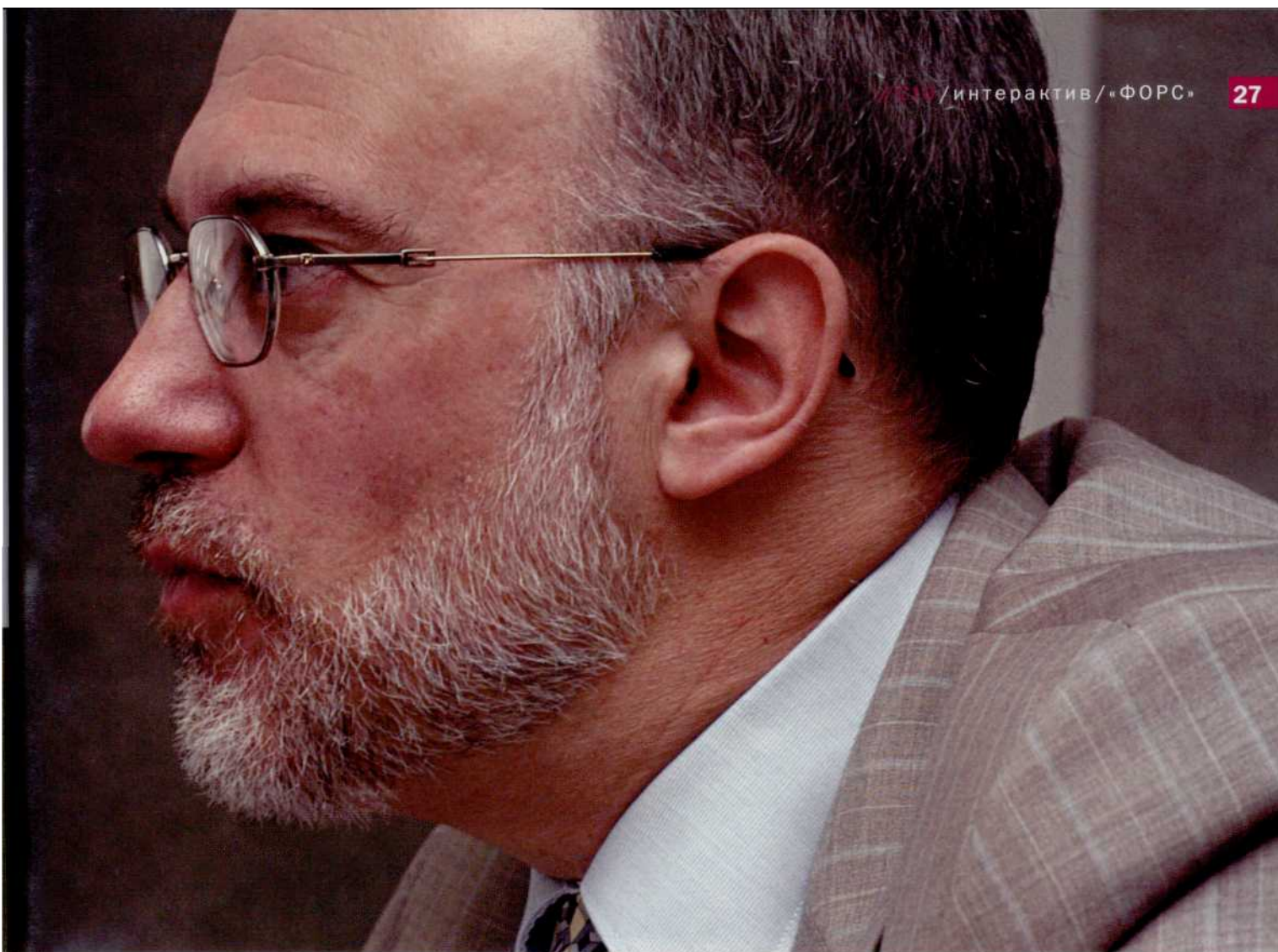
— Если теперь для такого скептицизма гораздо меньше оснований, но опасения у клиентов, тем не менее, остаются, каким образом интеграторы могут изменить ситуацию?

- Можно провести аналогию со спортом. Я достаточно долго зани-

Одна из острейших проблем современного мирового сообщества — проблема переизбытка информации. Возникает потребность в метаинформации во всех областях, в неких «лоцманских картах», которые позволят потребителю отбросить лишнюю информацию и не пропустить нужную. Ощущается острая потребность в базах знаний с развитым механизмом навигации.

