

# Директор

информационной службы

16+

Алексей Евтушенко,  
директор по ИТ  
банка «Хоум Кредит  
энд Финанс», – об  
управлении информацией  
как бизнес-активом

**ПЕРЕПЛЕТЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЙ**

Интеграция систем  
в бизнес-процессах

**ЛОГИСТИКА ПО ПЛАНУ**

Координация в цепочках  
поставок

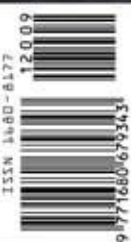
**ПУТЬ В СТРАТЕГИИ**

Как преодолеть уровень технаря

**ЧЕГО ХОТЯТ «ERP-ШНИКИ»**

Выводы исследования  
HWA и CIO.RU

## Ликвидный актив



# Глас народа

Российские компании и организации, следуя в русле глобальных тенденций, осваивают методы и средства краудсорсинга — привлекают энтузиастов к решению различных проблем. Речь идет прежде всего о площадках портального типа, на которых организуется поиск новых идей и обсуждение актуальных вопросов. Недавно Сбербанк подвел промежуточные итоги краудсорсинговых проектов, реализованных на площадке «Сбербанк-Краудсорсинг» (sberbank21.ru), ее запуск состоялся в конце августа. В ходе одного из таких проектов удалось сформулировать 652 причины возникновения очередей в отделениях банка. Другой проект позволил собрать 380 предложений по внесению изменений в текст корпоративного социального отчета.

«Сбербанк демонстрирует интересный феномен, сочетающий возможности технологий и социализации. Считаю, что это проактивная практика, — комментирует Сергей Меднов, член правления, руководитель блока ИТ «Альфа-Банка». — У нашего банка тоже есть краудсорсинговые площадки, например [idea.alfabank.ru](http://idea.alfabank.ru), где наши клиенты и сотрудники высказывают различные идеи относительно новых продуктов, улучшения наших услуг и пр.». По его словам, подобный опыт имеется у Barclays и других банков.

Меднов уверен, что краудсорсинг способен помочь решить практически любые вопросы: «Чем больше людей участвует в обсуждении, тем больше будет высказано интересных идей, в том числе неожиданных, интересных, перспективных. Но вот вопрос: как выбрать среди них по-настоящему ценные, способные дать полезные результаты? Методика отбора таких идей как раз и составляет ноу-хау краудсорсинговых проектов».

Сергей Потапов, директор по информационным технологиям ГК «Независимость», одного из ведущих автодилеров России, тоже верит, что краудсорсинг может быть полезен: «Здесь работает принцип “одна голова хорошо, а две лучше”. Это чем-то похоже на брейнсторминг, когда многие высказываются и среди десятков мнений находится хотя бы одно, которое оказывается новым и полезным. Причем чем больше масштаб задач и их важность, тем быстрее будут окупаться инвестиции, помогающие их решить. Хорошо организованный краудсорсинг — это высокоэффективное занятие, окупающее инвестиции, которые необходимы для создания ИТ-инструмента его поддержки».

По мнению Потапова, успех подобных обсуждений сильно зависит от организации краудсорсинга, прежде всего от его модерирования. Те, кто управляют дискуссиями, должны четко видеть поставленную цель и в соответствии с ней оценивать все поступающие предложения. «Краудсорсинг уместнее применять при



решении сложных и социально значимых задач, — считает Потапов. — Сложных — потому что для решения простых задач достаточно одной головы, а социально значимых — потому что в краудсорсинге участвуют ради интереса. Задача должна увлечь участников. Пример очередей показателен: все мы время от времени стоим в очередях, недовольны этим и хотели бы от них избавиться».

Борис Славин, член правления Союза ИТ-директоров России (СоДИТ), высказывается о краудсорсинге со сдержанным оптимизмом: «Эта технология не увеличивает совокупного знания (для этого необходима технология ноосорсинга), но позволяет увеличить информацию пропорционально числу участников, а значит, такую технологию целесообразно использовать там, где необходим разносторонний взгляд на проблему, — например, для выбора наиболее востребованных услуг, если речь идет о банке, или рейтингования (а не поиска) инноваций. Краудсорсинг для бизнеса — это элемент управления взаимоотношениями с клиентами. Соответственно, обоснование инвестиций должно быть таким же, как и при внедрении CRM-систем. Не стоит преувеличивать другие возможности краудсорсинга в бизнесе».

