

Денис Волков/
themelon@yandex.ru/

Сосредоточься на главном

Российскому бизнесу ИТ-аутсорсинг пришелся не по вкусу. Вернее, «распробовали» его в основном только крупные компании, для которых перепоручение заботы об ИТ-инфраструктуре сторонним исполнителям — это реальное конкурентное преимущество, позволяющее сосредоточиться на основном бизнесе. Однако специалисты уверены, что через пару лет преимущества ИТ-аутсорсинга оценят и компании сегмента СМБ.

О тдавая бельё в стирку, наняв садовника или перепоручая ремонт квартиры строительной фирме, мы в первую очередь заботимся о собственном времени. О времени, которое каждый из нас может потратить на то, что ему удастся делать лучше других. И пускай пришлые специалисты обойдутся несколько дороже, чем если бы все было сделано своими руками, зато сделано это будет быстрее и качественнее. Обоюдная выгода налицо, о чем свидетельствует бурное развитие сферы услуг в последнее время — есть спрос, есть и предложение. Как это часто случается, житейский опыт, перенесенный в область профессиональной деятельности, не всегда оказывается полезным, точнее, не везде. Ведь приведенные выше примеры, взятые из повседневной жизни, не что иное, как применение аутсорсинга — передача непрофильной деятельности сторонним поставщикам услуг. Подобная практика используется бизнесом во многих областях: в уборке офиса и ремонте офисной техники, при расчете зарплаты и маркетинге. Однако

наибольшей отдачей от этой схемы ждали именно в области информационных технологий. Если же посмотреть на аналитические данные за прошлый год, то вырисовывается противоречивая ситуация: с одной стороны, рынок ИТ-услуг рос значительно быстрее ИТ-сектора экономики в целом, с другой — составил всего несколько процентов от него. В чем же дело?

По росту

«Рынок аутсорсинга в России растет очень быстрыми темпами, все больше компаний начинают применять те или иные модели ИТ-аутсорсинга в своей деятельности. В основном это, конечно, крупные организации, территориально распределенные по всей России или большей ее части», — констатиру-



Сергей Расказов

ет Георгий Ованесян, руководитель направления технической поддержки и аутсорсинга КРОКа. Иными словами, отмеченный прирост — следствие нескольких крупных контрактов, заключенных в прошедшем году, и о повсеместной практике использования услуг сторонних поставщиков ИТ-услуг говорить пока не приходится. Ге-

Специалисты уверены, что «взятый с потолка» ИТ-аутсорсинг ни к повышению эффективности, ни к снижению издержек привести не сможет.

оргий Ованесян, правда, не склонен к пессимизму, он считает, что через 2–3 года ИТ-аутсорсинг приживется и в России. Уже сегодня многие компании телекоммуникационного, нефтегазового и финансового секторов используют такую схему организации и контроля ИТ-инфраструктуры. По мнению Дениса Калинина, генерального директора IBS DataFort, «Россию ожидает взрывной рост спроса на услуги ИТ-аутсорсинга», а тот факт, что компании перечисленных отраслей оказались в авангарде, обусловлен тем, что в их составе больше грамотных, знакомых с западными практиками менеджеров: «В России данный рынок находится в начале развития. Его услугами пользуются в основном либо большие компании, где менеджеры знакомы с мировыми практиками, либо компании, имеющие зарубежные корни с развитой культурой аутсорсинга. Таким образом, это своеобразный показатель уровня знания менеджмента современных подходов к управлению». Не стоит думать, что практика использования сторонних сервисных компаний пришла в крупный российский бизнес вместе с выпускниками иностранных бизнес-школ. Западный опыт управления сказался в первую очередь на самой организации бизнес-процессов, на возможности их оптимизации и методах сокращения издержек. Ведь все специалисты уверены, что «взятый с потолка» ИТ-аутсорсинг ни к повышению эффективности, ни к снижению издержек привести не сможет. «Если компания не имеет сформулированных целей и задач, которые

она хочет решить методом передачи некоторых или всех ИТ-функций на аутсорсинг, скорее всего, этот переход не даст желаемого эффекта», — уверен Дмитрий Фишелев, директор по развитию бизнеса сервисных услуг компании «Инфосистемы Джет».

