

ИТ-аутсорсинг. каковы риски и как их избежать?

Сегодня, с учетом сложной экономической ситуации, ИТ-аутсорсинг позиционируется как способ сократить затраты и сделать их более предсказуемыми. Всегда ли ИТ-аутсорсинг позволяет уменьшить расходы? Каковы скрытые экономические риски, неочевидные дополнительные затраты, с которыми может столкнуться заказчик аутсорсинга?

ВИКТОР ГОЛУБЕВ, Ведущий консультант отдела управленческого консалтинга компании TopS BI, «Группа Систематика»

Необходимо понимать, что основные бизнес-процессы и критичные бизнес-функции нельзя выносить на аутсорсинг. Нужно тщательно сравнить текущую стоимость процесса с тем, что предлагается на рынке аутсорсинга. При этом собственную стоимость надо считать максимально честно, учитывая все составляющие, в том числе широко распространенное совмещение нескольких функций одним лицом. К скрытым рискам относится наличие в головах сотрудников недокументированных знаний, зачастую критичных для деятельности компании.

СЕРГЕИ КИРЯЧЕК, руководитель службы ИТ-сервисов департамента «Сименс Айти Солюшенс энд Сервисез»

Сокращение эксплуатационных издержек - первое, с чем ассоциируется аутсорсинг у заказчика, и в этом в большой мере «заслуга» ИТ-СМИ. Завышенный приоритет данного фактора нередко вводит в заблуждение потенциальных заказчиков, прежде всего крупные корпорации, где доля ИТ-затрат составляет 1-3% общего бюджета. Здесь экономия 25% расходов на поддержание ИТ-систем не превысит 0,25-0,75% общего бюджета. Обсуждаться должны именно оптимизация бизнес-процессов и получение косвенных преимуществ для основного бизнеса при аутсорсинге (исключение вынужденных простоев по вине ИТ, рисков потери данных или утечки информации). Если снижение стоимости - единственный или основной мотив, аутсорсинг менее вероятен.

Другой выгодой аутсорсинга является быстрое получение оборотных средств (cash) для поддержки основного бизнеса за счет продажи ИТ-активов (перевода их из основных средств в будущие операционные: CAPEX => OPEX). Скрытые экономические риски можно минимизировать, прописав детальные требования к качеству сервиса в договоре SLA. При этом необходимы постоянный мониторинг их выполнения (для этого нужен выделенный сервис-менеджер), а также периодический аудит и пересмотр.

АЛЕКСЕИ КОНЯЕВ, руководитель направления по работе с корпоративными заказчиками компании APC by Schneider Electric

Лучший показатель эффективности аутсорсинга - качество предоставляемых услуг. В данной ситуации компании-заказчику нужно обладать своей квалифицированной экспертизой, чтобы провести анализ предлагаемых услуг: какие из сервисов действительно необходимы, насколько они соответствуют критерию «цена - качество». ИТ-задачи решаются различными техническими и программными средствами, которые взаимно обуславливают стабильное функционирование друг друга. Оптимальное решение - привлечение аутсорсинговой компании, которая предоставляет спектр услуг, способный охватить наибольшую часть ИТ-системы.

ВАЛЕРИЙ КОРНИЕНКО, руководитель подразделения системной интеграции, IBM в России и СНГ.

ИТ-аутсорсинг является способом сокращения затрат, если аутсорсинговая схема тщательно продумана, а взаимодействие заказчика и аутсорсера носит партнерский характер. Аутсорсинговые компании могут предложить заказчику проанализировать текущее состояние ИТ-службы, ИТ-инфраструктуры, бюджет ИТ, их прозрачность и предложить наилучшую (взаимовыгодную) схему аутсорсинга. Добросовестный аутсорсер никогда не закладывает скрытых рисков для заказчика в свои контрактные взаимоотношения с ним.

ОЛЬГА ЛОСКУТОВА, директор департамента сервиса и аутсорсинга компании «Би-Эй-Си» группы «Астерос»

Действительно, в отдельных случаях аутсорсинг приводит к увеличению затрат. Обычно это происходит, когда не сбалансирована сорсинговая модель, переданная на аутсорсинг. Функция продолжает существовать внутри компании-клиента, и заказчик направляет ресурсы на дублирование ее поддержки.