Идея краудсорсинговых проектов в CRM лежит на поверхности. Несколько сложнее (в первую очередь в плане мотивации), но и эффективнее окажутся проекты с привлечением отраслевых экспертов. Также полезно собирать и анализировать идеи штатных сотрудников — они ясно видят ситуацию изнутри. Идей может появиться очень много, главное — выбрать лучшие и суметь их реализовать.

Михаил Зырянов



16 Тема номера

30 Технологии для бизнеса

40 Управление

В каждом номере:

4 **ИТ**ого

64 **МонИТ**ор

## ТЕМА НОМЕРА | АВТОМОБИЛЬНАЯ ИНДУСТРИЯ

### 16 На новом вираже

Марина Полякова

Чтобы выдержать напор конкурентов, включая зарубежных, компании автомобильного сектора стремятся увеличить объем продаж, быстро выводить на рынок новые продукты и услуги, снижая при этом затраты. Решать насущные задачи помогает эффективное управление ИТ-активами – внедрение, унификация и стандартизация систем управления предприятием разного уровня, перевод на частичный или полный аутсорсинг инфраструктуры, реорганизация ИТ-служб.

### 21 ИТ для «железного коня»

Марина Полякова

Для достижения стратегических целей и удержания лидирующих позиций на рынке КамАЗ реализует программу глобальных преобразований в ИТ.

### 26 Электронная экономия

Светлана Пискунова

Компания Kia Motors Rus внедрила юридически значимый электронный документооборот со своими дилерами, в результате работать стало проще не только сотрудникам Kia Motors Rus, но и ее дилерам.

### 27 АтланТИТческое единство

Марина Полякова

Принятие своевременных и правильных решений на основе полной и актуальной информации — основная задача руководства любой компании. Внедрение ERP-системы позволило создать единое информационное поле для ключевых сотрудников «Атлант-М», системы бизнес-аналитики обеспечили поддержку управления по основным показателям.



## ИНТЕРВЬЮ

### 12 Ликвидный актив

Михаил Зырянов

Алексей Евтушенко, директор по ИТ банка «Хоум Кредит энд Финанс», – об управлении информацией как бизнес-активом и о способах повышения ее ценности.

## ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ БИЗНЕСА

### ИТ-ИНФРАСТРУКТУРА

### 30 Архитектура интеграции

Константин Поляков

Интеграция приложений силами ИТ-департамента позволяет компании Mary Kay рационально использовать имеющиеся ИТ-активы и привести их в соответствие со стратегией развития бизнеса.

### ЛОГИСТИКА

### 34 Интеллектуальная логистика

Константин Поляков

Использование аналитических приложений и сложных математических методов позволяет географически распределенным компаниям оптимизировать логистику и значительно увеличить свою прибыль.

### ИТ-УНИВЕРСИТЕТ

### 38 Платежи и не только

Николай Смирнов

Технология беспроводной высокочастотной связи малого радиуса действия NFC, хотя пока и не является широко распространенной, постепенно выходит в число реально применяемых бизнес-сервисов. Первое, что приходит на ум при ее упоминании, — мобильные платежи.

## УПРАВЛЕНИЕ

### КАРЬЕРА И МЕНЕДЖМЕНТ

#### 40 Трансформация менеджера

Николай Смирнов

Разумеется, путь вверх по карьерной лестнице у каждого ИТ-профессионала свой. От чего зависит, останется ли он «старшим сисадмином», займет ли менеджерскую позицию или станет настолько влиятельным, что будет оказывать воздействие на принимаемые бизнес-решения?

### УПРАВЛЕНИЕ ИТ

#### 44 Трамплин в облака

Михаил Зырянов

Мэрия Ярославля модернизировала серверную инфраструктуру, используемую для ИТ-поддержки деятельности органов городской власти, создав виртуализованную среду — по сути, частное облако.

### УПРАВЛЕНИЕ ИТ-ПЕРСОНАЛОМ

#### 46 Охота на «САПеров»

Николай Смирнов

Одной из самых «горячих» позиций рынка труда в сфере ИТ остаются консультанты SAP. Сегодня сегмент SAP-специалистов составляет около 5% от всего объема рынка кадров. Привлечение и удержание этих дефицитнейших сотрудников — актуальная проблема как для консалтинговых компаний, так и для предприятий, имеющих инсорсинговые практики. Для выстраивания соответствующих программ важно понимать мотивацию таких специалистов. И с этой точки зрения интересны результаты исследования, проведенного Headwork Analytics совместно с журналом «Директор информационной службы» (CIO.ru).

#### 54 Привлечь и удержать миллениумов

Тор Олавсруд

ИТ-менеджерам, желающим привлечь молодые таланты, нужно хорошенько поработать над имиджем своей организации.

### УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

#### 56 Менеджер проекта должен быть хорошим рассказчиком

Наталья Дубова

Интервью с Патрицией Энсворт, менеджером проектов с 25-летним опытом, — о том, как важно для проектных менеджеров уметь правильно «рассказывать истории» заинтересованным лицам.

### CSO

#### 60 Аналитика ради безопасности

Михаил Зырянов

Специалисты служб ИБ используют различные аналитические методы и средства, чтобы защитить не только информацию, но и сам бизнес своих организаций.

#### 62 Комплексная профилактика

Роман Чаплыгин

В банке DeltaCredit применяется многоступенчатая программа повышения осведомленности работников в области информационной безопасности, нацеленная на повышение защищенности активов банка и снижение его бизнес-рисков.

#### Главный редактор

Михаил Зырянов [mikez@osp.ru](mailto:mikez@osp.ru)

#### Ответственный редактор

Яна Абрамова

#### Научные редакторы

Константин Поляков,  
Марина Полякова

#### Обозреватель

Николай Смирнов

#### Литературный редактор

Нина Михеева

#### Фотографии

Николай Нагайцев

#### Иллюстрации

Анна Арианова, Игорь Лапшин

#### Дизайн и верстка

Марина Романчук

#### Менеджер по рекламе

Ирина Смирнова

Адрес редакции: Россия, 123056, Москва,  
Электрический переулок, дом 8, строение 3  
[www.cio.ru](http://www.cio.ru)

#### Адрес для корреспонденции:

127254, Москва, а/я 42

Телефоны: (495) 725-4780 (издательство)

(499) 253-5809, 253-9206 (редакция)

Факс: (495) 725-4783

#### Комментарии к статьям

направляйте по адресу: [cio@osp.ru](mailto:cio@osp.ru)

#### Подписные индексы:

64112 (дополнение к каталогу «Пресса России», стр. 22)

38695, 80478 (каталог агентства «Роспечать»)

99486 (каталог «Почта России»)

#### Реклама

ООО «Рекламное агентство «Чемпион»

Телефон: (495) 956-3306

#### Распространение

ООО «ОСП-Курьер», тел.: (495) 725-4785

Отпечатано в ООО «Богородский полиграфический комбинат», 142400, Московская область, г. Ногинск, ул. Индустриальная, д. 40 б

Тел.: (495) 783-9366, (49651) 73179

© 2012 Издательство «Открытые системы»

© 2002-2012 International Data Group, Inc.

Издание зарегистрировано в Министерстве РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций за № ПИ 77-7291 от 19.02.2001

Цена свободная



**ОТКРЫТЫЕ  
СИСТЕМЫ**

Open Systems Publications

#### Учредитель и издатель:

ЗАО «Издательство «Открытые системы»

Адрес издательства: Россия, 123056, Москва,  
Электрический переулок, дом 8, строение 3

Президент: Михаил Борисов

Генеральный директор: Галина Герасина

Директор ИТ-направления: Павел Христов

Коммерческий директор: Татьяна Филина

Тираж 7500 экз.

Журнал выходит ежемесячно

Подписано в печать: 20.09.2012

Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов.

Все права на материалы, опубликованные в номере, принадлежат журналу «Директор информационной службы» (CIO.RU). В номере использованы иллюстрации и фотографии «Издательства «Открытые системы», International Data Group.

Перепечатка материалов без разрешения редакции запрещена.

При использовании материалов ссылка на «Директор информационной службы» (CIO.RU) обязательна.

