

С ПОЛНОЙ ОТДАЧЕЙ

ДАЖЕ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ, ГДЕ ФИРМЫ ПРИВЫКЛИ ТРАДИЦИОННО РАССЧИТЫВАТЬ ТОЛЬКО НА СЕБЯ, НЕТ ПОЛНОСТЬЮ АВТОНОМНЫХ КОМПАНИЙ. САМИ ИТ-АУТСОРСЕРЫ ПРАКТИЧЕСКИ ЕДИНОДУШНЫ: ОТДАВАТЬ МОЖНО ВСЕ. ИЛИ ДАЖЕ ЖЕСТЧЕ: ОТДАВАТЬ НУЖНО ВСЕ. И ЧЕМ БОЛЬШЕ ОТДАШЬ, ТЕМ БОЛЬШУЮ ВЫГОДУ В ИТОГЕ ПОЛУЧИШЬ. НУЖНО ТОЛЬКО ОТВЕТИТЬ СЕБЕ НА ТРИ ВОПРОСА. ЧТО МОЖНО ОТДАВАТЬ НА ИТ-АУТСОРСИНГ? КОМУ МОЖНО ДОВЕРИТЬ СВОИ ИТ-СЕРВИСЫ? И ПОСЛЕДНИЙ: ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ЧТО-ТО ВО ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ С ИТ-АУТСОРСЕРОМ ПОЙДЕТ НЕ ТАК?

МИХАИЛ ДУБОВ

СТАНДАРТНЫЙ АУТСОРСИНГ «Максимальный экономический эффект от реализации проекта может быть достигнут только при условии включения всех составных частей ИТ-инфраструктуры заказчика», — говорит Сергей Яскевич, директор IBM Global Technology Services.

Пожою оценку дает и Дмитрий Фишелев, директор по развитию бизнеса сервисных услуг сервисного центра «Инфосистемы Джет». Однако он обращает внимание на то, что на аутсорсинг не отдают те бизнес-приложения, которые относятся к категории core business.

Примечательно, что последний проект, над которым работал господин Фишелев, это утверждение опровергает — в сентябре «Инфосистемы Джет» взяли на полное обслуживание систему «Малина», управляет которой «Лоялти Партнерс Восток». Однако эта сделка скорее исключение, передавать аутсорсерам все ИТ-сервисы заказчики опасаются.

Прямой экономический смысл ИТ-аутсорсинга заключается в том, что компания-аутсорсер специализируется на оказании определенного набора услуг, благодаря чему стоимость этих услуг оказывается ниже их себестоимости, если реализовывать эти услуги силами ИТ-службы заказчика.

Аутсорсеры, за редким исключением, позиционируют себя в качестве специалистов в определенных областях, стараясь не выходить за пределы своей компетенции. Вместо услужливого «чего изволите?» клиента ожидает подробно расписанный перечень стандартизированных услуг, которые ему могут оказать в рамках базового соглашения, и в некоторых случаях список дополнительных сервисов, которые компания оказывает при необходимости.

«Стандартизация является одним из мощнейших драйверов как экономической эффективности, так и стабилизации качества», — объясняет Армен Кочаров, заместитель генерального директора Data Fort, проекта компании IBS. — «Получить стабильное качество можно в том случае, если аутсорсер предлагает стандартные сервисы, масштабированные на большое количество заказчиков».

Обратный подход, когда аутсорсер демонстрирует в качестве ключевого преимущества свою гибкость, резко повышает стоимость услуг: индивидуальное решение всегда дороже тиражного.

КОНТРАКТНЫЙ АУТСОРСИНГ «Ситуация, когда одна компания берет на себя все сервисы, которыми занималась ИТ-служба, возможна, но только на уровне контракта», — говорит Светлана Горевая, директор департамента Xerox Global Services. — «Технически же часть сервисов будет, в свою очередь, отдана субподрядчикам. Потому что компания-аутсорсер не может специализироваться сразу на всем, и если кто-то утверждает, что он предоставляет весь набор услуг, то, скорее всего, это неправда».

Между тем на российском рынке, по словам госпожи Горевой, сильна тенденция заключения именно таких все-

ОБЪЕМ ЕВРОПЕЙСКОГО РЫНКА ИТ-АУТСОРСИНГА В 2007 ГОДУ ДОСТИГНЕТ \$67 МЛРД. ПОЛОВИНА — ЭТО АУТСОРСИНГ ДАТА-ЦЕНТРОВ. ОСТАЛЬНОЕ ДЕЛИТСЯ МЕЖДУ АУТСОРСИНГОМ СЕТЕЙ, АУТСОРСИНГОМ ПРИЛОЖЕНИЙ И ОБСЛУЖИВАНИЕМ НАСТОЯТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ



АРМЕН КОЧАРОВ,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ
ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА DATA FORT,
СЧИТАЕТ, ЧТО
СТАНДАРТИЗАЦИЯ —
ОДИН ИЗ МОЩНЕЙШИХ
ДРАЙВЕРОВ
КАК ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ЭФФЕКТИВНОСТИ,
ТАК И СТАБИЛИЗАЦИИ
КАЧЕСТВА

объемлющих контрактов. При наличии одного всеобъемлющего аутсорсингового контракта риски заказчика возрастают. Недавнее исследование компании Deloitte, изучившей 50 крупных и проблемных ВРО-контрактов, показало, что одним из эффективных способов защиты заказчика от произвола со стороны аутсорсера является отказ от единого двухстороннего договора в пользу разделения бизнес-процессов на подпроцессы, за каждый из которых отвечает отдельная компания.

Управлять такой системой труднее, внедрять тоже, однако поменять негодного коня на переправе не проще. По данным компании Gartner, в 2003 году было заключено 16 мегасделок (мегасделка в терминологии Gartner — это контракт на сумму более \$1 млрд, заключенный с единственным поставщиком), в 2004-м таких сделок было уже 12, в 2005-м — всего 11. Одновременно сокращаются и средние сроки выполнения аутсорсинговых контрактов.

«Рекомендация Deloitte справедлива в том смысле, что аутсорсинг — это передача процессов или функций узким специалистам, и лучше работать с компаниями, которые специализируются именно в этой области», — соглашается Светлана Горевая. По мнению Армена Кочарова, российским клиентам о таких тонкостях задумываться рано: «До России и мода на аутсорсинг пока не докатилась, тем более мультисорсинг. Для ИТ-аутсорсинга мультисорсинг не является органичным состоянием, но в то же время и не запрещен. Мы бы рекомендовали мультисорсинг в ИТ как средство управления рисками больших по западным меркам контрактов. Для относительно небольших контрактов — до \$5–10 млн — мультисорсинг может привести к некоторому увеличению TCO».

КОНФЛИКТНЫЙ АУТСОРСИНГ Если верить крайне пессимистичному исследованию рынка ВРО от Deloitte, на практике добиться снижения затрат при аутсорсинге удается далеко не всегда. По данным Deloitte, в 38% случаев клиента вынуждали оплачивать работы, которые, как он сначала полагал, входили в контрактные обязательства вендора. В 44% случаев у вендора просто не оказа-

ОТ АУТСОРСИНГА К ЛИЗИНГУ

Рынок ИТ-лизинга, давно существующий в Европе и США, в России пока отсутствует. По сути, монопольное положение на нем занимает компания «ЦХГ-Меридиан Лизинг» — дочернее предприятие немецкой CHG-Meridian Deutsche Computer Leasing. В 2005 году управляющий директор «ЦХГ-Меридиан Лизинг» Дмитрий Шерстобитов заявил, что вве-

ренная ему фирма является первой лизинговой компанией в России, специализирующейся на финансировании информационных технологий. За прошедшие полтора года ситуация практически не изменилась. Тем не менее ИТ-лизинг появился в России задолго до прихода CHG-Meridian. В течение нескольких лет лизинговые схемы активно использовались для уменьшения налогооблагаемой базы: производственные



ДМИТРИЙ ФИШЕЛОВ,
ДИРЕКТОР
ПО РАЗВИТИЮ
БИЗНЕСА СЕРВИСНЫХ
УСЛУГ «ИНФОСИСТЕМЫ
ДЖЕТ», УВЕРЕН,
ЧТО ЕСЛИ ЗАКАЗЧИК
ПРЕДЪЯВЛЯЕТ
НЕВЫПОЛНИМЫЕ
ТРЕБОВАНИЯ, ОН
ПЛОХО ПРЕДСТАВЛЯЕТ,
КАК УСТРОЕНЫ
СОВРЕМЕННЫЕ ИТ

лось ресурсов для обеспечения ожидаемого уровня качества и снижения издержек. Каждый пятый клиент пожаловался на высокую текучку кадров у поставщика, которая нивелирует ценный опыт, полученный аутсорсером на других контрактах.

Несмотря на то что ИТ-аутсорсинг не эквивалентен аутсорсингу бизнес-процессов и имеет свою специфику, очевидно, что рано или поздно с любой из описанных проблем может столкнуться и клиент, решивший доверить свои ИТ-сервисы компании-подрядчику. Взаимоотношения между клиентом и аутсорсером обычно регламентируются в SLA (соглашение об уровне сервиса) — своде законов для разрешения конфликтной ситуации.

«У нас очень прозрачные ценообразование и система подсчета выполненных работ, поэтому обвинить нас в выставлении завышенного счета трудно. Если такое и бывает, то это бухгалтерские ошибки, и такие конфликты решаются в рабочем порядке», — утверждает Светлана Горевая.

