

АНАЛИЗ ВАРИАНТОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОПРОВОЖДЕНИЯ ИТ-ИНФРАСТРУКТУР КРУПНЫХ КОРПОРАЦИЙ

Н. ПЕРСОД, А. ЕРМАКОВ (НИИ КПУ)



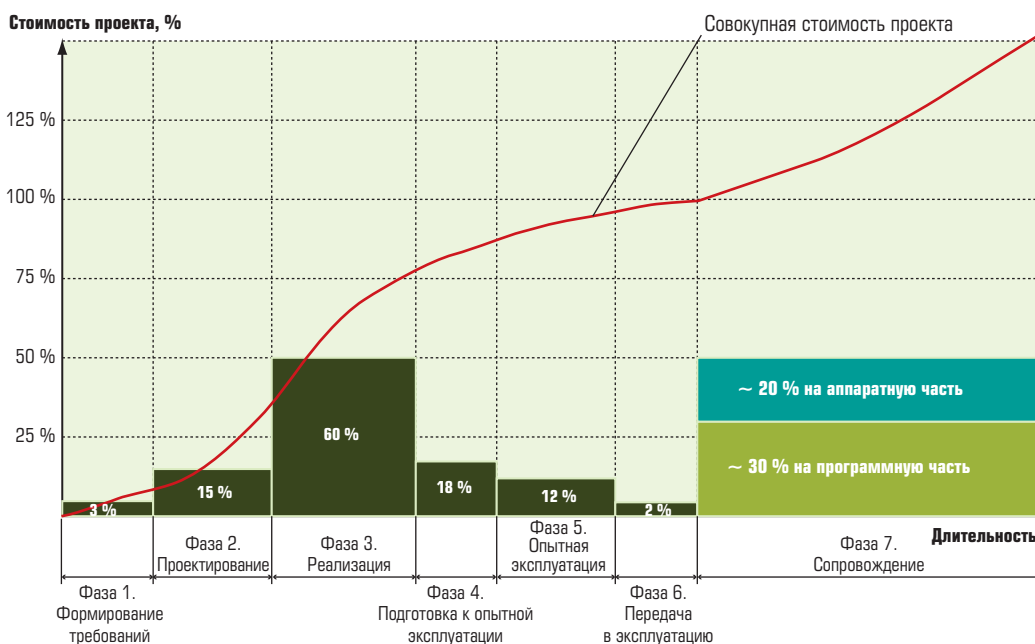
В статье рассмотрены наиболее часто применяемые компаниями схемы обеспечения сопровождения информационно-управляющих систем, в результате анализа представлены преимущества применения в рамках сопровождения двух противоположных вариантов: использования собственных служб и привлечения внешних компаний. Вместе с этим в статье приводятся и недостатки данных вариантов. В заключение статьи предлагается применение альтернативного варианта, заключающегося в разделении функций по сопровождению систем на те, которые можно реализовывать собственными силами структурных подразделений и те, которые целесообразно делегировать внешним компаниям.

Ключевые слова: Информационно-управляющие системы, сопровождение ИТ-инфраструктур.

В настоящее время во многих компаниях выполняются или уже завершены инвестиционные проекты по информатизации процессов ведения бизнеса вне зависимости от того, занимается ли компания производственной или коммерческой деятельностью. Вместе с этим суммы инвестиционных программ на информатизацию производства и бизнеса довольно значительны, при этом, если филиалы находятся на относительном территориальном удалении от головной компании или от центров регионов, стоимость работ увеличивается практически в экспоненциальной зависимости.

Однако при работе с программным обеспечением и аппаратными средствами нельзя забывать о том, что помимо затрат на их внедрение в корпорации требуется внедрение круглосуточной системы сопровождения созданной ИТ-инфраструктуры. В общем понимании сопровождение или поддержка – это процесс непрерывного улучшения, оптимизации и устранения дефектов программно-аппаратных комплексов после их передачи в постоянную эксплуатацию. Таким образом, поддержка становится дополнительным этапом жизненного цикла программно-аппаратного комплекса. На рисунке 1 указана

Рис. 1.
Рост совокупной стоимости проекта создания информационно-управляющей системы в разрезе фаз



примерная стоимость реализации проекта по каждой из фаз, а также указан рост совокупной стоимости реализации проекта с учетом затрат на дальнейшее сопровождение.

Исходя из вышеизложенного, создание информационной системы на предприятии является зачастую только первым этапом, за которым следует процесс поддержания системы в работоспособном состоянии.