мался фигурным катанием и не раз проделывал упражнение, которое можно назвать «встаем вместе», когда два человека без помощи рук, упиравшись спинами друг в друга, должны встать из положения сидя. Это нелегко, если партнеры находятся в разных весовых категориях — надо соразмерять силы, чтобы не уронить партнера. Во взаимоотношениях с клиентом тоже необходимо взаимопонимание и взаимная поддержка. Успех проекта зависит от совместных согласованных усилий интегратора и заказчика. Если начинается давление либо со стороны заказчика, либо со стороны исполнителя, они рискуют «уронить» партнера и проект в целом. К сожалению, заказчики не всегда соблюдают это правило, строя отношения по принципу: «Я заплатил вам деньги, сделайте мне систему plug-and-play». Но ведь корпоративная информационная система — это не предмет бытовой техники, и к ней нельзя подходить с такими оценочными критериями.

Мы живем в одно и то же время в одной стране, и в ней нет оазисов полного благополучия: у всех при-



мерно одинаковые условия и проблемы. А заказчик почему-то очень часто считает, что интегратор все должен организовать идеально. Должна быть какая-то толерантность, стремление почувствовать партнера по внедрению: увидеть поставщика, который не просто поставит за деньги готовый продукт, а создает совместное решение. Да, среди заказчиков есть примеры отлично организованных компаний, но их очень и очень мало.

Я не думаю, что есть какой-то универсальный рецепт минимизации рисков, в каждом случае он индивидуален. Но путь к общему успеху начинается с организации совместного управления проектом. Это прописная истина, которая есть во всех учебниках, однако ее соблюдают далеко не всегда, потому что такой подход требует от заказчика выделения временных и людских ресурсов. Кроме того, внедряемая система может представлять определенную угрозу для отдельных исполнителей - их работа может оказаться невостребованной. Что, понятно, не вызывает у них особого восторга. Это большая пси-

хологическая проблема, которая может стать серьезным препятствием к реализации проекта и которую необходимо осознавать и совместно решать.

Для минимизации рисков можно приглашать независимых консультантов. Правда, иногда экспертная группа начинает вносить смуту в ход проекта, оспаривая тактические планы интегратора. Это должны быть эксперты очень высокого уровня, к тому же обладающие толерантностью по отношению к идеологам и участникам проекта. Я сам неоднократно попадал в ситуацию, когда привлеченные специалисты больше думают не о достижении целей проекта, а о средствах, которыми эти цели достигаются. Подчас наше решение выбраковывается лишь на том основании, что оно с технологической точки зрения менее красиво, чем вариант, предложенный экспертами. Такой «эстетский» подход губит многие проекты. Это, прежде всего, «профессиональная болезнь» многих программистов. Исторически она обострена - в советские времена, когда не было особого материального

стимула, выработался определенный тип специалиста, для которого первичным был не результат труда, а его процесс. Прошли годы, условия изменились, но - сила инерции велика... И пока будет существовать стремление подогнать цель под технологию, а не наоборот, неизбежно будут возникать справедливые «разборки» с заказчиками.

