

Сергей Павлов: «Отношения должны строиться на основе диалога»

Елена Некрасова/
Elena.Nekrasova@computerra.ru/

Есть люди, к которым, кажется, фортуна благосклонна. Им многое удается, причем со стороны создается впечатление, что все дается просто или приходит само собой. На самом деле, их успех — это вершина айсберга, которая покоится на упорном кропотливом труде и обширных знаниях. «Ленивым и нелюбопытным» фортуна не покровительствует. О том, каковы «рецепты успеха», мы беседуем с Сергеем ПАВЛОВЫМ, заместителем генерального директора по информационным технологиям Сыктывкарского лесопромышленного комплекса.

Сыктывкарский ЛПК — предприятие с давней, уходящей в советские времена историей, которое недавно было приобретено крупнейшей мировой корпорацией, инвестирующей в Россию. Какие изменения в бизнесе произошли в связи с этим?

— В советские времена все предприятия существовали в рамках отраслевых структур соответствующих министерств. А с началом перестройки комбинат оказался предоставлен сам себе, что повлекло возникновение большого количества проблем, связанных, в первую очередь, с нахождением рынков сбыта. Но, несмотря на трудности, комбинату удалось не просто выжить, но и найти свое место, и успешно конкурировать на международном рынке целлюлозно-бумажной продукции. В 2002 году в истории СЛПК началась новая глава, в связи с вхождением в состав международного холдинга Mondi Business Paper, подразделения группы Mondi, специализирующегося на производстве офисных сортов бумаги. На сегодняшний день холдингу принадлежат 9 комбинатов в

Европе и Южной Африке, из них Сыктывкарский ЛПК — самый крупный. Группа Mondi, в свою очередь, является подразделением концерна Anglo American, преследующего цель развить это направление и занять лидирующие позиции на рынке бумажной продукции и упаковочных материалов. Разумеется, бизнес-политика комбината подверглась значительным изменениям. Изменения не обошли стороной и ИТ-политику.

Любой проект планируется, исходя из целесообразности такого решения для бизнеса. Если менеджмент приходит к выводу, что существует либо некое «узкое место», либо сфера, в которой можно повысить эффективность бизнеса, возникает задача создания ИТ-решения.

— Значит, ИТ-стратегия — плод совместных усилий бизнес-подразделений и ИТ-департамента? Как создаются планы по развитию ИТ на комбинате?

— Основные приоритеты развития бизнеса определяются генеральным директором. Соответственно, будучи членом управляющей команды, я намечаю направления, куда мы прикладываем наши усилия и

ИТ-ресурсы в русле обозначенных базовых приоритетов. Но такой подход не исключает инициативы ИТ-департамента: нередко мы обращаем внимание руководства и сотрудников на необходимость создания тех или иных решений. Я бы даже сказал, что инициатива — это одна из моих основных обязанностей перед управленческой командой.

— Эти планы по развитию ИТ оформлены документально?

— Как такового документа под названием «Стратегия развития ИТ на ЛПК» у нас не существует. Есть перспективный план, в котором отражены направления развития на ближайшие пять лет. Этот документ согласовывается с руководством комбината и ИТ-руководством холдинга. Для каждого из отделов Управления информационных процессов компании установлен перечень целей на год, который периодически корректируется, в зависимости от динамики потребностей бизнеса.

Но, не имея формальной стратегии, по факту мы располагаем четкой стратегией, заключающейся в ряде основных принципов, которыми мы жестко руководствуемся при принятии решений и планиро-

вании работ. К таким принципам относятся, например, ориентация на платформу SAP и использование технологии J2EE в качестве стандарта разработки и интеграции приложений.

— Для того чтобы правильно выбрать стратегию развития ИТ на предприятии, СIO должен обладать высочайшей квалификацией в области ИТ. Кроме того, вам приходится держать руку на пульсе бизнеса. Как вы приобретаете и пополняете багаж знаний?

— Фундамент бизнес-знаний был заложен в 1997 году, когда я получил диплом MBA одной из лучших бизнес-школ Европы — INSEAD. Но еще важнее жизненный опыт, позволяющий постоянно дополнять теоретические знания практическими. Это, прежде всего, опыт, приобретаемый в ходе реализации проектов, много можно почерпнуть, взаимодействуя с консультантами, ну и, конечно, неизменно важным источником остается общение с коллегами и друзьями.