Время пришло

Еще одна причина, по которой компании нефтегазового, телеком- и банковского сектора решили отдать «на откуп» собственные ИТ-службы, — конкуренция, ведь перечисленные отрасли относятся к наиболее конкурентным отраслям современной экономики. В ситуации, когда потенциал экстенсивного роста исчерпан, начинается поиск возможностей для интенсификации бизнес-процессов. Аутсорсинг в целом и ИТ-аутсорсинг в частности (как возможность вывести непрофильные подразделения «за скобки» основного бизнеса) — один из действенных инструментов увеличения эффективности.

«На примере банковского сектора мы видим, что в последние 2–3 года бизнес стал более сервис-ориентированным и сфокусированным, в том смысле, что непрофильные подразделения переориентировались на покупку сервисов, а не активов, как это происходит в профильных секторах, — отмечает Дмитрий Максимов, директор департамента системной интеграции и консалтинга компании ОТП. — Раньше отечественные кредитные организации брали в штат разработчиков, вкладывались в создание программного



Дмитрий Фишелев

обеспечения, осуществляли покупку аппаратных средств, что было удобно с точки зрения безопасности, но требовало значительных затрат. В последнее время российские банки предпочитают приобретать необходимые программные продукты у специализированных компаний».

И это лишь один из многочисленных примеров. По мнению Владимира Солощева, заместителя генерального директора по производству компании ISG, существует немало компаний, для которых аутсорсинг собственной ИТ-инфраструктуры — единственный возможный выход.

Это в частности:

- > территориально-распределенные, вертикально-интегрированные, государственные структуры;
- > территориально-распределенные, вертикально-интегрированные естественные монополии;
- > территориально-распределенные, вертикально-интегрированные сетевые коммерческие структуры.

Приведенная классификация основана прежде всего на характере собственности и территориальной распределенности бизнеса. Рассматривать же вопрос о необ-



Георгий Ованесян

ходимости использования ИТ-аутсорсинга в зависимости от принадлежности компании к малому, среднему или крупному бизнесу, по мнению Владимира Солощева, неправильно. И дело даже не в том, что небольшим компаниям такой подход не нужен, нет, средние и малые компании уже сейчас задумываются об использо-



Ассоциация
Рускрипто

SoftTool
www.softtool.ru

Информационная безопасность

4 октября 2007 года

В рамках выставки информационных технологий Softool'2007
ВЦ (ВДНХ), павильон № 69, Малый конференц-зал

Конференция поможет Вам:

- Понять, что необходимо для защиты информации
- Узнать, как бороться с инсайдерами в организации
- Эффективно организовать защиту от вредоносного программного обеспечения
- Ознакомиться с новыми разработками в области защиты информации
- Повысить свой уровень компетентности
- Пообщаться с ведущими специалистами по криптографии и информационной безопасности

Участие в конференции по предварительной регистрации
Регистрация на сайте www.ruscripto.ru

ОРГАНИЗАТОРЫ
КОНФЕРЕНЦИИ:



Ассоциация
Рускрипто

Российская
Академия
Наук



РЕКЛАМА

вании внешних услуг. Вопрос в другом — требуются иные критерии оценки.

Согласен с этим и Михаил Елагин, руководитель департамента структурирования, экспертизы и управления рисками «ГВЦ Энергетики»: «Любой компании, независимо от размера, стоит задуматься об эффективности ИТ-услуг».

По мнению Дмитрия Фишелева, основные критерии, которыми необходимо руководствоваться при переводе собственной ИТ-службы на аутсорсинг, следующие:

> долго- и среднесрочная стратегия компании в области развития бизнеса;

> принятая в компании модель управления;

> целевые финансовые показатели бизнеса.

Конечно, существуют и исключения. «Если в компании работают, условно говоря, два человека, то другого разумного выбора, кроме найма „приходящих“ специалистов, нет, — уверен Фишелев. — Какой смысл нанимать системного администратора, пусть даже за небольшую зарплату, чтобы он 90% своего рабочего времени играл в игрушки или сидел в Интернете?»