Как следствие, после передачи ИТ-инфраструктуры в постоянную эксплуатацию компания становится перед выбором, каким образом обеспечить бесперебойное функционирование новой информационно-управляющей системы. Ведь в данной системе обрабатываются и аккумулируются все производственные и коммерческие данные, которые необходимы в режиме on-line не только руководителям для принятия стратегических решений, но и для обеспечения безопасного функционирования каждого из филиалов и подразделений в целом. Стоимость дальнейшего сопровождения программно-аппаратного комплекса составляет на практике от 20 до 100 % стоимости всего проекта информатизации, при этом срок внедрения системы соизмерим со сроком, в течение которого система требует непрерывной поддержки. Таким образом, принятие решения о порядке организации сопровождения требует серьезной проработки многих факторов и аспектов.

В мировой практике довольно часто крупные корпорации создают собственные дочерние общества, задачей которых является как раз сопровождение и развитие ИТ-инфраструктуры головной компании. В качестве примера можно рассмотреть компанию Motorola и ее дочек Motorola Solutions и Motorola Mobility, а также General Electric и дочернее общество GXС (Globale Xchange Services). Для российского рынка такие случаи также не являются редкостью: МегаФон и дочерняя компания Mega Labs, Сбербанк и дочерняя компания “Сбербанк Технологии”, ТНК-ВР и “ТБинформ”.

Совсем недавно в начале июня 2014 года госкорпорация Ростех приняла решение выйти из уставного капитала компании “Регионком” и создать собственную ИТ-структуру¹. Но при этом подобные ИТ-дочки, будучи отдельными юридическими лицами, зачастую вынуждены существовать в рыночных условиях в связи с тем, что субсидий и дотаций со стороны корпораций становится недостаточно для обеспечения соответствующих компетенций у персонала и выдерживания конкурентной борьбы. Подобная практика стала следствием того, что специализированные подразделения внутри головной компании стали довольно затратными.

Однако в условиях рыночной экономики и с учетом существенного роста востребованности ИТ-компетенций на рынке появились компании, специализирующиеся на выполнении работ по внедрению и дальнейшему сопровождению информационно-управляющих систем. На отечественном рынке существуют и другие ИТ-компании, специализирующиеся в данной области: “Техносерв”, “КРОК”, “ИнфосистемыДжет” и другие.

Таким образом, перед корпорацией стоит выбор: создать собственную ИТ-структуру и вынести затраты по сопровождению программно-аппаратных комплексов на аутсорсинг либо воспользоваться услугами внешних устойчивых компаний, специализирующихся на оказании услуг в области ИТ. У каждого из вариантов есть свои преимущества и недостатки. Чтобы наглядно их продемонстрировать воспользуемся инструментом SWOT-анализа (таблицы 1, 2).

Учитывая информацию, представленную в таблицах, целесообразно определить значимые для компании критерии для принятия решения по формату сопровождения программно-аппаратных комплексов. Наиболее значимыми можно обозначить следующие критерии:

¹ Источник: <http://rostec.ru/media/pressrelease/4513581>

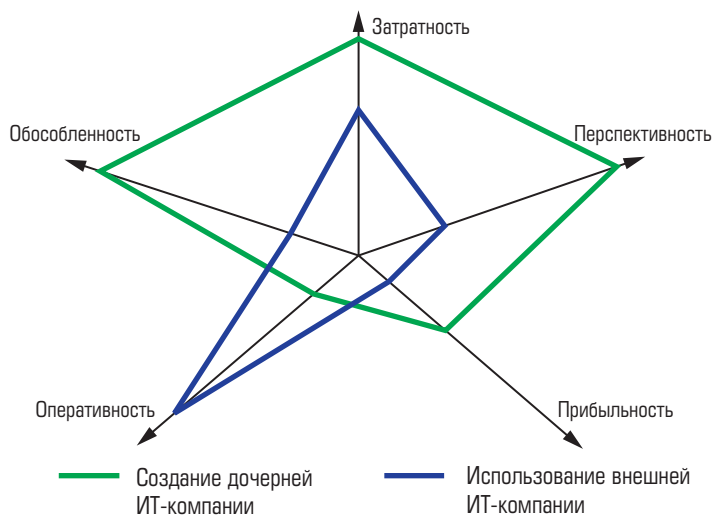
Таблица 1. SWOT-анализ создания собственной ИТ-структуры

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Накопленные компетенции в области информатизации. производственной деятельности конкретного предприятия. • Реализация единой политики в области ИТ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ограниченные финансовые возможности дочерней ИТ-компании. • Низкий уровень проработки процессов оказания ИТ-услуг. • Плохое знание рынка ИТ-услуг.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Создание собственных ноу-хау и программных продуктов. • Совершенствование внутренней системы ИТ-менеджмента. • Получение дополнительного дохода от ИТ-структуры при работе на внешнем рынке. 	<ul style="list-style-type: none"> • Потеря персонала при переводе из головной компании в дочернее общество. • Увеличение затрат головной компании на содержание ИТ-структуры.