Вообще, сегодня проблема не в недостатке информации, а, как ни парадоксально, в ее избытке.

Перед CIO открываются иные горизонты: чем выше ранг человека, тем обширнее и жестче требования к нему. ИТ-директор должен очень хорошо владеть принципами менеджмента и быть сведущим в бизнесе компании, не говоря уже, разумеется, о знании индустрии ИТ. Стереотип «руководителя-айтишника» как человека с отверткой давно изжил себя.



Информации масса, а время очень дефицитно. Здесь есть один простой рецепт — нужно пользоваться надежными и качественными источниками, к которым я для себя, прежде всего, отношу аналитические отчеты ряда ведущих мировых аналитических агентств. Сравнимую, а иногда едва ли не большую помощь можно получить, имея доступ к исследованиям консалтинговых компаний и крупнейших вендоров. Ну и, конечно, не следует пренебрегать чтением известных печатных изданий.

— К таким источникам можно отнести и учебные курсы. Существует ли в холдинге и на комбинате программа повышения квалификации ИТ-сотрудников?

— Конечно, даже несколько программ. Есть программа развития управленческого персонала в рамках группы компаний, где приобретают новые знания перспективные менеджеры. Специально для ИТ-менеджеров мы формируем дополнительную программу в соответствии с планами развития ИТ на предприятии.

— Сложная организационная структура Управления ИТ и большое количество реализуемых проектов требуют наличия в штате высокопрофессиональных ИТ-менеджеров. Какими качествами должен обладать человек, чтобы стать, например, менеджером проекта?

— Прежде всего, он должен быть дисциплинированным. Если человек отвечает за людей и результат их совместной работы, в его работе не место неорганизованности. Он должен уметь планировать свое время и время подчиненных, выстраивать систему приоритетов решаемых задач и уметь достигать результат.

Второе не менее важное качество — умение работать с людьми, построить отношения в команде. Не всем это дано: есть замечательные профессионалы, которые не способны ладить с окружающими. И, конечно, человек должен любить дело, которым он занимается, а не считать работу исключительно источником дохода. А интерес к предмету неизбежно сопровождается постоянной потребностью в обуче-

нии. В сфере ИТ иначе нельзя, слишком динамично она развивается.

— Это можно считать законченным портретом СЮ или сюда надо добавить еще несколько штрихов?

— Перед СЮ открываются иные горизонты: чем выше ранг человека, тем обширнее и жестче требования к нему. ИТ-директор должен очень хорошо владеть принципами менеджмента и быть сведущим в бизнесе компании, не говоря уже, разумеется, о знании индустрии ИТ. Стереотип «руководителя-айтишника» как человека с отверткой в заднем кармане джинсов, занимающегося распределением и ремонтом ПК, уже давно изжил себя. Никто ведь не представляет себе финансового директора как человека, занимающегося на предприятии исключительно пересчитыванием купюр! Как член руководящей команды большого предприятия, ИТ-директор — это человек, который постоянно участвует в обсуждении и

принятии решений по разным вопросам развития предприятия, и он должен быть в этой команде «своим». Должен понимать язык и ориентироваться в бизнесе.

— Если СЮ должен быть «своим» в команде топ-менеджеров, должны ли его подчиненные быть «своими» для сотрудников бизнес-подразделений предприятия? Как у вас строятся отношения с пользователями?

— Несомненно. Знаете, многие из моих сотрудников владеют предметной областью значительно лучше рядовых пользователей. Без этого сегодня невозможно проектировать и реализовывать решения.

Что касается отношений с пользователями, они, прежде всего, должны строиться на основе диалога. Диалог, как известно, отличается от монолога тем, что люди не только говорят, но и слушают другую сторону. В любом случае, отношения всегда должны быть открытыми и честными. Надо уметь признавать свои

ошибки перед пользователями. Наши пользователи — в основном сотрудники административного звена, а это преимущественно женщины. А российские женщины ценят искренность в отношениях. Ну, а если серьезно, должно быть постоянное желание помогать пользователям. Ведь, в конечном итоге, все, что мы делаем, должно облегчать повседневный труд людей, а не усложнять его. Если люди чувствуют поддержку и доброжелательность, они сами идут навстречу и начинают вести себя открыто. Кроме того, надо всегда стараться, чтобы пользователи не теряли интереса к тому, чем они занимаются.

Вместе с тем, работа с современными приложениями требует от человека известного навыка и компетенции. Далеко не всем это по плечу. Если мы видим, что какой-то человек не справляется с возлагаемыми на него в системе обязанностями (прежде всего, это касается пользователей, играющих ключевые роли в процессе), мы решаем с



Что касается отношений с пользователями, они, прежде всего, должны строиться на основе диалога. Диалог, как известно, отличается от монолога тем, что люди не только говорят, но и слушают другую сторону. В любом случае, отношения всегда должны быть открытыми и честными. Надо уметь признавать свои ошибки перед пользователями.



вует, что успешными являются меньше половины проектов по внедрению ИТ-решений. Как вы думаете, почему?

— В зависимости от ситуации, вина может лежать на каждой из сторон, принимающих участие в проекте. Прежде всего, заказчик не всегда четко представляет себе, что и зачем он хочет получить в результате проекта и как это соотносится с объективными приоритетами бизнеса. Либо высшее руководство «выдумало» проект с подачи консультантов, либо ИТ-директор не сведущ в бизнесе компании и не понимает сегодняшних бизнес-требований, либо, что еще забавнее, кем-то из них просто движет праздное любопытство к «продвинутым» ИТ-решениям и гигантским проектам. В такой ситуации система получится чужеродной и просто не «врастет» в компанию, какие бы старания и деньги ни были приложены к ее внедрению.

Часть вины лежит на разработчиках ПО: обещания, расходящиеся с действительностью — известная болезнь программной индустрии. Зачастую маркетинг столь агрессивен, что заказчики поддаются на нереальные посулы, платя за последующее прозрение потерей времени и немалых денег. В идеале, к традиционному длинному списку «плюсов», которые присущи новому продукту, вендор должен прикладывать не менее длинный список оговорок и комментариев, конкретизирующих нюансы реализации с практической точки зрения. Тогда заказчик мог бы основывать свой выбор на более достоверной информации и, как

следствие, изначально избежать множества иллюзий.

И, конечно, не обходится без влияния консультантов. Иногда им настолько важно продать продукт и услугу и сделать это достаточно быстро, преследуя эту цель, они совсем забывают об истинных интересах заказчика.

— Длинный список «плюсов», о котором вы упомянули, найти проще простого. А каким образом можно найти или составить самостоятельно список «минусов», чтобы выработать стратегию и тактику внедрения?

— Вероятно, вопрос стоит сформулировать несколько шире: какими принципами надо руководствоваться при реализации крупных проектов? На мой взгляд, для проекта очень важно изначально уловить правильный темп. Нельзя делать проект поспешно, хотя всегда есть такой соблазн. Да и возможность тоже. Заказчик может настоять на том, чтобы проект был выполнен быстрее. Конечно, консультант будет поначалу сопротивляться отсечению «лишних деталей», но в итоге будет принят вариант заказчика. Консультанты где-то пренебрегут своей технологией разработки и внедрения, что обязательно скажется на результате. Как «служенье муз не терпит суеты», так и реализация проекта не терпит поспешности. Но, с другой стороны, нельзя и затягивать проект. Когда проект превращается в марафонский забег без финиша, устают все: и команда проекта, и руководство, и пользо-

ватели. В результате произойдет потеря мотивации со всеми вытекающими последствиями.

Для меня очень важно задать правильный темп, в котором проектная команда равномерно и непрерывно работает, достигая видимые, четко сформулированные промежуточные цели. И в этом, как правило, заключается моя основная роль. Дальше, при надлежащей отдаче менеджера и команды, проект будет успешным вне зависимости от его сложности и долгосрочности.

И, конечно, обязательно должны присутствовать поддержка и внимание высшего руководства. Без них любой серьезный проект обречен. Можно мотивировать людей двумя-тремя стартовыми совещаниями, но если заинтересованность в проекте дальше не поддерживается, всегда найдутся поводы, чтобы «не сделать то, что можно не делать».

Вообще, в проекте должны быть заинтересованы все стороны: и бизнес, и пользователи, и внутренние ИТ-специалисты, и консультанты. В противном случае сложится ситуация из известной басни Крылова, когда все скатится к преследованию собственных интересов, и «воз» с места не сдвинется.

— Из четырех перечисленных вами участников проекта трое — бизнес, пользователи и внутренние ИТ-специалисты — определены заранее. Выбрать можно лишь консультанта. Как провести этот выбор, чтобы консультант не стал «чужим среди своих»?

— Нередко задают вопрос: стоит ли проводить конкурс на выбор подрядчика? На мой взгляд, конкурс свидетельствует о слабости заказчика. Значит, заказчик не имеет достаточного представления о продуктах и подрядчиках. Вообще, конкурс — достаточно дорогостоящее занятие для всех его участников, включая организатора. Целесообразность его проведения не вызывает сомнений только в одном случае: когда выбор упирается в сравнение по одному фактору — цене. Типичный пример — заключение контракта на поставку, например, ПК или оргтехники. Но с комплексными ИТ-решениями все обстоит иначе. Цена здесь не единственный фактор, наряду с качест-

руководством вопрос о его замене. К счастью, такие ситуации возникают у нас крайне редко, в основном проблема решается проведением дополнительного обучения.

— А вносят ли пользователи предложения по усовершенствованию системы, с которыми они работают?

— Да, и нередко. Это, кстати, показатель того, что работа с пользователями ведется конструктивно. Если пользователь правильно мотивирован, у него всегда есть мнения, пожелания и даже требования. И то, что пользователи их высказывают — показатель того, что мы на правильном пути. Не всегда, конечно, мы идем на поводу у пользователей, но всегда отношения строятся на основе диалога.

— Умение заинтересовать пользователей, сделать их союзниками — одна из составляющих успешного проекта. Мирровая статистика свидетельст-

вом выполнения работ и функциональной полнотой решения. Соответственно, здесь выбирать по цене — крайне близорукий подход. И не следует, конечно, забывать про риски реализации проекта, которые в поставке полностью отсутствуют.

Мы проводим конкурсы в том случае, если решение принадлежит новой для нас технологической области и мы хотим сориентироваться в ней, или тогда, когда мы не знаем, кто из подрядчиков в данной области наиболее эффективен.

Как театр начинается с вешалки, так впечатление о подрядчике начинается с работы его отдела продаж. К сожалению, здесь царит засилье неквалифицированности. Речь ведь идет о продаже сложных дорогостоящих решений, и, казалось бы, заказчику логично рассчитывать на компетентное отношение. На деле все складывается иначе. Наряду со свойственной им напористостью и знанием преимуществ собственного продукта, сейлы демонстрируют абсолютное невежество в бизнесе и потребностях заказчика.

— Что еще, кроме некомпетентности sales-менеджеров, должно насторожить заказчика?

— Одна из самых важных составляющих — наличие хороших взаимоотношений. Любые крупные проекты строятся не только на формальных, но и на человеческих отношениях, на элементарном доверии. Если подрядчик с самого начала чрезмерно усердствует, стремясь максимально формализовать отношения, опасаясь возникновения нештатных ситуаций или еще по каким-то причинам, для нас это тревожный сигнал. И, напротив, открытость, готовность идти навстречу заказчику и взаимное доверие служат основой для развития долгосрочных отношений. Одним из ключевых и, я не побоюсь этого слова, стратегических партнеров для нас является компания IBS. Подрядчиков, компетентных в современных технологиях и в управлении проектами, немного, и ими приходится дорожить.

— В чем для вас, как для большого заказчика, заключается смысл в работе с постоянным подрядчиком, в частности, IBS? Ведь с вами были бы рады рабо-

тать любые из ведущих западных консалтинговых компаний.