Экономические риски довольно высоки в случае недостаточной компетенции провайдера. Кроме того, очень важна его финансовая стабильность, иначе аутсорсер не сможет обеспечить необходимые ресурсы для исполнения контракта, понести непредвиденные издержки.

АЛЕКСЕЙ РЕЗНИЧЕНКО, аналитик ВСС

Российские компании-аутсорсеры значительно отстают от аналогичных западных компаний по масштабам деятельности, количеству специалистов и уровню их квалификации, широте спектра услуг и полноте их выполнения, а также, что сейчас очень важно, по своей финансовой устойчивости. Почти всегда они выполняют отдельные функции ИТ-подразделений своих заказчиков и очень редко - крупные блоки этих функций как единое целое и, тем более, поддержку бизнес-процессов заказчиков. Вероятно, вызванный кризисом спрос на ИТ-аутсорсинг позволит некоторым российским аутсорсерам приблизиться к западной практике, но не стоит ожидать этого в ближайшем будущем. Пока возможна передача на аутсорсинг отдельных функций, нужно учитывать то, как они связаны с другими, остающимися в ИТ-подразделении. Может оказаться, что многие из функций, которые предполагалось отдать на сторону, из-за этой взаимосвязи все-таки придется оставить у себя.

АЛЕКСАНДР САПРОНОВ, ведущий менеджер по проектам аутсорсинга, EDS в составе HP

Грамотный ИТ-аутсорсинг, прежде всего, способствует достижению целей заказчика. Если целью является сокращение расходов, то необходимо убедиться в такой возможности путем расчета в одной из финансовых моделей, например в HP EDS модели Alinean. К сожалению, это удастся далеко не всегда, и аутсорсер должен честно известить об этом заказчика. К экономическим рискам, с которыми может столкнуться заказчик аутсорсинга, относятся:

- неверная оценка текущих затрат на предоставление ИТ-услуг самим заказчиком;
- заклученный аутсорсинговый контракт не позволяет уменьшить размер платежей при снижении активности бизнеса в регионе;
- отсутствие при заключении контракта учета услуг, которые аутсорсер оказывает за дополнительную плату;
 - решение аутсорсера о невозможности использовать существующее (устаревшее) оборудование заказчика, что приведет к необходимости покупки нового.

АЛЕКСЕЙ СОБОЛЕВ, технический директор компании «Поликом Про»

Не совсем согласен с постановкой вопроса. Решение об ИТ-аутсорсинге - стратегическое, и выбор в его пользу стоит делать в том случае, если ИТ-функции с точки зрения бизнеса являются для компании вспомогательными, а не основными. В такой ситуации аутсорсинг становится инструментом повышения эффективности компании, желающей сосредоточить свои ключевые ресурсы, в том числе управленческие, на основном бизнесе, а вспомогательные отдать профессиональным подрядчикам.

Что касается сокращения затрат, то на деле заказчик получает услуги качественно иного уровня по сопоставимой цене. Кроме того, важной особенностью ИТ-аутсорсинга является возможность быстро уменьшать либо увеличивать объем эксплуатационной поддержки в зависимости от изменений масштабов бизнеса.

ИЛЬЯ ФЕДУРУШКИН, менеджер по развитию бизнеса, Cisco

Наиболее интересными видами ИТ-аутсорсинга для компаний являются аутсорсинг программного обеспечения и аутсорсинг обслуживания/управления ИТ-инфраструктурой или ее частью. В первом случае компания не приобретает дорогостоящее оборудование и ПО, а арендует его виртуальную часть либо пользуется его функционалом время от времени. Во втором - она не нанимает в штат квалифицированных специалистов, которые занимаются управлением и поддержкой «сложных» частей ИТ-инфраструктуры, а отдает эти работы сторонней компании по договору, за значительно меньшую плату.

ВЛАДИМИР ШАТАЛОВ, департамент сервисных технологий, директор департамента - заместитель генерального директора компании «Стинс Коман»

Как правило, ИТ-аутсорсинг позволяет сократить затраты. Насколько - зависит от уровня сервисной поддержки (SLA) штата собственной ИТ-службы, его квалификации, уровня зарплаты, аппаратно-программного комплекса по управлению сетью, процентного соотношения гарантийного и постгарантийного оборудования и многого другого.

К сожалению, не все заказчики знают реальную общую стоимость владения (ОСВ) своей ИТ-инфраструктурой. Часто они берут в расчет только затраты, лежащие на поверхности, что приводит к горячим спорам с компаниями-аутсорсерами, которые учитывают как прямые, так и косвенные затраты и их влияние на сокращение ОСВ.

С чего следует начать компании, решившей прибегнуть к услугам ИТ-аутсорсинга? Какую предварительную работу необходимо провести в плане подготовки ИТ-инфраструктуры, бизнес-процессов и т. д.?

ИВАН АНДРИАНОВ, директор департамента продаж сервиса и аутсорсинга компании «Открытые Технологии»

Прежде всего, необходимо стандартизировать бизнес-процессы компании. Так приходит понимание, какие именно бизнес-процессы предполагают поддержку ИТ

Следующий шаг - определение требований бизнеса к ИТ. Именно на этом этапе составляется соглашение SLA. Затем осуществляется классификация «инсорсинг/аутсорсинг» с целью оптимального распределения ИТ-услуг между внутренними ИТ-подразделениями и внешним поставщиком услуг.

И, наконец, выбор аутсорсера. Обычно на выбор влияют такие показатели, как опыт реализации проектов в отрасли,

предыдущий опыт работы с аутсорсером, стоимость контракта и т. д. Можно порекомендовать начинать сотрудничество с аутсорсером с реализации небольших ИТ-проектов, не критичных для бизнеса.

ВИКТОР ГОЛУБЕВ

Вероятность успешного перевода на аутсорсинг любого процесса, в том числе ИТ, тем выше, чем выше степень зрелости бизнес и ИТ-процессов в организации. Если процессы определены, документированы и управляемы, риск при переводе на аутсорсинг минимален. В противном случае готовьтесь к тому, что придется сначала «вспомнить», что у вас есть и как оно работает, и все задокументировать. Возможно, потенциальный «аутсорсер» предложит сделать это, но за ваши деньги, а это и есть те самые незапланированные затраты.

ДЕНИС КАЛИНИН, генеральный директор, IBS Data Fort

Все, что нужно компании, которая хочет перейти на ИТ-аутсорсинг, - это желание и, что особенно важно, понимание своих целей.

Еще один существенный вопрос - зрелость процессов эксплуатации. Аутсорсеру удобнее работать с потребителем, у которого есть уже выстроенные, описанные процессы, поскольку в такой ситуации несложно проводить аудит. К тому же проще определить связи между процессами исполнителя и процессами клиента. Если у клиента отсутствуют данные процессы, задача компании-аутсорсера - самостоятельно предложить клиенту все процессы, которые необходимо внедрить и выстроить.

ПЕТР КИРЕЕВ, директор коммерческого центра, Stack Group

Первым шагом является четкая формулировка целей и задач, которые необходимо решить самой компании, а также целей и задач для аутсорсера (зачастую они могут быть разными). Важно уделить особое внимание формализации критериев оценки качества услуги. Иначе задача будет исполняться так, как это видит и умеет делать аутсорсер.

Второй шаг - формирование рабочей группы специалистов, в состав которой должны войти сотрудники заказчика на все время проекта. Это позволит своевременно решать все организационные и технические вопросы.

Третий шаг - согласование рабочих регламентов и инструкций, согласно которым персонал компаний взаимодействует между собой.

СЕРГЕЙ КИРЯЧЕК

Общая последовательность действий при переходе к ИТ-аутсорсингу может быть следующей: а) определить, какие процессы и для каких элементов ИТ-инфраструктуры будут выполняться внешним подрядчиком; б) определить требования к процессам, передаваемым внешнему подрядчику, и показатели для контроля их выполнения; в) определить критерии выбора внешнего подрядчика; г) разработать периодическую процедуру контроля процессов, выполняемых внешним подрядчиком, сформировать проект договора на услуги аутсорсинга, фиксирующий все требования к процессам.

ВАЛЕРИЙ КОРНИЕНКО

При подготовке к ИТ-аутсорсингу имеет смысл провести ИТ-аудит, консолидацию и виртуализацию серверных систем и систем хранения данных, стандартизацию рабочих мест пользователей, а также анализ, стандартизацию и оптимизацию процессов управления и поддержки ИТ, бюджетирование и выработать стратегию развития ИТ.

Все эти действия заказчик может выполнить сам или передать эти функции поставщику услуг.

НИКИТА ПЕТРОВ, ведущий консультант-аналитик, менеджер проектов практики управления ИТ-инфраструктурой компании «Verysell Проекты»

Необходимо разработать и внедрить стоимостную модель расчета предоставления ИТ-услуг в зависимости от требуемого качества. Для этого нужно составить каталог услуг и определить те ресурсы (аппаратные, программные, кадровые), которые обеспечивают ее выполнение. Параллельно надо составить каталог всего программно-аппаратного обеспечения, которое есть в компании, с регламентами обслуживания/обновления, что часто организуется как база данных конфигурационных единиц (CMDB – Configuration Management Data Base). При наличии такой информации можно перейти к формированию расчетно-технологических карт, на основе которых нужно конфигурировать различные ИТ-сервисы с различным уровнем их предоставления. Качество предоставления ИТ-услуг регламентируется соглашениями SLA, которые также должны быть разработаны и прописаны для каждого структурного подразделения компании.

ЕВГЕНИИ ПЕТРИКОВСКИЙ, начальник отдела ИТ, ООО «АДВАНТЕК - системы связи»

Прежде всего, нужно попытаться разделить уровни управления и инфраструктуры. Для этого можно воспользоваться стандартом TMN. Анализ иерархических уровней модели построения систем управления сетью ИСО позволяет более точно определить глубину возможного аутсорсинга и сформулировать требования к функционированию системы.

Высокие уровни иерархии до недавнего времени не рассматривались российскими компаниями как область, доступная для сторонних организаций. Крупные компании предпочитали организовывать для этого дочерние структуры. С усложнением технологий в ИКТ привлечение профессиональных компаний к организации процессов управления сетями или даже к самому управлению становится все более актуальным.

Практически невозможно формализовать взаимодействие с аутсорсером без знакомства с современными техническими решениями - универсальными системами, которые позволяют автоматизировать функции управления

элементами сети, организовать процесс управления и распределить степень вовлеченности хозяина сети и аутсорсера (такими, как IRISnGEN). Идеология построения подобных универсальных систем сама помогает сформулировать задачи и цели аутсорсинга ИТ, кроме того, просчитать эффективность такого шага в каждом конкретном случае.

ВЛАДИМИР СОЛОЩЕВ, заместитель генерального директора по производству, технический директор компании ISG

Если коротко, то нужно формально описать все то, что войдет в сферу ответственности аутсорсера, и подсчитать собственные текущие затраты на все то, что передается в аутсорсинг. Кажется, все просто, однако проблемы в деталях:

- упорядочить организационные структуры ИТ: функции, границы ответственности;
- провести инвентаризацию ИТ: материальных активов, исключительных и неисключительных прав собственности, технической документации, эксплуатационной документации;
- урегулировать права собственности на активы ИТ;
- каталогизировать сервисы и услуги ИТ;
- организовать внутрифирменное ИТ-бюджетирование, как в структурах ИТ, так и в организационных структурах функциональных заказчиков;
- организовать учет фактических ресурсных затрат собственных ИТ-структур;
- создать систему управленческой отчетности по уровням управления ИТ.

Если хватит собственных сил, обеспечить регламентами и инструкциями основные процессы управления ИТ (инцидентами, проблемами, конфигурациями, изменениями и т. д.).

С этого момента заказчик знает, чем он обладает, что востребовано пользователями, какое качество необходимо пользователям, кто это качество обеспечивает и сколько это стоит.

АНАТОЛИЙ ТРЕТЬЯКОВ, менеджер по разработке и созданию ИТ-услуг компании Fujitsu Siemens Computers

Необходимо четко определить, каковы цели ИТ-аутсорсинга: достаточно ли экономии на текущих ИТ-услугах или требуется повышение их качества и сопровождение бурного роста бизнеса в целом, что, скорее всего, увеличит первоначальные затраты на ИТ. Следует обозначить масштабы аутсорсинга. На рынке существует много предложений - динамические инфраструктуры, позволяющие максимально снизить затраты на сопровождение; услуги управления, когда важно оставить ИТ-оборудование в своем владении и требуется только сопровождение; услуги по полному аутсорсингу, например, рабочее место как сервис или сервис определенных серверных мощностей.

Важно на первых порах определиться с партнерами для совместного планирования передачи выбранных активностей вовне. Причем не обязательно, чтобы планированием и аутсорсингом в будущем занималась одна и та же компания. Наконец, нужно четко понимать сроки перехода на аутсорсинг и запастись терпением. В любом случае, быстрый возврат инвестиций без потери качества получить будет сложно.

ИЛЬЯ ФЕДУРУШКИН

Прежде всего, необходимо внимательно изучить предложение аутсорсинговой компании, в котором четко должны быть описаны зоны ответственности, время реакции, процедуры взаимодействия, работы, выполняемые за ежемесячную плату. Следует оценить объем работ, которые планируется переложить на аутсорсинговую компанию. Возможно, этот объем таков, что выгоднее нанять собственного специалиста.

ВЛАДИМИР ШАТАЛОВ

Нужно определить цель ИТ-аутсорсинга - следование моде или повышение эффективности обслуживания и сокращение расходов. В последнем случае рекомендуется провести аудит ИТ-инфраструктуры и стандартизацию бизнес-процессов, рассчитать общую стоимость владения, формализовать требования бизнеса к ИТ через подробное описание SLA, организовать тендер. Сравнить полученные предложения с собственным и принять решение. Весь описанный объем работ чрезвычайно важен для компании независимо от решения о переходе на аутсорсинг.

Не секрет, что многие заказчики настороженно относятся к ИТ-аутсорсингу, опасаясь утечки информации. Как можно обезопасить данные при аутсорсинге? Какие гарантии с этой точки зрения может дать аутсорсер клиенту?

ДЕНИС КАЛИНИН

Проблема безопасности при передаче сервиса вовне - скорее психологическая. По статистике, в большинстве случаев в утечке данных виноваты собственные сотрудники компании.

Если говорить о практических аспектах безопасности при аутсорсинге, то здесь гарантом могут выступить договор (где зафиксированы все аспекты ответственности) и репутация поставщика. Профессиональный аутсорсер должен уделять большое внимание собственным процессам, таким как контроль качества, организация производства, разработка продуктов и т. д. Например, IBS Data Fort в подтверждение своей компетенции имеет три сертификата: система менеджмента качества соответствует стандарту ISO 9001:2000, система менеджмента ИТ-услуг - стандарту ISO 20000-1:2005, а система управления информационной безопасностью - стандарту ISO/IEC 27001:2005.

ПЕТР КИРЕЕВ

Компания, профессионально предоставляющая аутсорсинговые услуги, «по умолчанию» реализует определенный

уровень безопасности и конфиденциальности. Любой клиент автоматически получает некий стартовый уровень безопасности, который зачастую выше, чем имеющийся внутри организации заказчика. Иногда клиент (например, финансовая структура) требует от аутсорсера выполнения дополнительных мер по обеспечению безопасности. В этом случае наша компания совместно с представителями клиента разрабатывает организационно-техническое решение в интересах конкретного клиента и фиксирует согласованные аспекты в договорных документах.

АЛЕКСЕЙ КОНЯЕВ

Вопрос о доверии информации компании, предоставляющей ИТ-услуги, регулируется административными документами и контрактными обязательствами, а критерии, по которым будет выбираться конкретный исполнитель, во многом зависят от опыта заказчика.

ЕВГЕНИЙ ПЕТРИКОВСКИЙ

Оставляя в стороне вопросы судебной ответственности за разглашение конфиденциальной информации, отметим лишь технический аспект. Как правило, специализированные аутсорсинговые компании предлагают новейшее оборудование и технологии, в которых предусмотрены механизмы обеспечения информационной безопасности. Эти компании имеют также высококвалифицированный и ответственный персонал. Тесное взаимодействие заказчика с аутсорсером, контроль его деятельности на разных участках позволят ограничить доступ лиц к критически важной информации и уменьшить риск ее несанкционированного использования.

АЛЕКСАНДР САПРОНОВ

Нормальной бизнес-практикой является заключение между заказчиком и аутсорсером договора о неразглашении (Non-Disclosure Agreement: - NDA). Согласно условиям стандартного соглашения на предоставление услуг, аутсорсер обязан выполнять политику безопасности заказчика.

При необходимости аутсорсер может применить специальные технические решения, гарантирующие безопасность данных заказчика.

Страхование заказчиком рисков утечки информации в рамках соглашения на предоставление услуг позволит компенсировать потери, понесенные бизнесом в результате подобной утечки.