«Поскольку информационная система является весьма сложным объектом, написание и согласование партнерскими SLA иногда занимает несколько месяцев», — добавляет Дмитрий Фишелев. — «Здесь как раз тот случай, когда не стоит жалеть усилий. Чем тщательнее будет написан SLA, тем легче, яснее и безоблачнее будут отношения сторон в ходе его действия».

КЛИЕНТСКИЙ АУТСОРСИНГ Но не только клиенты выбирают провайдеров услуг, сами аутсорсеры могут работать не со всяким заказчиком.

«Если заказчик предъявляет невыполнимые требования (например, одновременно сократить затраты на ИТ и поднять уровень качества вдвое), значит, он плохо представляет, как устроены современные информационные системы и как ими управляют», — говорит Дмитрий Фишелев. — «Значит, это пока не наш заказчик. Ему предстоит тяжелый путь ошибок и разочарований, но это тот опыт, который позволит ему впоследствии ставить реальные задачи перед собой и тем аутсорсинг-партнером, которого он выберет».

компании создавали дочерние структуры, задачей которых была покупка и сдача в аренду техники «родителю». Поскольку сданная в лизинг техника остается на балансе «дочки», то клиент избегал увеличения налоговой нагрузки. Сегодня почти все лазейки в законодательстве закрыты и отдача от подобных схем минимальна. Очевидно, что к формированию рынка ИТ-лизинга вся эта деятельность при внешней схо-

жести предоставляемых услуг никакого отношения иметь не могла. Не способствовало распространению ИТ-лизинга и за счет нелицензионного программного обеспечения, существенно уменьшившее затраты на приобретение компьютеров. Отсутствие интереса к ИТ-лизингу со стороны лизинговых компаний связано, как правило, со сложностью ведения этого бизнеса в России. Компьютерная техника устаревает



**ПО МНЕНИЮ
СЕРГЕЯ ЯСКЕВИЧА,
ДИРЕКТОРА IBM
GLOBAL TECHNOLOGY
SERVICES,
НА РАЗВИВАЮЩЕМСЯ
РОССИЙСКОМ РЫНКЕ
ПРЕИМУЩЕСТВА
ИТ-АУТСОРСИНГА
ПОКА НЕ ОЦЕНИЛИ**

Не желая терять выгодные контракты, многие аутсорсеры готовы оказать консалтинговые услуги, если чувствуют, что это может привести к взаимовыгодному сотрудничеству.

«Как правило, мы имеем дело с профессионально подготовленными клиентами», — говорит Светлана Горевая. — «В том случае, когда этого понимания нет, наши контракты обычно начинаются с консалтинга и некоего обследования, чтобы на основе этого обследования вместе с клиентом договориться и сертифицировать его ожидания».

«Я думаю, что вопрос о вине заказчика в срыве или неэффективном проведении работ не совсем правомерен в принципе», — уточняет Сергей Яскевич. — «Ответственность по организации комплексного блока проектных работ, направленного на проработку и заключение контракта по стратегическому аутсорсингу, безусловно, лежит на компании-аутсорсере».

По мнению Сергея Яскевича, на нестабильном развивающемся российском рынке преимущества ИТ-аутсорсинга пока не оценили, но есть и национальные особенности: «Кроме незрелости рынка, на развитие ИТ-аутсорсинга в нашей стране влияют такие факторы, как информационная закрытость компаний, отсутствие провайдеров нужной квалификации и финансовых моделей расчета эффективности, несовершенство законодательной базы. В России, в частности, рынок государственных организаций еще далеко не в полной мере готов к тому, чтобы отдать свои ИТ-инфраструктуры на аутсорсинг специализирующимся на этом компаниям, тогда как на Западе государственный сектор является основным потребителем услуг в этой области».

А поскольку Россия остается страной с большой долей государственной экономики, то, может быть, еще и поэтому рынок российского ИТ-аутсорсинга составляет пока 2% от объема ИТ-рынка в целом. Хотя российские аутсорсеры способны не просто взять на себя рабочую нагрузку корпоративных ИТ-служб, но часто готовы оказать консалтинговую помощь компаниям, которые хотят оптимизировать свои расходы на ИТ.

Впрочем, по оптимистическим прогнозам компании IDC, российский ИТ-аутсорсинг в ближайшие годы будет прирастать ежегодно примерно наполовину. ■

быстро, вторичный рынок компьютерного оборудования находится на уровне газеты «Из рук в руки» — редкая компания откажется приобрести для себя компьютеры, бывшие в употреблении, даже если их предлагает надежный поставщик. Между тем в США рынок ИТ-лизинга оценивается в \$15,6 млрд в год (данные за 2005 год, IDC). Ожидается, что к 2009 году рынок вырастет до \$17,7 млрд.



ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА