

Елена Некрасова/
Elena.Nekrasova@computerra.ru/

Как снизить затраты на ИТ-аутсорсинг

Часть 1

С того момента, как на российском рынке появились услуги ИТ-аутсорсинга, заказчики прошли путь от скепсиса по отношению к новой модели до готовности воспользоваться ей. Сегодня компании находятся на определенном уровне зрелости, на котором ИТ-аутсорсинг рассматривается как действенный инструмент управления качеством и стоимостью ИТ-услуг. О том, каковы затраты на аутсорсинг и экономические эффекты от его использования, беседуют

Павел Адылин, исполнительный директор компании Artezio;

Андрей Бугаенко, ИТ-директор национального оператора «Синтерра»;

Денис Калинин, генеральный директор компании IBS DataFort;

Алексей Кошелап, вице-президент, заместитель генерального директора компании Energy Consulting/Corporate IT Solutions;

Артак Оганесян, директор по развитию бизнеса компании EPAM Systems;

Максим Папин, директор Центра технической поддержки «Энвижн Груп»;

Владимир Соломин, партнер BDO в России;

Вадим Стеценко, руководитель дирекции ИТ-аутсорсинга компании «Астерос».

— Кризис побудил предпринимателей сконцентрировать ресурсы на основном бизнесе, внимательно относиться к инструментам, позволяющим оптимизировать процессы и расходы, в частности — более четко контролировать затраты на ИТ. Является ли аутсорсинг таким инструментом?

Артак Оганесян: Да, является, и не только в кризисные времена. За счет привлечения профессиональных внешних подрядчиков можно решить ИТ-задачи быстрее и эффективнее — как краткосрочно по отдельным проектам, так и в долгосрочной перспективе, подразумевающей многолетнее сотрудничество с аутсорсером. *Алексей Кошелап:* Аутсорсинг, безусловно, является инстру-

ментом более четкого контроля затрат на ИТ, хотя бы просто потому, что расходы, связанные с работой подрядчика, всегда более понятны и прозрачны, чем на собственное подразделение. *Вадим Стеценко:* И это неоспоримое преимущество аутсорсинговых проектов. Часто даже в «продвинутых» (с точки зрения управления ИТ) компаниях нет четкого понимания, во сколько обходится поддержка того или иного сервиса. Во многих случаях при использовании инсорсинга ИТ-услуг отсутствует само понятие услуги. Или она обозначена размыто — а значит, сложно оценить требования к объему ее предоставления, учитывать ее стоимость. При переходе на аутсорсинг ИТ-услуги обязательно формализуются и «монетизируют-

ся». В результате этого открывается возможность пересмотреть пакет сервисов, которые традиционно предоставляются бизнесу, и в нашей практике были случаи, когда компании отказывались от давно неактуальных сервисов. *Денис Калинин:* Аутсорсинг позволяет компании грамотно экономить на ИТ благодаря гибкости и масштабируемости предоставляемых сервисов и решений. Таким образом, уменьшая количество или качество сервисов, заказчик может управлять своими затратами и при этом сохранять необходимый уровень обслуживания без ущерба для выполнения текущих процессов.

Владимир Соломин: Когда клиенты отдают управление непрофильными ИТ-функциями внешней организации при грамотно

организованном взаимодействии сторон, аутсорсинг является эффективным инструментом оптимизации.

Алексей Кошелап: Надо отметить, что в роли подрядчика не обязательно должна выступать сторонняя организация. Можно выделить два пути передачи функций ИТ на аутсорсинг. Первый — когда нанимается внешняя компания для оказания соответствующих услуг, и второй — когда внутреннее ИТ-подразделение выделяется в отдельную «нишевую» компанию. В принципе, любая организация, вступая на тот или иной путь, рассчитывает и может в конечном итоге получить осязаемый экономический эффект. Но на каждом из них есть свои «подводные камни», недооценив или забыв про которые,



компания рискует получить прямо противоположный эффект.

Павел Адылин: Важно обратить внимание на того, кто непосредственно привлекается для реализации проекта, переданного на аутсорсинг. В инсорсинговой модели организация, инициировавшая новый ИТ-проект, вынуждена комплектовать новую команду с нуля. Передав же проект на аутсорсинг, компания получает слаженную команду, способную работать в среднем на 10–30% эффективнее, чем только что собранная, при прочих равных показателях. Кроме того, аутсорсинговые ИТ-компании обладают большими возможностями в отборе технических специалистов, так как сталкиваются с этой задачей ежедневно, а не от случая к случаю.



■ **Артак Оганесян:** «ИТ-аутсорсинг выгоден средним и крупным организациям, работающим в конкурентной среде».

Наконец, работа со сторонними компаниями дает возможность более гибко управлять сторонними ресурсами. При работе с таким подрядчиком проще сокра-



■ **Алексей Кошелап:** «Не нужно опасаться перейти на ИТ-активы аутсорсера — это поможет снизить стоимость услуг».

тить или даже остановить проекты, чем если придется сокращать собственный персонал. Это особенно актуально в современных экономических условиях.

Владимир Соломин: С сожалением приходится констатировать, что кризис побудил российский бизнес задуматься об оптимизации затрат на ИТ, но при этом в России не наблюдается глобального движения в сторону ИТ-аутсорсинга в понимании привычной практики зарубежных компаний. Произошло скорее «принудительное» сокращение соответствующих бюджетов внутри компаний без использования данного инструмента.