Таблица 2. SWOT-анализ применения внешней компании

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> Высокий уровень компетенций сотрудников внешней ИТ-компании. Риски в случае нарушения работоспособности ложатся на внешнюю компанию. 	<ul style="list-style-type: none"> Увеличенные временные затраты на доведение требований до внешней организации и заключение договоров.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> Снижение численности головной компании в части ИТ-персонала. Рост репутации головной компании при сотрудничестве с мировыми лидерами ИТ-консалтинга. 	<ul style="list-style-type: none"> Вероятность потери незапатентованных наработок головной компании. Рост зависимости головной компании от внешней ИТ-компании.

- затратность;
- перспективность (развитие ИТ-инноваций в организации);
- прибыльность;
- обособленность;
- оперативность (включая требования к уровню обслуживания).



▲ Рис. 2. Сравнительный анализ вариантов обеспечения сопровождения ИТ-инфраструктур

На основании вышеперечисленных критериев, на подобии розы ветров сформировано критериальное представление двух вариантов организации сопровождения ИТ-инфраструктуры (рис. 2).

Таким образом, проведя подобный анализ, можно сделать вывод, что однозначный выбор одного из альтернативных вариантов не представляется возможным. Учитывая это, следует рассмотреть новую систему, которая бы сочетала в себе лучшее из двух вариантов, но при этом минимизировало риски. На основании проведенного анализа экспертами НИИ КПУ предлагается вариант, при котором головной компанией также создается дочернее общество, но в область его задач входит не сопровождение всего объема ИТ-инфраструктуры, а сопровождение, развитие и защита наиболее важных и специализированных модулей и средств организации. Таким образом, обеспечивается защита собственных ноу-хау, создается плацдарм для развития инновационного направления, снижается степень зависимости от внешних компаний и сохраняется единая политика наиболее важных программно-аппаратных средств. Данное предложение представлено на рисунке 3.



▲ Рис. 3. Предложение альтернативного варианта обеспечения сопровождения ИТ-инфраструктур

Резюмируя, можно зафиксировать основные преимущества предлагаемой схемы (сравнение также представлено на рисунке 4):

- снижение затрат на поддержание работоспособного состояния ИТ-инфраструктуры по сравнению с вариантом создания компании, ответственной за полный спектр услуг;
- отсутствие необходимости дополнительного привлечения специалистов для закрытия всего спектра услуг;
- защита интеллектуальной собственности головной компании;
- увеличение совокупной оперативности при поддержании допустимого уровня качества;
- реализация единой политики в области ИТ.

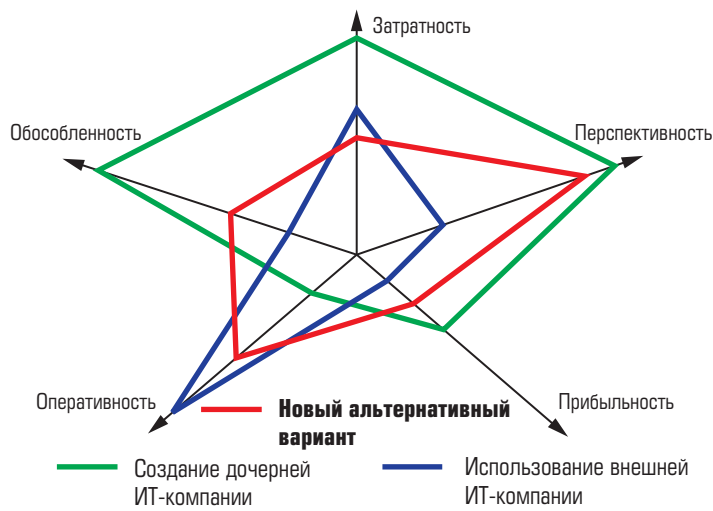


Рис. 4. Сравнительный анализ двух типовых вариантов сопровождения ИТ-инфраструктур и вариант, предлагаемый НИИ КПУ

Персод Наталья — заместитель Председателя наблюдательного совета НИИ КПУ, председатель Экспертного совета по проектному управлению,
Ермаков Александр — председатель Экспертного совета по инновациям, руководитель центра инновационного сопровождения НИИ КПУ.