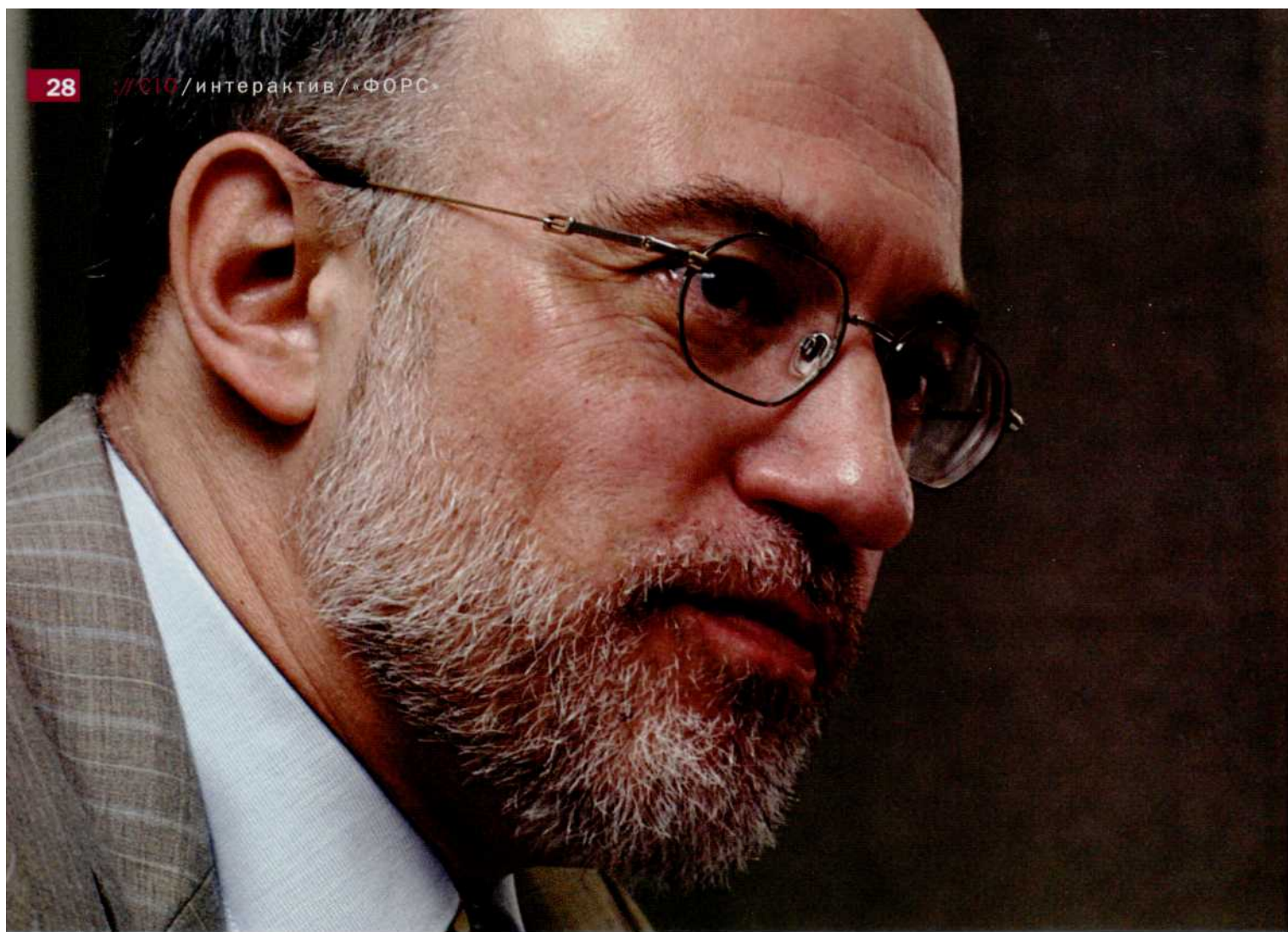
— Такие «эстеты» встречаются только в среде исполнителей, или среда заказчика тоже не обделена ими?

- У заказчика тоже есть «творческие личности», прежде всего - в среде ИТ-специалистов, для которых внедрение новых технологий — самоцель, а не инструмент достижения бизнес-целей. Конечно, нелепо было бы утверждать, что желание исследовать различные модели ИТ-решений, детально сравнить их по разным параметрам приведет исключительно к потере времени. Напротив - для того, чтобы заказчик мог «семь раз отмерить» прежде, чем определиться с выбором серьезного и недешевого ИТ-инструмента, мы создали лабо-

раторию решений, где можно с помощью наших специалистов протестировать то или иное решение. Но надо помнить, что любое ИТ-решение не цель, а средство достижения задач, поставленных бизнесом.

— Не вызвано ли существование большого количества заказных разработок по отношению к стандартным системам описанной вами проблемой?

- Да, возможно, это вещи взаимосвязанные. Заказные разработки должны применяться в том случае, когда в стандартных системах, реализующих стандартные бизнес-процессы, не хватает функционала, покрывающего специфические потребности предприятия или организации. Если посмотреть рекламу производителей ERP-систем, они, в основном, описывают модули своих разработок, то есть исповедуют функциональный подход. Но практически никто из них в явном виде не описывает процессы - они скрыты в модулях. А в идеале должно быть наоборот: описана библиотека процессов, поддерживаемых системой, и дано совокупное описа-



ние процессов заказчика. Путем сравнительного анализа можно выявить «узкие места» ПО и закрыть их заказной разработкой. Ведь механизм реализации того или иного процесса, заложенный в стандартной системе, может не совпадать с механизмом его реализации у заказчика, и не всегда изменение бизнес-процессов под внедряемое решение оборачивается благом для компании. Хотя и тут сила инерции со стороны заказчика немалая - часто ему проще заказать уникальную разработку, чем навести порядок в собственном доме.

