Консалтинг старый, продукты новые



Продолжать ориентироваться на лучшие мировые практики или развивать свой собственный IT-консалтинг? Как оказалось, ответ на этот вопрос довольно сложен

Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

В конце мая 2023 года замглавы Минцифры **Максим Паршин** в ходе TAdviser SummIT заявил: «Тренд на импортозамещение в России будет усиливаться, причем важную роль в этом процессе станет играть IT-консалтинг, который пока не развит». Очевидно, он прежде всего имел в виду сырьевые отрасли, где благодаря наличию лучших мировых практик у разработчиков ERP-систем действительно до поры до времени неплохо работали шаблонные подходы. Однако первыми услышали замминистра и активно отреагировали на его слова представители финансового сектора. Почему?

От CAPEX к OPEX

Несколько позже **Андрей Скорочкин,** генеральный директор компании «Рексофт Консалтинг», написал в своей статье: «До этого момента IT-консалтинг, безусловно, существовал, но воспринимался скорее как продукт для премиального либо очень нишевого потребления — написания IT-стратегий, защиты IT-бюджетов, обоснования изменений в оргструктуре IT-департаментов. Ситуация резко изменилась, когда IT-ландшафт начал переходить из монолитной и стандартизированной формы в очень "пестрое" состояние из десятков разных специализированных систем, глубоко кастомизированных под задачи конкретной организации, увязанные в рамках гибкой логики с адаптацией под постоянные изменения бизнес-процессов».

Иными словами, после ухода западных вендоров и перехода процесса импортозамещения в активную фазу «входной билет в цифровизацию» в России стал зависеть не от суммы чека, а от наличия компетенций и способности создавать востребованные рынком безопасные IT-продукты на базе новых архитектурных решений. Данные компетенции перестали быть только

лучшими западными практиками, уступив свое место интеллекту — как естественному, так и искусственному.

Логично, что меняется и традиционный для банковского сектора подход к построению динамичной IT-архитектуры: от CAPEX к OPEX, от in-house к облакам и аутсорсингу с собственной разработкой ПО и массовым использованием Open Source и Agile.

В этих условиях IT-консалтинг действительно перестал существовать как инструмент обоснования расходов топ-менеджмента на серверы, системы хранения или персонал. А новый консалтинг, который призван облегчить проведение трансформации и импортозамещения, целью которых является построение цифровой финансовой компании, полностью интегрированной в государственную digital-инфраструктуру, еще не развился. В этом замминистра поддержали участники саммита.

Ценный или бесценный?

Так каким должен быть новый IT-консалтинг и осталось ли место на рынке тому, что ранее называлось следованием лучшим мировым практикам, бенчмаркингом или референс-визитами? Можно ли понизить элитный статус данной услуги, сделав ее доступнее?

Отчасти положительный ответ на этот вопрос можно найти в «старой доброй» идеологии управления IT как набором услуг (ITSM, Information Technology Service Management). В рамках ITSM внутренний или внешний сервис-провайдер предоставляет бизнесу некие услуги с измеримыми характеристиками, которые прописаны в соглашении между IT и бизнесом, — SLA (Service Level Agreement). ITSM базируется на библиотеке лучших практик — ITIL, в которой собраны детальные описания опыта IT-подразделений и компаний по всему миру, использующих в своей деятельности процессный подход к управлению бизнес-процессами.

Одна из основных ценностей ITSM заключается в том, что эта идеология является реальным «переводчиком» между IT и ИБ, с одной стороны, и заказчиком — с другой стороны, переводя диалог между ними на язык денег. А раз так, то любой IT-сервис получает себестоимость, а также потенциал к ее снижению за счет переиспользования другими сервисами, а также ухода от одноразовой модели своего потребления к циклической. К сожалению, классический IT-консалтинг не вписывался в эту схему, сохраняя за собой статус элитного «бесценного» продукта для топ-менеджеров с непонятной ценностью для бизнеса.

К отечественной инфраструктуре

Что изменилось? С точки зрения финансистов, в отличие от представителей некоторых других секторов экономики, проделавших не такие серьезные шаги в области цифровой трансформации, инициатива Минцифры может существенно помочь в реальном переходе коммерческих банков к новым бизнес-моделям, о поиске которых так часто говорит Банк России.

Речь может идти о новом типе SLA с участием финансового регулятора, который является полноценным инфраструктурным игроком, например, в платежном сегменте. Должно измениться и наполнение ITIL, необходимо «импортозаместить» библиотеку лучших практик отечественными кейсами, актуальными для нашей страны.

Совершенно очевидно, что потребуется видоизменить проявившие себя с позитивной стороны фреймворки, описывающие практики управления услугами, и затем транслировать их на другие отрасли: Cobit (Control Objectives for Information and Related Technologies), ISO 20000, PRINCE2 и т.д. Целями всех этих трансформаций должны стать удешевление IT-консалтинга за счет использования лучших актуальных отечественных практик, его ускорение путем встраивания в качестве элемента ITSM в корпоративную и межведомственную инфраструктуру, а также проработка отечественных стандартов разработки, адаптированных под динамичную среду, резкое увеличение количества финансовых транзакций и рост киберрисков.

В качестве примера **Аркадий Лобас**, генеральный директор компании «ФлексСофт», член совета АБР, на Международной конференции «Платежная индустрия — антихрупкость и трансформация в эпоху перемен», организованной АБР 13 апреля 2023 года в Москве, заявил: «Устойчивости НПС невозможно достигнуть без формирования стандартов, стимулирующих переход банков на современные бизнес-платформы (АБС, core-системы), обеспечивающие устойчивость к высокой транзакционной нагрузке в режиме реального времени».

Еще один пример трансформации бизнес-моделей, связанный с продуктовой разработкой при участии консалтинга: текущая ситуация характеризуется тем, что цифровые финансовые продукты, даже самые инновационные, копируются конкурентами максимум за полгода. Вместо бесконечного «бега в колесе» появилась возможность привлечь к разработке дизайна продуктов их пользователей и финтехи. Первое возможно благодаря маркетплейсам смарт-контрактов, а вторые полезны в рамках введения стандартов Банка России в области Open API.

ЦБ помимо этого принимает активное участие в совместной разработке проектов национальной модели финансовых данных и создании соответствующей платформы для обмена ими. Выпущены и иные консультационные материалы регулятора, например по требованиям к аутсорсингу на финансовом рынке или по рынку ЦФА. Иными словами, Банк России включился в «тройственный SLA».

А что же сами топ-менеджеры? Нужен ли им IT-консалтинг? Судя по всему, регулятор настроен решительно к некоторым из них: «Не хотите — заставим. Не можете — научим. Устойчивость рынка в целом важнее». Это стало понятно в ходе сессии «Корпоративное управление в финансовых организациях — ближайшие перспективы» в рамках Финансового конгресса – 2023. В частности, речь шла о реформировании оценки ЦБ уровня зарплат топ-менеджеров НКО: «Не хочешь инвестировать в будущее — получи брешь в кошельке. Если нужны инструменты для этого, то они будут».

Понятно, что один IT-консалтинг не станет «серебряной пулей», требуется создание полноценной инфраструктуры для поддержки принятия управленческих решений. Б.О