

## ИТ-аутсорсинг как инструмент повышения экономической эффективности компании

© 2010 О.А. Синютин

Московский государственный университет им.М.В. Ломоносова  
E-mail: sinyutin\_o@mail.ru

В статье проводится всесторонний анализ понятия аутсорсинга информационных технологий. Автор подробно рассматривает основные виды ИТ-аутсорсинга, сформировавшиеся в мировой практике. Кроме того, в статье анализируются основные барьеры, препятствующие динамичному развитию ИТ-аутсорсинга на отечественном рынке услуг в сопоставлении с опытом зарубежных стран. Рассматривая основные преимущества и недостатки ИТ-аутсорсинга применительно к российским реалиям, автор приводит рекомендации по его эффективному использованию в компаниях, достигших определенного уровня зрелости.

*Ключевые слова:* ИТ-аутсорсинг, аутсорсинг ИТ-инфраструктуры, повышение эффективности, сорсинг, ИТ-процессы, ИТ-ресурсы, инсорсинг, мультисорсинг, хостинг.

Несмотря на достаточно широкое употребление термина “аутсорсинг информационных технологий” (далее - ИТ-аутсорсинг) и массу споров относительно того, что же именно он собой представляет, данный вид услуги стремительно завоевывает свои позиции на рынке информационных технологий.

В эпоху глобальных перемен, повышения роли информации и всепоглощающего процесса глобализации в конкурентной борьбе способны выжить и достичь лидирующего статуса лишь те компании, которые осознают необходимость своевременного построения верной стратегии развития бизнеса и предпринимают в этом направлении необходимые тактически выверенные действия. Современная среда требует мобильности, гибкости и зачастую не только верного, но и быстрого принятия решений.

У крупных и средних компаний в условиях стремительного прогресса, появления массы новых услуг и достойных конкурентов нет времени на постепенное осмысление и внедрение новых продуктов. Конкурирующие фирмы бросают вызов за вызовом, выражающиеся в улучшенном качестве предоставляемых услуг, их разнообразии, а также более выгодной стоимости.

Менеджеры все чаще обращаются к опыту развитых стран в попытке повысить эффективность деятельности своих компаний. В связи с вышеописанными процессами понятие аутсорсинга информационных технологий приобретает особую актуальность.

Чтобы перевести проблематику ИТ-аутсорсинга как инструмента, повышающего экономическую эффективность компании, на новый, более глубокий аналитический уровень, на взгляд автора, необходимо начать с этимологии данного термина.

Следует отметить, что в России на сегодняшний день отсутствует устоявшийся термин, позволяющий наиболее точно определить понятие ИТ-аутсорсинга, а существующие определения зачастую лишены научной основы и представляют собой дословный перевод с английского языка. Причиной этому служит заимствование как самого термина “аутсорсинг”, так и опыта применения данной услуги из зарубежной практики. Таким образом, в литературных источниках наиболее часто встречается следующее определение: “аутсорсинг” произошло от английского “outsourcing” и означает использование внешних ресурсов, а также передачу выполнения функций сторонней организации<sup>1</sup>.

В нашей стране под аутсорсингом, как правило, подразумевается любое использование компанией внешних ресурсов и часто выполнение именно разовых проектов. В связи с этим необходимо отметить, что аутсорсинг представляет собой услуги, оказываемые сторонними организациями на постоянной основе, и связан с реализацией функций и бизнес-процессов предприятия в долгосрочной перспективе.

Как видим, аутсорсинг является стратегическим инструментом управления организацией.

В последнее время аутсорсинг информационных технологий вызывает особый интерес у научного сообщества, поскольку стремительно развивающиеся высокие технологии, направленные на повышение экономической эффективности компаний, при неправильном подходе к их внедрению и адаптации являются причиной значительных финансовых потерь.

К ИТ-аутсорсингу все чаще прибегают как крупные, так и средние компании, желающие удержать свои позиции на рынке предоставляемых товаров и услуг. И это неудивительно, ведь

среди многочисленных преимуществ аутсорсинга можно выделить следующие:

- возможность концентрации на приоритетных направлениях деятельности;
- получение доступа к новым технологиям;
- разделение рисков;
- высвобождение ресурсов на другие цели;
- расширение финансовой базы; увеличение оборотных средств;
- снижение операционных издержек;
- получение ресурсов, отсутствующих внутри организации<sup>2</sup>.

Несмотря на достаточное количество “за”, принятие решения о применении в стратегии развития организации такого инструмента повышения ее эффективности, как ИТ-аутсорсинг, безусловно, должно быть глубоко продуманным и учитывать уровень зрелости компании.

Руководству следует понимать, что процесс перехода на ИТ-аутсорсинг требует выделения значительных средств только на первом этапе. Данные затраты являются временными и направлены на финансовую отдачу предприятия в будущем, которая станет в разы выше. В этом и коренится стратегическая составляющая данного инструмента управления организацией.

Успешное применение ИТ-аутсорсинга позволяет участникам достичь корпоративных целей и конкурентных преимуществ, которых трудно добиться, действуя в одиночку. Успешность применения данного вида инструмента повышения экономической эффективности компании следует определять в зависимости от того, насколько совпали требования клиента и результаты работы поставщика.

Измерить эффект от ИТ-аутсорсинга можно с точки зрения бизнеса и с точки зрения потребителя аутсорсинговых услуг. Для бизнеса необходимость аутсорсинга состоит в том, что он позволяет извлечь стратегические, экономические и технологические выгоды, поэтому и успех его измеряется получением именно этих преимуществ. Потребитель же видит успех ИТ-аутсорсинга в уровне качества предоставляемых услуг.

Решение о переходе на ИТ-аутсорсинг лишь с позиций экономии средств, но без анализа качества услуг зачастую приводит к большим расходам клиента и снижению его удовлетворенности. Поэтому для эффективной реализации соглашения об аутсорсинге очень важен должный анализ качества ожидаемых услуг, предваряющий формирование отношений с поставщиком<sup>3</sup>.

В силу своей многоаспектности ИТ-аутсорсинг подразделяется на множество видов. Для подробного рассмотрения основных из них не-

обходимо дать определение такому понятию, как “сорсинг”.

По определению компании Gartner (одной из самых уважаемых компаний в мире в области анализа рынка программных продуктов - [www.gartner.com](http://www.gartner.com)), сорсинг представляет собой вариативное использование внутренних и внешних деловых или ИТ-ресурсов и сервисов для достижения бизнес-целей организации. Он является одним из самых распространенных способов повышения эффективности и маневренности управления за счет трансформации определенного объема внутренней деятельности предприятия и используемых при этом активов в промежуточные коммерческие продукты с устойчивыми характеристиками, предоставляемыми внутренними (инсорсинг) или внешними (аутсорсинг) провайдерами<sup>4</sup>.

Согласно исследованиям Gartner можно выделить шесть моделей ИТ-аутсорсинга. Рассмотрим их более подробно:

- 1) мультисорсинг (выборочный аутсорсинг) - это отдельные контракты на аутсорсинг выбранных ИТ-функций или бизнес-процессов;
- 2) совместное предприятие - в данной модели образуется отдельная сервисная организация совместно с внешними поставщиками услуг;
- 3) полный аутсорсинг - классическая аутсорсинговая модель, основанная на долговременном контракте с одним внешним поставщиком услуг;
- 4) оптимальный консорциум - образуется в том случае, когда одна компания не может обеспечить охват всех областей, что характерно для крупных вертикально интегрированных или мультинациональных корпораций;
- 5) сервисная компания - образуется для предоставления услуг в интересах большой материнской организации или группы организаций;
- 6) генеральный подрядчик - организация предоставляет возможность объединять и управлять множеством внешних поставщиков (продуктов, проектов и услуг) для получения унифицированного или глобального решения либо услуги для клиента<sup>5</sup>.

Наиболее распространенным является аутсорсинг услуг в области информационных технологий (далее - ИТ-услуги) в сфере обслуживания и поддержки разнообразных ИТ-сервисов, в основном сетевой инфраструктуры и программных продуктов. Эта сфера бизнеса характеризуется высокой конкуренцией. На данном рынке действуют крупные консалтинговые компании, специализированные ИТ-компании, интеграторы, крупные производители вычислительной техники.

Другая разновидность аутсорсинга ИТ-услуг - это разработка для предприятий заказных автоматизированных систем с последующим постоянным развитием, сопровождением и управлением.

Услуги по ИТ-аутсорсингу разделяют также на следующие направления:

- аутсорсинг информационных систем;
- хостинг<sup>6</sup> инфраструктурных услуг;
- аутсорсинг обслуживания компьютеров и сетевого оборудования;
- аутсорсинг управления приложениями;
- хостинг обслуживания и администрирования программного обеспечения (ПО);
- программное обеспечение по запросу.

*Аутсорсинг информационных систем* - комплексная услуга, предоставляемая по долговременному соглашению, в соответствии с которым поставщик услуг получает в полное управление или в собственность всю ИТ-инфраструктуру клиента либо значительную ее часть, включая оборудование и установленное на нем программное обеспечение. Это проекты с широким вовлечением исполнителя, которые предполагают ответственность за системы, сеть и отдельные приложения, входящие в ИТ-инфраструктуру. ИТ-аутсорсинг оформляется долгосрочными контрактами, которые делятся от одного года до 10 лет. Услуга предоставляется по индивидуальной модели и оформляется на базе SLA-соглашения об уровне предоставления услуги<sup>7</sup>.

Контракт на аутсорсинг информационных систем обычно включает услуги, оказываемые центрами обработки данных, а также две или более услуг из следующего списка:

- управление пользовательскими компьютерами;
- управление локальными и беспроводными сетями;
- поддержка пользователей;
- управление приложениями;
- хостинг обслуживания и администрирования программного обеспечения (ПО);
- услуги по восстановлению в случае выхода оборудования из строя;
- услуги по хостингу.

*Хостинг инфраструктурных услуг* - это сервис по предоставлению стандартных элементов ИТ-инфраструктуры в удаленное пользование на определенный период. Он подразумевает управление серверами и сетевыми решениями в информационном центре другой компании для управления выделенным или разделяемым web-доступом, для поддержки электронной коммерции, для управления содержанием и системами безопасности. Включает услуги по развертыванию

системы с ее последующим удаленным управлением.

*Аутсорсинг обслуживания компьютеров и сетевого оборудования* - договор на данный вид услуг, предусматривающий передачу на аутсорсинг поддержки и управления элементов информационной инфраструктуры - локальных сетей и рабочих мест. Он включает в себя работы по установке и конфигурации системы управления сетями, обновление программного обеспечения и оборудования, управление перемещениями, наращиванием оборудования, мониторинг уровня производительности, устранение неполадок и оптимизацию пропускной способности.

*Аутсорсинг управления приложениями* - это сервис по обеспечению ежедневной работы, поддержке и настройке корпоративных приложений. Услуга включает в себя поддержку конечных пользователей (оперативную и профилактическую), услуги по модернизации, оптимизации и обновлению пакетов программ и др. Соглашения по управлению приложениями обычно (но не всегда) включают в себя передачу сотрудников от заказчика к поставщику услуг.

*Хостинг обслуживания и администрирования программного обеспечения* - централизованное управление тиражируемым программным обеспечением при условии, что приложения находятся на территории поставщика услуг, а заказчик имеет удаленный доступ к ПО.

*Модель использования ИТ в виде услуги SaaS (Soft as a Service - программное обеспечение как сервис)* набирает популярность среди корпоративных клиентов и, по сути, стала сегодня одним из главных направлений развития ИТ-отрасли. Ведущие поставщики пытаются адаптировать свои традиционные технологии и схемы лицензирования под SaaS, и одновременно на рынке появляются качественно новые решения, изначально ориентированные на реализацию данной концепции. Речь фактически идет о создании нового поколения программных платформ для SaaS, уже получивших название Platform-as-a-Service (PaaS). Как и любые другие инновации подобного масштаба, SaaS дает отличную возможность для выхода на рынок новых игроков и создает предпосылки для изменения расстановки на нем сил<sup>8</sup>.

Подытоживая вышесказанное, можно сделать вывод о том, что ИТ-аутсорсинг становится чрезвычайно востребованным инструментом в современных условиях динамичного развития бизнеса. При соблюдении процедуры его надлежащего внедрения в бизнес-процессы компании он способен приносить значительные преимущества перед конкурентами, повышая ее экономическую эффективность.

Анализ предоставляемых по всему миру ИТ-услуг свидетельствует о впечатляющем росте числа крупных сделок в области аутсорсинга во всем мире. По определению Gartner, под крупными сделками подразумеваются контракты на сумму от 1 млрд. долл. Согласно прогнозам McKinsey (международная консалтинговая компания, специализирующаяся на решении задач, связанных со стратегическим управлением), мировая индустрия ИТ-аутсорсинга достигнет в 2012 г. 150 млрд. долл.

Крупнейшим на сегодняшний день в мире (с долей в 51%) является индийский сегмент данного рынка, объем которого сейчас оценивается в 60 млрд. долл.<sup>9</sup>

Что касается нашей страны, то рынок ИТ-аутсорсинга в России пока находится на стадии формирования. Основным мотивом, которым руководствуются современные российские компании при выборе ИТ-аутсорсинга, является возможность использования высококвалифицированных специалистов. Руководители многих организаций стремятся привлечь консультантов, способных оказать своевременную помощь в оптимизации внутренних бизнес-процессов, а также технических специалистов, умеющих выбирать и эффективно внедрять различные ИТ-решения.

Однако существует ряд барьеров, которые существенно затрудняют развитие ИТ-рынка в нашей стране. К числу таких факторов можно отнести:

- 1) отсутствие правового поля: в законодательстве РФ нет понятия "аутсорсинг";
- 2) взаимное недоверие заказчиков и поставщиков, отсутствие страхования рисков аутсорсинговых контрактов, боязнь утечки информации;
- 3) высокий уровень затрат на первой стадии перехода на ИТ-аутсорсинг;
- 4) отсутствие координации усилий государства, бизнеса и заказчиков;
- 5) неразвитость ИТ-инфраструктуры в целом и др.<sup>10</sup>

Тем не менее, нельзя не отметить положительных тенденций в развитии ИТ-аутсорсинга в России. Руководители крупных отечественных компаний постепенно встают на путь успешного внедрения высоких технологий в управление процессами предприятия, поскольку аутсорсинг является ответом на требования максимальной гибкости, адаптивности к переменной рыночной конъюнктуре. Предприятие, отягощенное значительным объемом основных фондов, равно как и многочисленным персоналом, теряет возможность адаптироваться во внешней среде<sup>11</sup>.

В заключение хотелось бы отметить тот факт, что барьеры существуют на любом рынке услуг и, в особенности, на новом. Это естественный, закономерный процесс развития новой сферы, и не стоит его пугаться. Безусловно, мы не должны рассматривать ИТ-аутсорсинг как универсальный способ предотвращения всех бед компании. Тем не менее, данный вид инструмента повышения экономической эффективности организации уже доказал во многих развитых странах свою действенность и способность оказывать существенное благотворное влияние на деятельность и прибыль компании.

<sup>1</sup> Энциклопедия ИТ-аутсорсинга. URL: [www.outsourcing.ru](http://www.outsourcing.ru).

<sup>2</sup> Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: учеб. пособие. М., 2005. С. 193.

<sup>3</sup> Готтшалк П., Соли-Сетер Х. ИТ-аутсорсинг: построение взаимовыгодного сотрудничества. М., 2007.

<sup>4</sup> Аксенов Е. Материалы семинара ISSP Energy. URL: [www.issp-energy.com/ru/archive/astra\\_aks.pdf](http://www.issp-energy.com/ru/archive/astra_aks.pdf).

<sup>5</sup> Харатишвили Д. Рынок ИТ-аутсорсинга: что считаем? // Электронный журн. "Компьютер Пресс". URL: [www.compress.ru](http://www.compress.ru).

<sup>6</sup> Под хостингом понимается услуга по предоставлению дискового пространства для физического размещения информации на сервере, постоянно находящемся в сети (обычно - Интернет). Хостингом также называется услуга по размещению оборудования клиента на территории провайдера с обеспечением подключения его к каналам связи с высокой пропускной способностью.

<sup>7</sup> Соглашение об уровне предоставления услуги (Service Level Agreement (SLA)) - это формальный договор между заказчиком услуги и ее поставщиком, содержащий описание самой услуги, права и обязанности сторон, а также уровень качества предоставления данной услуги. SLA используется внутри организации для регулирования взаимоотношений между подразделениями, а также является основным инструментом непрерывной оценки и управления качеством предоставления услуг аутсорсинга специализированной организацией - аутсорсером. В таком соглашении может содержаться детальное описание предоставляемого сервиса, в том числе перечень параметров качества, методов и средств их контроля, времени отклика поставщика на запрос от потребителя, а также штрафные санкции за нарушение этого соглашения.

<sup>8</sup> Колесов А. SaaS: что об этом думают клиенты // PC Week/RE6 №9-30, 2008 г. URL: [www.pcweek.ru](http://www.pcweek.ru).

<sup>9</sup> Генина Н. ИТ-аутсорсинг: сделки становятся дешевле и короче // Издание о высоких технологиях. URL: [www.cnews.ru](http://www.cnews.ru).

<sup>10</sup> Яковлев А. Время ли для ИТ-аутсорсинга // Computerworld Россия. 2009. Янв.

<sup>11</sup> Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. М., 2004.

Поступила в редакцию 09.01.2010 г.