# ИТого за Сентябрь



## Рынок высоких технологий

### Доминируют местные

Согласно оценкам IDC, ведущими поставщиками на российском рынке ИТ-услуг по итогам 2011 года стали компании «Крок», IBS, ЛАНИТ, «Техносерв» и EPAM Systems. Совокупная доля пятерки лидеров в общем объеме рынка составила около 28%, несколько увеличившись по сравнению с 2010 годом.

Российские игроки сохраняют лидирующие позиции на отечественном рынке, значительно опережая по годовому обороту в области ИТ-услуг иностранных конкурентов. Компания НР, которая прежде была единственной зарубежной компанией в списке ведущих поставщиков ИТ-услуг, в 2011 году выбыла из десятки лидеров. Тем не менее вовлеченность иностранных компаний в российские проекты продолжает расти благодаря появлению все большего числа партнерств между российскими и зарубежными поставщиками.

Наибольшим спросом ИТ-услуги пользовались у банков, где ведущим поставщиком стал «Крок». В государственном и телекоммуникационном секторах лидерами стали соответственно ЛАНИТ и «Техносерв».

### Аутсорсинг стабилен

Мировой рынок ИТ-аутсорсинга в 2012 году достигнет 252 млрд долл., что на 2% выше показателя прошлого года. Как отмечают в Gartner, наиболее динамичным его сегментом являются облачные сервисы.

Рост аутсорсинга ЦОД, напротив, замедлится. Во многом это связано

с относительной зрелостью сегмента: он составляет более трети рынка ИТ-аутсорсинга. В будущем эксперты ожидают возобновления активного роста аутсорсинга ЦОД, что будет связано с выходом на рынок новых провайдеров и новых услуг, направленных на компании SMB.

Рынок аутсорсинга разработки и поддержки приложений достиг 41 млрд долл. Небольшой рост, наблюдаемый в его рамках, отражает потребность предприятий в управлении унаследованными приложениями и их замене на новые системы.

### «Золотая середина» СХД

Во втором квартале 2012 года предприятия продолжили активно закупать системы хранения. Как подчеркивают в IDC, в результате объем рынка вырос на 8% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составил 8,1 млрд долл. Наиболее активный рост (измеряемый двузначными числами) был отмечен в развивающихся странах.

Системы среднего уровня, которые включают модульные продукты с продвинутыми возможностями, но являются более доступными по сравнению с системами hi-end, стали наиболее активно развивающимся сегментом, его рост составил более 12%. Эти системы могут поддерживать сжатие, многоуровневое хранение и дедупликацию, но находятся в ценовой категории от 25 тыс. до 250 тыс. долл. На данный момент эта категория решений составляет более половины рынка внешних систем хранения. Лидером

рынка с большим отрывом является EMC, за ней следуют IBM и NetApp.

В Gartner, осуществляющей подсчеты несколько по-другому, говорят о росте внешних систем хранения на 6,7% — до 5,5 млрд долл.

### Рост за счет БРИК

Несмотря на мрачную экономическую ситуацию в Европе, ожидается, что рост мирового ИТ-рынка в 2012 году составит 6%. Аналитики IDC отмечают достаточно активные продажи ПО, систем хранения и планшетов. Хотя нынешний год стал достаточно тяжелым для вендоров, результаты многих из них были лучше, чем ожидали эксперты.

Активные продажи в самых успешных сегментах компенсировали спад более слабых направлений — продаж серверов, периферийных устройств и ПК. Однако выпуск Windows 8, ожидаемый в четвертом квартале, поможет восстановлению рынка ПК в 2013 году.

Рост на развивающихся рынках по-прежнему значителен, хотя общемировая обстановка не могла не повлиять на них. Например, прогноз роста ИТ-рынков в Китае, Индии и Бразилии на 2012 год составляет 14%.

С этой точки зрения Европа является аутсайдером: по итогам 2012 года ее ИТ-рынок вырастет лишь на 1%, и то за счет относительно неплохой обстановки в Скандинавии, а также продаж мобильных устройств.

Согласно прогнозам, в 2013 году рост мирового ИТ-рынка сохранится на уровне 6%.



