

ФОРМУЛА АУТСОРСИНГА САМОСТОЯТЕЛЬНО СООРУЖАТЬ СЕРВЕРНЫЕ КОМНАТЫ И БЕСПОКОИТЬСЯ О НАДЛЕЖАЩЕЙ РАБОТЕ ERP-СИСТЕМЫ ВО ВСЕ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО. ЭТИ И МНОГИЕ ДРУГИЕ ИТ-ФУНКЦИИ ЛЮБАЯ КОМПАНИЯ МОЖЕТ ОТДАТЬ НА АУТСОРСИНГ. НО СЕРЬЕЗНЫХ АУТСОРСИНГОВЫХ СДЕЛОК В РОССИИ ОЧЕНЬ МАЛО. И СИТУАЦИЯ НЕ ИЗМЕНИТСЯ ДО ТЕХ ПОР, ПОКА ИТ-КОМПАНИИ НЕ НАКАЧАЮТ АУТСОРСИНГОВЫЕ МУСКУЛЫ, А ЗАКАЗЧИКИ НЕ НАУЧАТСЯ ДОХОДЧИВО ОБЪЯСНЯТЬ ИТ-СЕРВИС-ПРОВАЙДЕРАМ, ЧЕГО ОНИ ХОТЯТ И «СКОЛЬКО ИМ ВЕШАТЬ В ГРАММАХ».

МИХАИЛ БЕЛЯНИН

ОТДАТЬ НЕЛЬЗЯ ОСТАВИТЬ «Нужно делать то, что удастся лучше всего, и пожинать плоды. Нужно изобрести от всего, в чем вы не превосходите остальных» — так описывают формулу аутсорсинга Роджер Камрасс и Мартин Фарнкомб, авторы книги «Алхимия корпорации».

За рубежом эту формулу опробовали многие компании. Постоянно заключаются новые аутсорсинговые контракты стоимостью в миллиарды долларов и сроком до десяти лет. По объему рынок аутсорсинга уже сравним с рынками автомобилестроения, электроники и фармацевтики. Причем если лет 30–40 назад корпорации начали избавляться от таких непрофильных операций, как охрана зданий, уборка помещений и организация корпоративного питания, то теперь сторонним фирмам доверяют более сложные процессы — бухгалтерию, HR, call-центры и взаимоотношения с клиентами.

Но, пожалуй, наиболее популярный объект аутсорсинга — ИТ-сервисы. Так, клиенты компании «Крок» чаще всего отдают ей на аутсорсинг обслуживание каналов связи, локальных сетей, серверов и ПК. «Эти процессы отличаются постоянством, либо происходящие в них изменения предсказуемы и повторяются», — говорит первый заместитель генерального директора «Крока» Александр Буйдов. — Поэтому их аутсорсинг приносит заказчику максимальную пользу». Генеральный директор компании «Verusell Проекты» Алексей Терентьев, напротив, считает, что представление о снижении издержек с помощью аутсорсинга не соответствует действительности. «Расходы не изменятся», — утверждает он. — Другое дело, что ИТ-сервисы будут предоставляться с гарантированным качеством, регламентированным договорными отношениями с аутсорсером». А начальник управления банковских технологий Эконацбанка Алексей Морозов полагает, что затраты могут даже возрасти: «Если принять, что зарплаты нашего ИТ-специалиста и сотрудника аутсорсинговой фирмы равны, стоимость аутсорсинга вырастет хотя бы из-за начисления НДС в размере 18%».

Встречаются на рынке и предложения по сервису «ПО как услуга». Так, компания UCMS Group за абонентскую

плату обеспечивает клиентов web-доступом к ИТ-платформе Ulcimus, автоматизирующей работу корпоративной HR-службы. При желании заказчика его участие в управлении кадрами можно свести к минимуму, переложив все заботы на плечи аутсорсера. Компании «АйТи» и Parking.ru предлагают рынку услугу по сдаче в аренду системы MS Dynamics CRM 3.0, позволяющей автоматизировать взаимоотношения заказчика с клиентами. Расчетный центр «Практик», специализирующийся на аутсорсинге бухгалтерии, сдает клиентам в аренду ERP-систему MS Dynamics Nav, с помощью которой ведется вся клиентская бухгалтерия.

Но все же хостинг бизнес-приложений по модели ASP для России пока в диковинку. «Аутсорсинг ERP- и CRM-систем сложен, поскольку в этом случае конфигурация настроечных параметров постоянно меняется», — объясняет Александр Буйдов. К тому же в России принято так сильно кастомизировать ИТ-системы, что потом не всякий аутсорсер возьмется их поддерживать. Вопросы безопасности тоже беспокоят заказчиков, ведь через ИТ-систему проходит информация о работе компании, являющаяся коммерческой тайной. Данные CRM-систем вообще вождельный объект промышленного шпионажа. «Поэтому на аутсорсинг никогда не отдаются процессы, содержанием которых является либо закрытая управленческая информация, либо технологическая информация реального времени, возникающая в производственном процессе», — отмечает Алексей Терентьев.

Впрочем, председатель совета директоров компании «АйТи» Тагир Яппаров считает эти страхи надуманными: «По статистике, основной источник утечки информации — инсайдеры. Размещение ИТ-системы на площадке аутсорсера, наоборот, снижает риск потери данных. Арендная система размещается на закрытом сервере, а доступ к ней осуществляется по защищенным каналам связи».

НЕ МОГУТ ИЛИ НЕ ХОТЯТ? По оценкам IDC, до 2008 года рынок ИТ-аутсорсинга в России будет расти в среднем на 41% ежегодно. Но абсолютный размер этого

сегмента невелик — всего 2% общего объема ИТ-рынка. «В России аутсорсинг бизнес-процессов находится в зачаточном состоянии», — признает президент консалтинговой группы «Борлас» Алексей Ананьин. — Количество контрактов можно пересчитать по пальцам одной руки. Причем, как правило, речь идет об аутсорсинге второстепенных процессов». Как уже было сказано, даже на такой средней сложности шаг, как аутсорсинг бизнес-приложений, крупные российские компании идут нечасто. Случаев же полной передачи всех ИТ-функций на аутсорсинг (как это сделал за рубежом General Motors) в России нет вообще. И дело не только в недоверии к аутсорсерам. Главная причина в том, что рынок ИТ-аутсорсинга незрел, и предложение плетется в хвосте спроса (пусть даже плохо структурированного).

Заказчики тоже весьма трезво оценивают возможности российских аутсорсеров (см. рубрику «Прямая речь»). Например, Эконацбанк активно использует элементарный аутсорсинг (вроде обслуживания web-сайта и поддержки ПК и принтеров), но о полном переводе ИТ на аутсорсинг даже не помышляет. «Специфика банковского бизнеса такова, что многие ИТ-услуги должны оказываться в режиме реального времени», — объясняет Алексей Морозов. — А при использовании аутсорсинга это невозможно». Не стоит забывать и о том, что ИТ-службы некоторых российских компаний способны дать фору многим ИТ-компаниям. Так, в ИТ-отделе Магнитогорского металлургического комбината трудятся более 850 человек. Кому под силу взять на аутсорсинг всю ИТ-инфраструктуру такого гиганта? И далеко не все крупные градообразующие предприятия готовы передать ИТ-функции на аутсорсинг, распустив собственных сотрудников: социальный фактор не позволит. «Они предпочитают иметь свои ИТ-службы, пусть даже громоздкие и не очень эффективные», — считает Алексей Терентьев.

Не стоит сбрасывать со счетов и менталитет российских предприятий. Хотя теоретически они и за использование аутсорсинговых услуг, но привычка делать все самостоятельно очень сильна. Порой гендиректор готов отдать ИТ на аутсорсинг, но СIO и глава службы внутренней безопас-

ности против. Кроме того, по словам Александра Буйдова, многие компании не привыкли заниматься планированием на срок более года, что тоже затрудняет заключение многолетних аутсорсинговых контрактов. Развитие аутсорсинга сдерживает также недостаточная прозрачность российского бизнеса. «Чем большая часть бизнеса будет «белой», тем сильнее окажется его зависимость от иностранных инвесторов. И тем быстрее будет развиваться аутсорсинг», — постулирует Алексей Ананьин.

АУТСОРСИНГ ДЛЯ ПОРЯДКА Пока же можно сказать, что ИТ-аутсорсинг в России делает первые шаги. Новичкам в этой области эксперты советуют тщательно юридически оформлять отношения между аутсорсером и заказчиком. «Бойтесь аутсорсеров, не подписывающих соглашение о гарантированном уровне обслуживания (Service Level Agreement), — предостерегает генеральный директор компании «Дата Фор» Юрий Самойлов. — Обе стороны должны нести финансовую ответственность за исполнение условий контракта». Алексей Терентьев тоже считает, что SLA нужно прописывать как можно детальнее, чтобы избежать недоразумений в будущем: «Это задание аутсорсеру и одновременно гарантия ему от необоснованных претензий со стороны заказчика, поскольку аутсорсинговая услуга — это нематериальная ценность, оценить ее качество до оказания невозможно». С ними не согласен Алексей Ананьин: «SLA не более чем модное слово. Аутсорсинговый проект — штучный товар, здесь все решается индивидуально».

Но даже если в процессе реализации аутсорсинга возникают сложности и отклонения от SLA, куратору проекта со стороны заказчика не стоит спешить с выводами о его провале. Эффект от аутсорсинга проявляется далеко не сразу, для этого должны пройти годы. Но определенную пользу приносит даже не очень удачный аутсорсинг. Причем сразу. Она заключается в наведении порядка в бизнес-процессах компании. До сих пор результаты почти всех аутсорсинговых работ на российском рынке к этому и сводились. ■

ПРЯМАЯ РЕЧЬ ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ ВЫ ОТДАЛИ БЫ ИТ-ФУНКЦИИ НА АУТСОРСИНГ?

Алексей Кют, начальник отдела ИТ «ЯРПИВО»:

— ИТ-отделы на предприятиях для того и держат, чтобы не прибегать к сторонним услугам по поддержке и развитию ИТ. Ведь сотрудники корпоративных ИТ-служб гораздо сильнее ориентированы на решение задач своего предприятия. Весь мой опыт работы показывает, что такой подход оправдывает себя и экономически, и с точки зрения наличия необходимого интеллектуального потенциала. На мой взгляд, лучше бы вообще не прибегать к аутсорсингу.

Максим Белоусов, директор по ИТ МФ «АКОНИТ»:

— ИТ-аутсорсинг показан крупным компаниям с распределенной структурой. Для компаний среднего и малого бизнеса он все-таки обходится дороже, чем собственные ИТ-специалисты. В секторе СМБ штат корпоративных ИТ-служб составляет 20–30 человек. Средний ФОТ — \$50–60 тыс. Стоимость одного специалиста, даже с учетом его содержания, — меньше \$5 тыс. Любая

же аутсорсинговая компания меньше, чем за \$10 тыс., даже головы не поднимет. Получается, что на небольших объемах задач по сопровождению ИТ-инфраструктуры аутсорсинг не выгоден. Другое дело — проектные работы, но здесь возникает проблема SLA. Прописать в соглашении об уровне сервиса все нюансы взаимоотношений невозможно. Как и в любом договоре, найдутся дырочки. И СIO боятся, что в критический момент они окажутся крайними, а аутсорсер выйдет сухим из воды. Так что ИТ-аутсорсинг в России пока не пользуется популярностью. Зато во многих крупных холдингах наметилась тенденция выделения ИТ-службы в отдельное бизнес-подразделение, которое становится аутсорсером для своей компании. Обе стороны хорошо друг друга знают и доверяют.

Денис Сушко, директор по ИТ группы ЛСР:

— Думаю, черновые ИТ-функции (такие, как обслуживание принтеров и копировальной техники) во многих компаниях с развитой ИТ-инфраструктурой уже отданы

на аутсорсинг. С этим все просто. Для более серьезных функций нужно сначала отладить соответствующие бизнес-процессы, иначе риски будут слишком высокими. Именно по этим причинам передача функций поддержки ИТ-инфраструктуры и информационных систем на аутсорсинг для предприятий нашего холдинга сейчас была бы необоснованной. Но в качестве первоочередных у нас намечены проекты по организации работы ИТ-служб в соответствии со стандартами ITIL/ITSM.

Роман Никуленков, директор ИТ-департамента сети салонов «ДИКСИС»:

— Готов передать на аутсорсинг при условиях: а) если функция стандартная (передача нестандартных функций слишком дорого обходится); б) качество исполнения этих функций не является критическим для ключевых бизнес-процессов компании; в) руководство компании готово мириться с возможной неконтролируемой утечкой информации; г) при сравнимом или более высоком качестве стоимости обслуживания функции аутсорсером не превышает теку-

щие затраты. К сожалению, лишь очень малая часть корпоративных ИТ-функций проходит по всем этим критериям.

Борис Славин, директор по ИТ группы ЧТПЗ:

— На аутсорсинг можно отдать все ИТ-функции, если они не эксклюзивны для предприятия. В идеале эксклюзивность может быть ограничена только стратегическим и среднесрочным планированием, бюджетным контролем. Но на деле все оказывается сложнее. Во-первых, эксклюзивность может быть связана с наличием собственных или заказных ИТ-разработок. Передача их на аутсорсинг означает риск зависимости от разработчиков таких решений. Во-вторых, эксклюзивность ИТ-функций зачастую является продолжением эксклюзивности системы управления предприятием. В-третьих, эксклюзивность некоторых задач в области ИТ объясняется отсутствием тиражных предложений со стороны ИТ-рынка, особенно в России, где аутсорсинговая практика только начинает развиваться.

Какие ИТ-функции можно безболезненно отдать на аутсорсинг? По сути, это вопрос того, насколько предприятие способно отделить процессы, обеспечивающие ее конкурентное преимущество, от сервисов, которые выгоднее заказать на стороне. Это проблема не только российская. Я видел западные компании, где ИТ полностью отданы на аутсорсинг, даже руководителя ИТ-службы нет (его роль исполняет один из топ-менеджеров). Зато на других предприятиях, наоборот, солидный штат специалистов создает информационную систему своими руками. Со временем ИТ-аутсорсинг станет столь же привычным, как аренда офиса с готовой инфраструктурой. Наверное, можно будет взять в аренду для своего бизнеса и информационную систему со всеми сопутствующими услугами. Но прежде должен сформироваться конкурентный и прозрачный рынок ИТ-услуг, а предприятия должны научиться использовать для развития своего бизнеса готовые решения, а не изобретать велосипед. Пока же ИТ-рынок и бизнес далеки друг от друга, и это основная причина напряженного отношения к аутсорсингу.