— Определенно, да. Мы не испытываем недостатка в предложениях. Но долгосрочные отношения очень перспективны и важны для нас. Когда мы твердо знаем, что мы хотим и чего это стоит на рынке, наличие проверенного партнера позволяет сильно экономить время и, следовательно, средства, не устраивая конкурс и не трясая понапрасну на задачу выбора. Подрядчику уже хорошо известна специфика отрасли и индивидуальные особенности предприятия. Мы заведомо знаем, что проектная команда быстро адаптируется и найдет общий язык с нашими сотрудниками, задействованными в проекте. Ведь у людей, поработавших у нас в ходе предыдущих проектов, уже сложились некоторые отношения с менеджментом и пользователями. Мне, как руководителю, проще взаимодействовать с менеджером проекта, которому уже известны мой характер, стиль и подходы, и у нас быстрее налаживается контакт. Подрядчик, у которого складываются долговременные отношения с заказчиком, зачастую готов поступиться временными тактическими выгодами в пользу долгосрочных перспектив. Разумеется, и мы готовы с пониманием относиться к просьбам и трудностям подрядчика.

Но это вовсе не означает, что мы находимся в безоглядной зависимости друг от друга. У нас тесные, но весьма прагматические отношения. И им, и нам интересен, прежде всего, результат. В частности, любой новый человек, приезжающий работать к нам на предприятие, проходит своего рода «инкубаци-

В проекте должны быть заинтересованы все стороны: и бизнес, и пользователи, и внутренние ИТ-специалисты, и консультанты. В противном случае сложится ситуация из известной басни Крылова, когда все скатится к преследованию собственных интересов, и «воз» с места не сдвинется.

онный период», в течение которого выявляется его совместимость с нашей корпоративной культурой и принципами работы.

— За подрядчиками стоят вендоры продуктов и технологий. На каких вендоров и на какие технологии, по вашему мнению, стоит делать ставку сегодня и в будущем?

— Вопрос очень глобальный, поэтому давайте ограничимся разговором о программной индустрии, а еще точнее — о том, что связано с ERP-системами. Эта область сегодня находится в завершающей фазе консолидации. В классе enterprise-систем обозначились ярко выраженные лидеры. Это, прежде всего, SAP и Oracle, и, с некоторыми оговорками, Microsoft. Они полностью «определяют погоду» в данной области. Будущее прочих вендоров малопривлекательно: они обречены либо на поглощение, либо на банкротство, либо на выживание в рамках своей узкоспециальной рыночной ниши. На мой взгляд, в технологическом плане SAP на сегодняшний день является несомненным лидером и, видимо, на ближайшее время им и останется. Если посмотреть на Oracle, они, преследуя агрессивную стратегию роста путем поглощения конкурентов, недавно завершили крупную сделку, купив PeopleSoft и JD Edwards. Соответственно, сейчас перед ними стоит грандиозная технологическая задача совмещения воедино трех имеющихся у них платформ. Объявленная ими концепция Fusion на бумаге решает указанную проблему, но у специалистов вызывает сомнения то, что



реализация этой концепции возможна в заявленные Oracle три года. Тем более, что им придется попутно разбираться с вопросами совместимости трех различных корпоративных культур. Нужно также понимать, что ERP не является для Oracle основным направлением. Исторически основным продуктом для них является СУБД, и именно вокруг него строится вся стратегия. Так что клиентов Oracle ожидают времена большой неопределенности относительно будущего приобретенного ими продукта.

Не имея подобных проблем, SAP достаточно успешно укрепляет свои лидирующие позиции на рынке ERP-систем. И, на мой взгляд, они гораздо ближе к полноценному переходу к сервис-ориентированной архитектуре, что для нас представляется очень перспективным. В идеале, это должно принести адаптируемость, гибкость и платформонезависимость, очень востребованную бизнесом. Сама платформа станет декомпозируемой, то есть состоящей из большого количества отдельных сервисов, взаимосвязанных друг с другом через ядро. По-



явится свобода в выборе сервисов, их можно будет создавать, базируясь не только на том, что дает поставщик платформы, но и на предложениях других разработчиков, имеющих решения в данной области. При этом надежность системы должна гарантироваться надежностью ядра платформы. Такой подход, кроме всего прочего, позволяет гораздо легче интегрировать приложения, что очень важно, поскольку частью нашей стратегии является разработка части приложений собственными силами и их последующая интеграция в корпоративную ИТ-среду. Такие приложения создаются в областях, не покрываемых стандартными платформами. Наверно, такие области есть у любой крупной компании. Мы, в частности, разрабатывали решения для управления вагонами, для приемки древесины и еще ряда других задач.

Решения Microsoft на ступеньку, а может и на две все еще уступают своим конкурентам. Вероятно, именно поэтому неоднократно в прессе муссировались слухи о приобретении ими SAP. Но этого до сих пор так и не произошло. Наверное,

виной тому слишком уж непростые отношения Microsoft с антимонопольными ведомствами в Европе и у себя дома в США.

— Ваш выбор SAP в качестве корпоративного стандарта говорит о том, что эта фирма, с вашей точки зрения, является лидером в области создания enterprise-систем. А есть какие-то стороны работы SAP, которые нуждаются в улучшении?

— Эра больших проектов прошла. Большинство предприятий уже приобрело платформы, и теперь речь идет о правильном, оптимальном их использовании, адаптации к потребностям бизнеса. Если посмотреть структуру прибыли крупных программных вендоров, они в основном зарабатывают деньги не на продаже продуктов, а на предоставлении услуг поддержки. Поддержка стоит больших денег, и за эти деньги потребитель вправе ожидать высокий уровень сервиса. И в этом плане мне бывает не просто, когда регулярно приходится объяснять главному бухгалтеру компании, почему реализации изменений в правилах бухгалтер-

ского учета приходится ждать от SAP в течение года. Задача осложняется тем, что бухгалтерии хорошо известно, сколько мы платим за поддержку. При этом компания «1С» такие изменения зачастую вносит еще до того, как они вышли в печать! Конечно, речь идет о совершенно разных по классу продуктах, но ведь и возможности у SAP несопоставимы. Видимо, компания «1С» сумела построить прочные отношения с налоговой службой и, как следствие, имеет возможность оперативного доступа к информации. Непонятно, что мешает SAP сделать то же самое. Словом, SAP в России есть еще много над чем работать в плане достижения best practice.

— Одно из перспективных направлений развития индустрии ИТ — продукты Open Source. Как вы к ним относитесь и применяете ли у себя такие приложения?

— Объективно говоря, для нас, как корпоративного заказчика, продукты Open Source пока малопривлекательны, поскольку они уступают решениям крупных вендоров. На сегодняшний день их разработ-

ки имеют большую функциональность, работают эффективнее и, что крайне важно, обеспечиваются надлежащей поддержкой. Но я бы не стал целиком сбрасывать направление Open Source со счетов. Оно очень важно как идея, и прежде всего, с философской стороны. На мой взгляд, в нем нашла проявление реакция ИТ-сообщества на тенденцию безудержной наживы, зачастую движущую крупными вендорами. В этом плане Open Source выглядит как протест и, в большой степени, альтернатива. Надо сказать, что даже безоговорочные лидеры не оставили это направление без внимания и постепенно начинают предпринимать шаги в сторону открытия собственного кода. Если говорить о SAP, то их решения во многом можно воспринимать как Open Source, беря во внимание всю ту свободу действий, которая предоставлена разработчику в системе. В том же направлении движется и Microsoft. В плане ценообразования Open Source тоже является важным сдерживающим фактором. То есть в целом, соревновательный дух, вносимый Open Source, играет на руку оздоровлению программной индустрии.

— Все в мире взаимосвязано, развитие одного направления неизбежно оказывает влияние на развитие другого. Основным бизнесом вашей компании заявляется производство бумаги. А в индустрии ИТ все чаще говорят о наступлении эры безбумажных технологий. Не испытываете ли вы тревоги за будущее своего бизнеса?

— История свидетельствует, что появление новых технологий не обязательно сопровождается полным устранением старых. Театр не умер с появлением кино, а кино устояло под натиском домашних кинотеатров. Просто каждая из технологий нашла свой спрос и заняла свою нишу.

Да, технологически на сегодняшний день безбумажный документооборот уже возможен и легко реализуем. Но бумага не исчезнет. Это не только мое мнение. Взгляните на одного из столпов индустрии ИТ — компанию HP. Крупнейшая часть их оборота приходится на печатающие устройства. А пока люди покупают принтеры, мы, «бумажники», без работы не останемся. <