Безусловно, заказные разработки имеют право на существование, именно поэтому они являются одним из приоритетных направлений деятельности нашей компании. Но они должны применяться там, где не существует возможности поддержать процесс стандартными средствами.

— **Можно ли очертить на карте бизнес-процессов заказчика белые пятна, куда по сей день «не ступала нога» стандартных систем? Какие направления в создании заказных разработок, по опы-**

ту вашей компании, наиболее востребованы?

- Нам приходится выполнять достаточно много заказных разработок. Возможно, мы были бы и рады переключиться на внедрение ERP-систем, но «тяжелое наследие» в виде высокой репутации в области заказных разработок не дает нам возможности свернуть с этого пути. А если серьезно, то развиваться в этом направлении нас побуждает острая потребность заказчиков в подобных разработках. Прежде всего, речь идет о госсекторе. Сейчас осуществляется много ИТ-проектов, связанных с реформой различных структур государственной власти. Возможно, в течение ближайших двух лет появятся стандартные библиотеки типовых процессов госорганов, но пока организовывать их информационную поддержку приходится заказными разработками. Существуют и специфические процессы. Мы много занимались разработками, связанными с экономической безопасностью в стране, — для Федеральной службы РФ по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ (Госнарконтрль), Феде-

ральной службы по финансовому мониторингу, Министерства внутренних дел. У этих ведомств есть специфические задачи, типовых решений для которых не существует.

— **Вы несколько раз упомянули государственные организации как одни из основных заказчиков. Какие направления деятельности госструктур на сегодняшний день наиболее нуждаются в ИТ-поддержке?**

— В госсекторе всегда реализовывались крупные проекты, в том числе осуществлялось очень много поставок вычислительной техники. Сейчас насыщение техникой уже произошло, пришел черед комплексных прикладных систем. И на волне интереса к таким системам произошло осознание того, что большая часть функционала ERP-систем изначально создавалась под бизнес-задачи, а потому не годится для решения задач госструктур. И поэтому попытка «притянуть за уши» ERP к госсектору, на мой взгляд, совершенно неправомерна. Посмотрите на структуру любой системы класса ERP - ее стержнем являются финансы. Посмотрите на

оценки эффективности от внедрения любой подобной системы - там нет ни одного показателя, который можно было бы применить к госструктурам, они все описывают эффективность для структур коммерческого сектора. У органов исполнительной власти другая задача — в первую очередь, оказание услуг гражданам и предприятиям. И здесь на первый план выходит задача, связанная с административными регламентами. Мы занимаемся ими отнюдь не потому, что это сейчас модная тема, а потому, что уверены - для госсектора основой автоматизации являются электронные регламенты, как системы управления государственными ресурсами GRP (Government Resources Planning). Мы развиваем идею о том, что необходимо делать системы, в которых были бы три компонента, как в системе административного регламента. Первый компонент — деловые процессы, которые реализуются средствами Workflow, второй компонент - обработка документов, и третий - показатели эффективности деятельности госоргана и исполнителей. Если у нас будет такой инструмент,

В рамках реформы органов власти имеют место серьезные попытки наведения порядка в вопросах межведомственного обмена информацией. Но, как на любое серьезное дело, на это нужно время. И, кстати, Россия не является уникальной страной по дисбалансу межведомственного информационного обмена.

Oracle Workflow можно легко интегрировать любые приложения на платформе Oracle, и относительно легко — приложения на других технологических платформах. Но вопрос не только и не столько в объединении технологическом, сколько в построении правильной модели взаимодействия приложений. Если ведомства используют различные кодировки, если они по-разному представляют один и тот же объект, возникает проблема идентификации объектов. Необходимо научить системы «говорить на одном языке». Мы постоянно сталкиваемся с этой проблемой в госсекторе, поскольку решение задач государственного масштаба предполагает интенсивный обмен информацией между ведомствами. И мы не понаслышке знаем, что технически решить проблему гораздо проще, чем решить базовую проблему «идеологической» интеграции.

Конечно, эта проблема решается - отдельными разработчиками в рамках отдельных проектов. Но, если правильно выстроить технологию, решение становится намного проще. Сейчас государство пока тратит довольно много средств на решение задачи, которую можно более эффективно решить другим способом. Но, тем не менее, решить ее раз и навсегда в ближайшем обозримом будущем невозможно — хотя бы по той причине, что за прошедшие годы уже накоплены большие массивы данных, изменять структуру которых - неподъемный труд. Да ведомства и не очень стремятся к этому, понимая, что информация - это их капитал, отдавать который просто так никто не хочет.

— Удивляет самостоятельность в вопросах обмена информацией

между ведомствами — кто-то хочет отдавать информацию, кто-то не хочет... Не назрела ли необходимость в появлении некой государственной структуры, призванной регулировать и координировать эти процессы?

- В разных странах этот вопрос решается по-разному. В некоторых странах существует должность специально для решения этих вопросов на государственном уровне. Например, в Великобритании такой человек отвечает за единую государственную политику в области информатизации - некий «главный СЮ» страны. У нас пока нет такой должности. Но даже если бы была - не факт, что такой СЮ смог бы решить все проблемы. Для этого он должен быть наделен огромной властью. Ведь и сейчас существуют приказы и распоряжения, обязывающие ведомства обмениваться информацией. Но существуют также и десятки способов эти распоряжения не выполнять на относительно законных основаниях.

Однако нельзя сказать, что никаких усилий к изменению ситуации не прилагается. В рамках реформы органов власти действительно предпринимаются серьезные попытки наведения порядка, в частности в области межведомственного обмена информацией. Но, как на любое серьезное дело, на это нужно время. И, кстати, Россия не является уникальной страной по дисбалансу межведомственного информационного обмена - печальной памяти события 11 сентября в США были бы невозможны при отлаженном механизме взаимодействия между ведомствами...

— В интенсивном обмене информацией нуждаются не только госорганы, но и бизнес-структуры. Ка-

кие решения предлагает ИТ-рынок «заинтересованным лицам», насколько они закрывают эти потребности?

- Инструментов для взаимодействия с ближайшими партнерами по бизнесу довольно много, но потребности компаний ими не исчерпываются. Одна из острых проблем современного мирового сообщества — проблема переизбытка информации. Когда информация в дефиците - потребитель заинтересован в ней и прикладывает максимальные усилия к ее получению. Постепенно, с насыщением информационного поля, активность потребителя снижается. А затем наступает перенасыщение, когда потребитель просто тонет в море неструктурированной информации. Возникает потребность в метаинформации во всех областях, в неких «лоцманских картах», которые позволяют потребителю отбросить лишнюю информацию и не пропустить нужную. Ощущается острая потребность в базах знаний с развитым механизмом навигации.

— Аналогичная потребность существует не только на уровне всего общества, но и на уровне отдельных предприятий и организаций: любая корпоративная информационная система содержит не просто набор данных, она, в той или иной мере, содержит знания. Как организовать работу системы, чтобы этими знаниями могли воспользоваться для принятия решений многие сотрудники — от топ-менеджеров до рядовых исполнителей?

- Это довольно сложная задача, поскольку знания внутри корпоративной информационной системы не формализованы. Но самое тяжелое — это осознание проблемы. Если вы ставите вопрос - значит, вы уже на полпути к ответу. А дальше начинается рутинная работа по поиску механизмов реализации. Сейчас существует достаточно большой класс систем управления знаниями и извлечения знаний из баз данных (data mining). Главное - осознать, зачем и какая именно информация нужна. Поэтому главная ценность - не в моем ответе, а в вашем вопросе. Знания зачастую рождаются именно так, какой бы сферы это ни касалось. <

то мы с его помощью сможем решать основные типовые задачи для госсектора. Вокруг них можно достраивать стандартные модули из ныне существующих систем: бухгалтерию, кадры и тому подобное. Через них удобно осуществлять интеграцию всех компонентов системы. Поскольку наша компания живет «в мире Oracle», мы считаем, что один из наиболее удобных инструментов интеграции различных приложений - Oracle Workflow.

— Для госсектора проблема интеграции различных приложений в единое информационное пространство — одна из наиболее острых. Какие шаги предпринимаются разработчиками, одни из которых живут «в мире Oracle», другие — «в мире SAP», а третьи — в каких-то иных «мирах», к тому, чтобы сделать интеграцию процессом легким и безболезненным?

- Интеграция может производиться, во-первых, на технологическом уровне, когда есть много разных систем, которые необходимо собрать в единое целое. Для этого существуют специальные инструменты. Например, при помощи