

# Недооцененное влияние IT

**Лев Мышкин**

**О компании с иностранным капиталом, сдавшей свои позиции на рынке из-за плохо организованной IT-структуры...**

**М**ы сидели с моим коллегой в маленьком кафе, куда обычно приходим во время обеда. Здесь предлагают недорогой, но вполне съедобный бизнес-ланч, всего в трех минутах ходьбы от офиса, где мы работаем. Как обычно, чтобы скоротать время в ожидании неторопливого официанта, мы обсуждали животрепещущие темы типа «Является ли IT-специалист обслуживающим персоналом» или «Какова роль IT в современном мире». Внезапно мой друг нахмурился:

— Знаешь, а я действительно видел компанию, реально «просевшую» из-за IT. И даже какое-то время там работал.

— Что значит «просевшую»?

— Ну как бы тебе сказать, — пояснил он: фирма не разорилась, но работает «не шатко не валко» и до процветания ей далеко...

— И как это могло случиться? — удивился я.

И мой друг начал свой рассказ.

— Это иностранная компания, назовем ее «Сафри». В основном торгует

продуктами питания. Обычная практика для подобных компаний — руководство на уровне топ-менеджеров иностранное, все остальные — наши соотечественники.

Начинали, как обычно, с небольшого представительства. И соответственно, на этом этапе наняли системного администратора, как говорится, мастера на все руки. Он и сеть «протягивал», компьютеры обслуживал, программировал мини-АТС, в общем, не было в компании ни одной технической детали, к которой не имел

бы отношения. Но он не справлялся, и компания наняла второго системного администратора, тоже универсального специалиста.

Естественно, на этапе становления работы было, что называется, «выше крыши». Заниматься самообразованием или просто читать литературу по специальности было некогда. В основном все делалось по принципу известной шутки: «Если вы перепробовали все варианты, а прибор так и не заработал, прочтите, наконец, инструкцию». Даже спустя десять лет я находил самодельные патч-корды, у которых изоляция была зачищена примерно на пять сантиметров, а слабо обжатые проволочки просто болтались. Отдельный шедевр – это сервер для выхода в Интернет, на котором стояли целых два прокси-сервера.

– Зачем так сложно?

– Ну, как они мне объяснили, один прокси-сервер использовался для выхода в Интернет, другой – для подсчета трафика... Но дело даже не в прокси, хотя это было, мягко говоря, довольно забавное решение. Вся структура целиком была «заточена» под представление этих людей об IT. Я как-то наблюдал, как они работают с пользователями. Знаешь, если есть идеальные сотрудники службы поддержки, то, наверное, это они. Общаются вежливо, с улыбкой, всегда готовы помочь и реально помогают. Используемые прикладные программы знают назубок, все просто здорово. Сотрудники других подразделений в них души не чают.

– Так в чем же дело?

– Слушай дальше. Со временем компания стала расти. Не очень стремительно, но все-таки прирост был.

– И существующая система оказалась не масштабируемой, догадался я. – То есть те решения, которые они предложили типа «двойного прокси-сервера» уже не справлялись с возросшей нагрузкой.

Мой приятель кивнул:

– Естественно, что у них не было контроллера домена, все компьютеры находились в рабочей группе. Когда в компании один-два сервера и десятка полтора рабочих станций – это нормально. Но когда сеть начинает расти, два администратора, при этом большую часть времени занимающи-

еся техподдержкой, уже не справлялись с возросшей нагрузкой. И, конечно, они пропустили момент, когда нужно было кардинально менять инфраструктуру. Добавь сюда «сверхэкономичные решения» на базе сетевого оборудования «NoName», кое-как обжатые провода, устаревшее оборудование, отсутствие единых стандартов на использование ПО (в компании был целый «зоопарк» программного обеспечения, одних почтовых клиентов использовалось аж четыре вида) и ты поймешь, почему люди не скучали. Одни «сервера», созданные на основе обычных рабочих станций, чего стоили.

– Но ведь даже на этом этапе все можно было исправить. Пригласить аутсорсинговую компанию, или дополнительно нанять специалистов. Закупить оборудование, разработать план внедрения. И потихоньку перестраивать инфраструктуру, не нарушая основных бизнес-процессов...

Мой друг снова кивнул:

– Да, можно. Но вот тут компанию поджидал второй, более тяжелый «сюрприз» – смена руководства. Среди назначений был и новый начальник IT-отдела. Основным фактором при выборе его кандидатуры было профессиональное знание английского языка. В первую очередь его интересовали глобальные, масштабные решения. Он активно взялся за дело, провел серию переговоров с западными коллегами и руководством и предложил некую концепцию развития IT-структуры. Главная идея состояла в развитии телекоммуникационных каналов, по которым сотрудники московского офиса будут работать удаленно на серверах, расположенных за границей.

Он составил соответствующий своим целям бюджет, утвердил и начал закупать оборудование. Модернизацией старой IT-структуры он заниматься не собирался. Но зато нанял двух новых сотрудников: меня как сетевого администратора и администратора баз данных для построения распределенной структуры и удаленного администрирования SQL-сервера.

И тут появилось еще одно вполне прогнозируемое препятствие – у компании возникли трудности с деньгами. Таким образом, глобальная модернизация не была доведена до кон-

ца. Старая же инфраструктура дожила свой век.

Ситуация была настолько забавной, что у новых сотрудников IT-отдела не было своих рабочих мест, оборудованных компьютерами. Один на двоих старый ноутбук – вот и все, чем они располагали. И в их обязанности теперь входило не развертывание новой инфраструктуры, а поддержание «на плаву» того, что осталось. Трудности с деньгами тоже наложили свой отпечаток.

Было забавно слышать от начальника IT-отдела, что в бюджете крупной иностранной компании нет денег для покупки бухты кабеля и упаковки разъемов RJ-45 для замены выходящих из строя патчкордов. Зато он вел долгие переговоры с иностранными коллегами, рисуя красивые схемы будущей сети и утверждая детали предстоящей модернизации.

А тем временем компания все больше «проваливалась в пустоту». Своего почтового сервера не было. Пользовались услугами хостинга. Сотрудники работали через тот самый пресловутый двойной прокси-сервер, используя веб-интерфейс. Из-за плохо работающего канала связи работа корпоративной почты была крайне нестабильной. В результате отдел логистики не успевал вовремя осуществлять закупки, отдел продаж срывал сроки поставок. Перегруженные сервера часто давали сбой, «лечившиеся» перезагрузкой. Устаревшие, едва соответствующие минимальным системным требованиям для работы в 1С рабочие станции «висли».

В результате возникающих проблем с компьютерами рядовые сотрудники компании были все чаще вынуждены задерживаться после работы. Вполне логично представить: если человек не по своей воле в общей сложности бездельничает час-полтора, пока реанимируют его компьютер, он соответственно будет вынужден компенсировать их переработками.

На фоне хронической усталости, нервных срывов, каких-то мелких конфликтов, возникшая психологическая атмосфера была хуже некуда. Картина станет более-менее полной, если добавить к этому санкции за срыв сроков бухгалтерской отчетности, единственным светлым пятном выглядели два

админа-саппорта, все также с улыбкой, тщательно и хорошо обслуживающих пользователей. Но их услуги в режиме «затыкания дыр» практически были каплей в море общего кризиса.

Тут мой собеседник перевел дух и криво улыбнулся:

– Естественно, я и администратор баз данных были вынуждены увольняться. Если честно, никто и не понимал нашей роли в существующей ситуации. В результате всех неудач появилось последнее и самое печальное обстоятельство – руководство компании и рядовые сотрудники разуверились в своей IT-структуре. Да, они знают про успешные внедрения технологий, про бесперебойную работу сети, про независимые компьютеры, про отсутствие проблем с электронной почтой, но все это где-то там, далеко, в других компаниях. Они не верят, что все это возможно у них в офисе. Ощущение ущербности и обреченности – не лучший спутник в любой реформе, особенно если это касается информационных технологий. Поэтому больше деньги не выделялись, новые люди не привлекались.

В итоге компания здорово сдала свои позиции на рынке. Срыв поставок и работа в режиме «нужно было сделать еще вчера» принесла свои горькие плоды. Недремлющие конкуренты перехватили часть рынка, а оставшиеся партнеры снизили свою активность в торговом секторе, в котором работала наша компания. Фирма,

слава богу, не обанкротилась, но ее положение на рынке трудно назвать уверенным.

Самое смешное, что все это долгое время ситуация была поправима. Поправима она и сейчас, но с гораздо большими потерями. Просто крайне необходимо, чтобы руководство компании снова поверило в возможность развития своей IT-структуры. Ну, конечно, еще нужны деньги.

## Резюме данной истории

Что можно было бы сделать, чтобы предотвратить данный кризис или хотя бы его уменьшить:

- Любую модернизацию системы нужно проводить своевременно, по мере устаревания инфраструктуры. Конечно, возможны какие-либо задержки, связанные с финансированием, сезонными колебаниями графика продаж и т. д., но в целом существующая IT-структура должна быть современной. Следует понимать, что серьезные опоздания в данном вопросе могут обойтись дороже как в финансовом плане, так и в плане затраченного времени.
- Но даже если время упущено и инфраструктура уже достаточно устарела, проводить модернизацию все равно нужно. При этом следует смириться с возросшей ценой и необходимостью привлекать дополнительные ресурсы как финансовые, так и людские резервы.

На данном этапе имеет смысл привлечь аутсорсинговую компанию, нанять специалистов по контракту для приведения инфраструктуры в порядок и т. д.

- Если же ситуация с модернизацией затянулась еще дольше, то на этом этапе необходимо быть крайне осторожным. В любом случае следует избегать «революций». Нужно понимать, что серьезные изменения потребуют серьезных финансовых вливаний. Поэтому прежде чем приступить к революционным изменениям, необходимо создать предпосылки к бесперебойному функционированию системы на этапе миграции. Прежде всего необходимо здраво оценить масштабы «катастрофы». После этого должны быть устранены любые слабые звенья, начиная с плохо обжатого кабеля и заканчивая полуживым сервером доступа с двумя прокси-серверными программами «на борту». И только тогда имеет смысл начинать внедрять что-то принципиально новое.
- И самое важное – любая IT-служба должна иметь «обратную связь» с руководством компании и рядовыми пользователями. Ее действия должны быть прозрачны и согласованы с другими подразделениями. Без поддержки со стороны компании любые, даже самые нужные перемены обречены на неудачу. 🚫