## НЕ ПРОПУСТИТЕ

### «Код информационной безопасности»

Конференция

4 октября

Пермь

Экспо-Линк,

[www.expolink-company.ru](http://www.expolink-company.ru)

### Russian CIO Summit

Саммит

7–9 октября

Подмосковье

«Форт-Росс»,

[www.fort-ross.ru](http://www.fort-ross.ru)

### Процесный форум—2012

Форум

11 октября

Москва, Новинский бульвар, д.8, стр.2

Software AG,

[www.softwareag.ru](http://www.softwareag.ru)

### Информационные технологии в медицине

Конференция-выставка

11–12 октября

Москва, конгресс-центр гостиницы «Космос»

«Консэф»,

[itm.consef.ru](http://itm.consef.ru)

### Индустриальный форум SAP

Форум

12 октября

Москва, отель «Ренессанс Олимпик»

Компания SAP,

[www.sap.ru](http://www.sap.ru)

### Ethernet-форум

Форум

18 октября

Москва, «Рэдиссон САС Славянская»

OSP-Соп,

[www.ospcop.ru](http://www.ospcop.ru)

### EMC Forum 2012

Форум

24 октября, Москва

Корпорация EMC,

[russia.emc.com](http://russia.emc.com)

### «Код информационной безопасности»

Конференция

25 октября

Челябинск

«Экспо-Линк»,

[www.expolink-company.ru](http://www.expolink-company.ru)

### Softool-2012

Выставка

30 октября – 2 ноября

Москва, ВВЦ, павильон 69

Компания «ИТ-экспо»,

[www.softool.ru](http://www.softool.ru)

на правах рекламы

## ИТого

# Управление

## Сбербанк высасывает из банков лучшие ИТ-кадры

По данным кадрового центра «Юнити», к концу июля только банки Москвы открыли более 1 тыс. вакансий ИТ-специалистов. Консервативная оценка числа свободных рабочих мест в банках по всей стране приближается к полутора тысячам. Как заявляют эксперты, такого количества свободных специалистов на рынке труда просто нет.

Банковский сектор демонстрирует значительный рост инвестиций в ИТ: резко возрос спрос на системных администраторов, разработчиков, аналитиков. Увеличилась и средняя заработная плата: например, у программистов она составляет около 90 тыс. руб.

Ситуация осложняется крупными проектами, которые продолжает реализовывать «Сбербанк-Технологии». Еще около года назад руководитель блока ИТ «Альфа-Банка» Сергей Меднов сетовал, что «Большой брат» буквально высасывает из банков лучшие ресурсы. С тех пор ситуация только ухудшилась: по словам главы Сбербанка Германа Грефа, в течение 2012 года подразделение может нарастить штат сотрудников в Москве до 1,5 тыс. человек. Многие рекрутеры опасаются, что это может привести к текучести кадров из других компаний, их переманиванию.



Как результат, и без того дефицитный сегмент кадрового рынка может вовсе опустеть, что сейчас и наблюдается.

Как подчеркивают в «Юнити», дефицит носит системный характер. Интенсивно развивается весь банковский сектор в целом: разрабатываются более сложные и передовые банковские информационные системы, внедряется новое оборудование и активно набирается персонал. Как результат, вузы не успевают поставлять специалистов. Студентам ИТ-специальностей зачастую уже на первом курсе поступают предложения от работодателей пройти стажировку или работать неполный день. На третьем курсе работают практически все.

Для решения кадровой проблемы специалисты рекомендуют банкам:

- запустить программу привлечения специалистов из регионов, помогая решать вопросы, связанные с переездом;
- довести до «стандарта» систему мотивации;
- предоставить работникам возможность участвовать в формировании соцпакета;
- проявлять гибкость в вопросах корпоративной культуры для ИТ-специалистов, например в части дресс-кода;
- использовать знания рекрутеров о рынке.

# Бизнес и технологии



## BYOD поддерживают

78% топ-менеджеров компаний Европы и США признают, что их сотрудники используют свои персональные устройства для работы. Таким образом, как отмечают в Forrester, консьюмеризация в той или иной мере затронула практически все компании. Риски, которые она несет для информационной безопасности, равно как и преимущества в работе, осознаются на самом высоком уровне бизнес-руководства.

Программы, направленные на поддержку и контроль консьюмеризации, реализуются большинством

компаний. При этом 60% респондентов сообщили о том, что основой их стратегии BYOD стали смартфоны, а 47% компаний развертывают аналогичные среды на основе ноутбуков и планшетных ПК. В качестве причин внедрения программ BYOD 70% компаний называют возможность повысить эффективность работы сотрудников.