Владимир Соловцов

«Я думаю, что вопрос об аутсорсинге должен рассматриваться не с точки зрения размера организации, а с позиции ее стратегии, распределения функций между компанией и внешним поставщиком», — уверенно заявляет Сергей Рассказов, директор департамента аутсорсинга и технической поддержки, НР Россия.

Правда, именно средние и крупные компании получают максимальный эффект от тех мероприятий и действий по трансформации и оптимизации инфраструктуры, которые в итоге приводят к повышению гибкости, снижению

стоимости, соответствию существующих ИТ-инфраструктуры и ИТ-мощностей потребностям бизнеса в настоящем и, что еще более важно, в будущем. Объясняется это просто, считает Рассказов: «Чем крупнее компания, тем более значимую роль играют ИТ в ее деятельности, тем более ощутимым будет эффект от аутсорсинга». Однако далеко не для всякого бизнеса, активно использующего ИТ, аутсорсинг является оптимальной стратегией.

Противопоказания

На вопрос о том, когда ИТ-аутсорсинг нецелесообразен и лучших результатов можно добиться собственными силами, Георгий Ованесян отвечает, что все зависит от того, является ли ИТ профильным ак-



Михаил Елагин

тивом для компании: «Если речь идет об ИТ-компании, для которой ИТ — это бизнес, и, соответственно, все ИТ-мощности и ИТ-сотрудники — профильные для организации». Такого же мнения придерживается и Сергей Рассказов: «Это вопрос стратегии компании — что она относит к своей интеллектуальной собственности, в чем видит свое конкурентное преимущество, а что является вспомогательной частью, в поддержке которой лучше прибегнуть к помощи специалистов, имеющих соответствующий опыт и экспертизу. Прежде всего, это касается компаний, для которых ИТ является жизненно важным органом, где на ИТ завязаны ключевые бизнес-процессы, от которых зависит успех». В качестве примера Рассказов приводит компании банковской сферы. Хотя финансовые организации охотно пользуются услугами сторонних поставщиков услуг, кое-что они стараются оставить «при себе». «Банки могут отдать на аутсорсинг клиентскую часть, уп-

равление сетью и инфраструктурой ЦОД, но в меньшей степени готовы к аутсорсингу core banking системы, особенно в части приложений, потому что это „сердце“ банка. Стратегия аутсорсинга является одной из самых важных составляющих ИТ-стратегии в целом». По мнению Михаила Елагина, оптимальное решение — когда каждый делает то, что он умеет лучше всего.

Не в деньгах счастье

Возвращаясь к вопросу отношения компаний разного уровня к использованию ИТ-аутсорсинга, хочется отметить одну важную особенность. Небольшие компании, в отличие от своих более крупных коллег, в первую очередь оценивают возможность достижения сиюминутного финансового эффекта от того или иного нововведения. Если таковая имеется, то стратегия принимается, если же нет — отбрасывается. Долгое время считалось, что основное преимущество от использования ИТ-аутсорсинга лежит именно в финансовой плоскости: «чужие» специалисты смогут обслуживать ИТ-инфраструктуру дешевле собственных. Однако это не всегда так. «Размер сокращения расходов в компании зависит от степени эффективности ее собственной ИТ-службы. Если она невысокая, то экономия будет ощутимой. Но главная цель перехода на ИТ-аутсорсинг — сконцентрироваться на собственном бизнесе, а эффективность ИТ будет определяться конкуренцией аутсорсеров», — говорит Денис Калинин. Достаточно распространенное мнение о том, что аутсорсинг следует рассматривать только с точки зрения уменьшения расходов, является ошибочным, считает Сергей Рассказов: «Оптимизация сводится не только к сокращению расходов. На мой взгляд, основная цель аутсорсинга и главная предпосылка к переходу на аутсорсинг заключается в определении роли ИТ в конечном успехе бизнеса (а, как показывают последние исследования, эта роль очень велика) и понимании того, что следует сделать, чтобы ИТ помогла бизнесу добиться поставленных целей».

С тем, что перевод на аутсорсинг ИТ-службы не обязательно должен

привести к финансовому выигрышу, согласен и Михаил Елагин. Прежде всего, следует разобраться, что понимать под словом «выигрыш». «Если вам необходима сверхвысокая надежность систем, аутсорсинг может и не принести сокращения операционных расходов, но существенно снизит риски, — напоминает он. — Хотя в любом случае вы должны получить уменьшение доли эксплуатационных расходов к инновациям, но вряд ли стоит оперировать абсолютными цифрами, не зная конкретного варианта реализации и заданной цели. Один из безусловных плюсов аутсорсинга — это управляемость, прозрачность и эффективность оказываемых ИТ-услуг». Как полагает Дмитрий Фишелев, переход на аутсорсинг в ряде случаев способен привести к увеличению ИТ-бюджета компании. Но в некоторых областях экономия — не всегда главная цель бизнеса, к тому же, как известно, «скупой платит дважды». Ведь если от надежности той или иной части ИТ-инфраструктуры зависит бизнес компании, и потери, в случае ее выхода из строя, не идут ни в какое сравнение с возможной экономией, ответ очевиден: если аутсорсер способен поддерживать систему лучше и качественнее, от услуг собственных специалистов целесообразно отказаться. Для подтверждения этого тезиса Дмит-



Дмитрий Максимов

рий Фишелев приводит характерный пример: «Час простоя системы обслуживания клиентов в крупном банке приводит к убыткам в размере нескольких сотен тысяч долларов. Текущая эксплуатация системы силами собственного ИТ-подразделения дает суммарный годовой показатель доступности на уровне 98%. Аутсорсер, претендующий на обслужива-

ние данной системы, готов подписать контрактные обязательства, гарантирующие уровень доступности равный 99,5%. В пересчете на часы это означает, что ежегодный неплановый простой системы уменьшится примерно на 130 часов. Вопрос: выгодно ли банку заключить такой договор, если известно, что годовая стоимость обслуживания системы возрастет при этом на 100 тыс. долл., а реорганизация собственной ИТ-службы займет примерно год и обойдется в 1 млн долл.?»

тает Дмитрий Фишелев («Инфосистемы Джет»). Однако, несмотря на специфичность каждого отдельного случая, существуют некоторые виды деятельности, в основном рутинного характера, которые целесообразно передать во внешнее управление, говорит Денис Калинин (IBS DataFort): «Исходя из нашего опыта, центр обработки данных, управление рабочими станциями и сервисное обслуживание всегда выгодно передать аутсорсеру, так как это неспецифичные функции,

Центр обработки данных, управление рабочими станциями и сервисное обслуживание всегда выгодно передать аутсорсеру.

Список приоритетов
Найдя ответы на вопросы — когда стоит предпочесть ИТ-аутсорсинг и какую отдачу ждать от такого перехода, — осталось разобраться с тем, что именно стоит порекомендовать сторонним поставщикам — всю ИТ-инфраструктуру или только ее часть?

Как и в случае с размером бизнеса, однозначного ответа на этот вопрос нет. Георгий Ованесян (компания КРОК) уверен, что перечень ИТ-сервисов, которые можно или нужно отдать на аутсорсинг, всегда будет индивидуален для каждой отдельно взятой компании. Согласен с этим и Михаил Елагин («ГВЦ Энергетики»): «Решение зависит от степени зрелости процессов управления ИТ (и не только ИТ) у заказчика и от зрелости организации-аутсорсера. От конкретных задач. От конкретных рисков».

Прежде всего, следует оценить, по силам ли собственным специалистам решение той или иной задачи. Ведь подчас квалификации внутренней ИТ-службы может быть недостаточно. «И наилучшим образом с задачей их обслуживания справится именно специализированная компания с высокими техническими компетенциями и отлаженными сервисными механизмами», — счи-

одинаковые в любом бизнесе, а их поддержка своими силами — трудоемкий рутинный процесс». Аутсорсинг серверных мощностей, поддержка СУБД или, например, управление бизнес-приложениями требуют более кастомизированного подхода, и эффект зависит уже от конкретных параметров бизнеса, добавляет Калинин. Тем не менее, уже сегодня можно сказать, что именно отечествен-



Денис Калинин

ные компании предпочитают порекомендовать аутсорсерам. «Это построение (оптимизация) ИТ-инфраструктуры, сервисное обслуживание рабочих станций и серверов, веб-хостинг, call-центры, внедрение и поддержка ИТ-решений, поддержка LAN и WAN (оборудование и инфраструктура) и т. д.», — перечисляет Дмитрий Максимов (компания ОТР).

Если же отвлечься от частностей и составить приблизительный план перевода ИТ-службы компании на аутсорсинг, то, по мнению Сергея Рассказова (НР Россия), ИТ-аутсорсинг можно разбить на несколько больших блоков:

- > аутсорсинг инфраструктуры дата-центров;
- > аутсорсинг приложений и управление ими;
- > аутсорсинг управления рабочими местами конечных пользователей и клиентской частью;
- > аутсорсинг управления сетевыми мощностями.

«Говоря о более высоком уровне, следует отметить аутсорсинг бизнес-процессов. Здесь мы имеем в виду именно те бизнес-процессы, которые непосредственно завязаны на ИТ-инфраструктуру, — напоминает Сергей Рассказов. — В зависимости от приоритетов и целей компании, на аутсорсинг можно передать как один из этих блоков, так и все модули вместе — мы называем это „стратегическим аутсорсингом“. Он отличается детальной проработкой структур управления и взаимодействия между поставщиком услуги и бизнесом, ИТ-функциями бизнеса и бизнесом в целом».

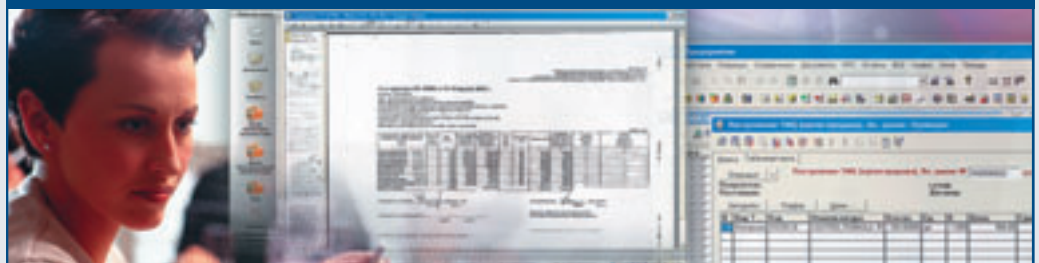
Аутсорсинг в России переживает сегодня «эпоху модности», считает Дмитрий Фишелев. «Вокруг него идет множество разговоров и дискуссий, — говорит он, — но этот вид деятельности совсем недавно пришел в Россию, и количество реально запускаемых проектов такого рода пока невелико». Сергей Рассказов считает, что аутсорсинг в России сделает большой скачок вперед, так как в мире накоплен большой опыт успешной реализации аутсорсинговых проектов. «У России есть великолепная возможность получить эту экспертизу сразу, не проходя тяжелый путь, которым шли западные компании, и, соответственно, избежать повторения многих ошибок и неудач», — подытоживает Рассказов. <

Электронный архив финансовых документов

Просмотр электронных копий бухгалтерских документов — непосредственно из учетной системы



www.elar.ru



Функции решения «Электронный архив финансовой документации»:

- Автоматизированная архивация электронных копий бухгалтерских документов
- Предоставление регламентированного доступа к электронной копии документа или к его конкретной части
- Массовая распечатка электронных копий бухгалтерских документов, по запросу

Преимущества решения для предприятия:

- Снижение рисков несвоевременной обработки запросов налоговых органов
- Снижение затрат на формирование бумажных копий документов
- Невозможность несанкционированного изъятия документов из архива

127083, г. Москва, Петровско-Разумовская аллея, 12а
Тел.: +7 (495) 792 31 31. Факс: +7 (495) 251 36 03

www.elar.ru
e-mail: office@elar.ru