

# информационные технологии

## Аутсорсинг переходит на личности

— тренды —

15 Александр Аносов, директор по работе с ключевыми заказчиками подразделения IT Business компании Schneider Electric, утверждает, что кризис как таковой не повлиял на математику ставшей уже традиционной модели оценки выбора между строительством собственного дата-центра или аутсорсинга услуг. И набор услуг остался очень похожим на то, что было раньше. Он добавляет: «С единственной оговоркой: поскольку рынок еще незрелый, идет достаточно быстрое эволюционное развитие этого набора, обеспеченное в первую очередь внедрением решений, прошедших обкатку на Западе, и развитием возможностей информационных систем. Скорее кризис подтолкнул многие компании к сокращению объемов инвестпрограмм и заставил искать пути оптимизации использования имеющихся бюджетов».

Александр Файнбойм, руководитель направления IT-аутсорсинга компании КРОК, рассказывает, что сегодня среди крупных заказчиков IT-аутсорсинг актуален для финансовых структур, ритейла и производственных предприятий. «Спрос среди госструктур также есть, но в связи со сложностью заключения длительных контрактов на оказание услуг сторонними подрядчиками там действуют свои подходы», — добавляет он.

В числе наиболее востребованных типов услуг — комплексная техническая поддержка пользователя, включая рабочие места, оргтехнику, печать и администрирование учетных записей.

«Также все чаще появляются запросы со стороны крупных организаций на трансформацию аутсорсинговой модели», — рассказывает господин Файнбойм. — Например, свое время на сервисную модель в пользу перешла компания British American Tobacco Russia, с которой мы работаем уже больше десяти лет. На аутсорсинге у КРОК находится более 20 ИТ-сервисов в более чем 100 региональных отделениях и 2 основных московских офисах. В начале года мы подписали с ними очередной контракт».

Также, по словам Александра Файнбойма, востребован аутсорсинг ЦОД. Свою роль здесь сыграл и 242-ФЗ, который вступил в силу 1 сентября. Согласно этому ФЗ, операторы персональных данных должны хранить и обрабатывать данные российских граждан на серверах в России. Также среди заказчиков КРОК наблюдается тенденция перехода на аутсорсинговую модель потребления «облачных» сервисов. Например, круп-

ный производитель снежков несколькими фабриками, складами и упаковочными производствами в России теперь пользуется «облачным» сервисом компании по управлению транспортными логистикой.

### Клиент созрел

Зрелость рынка IT-аутсорсинга — это один из факторов, влияющих на доходы поставщиков этого типа услуг. Много лет подряд договоры на поставку в этой сфере носили чисто формальный характер — часто клиенты обходились стандартными формулировками и на всякий случай завышали SLA. Аутсорсеры же делали вид, что стараются соблюдать эти завышенные требования. Сейчас ситуация меняется, хотя состояние рынка разные игроки оценивают по-разному.

Олег Аэров отмечает, что рынок аутсорсинга в РФ становится более зрелым, следуя мировым трендам. Причем сегмент инфраструктурного аутсорсинга в этом смысле лидирует, последовательно развиваясь за последние несколько лет от Colocation и аренды оборудования до Capacity-on-Demand и Infrastructure-as-a-Service (IaaS). «При этом сегмент аутсорсинга приложений (информационных систем) и бизнес-процессов также сделал серьезный скачок за последние два-три года. Мы и раньше часто брали на сопровождение системы, внедрение которых выполняли. Сейчас востребованы подходы Design-Build-Run и Business Service, когда в сервис изначально включены постановка, внедрение, техническая и бизнес-эксплуатация», — рассказывает господин Аэров.

Павел РаSTOPшин также подтверждает, что рынок стал более зрелым и кризис этому способствует: «Показатели зрелости в сфере IT-аутсорсинга: упор на проактивное обслуживание, понтидентный сервис уже отходит, распространение сервисной модели, увеличение сроков аутсорсинговых контрактов до трех-пяти лет. Есть прецедент заключения аутсорсингового контракта на семь лет — рекордного на сегодня — это контракт на создание и техподдержку бескондукторной системы оплаты проезда в Московской области (заказчик — УЭК, исполнитель — Мауког)».

Дмитрий Шилов, директор дивизиона сервиса и аутсорсинга компании «Атринити» (входит в группу «Астерос»), добавляет, что сегодня и заказчики, и поставщики услуг четко понимают, что должны собой представлять аутсорсинг: заказчики ожидают ровно того, что могут предложить поставщики. «Это хорошо видно на примере тендерной документации, с которой мы работаем. Структу-



Расходы на IT-аутсорсинг в России выросли в этом году на 4,5%

ра запрашиваемых сервисов разных заказчиков примерно одинакова, и это показательно: значит, в отрасли сформированы стандарты. По крайней мере в тех направлениях, которыми занимается «Атринити»: в аутсорсинге и эксплуатации ИТ-инфраструктуры, поддержке пользователей и инженерных систем», — поясняет господин Шилов.