Вместе с тем подавляющее большинство (83%) компаний, реализующих программы BYOD, требуют от сотрудников устанавливать на свои персональные устройства защитное ПО.

# Языком цифр



## Взаимодействие без стратегии

Как показали результаты исследования, проведенного аналитическим отделом издания The Economist, рост популярности современных коммуникационных технологий (например, социальных сетей) привел к потере корпоративного доминирования в области контроля над имиджем бренда и заставил компании начать интерактивный диалог с потребителями. Хотя 59% респондентов охарактеризовали реакцию своих компаний на появление новых коммуникационных каналов как «хорошую», а 8% как «отличную», более подробные интервью показали, что большинство менеджеров пока не полностью осознали последствия появления нового мира коммуникаций. Основной областью применения новых коммуникационных каналов все еще остаются маркетинг и связь с общественностью — так ответили 60% респондентов. И только 6% опрошенных считают, что главной целью использования социальных медиа является «обслуживание потребителей».

По данным опросов, основное внимание компании уделяют присутствию в социальных сетях: их используют 48% респондентов, отодвигая на второй план мобильные технологии. Только 30% опрошенных осуществляют коммуникацию с клиентами посредством SMS, 22% — при помощи сервисов мгновенного обмена сообщениями и лишь 20% имеют корпоративные мобильные приложения. Эти показатели свидетельствуют об отсутствии комплексной коммуникационной стратегии, рассчитанной на будущее и учитывающей тенденцию роста рынка мобильных технологий.

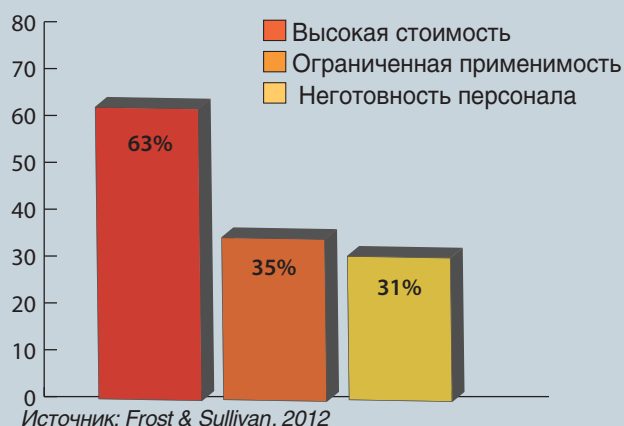
Опасения руководителей компаний очевидны. 40% из них крайне озабочены тем, что критические или негативные настроения небольшого количества клиентов могут быстро распространиться на обширный круг пользователей через социальные сети, а 34%

указывают, что контролировать имидж бренда в условиях применения новых коммуникационных каналов будет очень нелегко. И хотя 26% респондентов считают, что рекомендации их клиентов будут иметь значительный положительный результат, только 15% участников опроса уверены, что новые каналы коммуникации помогут сформировать «адвокатов бренда», которые будут рекомендовать продукцию широкой аудитории.

## Коммуникации — путь к культуре

Объединенные коммуникации (Unified Communications, UC) начинают восприниматься компаниями не как технология, а как решение, способное изменить корпоративную культуру. По

### Сдерживающие факторы UC



утверждению аналитиков Frost & Sullivan, наиболее значимой причиной внедрения систем UC является вовсе не сокращение издержек, а значительное повышение эффективности бизнес-процессов.

Конечно, экономический фактор сбрасывать со счетов нельзя: 80% компаний, внедривших средства объединенных коммуникаций, ожидают возврата инвестиций в течение двух лет. Тем не менее большинство из них рассматривают UC как часть долгосрочной корпоративной стратегии — инвестиции в корпоративную культуру и операционную деятельность.

В числе основных препятствий, мешающих внедрению UC, специалисты называют высокую стоимость (ее особо отмечают представители крупных компаний), ограниченную ценность для большинства сотрудников, а также неготовность персонала. Последний фактор зачастую становится ключевым: успех проекта во многом зависит от личного отношения сотрудников к новым рабочим инструментам.

### Каналы коммуникаций с клиентами