ИЛЬЯ ФЕДУРУШКИН

Этот вопрос является самым сложным во взаимоотношениях компании и аутсорсера. Компании важны гарантии конфиденциальности информации, в то время как аутсорсер не способен гарантировать 100%-ную конфиденциальность, не имея возможности обеспечить безопасность вне зоны своей ответственности. Как правило, формулировки о конфиденциальности в договоре довольно расплывчаты.

ВЛАДИМИР ШАТАЛОВ

Существует множество мнений по этому вопросу, нередко даже противоречивых. Нецелесообразно передавать все функции информационной безопасности в аутсорсинг. Надо четко определить зону действия аутсорсера, обеспечивая четкий контроль над его действиями. Вряд ли на аутсорсинг будет передано управление информационной безопасностью компании. Возможен аутсорсинг отдельных компонент системы безопасности как отдельных задач - ауттастинг.

Некоторых заказчиков пугают риски, связанные с прекращением договора ИТ-аутсорсинга. Как не попасть в зависимость от аутсорсера? Как предотвратить потерю контроля над ИТ-процессами?

ИВАН АНДРИАНОВ

Прежде всего, необходимо постоянно и активно управлять поставщиком услуг, получать отчетность от аутсорсера. Не помешает также выделить сервис-менеджера от заказчика, своего рода руководителя проекта.

Естественно, все требования к качеству сервиса прописываются в SLA. Необходимо вести постоянный мониторинг выполнения этих параметров. В договоре следует прописать конкретные и измеримые штрафные санкции за невыполнение аутсорсером работ.

Кроме того, обязательно предусмотреть возможность и процедуру передачи аутсорсером по окончании контракта всей информации по данному проекту (инструкций, процедур, актуальных CMDB и т. д.) заказчику.

ДЕНИС КАЛИНИН

Зависимость от аутсорсера - это миф, причем существующий только в головах людей, никогда не пользовавшихся услугами аутсорсинга. Возможно, им в свое время попался не очень добропорядочный поставщик. Сама идея аутсорсинга подразумевает прозрачность процессов. Если у заказчика что-либо не регламентировано, то аутсорсер в первую очередь заинтересован в формировании прозрачности процессов. Если же вы знаете, как определенный процесс работает и кто им управляет, то, решив расстаться с аутсорсером, вы сможете без проблем забрать процесс обратно себе. Риск присутствует только в тех областях, где существует большой объем неформализованных знаний, которые можно потерять с уходом тех или иных специалистов, но это относится не только к аутсорсингу.

Никакого особого контроля над аутсорсером не понадобится, если есть правильно составленный контракт. Па-

раметры качества, отраженные в SLA, позволяют получать «слепок» ситуации с определенной периодичностью, зафиксированной в соглашении.

СЕРГЕЙ КИРЯЧЕК

Грамотно выстроенные договорные отношения минимизируют риски, возникающие при прекращении аутсорсингового договора. Важно при переходе на аутсорсинг обеспечить постепенность передачи функций аутсорсеру. Начинать рекомендуется с небольших ИТ-проектов, которые не являются критичными для бизнеса. Одновременно следует сохранять и развивать центр компетенции по системам основного бизнеса, который будет поддерживать функции, остающиеся у заказчика (в том числе концепции проектных решений, проектную документацию как один из критичных ресурсов, дистрибутивы и исходные тексты, контроль качества предоставления услуг, информационную безопасность).

Надо отметить, что и сам аутсорсер серьезно озабочен возможностью прекращения договора. В условиях, когда большинство аутсорсинговых проектов дают экономический эффект на третий-четвертый год, аутсорсер должен сознательно идти на закладку в стоимость контракта значительного риска.

Выходом из ситуации для обеих сторон могут стать контрактные условия, обеспечивающие гладкую и бесппроблемную передачу процессов обратно в компанию или другому провайдеру услуг и учитывающие финансовые последствия этого шага.

ОЛЬГА ЛОСКУТОВА

Действительно, сменить аутсорсера сложнее, чем отказаться от поставщика оборудования. Это связано с тем, что выход из аутсорсингового контракта - довольно длительная процедура, требующая привлечения множества ресурсов с обеих сторон. Как правило, это происходит в течение 90 дней. А потеря контроля над ИТ-процессами после окончания аутсорсингового проекта - миф. Потому что при правильно организованных отношениях с аутсорсером на стороне заказчика за них отвечает сервис-менеджер, который управляет проектом, контролирует работу аутсорсера и пр. Он также становится центральной фигурой при сворачивании аутсорсингового проекта.

НИКИТА ПЕТРОВ

Заказчик должен беспокоиться о прекращении договора ИТ-аутсорсинга еще до его заключения, вводить в договор условия, позволяющие объективно контролировать не только качество и полноту услуг, но и документацию всей работы аутсорсера. Таким образом, заказчик всегда будет в курсе, что, когда и, самое главное, как делал аутсорсер для предоставления услуг.

ЕВГЕНИЙ ПЕТРИКОВСКИЙ

Подобный вопрос правомерен в том случае, если заказчик передает аутсорсеру плохо формализованную систему со слабо сформулированными процессами и регламентами работы.

Значительно повысить защищенность заказчика и снизить его зависимость от аутсорсера позволят, во-первых, наличие у него системы управления и контроля ИТ (например, упомянутой ранее универсальной системы IRISnGEN), во-вторых, строгий контроль над деятельностью аутсорсера, причем не только на административно-финансовом, но и на техническом уровне.

АЛЕКСЕЙ РЕЗНИЧЕНКО

Эти риски достаточно высоки не только при прекращении договора. Предположим, в компании-аутсорсере произошел конфликт и ушли несколько ведущих специалистов, занятых обслуживанием вашего предприятия. Крупная компания-аутсорсер сможет быстро отреагировать на ситуацию, подключив других своих специалистов, а небольшая...

АЛЕКСАНДР САПРОНОВ

Наиболее грамотным решением является разработка так называемой модели сорсинга. В рамках этой процедуры создается офис управления аутсорсингом, который обеспечит контроль над предоставляемыми услугами.

Одним из требований к аутсорсеру является разработка и поддержание в актуальном состоянии документации по предоставляемым услугам. В соглашении на предоставление услуг разумно предусмотреть возможность обратного выкупа оборудования и задействованного персонала компанией-заказчиком в случае прекращения соглашения.

Дополнительной гарантией от подобной зависимости является использование мультивендорной модели сорсинга, при которой услуги предоставляются группой поставщиков. Однако эффективность такого подхода ниже ввиду отсутствия единой точки ответственности.

АЛЕКСЕЙ СОБОЛЕВ

Такой риск существует. Чтобы его нивелировать, надо, во-первых, четко представлять, где провести границу между внешним обслуживанием и собственным исполнением функций. В общем виде, на внешнее обслуживание надо отдавать текучку и рутину, а вопросы стратегические оставлять за собой. Во-вторых, в контракт надо обязательно включать требование создания и поддержки полной документации на обслуживаемые системы. И последнее: при обсуждении контракта надо не забыть про отчетность. ИТ-менеджер должен получать оперативную, достаточную и только необходимую информацию о состоянии дел в его департаменте. Эта информация позволит ему быть постоянно в курсе и оперативно принимать решения, в том числе корректировать состав услуг, получаемых от аутсорсера.

ИЛЬЯ ФЕДУРУШКИН

Практически в любом договоре есть условия прекращения договора и права сторон по его окончании. Там же можно

описать процедуру прекращения договора, учитывающую передачу процессов управления и поддержки специалистам заказчика или третьим лицам. Если компания отдает в аутсорсинг часть ИТ-инфраструктуры, то, как правило, контроль над ИТ-процессами остается за компанией, и смена аутсорсера или отказ от его услуг не влечет остановки этих процессов.

Нужна ли регуляция рынку ИТ-аутсорсинга? Если да, то кто должен (может) выступать в роли регулятора и какие аспекты этого рынка подлежат регуляции?

ИВАН АНДРИАНОВ

В номенклатуре услуг государственного заказа нет такого термина, как ИТ-аутсорсинг. И заказчик вынужден прибегать к иным формулировкам. Все это приводит к усложнению процессов бюджетирования, обоснования и утверждения реально необходимых услуг. Здесь есть поле для совместных действий заказчиков и аутсорсеров, направленных на уменьшение сроков прохождения по инстанциям проектов технической поддержки, сервиса, сопровождения, развития, модернизации, обеспечения функционирования ИТ-инфраструктуры.

В этом году должно активно заработать первое объединение ИТ-аутсорсеров - НПО «АСТРА», в уставе которого прописаны многие важные аспекты регулирования рынка ИТ-аутсорсинга. Первые результаты можно будет оценить не раньше, чем через год. Тогда и будет понятно, в состоянии ли конкурирующие компании объединить усилия, раскрывая свои секреты ради общего блага.

ДЕНИС КАЛИНИН

Любой рынок априори регулируется существующими законодательными актами и отраслевыми стандартами без какой-либо дополнительной необходимости в регулировании. Хотя когда некоторые отрасли либо становятся сильно монополизированными, либо играют стратегическую роль в экономике государства, возникают дополнительные регулирующие

механизмы в виде комитетов, комиссий, решений отраслевых сообществ. В отрасли аутсорсинга сейчас формируются самостоятельные сообщества и ассоциации, которые позволяют данному направлению регулировать себя самостоятельно. Примером такой организации является некоммерческое партнерство АСТРА, созданное осенью 2008 г.

ПЕТР КИРЕЕВ

Для какого-либо специального регулирования государством отечественного рынка ИТ-аутсорсинга повода нет - все необходимые правовые и организационные средства регулирования сферы ИТ уже развернуты, от Гражданского кодекса РФ до Министерства связи и массовых коммуникаций.

Что действительно нужно, так это внятная позиция государства, отражающая его понимание необходимости ИТ-аутсорсинга для обеспечения конкурентоспособности российских предприятий и сокращения производственных издержек в это трудное для экономики время.

СЕРГЕЙ КИРЯЧЕК

Рынок он и есть рынок, поэтому экономическая регуляция не требуется. Однако правовая регуляция необходима. Предоставление услуг, к которым относится и аутсорсинг, регламентируется ГК РФ, в котором, однако, не предусмотрена норма, регулирующая отношения сторон по уровню сервиса. Поэтому, например, при аутсорсинге ИТ-инфраструктуры широко используются ИТЛ и проверенные на практике формы SLA.

Одним из аспектов рынка, требующим проработки и разъяснения, может стать процесс смены аутсорсинговой компании.

ОЛЬГА ЛОСКУТОВА

На мой взгляд, гораздо важнее регулировать область аутсорсинговых услуг на законодательном уровне, например, по международным стандартам. Большим шагом вперед стало бы введение в российское законодательство понятия аутсорсинга. Кроме того, из западной практики мы могли бы перенять традицию страхования рисков, ответственности, гарантии результата.

АЛЕКСЕЙ РЕЗНИЧЕНКО

Конечно, регулирование необходимо. Исходить надо из практики более развитых в этой области стран и учитывать свою специфику.

АЛЕКСАНДР САПРОНОВ

Разумным подходом мы считаем использование добровольной сертификации поставщиков услуг, например, на основе западных стандартов BS-15000/ ISO-20000, BS-7799/ISO-17799, а также eSourcing Capability Model for Providers (eSCM-SP). Основными аспектами, подлежащими регуляции, являются качество предоставляемых услуг и наличие мощностей для их предоставления.

Один из весомых критериев оценки поставщика услуг аутсорсинга - наличие у последнего развитой системы финансирования сделок. Например, HP EDS использует для этого специальное подразделение компании - финансовые услуги HP (HP Financial Services - HPFS), что позволяет применять в аутсорсинговых соглашениях гибкие схемы оплаты.

ВЛАДИМИР СОЛОЩЕВ

Утопическая мечта, однако регуляция была бы чрезвычайно полезна рынку ИТ-аутсорсинга в части методологического и нормативного обеспечения этого рынка - рекомендованных справочников ИТ-услуг и методик расчета затрат на услуги. Это необходимо, чтобы одинаковые сущности обозначались одними и теми же словами, как в среде заказчика, так и в среде поставщика; чтобы при расчете затрат и заказчик, и поставщик могли использовать одинаковые ориентиры и т. д. Могут ли государственные органы обеспечить такую регуляцию? Никогда.

Кто заинтересован в подобной регуляции при условии существования в стране цивилизованного рынка аутсорсинга ИТ? Только сами игроки этого рынка.

Кто может быть орудием игроков цивилизованного рынка в реализации этой мечты? Например, их же ассоциация «АСТРА».

ВЛАДИМИР ШТАЛОВ

В России аутсорсинг находится в стадии развития, и ему придется пройти через многое. Будут разрабатываться новые стандарты и методологии. В большей степени вопросы регуляции ИТ-аутсорсинга коснутся государственного сектора.