Александр Файнбойм, руководитель направления IT-аутсорсинга компании КРОК, говорит, что уровень зрелости заказчиков IT-аутсорсинга существенно повысился за последние несколько лет. «Тогда за ка-

### Рейтинг поставщиков ИТ-услуг

Позиция в рейтинге	Компания
1	«Техносерв»
2	ЛАНИТ
3	ITG (Inlme Technologies Group)
4	«Энвирон Групп»
5	ГК «Ай-Техно»
6	«Крок»
7	ГК «Астерос»
8	ГК «Компьюлинк»
9	«Инфосистемы Джет»
10	Мауког (услуги ИТ-аутсорсинга)
11	AT Consulting
12	ГК «Оптима»
13	ГК АйТи
14	«Открытые технологии 98»
15	РАМЭК ВС (СПб)
16	ГК ФОРС
17	АМТ Групп
18	НИП «Информзащита»
19	«Корус консалтинг» (СПб)
20	НЦИТ «Интертех»
21	РДТех (услуги ИТ-аутсорсинга)
22	В2В-Senter (услуги ИТ-аутсорсинга)
23	«Неолант»
24	Центр компьютерного обучения «Специалист»

Источник: журнал «Денги», 2015 год.

чки обращались преимущественно с запросами на какие-то простейшие услуги: обслуживание оргтехники или аутстаффинг, а сейчас российский рынок уверенно идет в сторону комплексных задач и сервисной ИТ-поддержки бизнеса в целом», — говорит он. В частности, по словам господина Файнбойма, сейчас большинство заказчиков понимает, что можно отдать на аутсорсинг, а что не стоит. Кроме того, нередко встречаются и те, кто требует конкретных параметров поддержки и понимает, что получить эффект уже через месяц — это что-то из области фантастики. Если проект большой и комплексный, то на достижение всех целей требуется время.

Александр Файнбойм добавляет, что к клиентам также приходит осознание того, что финансовая экономия — это не главное преимущество ИТ-аутсорсинга: «Если сравнивать только прямые затраты, сторонняя поддержка в некоторых случаях может быть как сравнима по стоимости, так и дороже поддержки собственными силами. Однако аутсорсинг в большинстве случаев надежнее, гибче и оперативнее. А все это влияет на непрерывность бизнеса, организационную эффективность компании и в конечном счете на сумму издержек, определяющую себестоимость ее продуктов или услуг. Единственное, важно правильно выбрать подрядчика и четко прописать в SLA перечень сервисов и их параметров».

Вячеслав Ермолов, директор департамента техподдержки и аутсорсинга компании АйТи, настроен менее оптимистично: он не видит заметных изменений на рынке. Он поясняет: «Тому есть несколько причин. Западные компании не особенно развиваются в России. Отчасти это связано с нестабильностью экономической ситуации в стране. При этом зрелость исполнителей как таковых все-таки выросла, однако их компе-

тенция продолжает оставаться невосстребованной в полной мере. Дело тут и в пресловутой «малограмотности» заказчиков, и в несовершенстве законодательства, и в непрозрачности, а также в непроработанности процессов управления ИТ-услугами. Все перечисленные факторы являются даже не сдерживающими, а реально стопорящими развитие рынка «большого» комплексного аутсорсинга в России».

Другая важная причина незрелости российского рынка аутсорсинга, по мнению господина Ермолова, кроется в нежелании, а порой невозможности тратить время и деньги на становление и развитие этих проектов. Причем это касается как самих провайдеров аутсорсинговых услуг, так и заказчиков: и у тех и у других нет уверенности в возврате вложений и в том, что сотрудничество принесет желаемый результат.

Павел РаSTOPшин говорит, что штрафы за несоблюдение SLA предусмотрены в каждом контракте и клиенты применяют их самым активным образом: «Это действенный и очень эффективный инструмент, который у нерадивого аутсорсера может свести на нет всю предполагаемую прибыль по договору и даже сделать его убыточным. Если нарушения SLA со стороны поставщика услуг носят системный характер, то клиент может принять решение расторгнуть контракт и объявить новый конкурс по выбору поставщика».

Павел Шмелев, директор Центра технического консалтинга РДТЕХ, рассказывает, что на предварительном этапе переговоров РДТЕХ всегда предоставляет для согласования SLA, в котором указываются предполагаемые штрафные санкции и методика их расчета: «Мы не боимся это делать, потому что уверены в качестве нашего сервиса и уровне компетенции сотрудников. Конечно, это имеет больше психологический эффект, и наша уверенность передается потенциальному заказчику. Но это не трюк, а свидетельство уверенности в своих силах, основанное на опыте и компетенциях». Господин Шмелев говорит, что не помнит ни одного случая примене-

### Преступление и наказание

Рынок ИТ-аутсорсинга развивается, и этап, когда никто не соблюдает SLA и не особенно следит за этим, должен смениться следующим. Можно предположить, что его главным индикатором станут штрафы за несоблюдение SLA. Клиенты начинают понимать, чего хотят, указывают это в договорах, поставщики должны подстроиться. Но рынок еще должен привыкнуть к более суровому подходу.

Павел РаSTOPшин говорит, что штрафы за несоблюдение SLA предусмотрены в каждом контракте и клиенты применяют их самым активным образом: «Это действенный и очень эффективный инструмент, который у нерадивого аутсорсера может свести на нет всю предполагаемую прибыль по договору и даже сделать его убыточным. Если нарушения SLA со стороны поставщика услуг носят системный характер, то клиент может принять решение расторгнуть контракт и объявить новый конкурс по выбору поставщика».

Павел Шмелев, директор Центра технического консалтинга РДТЕХ, рассказывает, что на предварительном этапе переговоров РДТЕХ всегда предоставляет для согласования SLA, в котором указываются предполагаемые штрафные санкции и методика их расчета: «Мы не боимся это делать, потому что уверены в качестве нашего сервиса и уровне компетенции сотрудников. Конечно, это имеет больше психологический эффект, и наша уверенность передается потенциальному заказчику. Но это не трюк, а свидетельство уверенности в своих силах, основанное на опыте и компетенциях». Господин Шмелев говорит, что не помнит ни одного случая примене-

ния штрафных санкций к его компании за все время его работы в ней.

Сергей Таран, генеральный директор компании «Онлант» (группа компаний ЛАНИТ), говорит, что штрафы за несоблюдение SLA — это реальная бизнес-практика. «Но иногда заключаются контракты, когда SLA является пустым местом», — добавляет он. — В основе SLA лежит измерение параметров работы исполнителя. Если у заказчика нет способа измерения этих параметров, тогда SLA является пустышкой, так как, не зная параметров, заказчик не может выставить штрафные санкции. Чтобы, например, измерить количество решаемых обращений за определенное время, нужна ITSM-система. Если у заказчика нет своей ITSM-системы, то используется ITSM-система исполнителя. И здесь все зависит от того, имеет ли заказчик доступ к ITSM-системе в реальном времени или получает от исполнителя только регулярные отчеты. Получая отчет, в котором все хорошо, никаких штрафов заказчик выставить не может».

Никита Дергилев, директор департамента сервиса и аутсорсинга компании «Техносерв», разъясняет, что на практике часто речь идет не о штрафах, а об удержании части сумм при закрытии периода: «Если вина наша, то мы соглашаемся с претензиями. Если же мы видим, что виноваты заказчик или внешние факторы, мы оспариваем претензию. В том числе для этого нужны отдел методологии и детальное описание всех процессов, чтобы разбор случаев нарушения SLA был максимально прозрачным».

Но Петр Чаенов, сооснователь Hostkey.ru, отмечает, что «человеческий фактор» вмешивается в схему начисления штрафов: «Если клиент хочет SLA со штрафами, то эти штрафы ему впишут в рэйт или в проект. Но аутсорсер под крупный проект — это как близкий человек: дело очень интимное и, как правило, обоюдное. Если в контракте будут штрафы за SLA, то аутсорсер будет жестко требовать ставить все оборудование на вход строго по контракту и не менять условия на ходу. И тут может выйти, что это уже заказчику не очень нравится. А если заказчик будет давать жестко, то аутсорсер может расторгнуть контракт. И тут уже заказчик может оказаться у разбитого корыта».

Личные отношения в российском бизнесе — важный фактор, который влияет и на доходы исполнителя, и на качество услуг, которые получает заказчик. Этим Россия отличается от многих других стран, и это играет свою роль и в развитии рынка ИТ-аутсорсинга.

Мария Анастасьева

## «Чтобы аутсорсинг дал существенную экономию, необходимо заключать контракт на три-пять лет»

— прогнозы —

«Техносерв» — один из лидеров рынка ИТ-аутсорсинга. Сервисные контракты в ее общей выручке составляют 19% по итогам прошлого года, что на четверть больше, чем годом ранее. В нынешнем году по прогнозу направления также покажет рост, как и рынок ИТ-аутсорсинга в РФ в целом. НИКИТА ДЕРГИЛЕВ, директор департамента сервиса и аутсорсинга компании «Техносерв», рассказывает о том, как меняются в связи с кризисом потребности клиентов.

— Есть гипотеза, что в кризис клиенты все чаще переходят на аутсорсинг, чтобы уменьшить капитальные затраты. Так ли это?

— За последний год действительно спрос несколько повысился: если смотреть по нашим контрактам, динамика роста числа таких заказов — двузначная цифра. По росту объема в денежном выражении говорить что-то пока рано, потому что многие контракты сейчас в процессе обсуждения.

Мы работаем с крупными компаниями, топ-100 из каждой отрасли. Их реакция на меняющиеся условия может быть немного медленнее, чем у средних и небольших предприятий, просто в силу размера и инерции. Сейчас еще завершается ряд длинных больших проектов, и в следующем году, когда бюджеты будут пересматриваться, многие будут искать альтернативные варианты их расходования. И тогда мы ожидаем существенный рост рынка аутсорсинга в денежном выражении.

— Изменились ли потребности клиентов?

— В последние месяцы большая часть запросов касается сокращения затрат. Это главная цель, которую озвучивает большинство заказчиков, интересующихся аутсорсингом. Многие хотят снизить капитальные расходы и перевести их в операционные.



— Как можно сократить затраты, используя аутсорсинговую модель?

— Часто обращаются с проектами по переносу приложений во внешний ЦОД. В этом случае от исполнителя аутсорсингового контракта хотят получить гарантированный сервис. Все «железо» и приложения отдаются ему на обслуживание, то есть покупают весь комплекс услуг аутсорсера.

Все меньше компаний хотят самостоятельно строить инфраструктуру и нанимать кого-то на ее поддержку. Иногда ЦОД строится прямо у заказчика, но принадлежит аутсорсеру и обслуживается им же. По сути, сегодня востребованы три типа проектов. Когда компания получает услугу в чистом виде: доступ к бизнес-приложениям, и не важно, как подрядчик это обеспечивает. Во втором случае заказчик важно самостоятельно выбрать «железо», подумать над архитектурой системы вместе с исполнителем, но в итоге все передается на баланс и обслуживание аутсорсеру. Третий тип проектов — когда требуется сократить затраты за счет оптимизации уже имеющихся систем и инфраструктуры, без глубокой переделки архитектуры. Один из вариантов решения в этом случае уход от прямых вендорских контрактов и перевод обслуживания на локального аутсорсера.

— Но разве включение еще одного звена в эту цепочку может дать какую-то экономию?

— Часто контракты с вендорами заключаются по избыточному принципу — много из того, что оплачивается клиентом, на самом деле не потребуются. Вендоры часто в пакет включают набор дополнительных услуг по умолчанию. Специально иностранной компании при этом стоят дорожки, чем наши. Мы пересматриваем все заказанные услуги и раскладываем на составляющие. Что-то убираем, что-то системам пересматриваем SLA (Service Level Agreement), потому что в ряде случаев он завышен и стоит дорого. Мы берем часть услуг на себя, и все это в комплексе дает существенную экономию: от 15% до 30% в зависимости от размера и длительности контракта и масштаба обслуживаемых систем.

— Другого рода запросы бывают или только этих трех типов?

— Да, конечно, бывают и более сложные ситуации. Прямо в условиях тендера могут быть описаны, например, такие условия: необходимо перевести 80% штата ИТ-департамента в штат подрядчика, передать функции поддержки и обслуживания клиентом, и получить экономии не менее 10% от текущих затрат. Исполнитель должен в этом случае правильно распорядиться новыми трудовыми ресурсами, например дать им дополнительную нагрузку, чтобы суметь на этом еще и заработать.

— Еще два-три года назад многие жаловались, что SLA часто в контрактах указываются завышенные и формальные. Аутсорсинговые контракты заключаются не на основании анализа потребностей конкретной компании, а просто по стандартным шаблонам с завышенными требованиями, к соблюдению которых никто в серьез не отнесется. Сейчас ситуация изменилась? Рынок стал более зрелым?

— Действительно, зачастую качество предоставляемых аутсорсером услуг

было не всегда высоким. Даже вендоры не выполняли заявленные SLA. Это было связано с тем, что большинство компаний были незрелыми изнутри буквально еще год назад. Чтобы передать аутсорсеру какой-то процесс, нужно его сначала отделить от других, описать и оценить затраты на него. Иначе просто невозможно считать экономии от перехода на аутсорсинг.

Идеальный контракт передачи систем на внешнее обслуживание должен включать в себя описание метрик, способов измерения показателей и пределы допустимых отклонений от них, расклад по возможным инцидентам и методам их решения с указанием сроков. Все должно быть описано буквально для каждой системы и процесса. Это требует большой предварительной работы — от трех до шести месяцев. Ведь чтобы аутсорсинг дал действительно существенную экономии, необходимо заключать контракт на три-пять лет как минимум. Во многих компаниях процессы не были формализованы, SLA указывались завышенными на всякий случай. К штрафным санкциям также относились как к формальности. Было негласное соглашение: мы завышаем требования, вы более или менее их выполняете. Громких штрафов аутсорсерам никто не назначал. Сейчас заказчики стали более строго относиться к соблюдению требований — указываются SLA, близкие к реально необходимым. Аутсорсер теперь понимает, какие в действительности берет на себя риски и что может встать перед необходимостью заплатить штраф, если отклонения от заявленного уровня обслуживания превышают допустимые пределы.

Подход в целом стал более продуманным, и аутсорсинговые проекты усложнились, рынок становится более зрелым. Наиболее продвинуты и зрелые компании в России — это телекомы, банки, также подтягиваются ритейл, за ними следуют нефтегаз и энергетическая отрасль.

— Много ли заказчиков, которые уделяют внимание предварительному этапу и заключают долгосрочные контракты?

— Компаний, которые тратят на это три-шесть месяцев, которые в идеале следует выделять, конечно, единицы, но в целом ситуация поменялась и контракты заключаются более продуманные, основанные на реальных потребностях.

К примеру, мы ведем сейчас проект по переводу крупной банковской сети к нам на обслуживание. По всей стране у банка есть отделения, но информационная система централизованная, каналы связи и компоненты системы продублированы в том числе локально. Например, в каждом отделении есть два принтера: основной и запасной. Раньше от техподдержки требовалось починить принтер, если он вышел из строя, буквально в течение 8–12 часов, но реального влияния на бизнес эта проблема не оказывала: есть же запасное оборудование. Взаимным решением с заказчиком мы понизили SLA до нескольких дней, потому что статистическая вероятность скорого выхода из строя второго принтера близка к нулю. Если возникли проблемы с рабочим местом оператора, это тоже некритично: есть его коллеги, которые могут временно взять на себя нагрузку. Происходит некоторое понижение средней производительности, но оно в реальности неслишком сказывается на доходе клиента.

Заказчики теперь отдельно описывают SLA по бизнес-приложениям, которые критичны для бизнеса и влияют на него, и по тем, что не слишком важны. Также в контрактах указываются конкретные параметры предельно допустимых значений — например, падение производительности до определенного уровня может восприниматься как допустимое.

Что же касается долгосрочных контрактов, к сожалению, пока большинство компаний каждый год объявляет новые тендеры на аут-

сорсинговое обслуживание. Но ситуация понемногу меняется.

— Как все это сказывается на бизнесе ИТ-компаний?

— Заказчики эволюционируют, это подталкивает аутсорсеров к развитию, требует от них внимательного отношения к собственным внутренним процессам. Если их не оптимизировать, заработать просто не удастся. Мы, например, создали целую службу, которая занимается исключительно методологией этого бизнеса, провели большую работу по формализации нашей деятельности. Запустили службу контроля качества, обновили все ITSM-системы. Наша цель — решать проблему заказчика на первых уровнях иерархии специалистов, потому что чем дальше уходит запрос по пирамиде уровней поддержки, тем дороже и опытнее профессионалы, которые его обрабатывают. Сегодня у нас около 300 сотрудников обслуживают порядка 300 заказчиков по самым разным контрактам. Некоторые на десятки тысяч рублей в месяц, другие — на миллионы. Вообще, маржинальность этого бизнеса растет по мере того, как увеличиваются масштаб и сложность проектов.

— Государственные службы и компании также прибегают к аутсорсингу?

— В этом году госкомпания также активно интересуются аутсорсингом, потому что бюджеты на следующий год очевидно будут сокращаться. Одним из наших постоянных клиентов по аутсорсингу и поддержке является ФМС России. Как результат служба растет, количество функций увеличивается, но стоимость владения ИТ остается на прежнем уровне. «Техносерв» по федеральному контракту с ФМС России ежегодно обрабатывает до 25 тыс. обращений в техподдержку. «Техносерв» обслуживает всю инфраструктуру от компьютеров во всех паспортных столах до федерального ЦОД.

Интервью взяла Светлана Рагимова