Алексей Кошелап: Понятно, что основной инструмент получения экономического эффекта при аутсорсинговой модели — это возможность более плодотворно использовать ресурсы, как человеческие, так и «железные». Кризис, с одной стороны, подталкивает заказчиков к переходу на аутсорсинг, ибо последний рассматривается как инструмент сокращения издержек, а с другой — мешает аутсорсеру эффективно выстроить собственную экономику и снизить цену для заказчика по следующим причинам.

Наибольший эффект в области использования «железных» ресурсов может быть достигнут при условии установления максимально долгосрочных отношений с заказчиком, то есть аутсорсинговые договоры должны заключаться минимум на 3, а лучше на 5 лет. В этом случае аутсорсер может развивать свою инфраструктуру в соответствии с требованиями заказчика и максимально расширить перечень услуг, оказываемых на «своих» активах. Кризис же сделал и без того краткосрочную российскую экономику еще более «однодневной».

Второй важный момент — это замедление роста бизнеса, а в крайних случаях полное сокращение клиентской базы аутсорсера. Наиболее ярко это проявляется для «нишевых» компаний. Намерение снизить издержки и повысить качество получаемых услуг при выводе собственного ИТ-подразделения на «рыночный» аутсорсинг в результате оборачивается тем, что бывшая головная организация становится единственным за-

казчиком, но уже по рыночным, более высоким ценам. И, наконец, третий фактор — состояние рынка труда в условиях кризиса. Я бы назвал его парадоксальным. Казалось бы, исчез ненормальный «перегрев» рынка, когда запросы «вчерашних студентов» порой превышали уровень оплаты квалифицированного специалиста. В то же время с рынка труда практически пропали эксперты, так как они просто перестали интересоваться новой работой в условиях кризиса. Таким образом, можно сказать, что рынок аутсорсинга в кризис снизил экономическую привлекательность подобной модели.

Владимир Соломин: Однако надо отметить, что развитие аутсорсинговых услуг в нашей стране связано не только с кризисом: все-таки это тенденция и следование лучшей мировой практике. Но пока в России по большей части бытует мнение, что аутсорсинг не может существенно сократить затраты, а, скорее, позволит устранить проблемы с дефицитом человеческих ресурсов. Тем не менее, существуют практические примеры, доказывающие обратное.

Максим Папин: Было бы не вполне правильно рассматривать аутсорсинг только как возможность сэкономить: если руководству компании нужна лишь экономия расходов, то достаточно выпустить приказ о сокращении бюджетов. Аутсорсинг — это возможность для бизнеса снять с себя бремя выполнения нецелевых операций за понятные и приемлемые деньги, получить выгоды в развитии основного бизнеса за счет того, что нет нужды тратить время и ресурсы на решение непрофильных сервисных задач. Для бизнеса время — существенно более дорогой ресурс, нежели деньги. Кто не успел — тот, как правило, проиграл.

— Какие факторы, помимо кризиса, оказывали влияние на развитие рынка аутсорсинга в России в последние годы?

Денис Калинин: Факторов всегда два: спрос и предложение. Более или менее сформировалась сред-

няя стоимость услуг поставщиков. Понятны ценовые уровни, проводятся тендеры. Но в целом спрос растет не так сильно, как мы того ожидали. Однако появились долгосрочные проекты.

Вадим Стеценко: Сейчас многие компании достигли определенного уровня зрелости, и на их знаменах новый лозунг — оптимизация. Чтобы повысить эффективность ИТ, требуются большие затраты. Полученный эффект будет значительным, но и цена победы высока, так как достижение максимальной отдачи от ИТ отвлекает от основного бизнеса, требует привлечения управленческих ресурсов и повышения существующего уровня ИТ-экспертизы и пр. В конечном итоге увеличивать КПД от ИТ такими усилиями просто невыгодно. Поэтому компании приходят к мысли об аутсорсинге тех или иных услуг.

Максим Папин: На развитие рынка аутсорсинга в большей степени влияет зрелость бизнеса, когда эффект масштаба и динамика развития организации переводят вопрос передачи на аутсорсинг тех или иных операций из абстрактной плоскости во вполне прикладную. Если переход на аутсорсинговую модель обслуживания дает экономический эффект в размере десятков и сотен миллионов долларов в год, то тема перестает быть просто модной, а становится вполне практической для бизнеса и руководства. На мой взгляд, локомотивом развития ИТ-аутсорсинга в России могут стать глобальные корпорации: обслуживание офисов и SMB играют свою важную роль для развития направления, но реальный прорыв в технологиях и услугах аутсорсинга возможен только в организациях федерального масштаба. В основном в силу того, что именно для глобальных корпораций переход на аутсорсинговую модель обслуживания может принести наибольший эффект — как по экономике, так и по укреплению стратегических позиций на рынке.

Андрей Бугаенко: Есть еще один фактор, о котором часто забывают: появление на рынке аутсорсинга ИТ профессиональ-



Аутсорсинг позволяет грамотно экономить на ИТ благодаря гибкости и масштабируемости предоставляемых сервисов и решений.

ных игроков, сумевших объединить уникальные компетенции горизонтальных интеграторов в единый вертикально интегрированный инструмент в интересах заказчика.

Денис Калинин: Кстати, и цены стали меньше — по разным оценкам, процентов на 30. Понижилась маржинальность, у провайдеров услуг поубавилось желание получать огромные деньги.

Павел Адылин: В качестве значимого фактора влияния стоит отметить общее снижение стоимости и повышение качества телекоммуникационных услуг. Сейчас

работать над проектом или поддерживать ИТ-инфраструктуру заказчика может одновременно большое количество удаленных специалистов. По сути, в этом и состоит одна из движущих сил современного ИТ-аутсорсинга.

— А кому сегодня в первую очередь выгоден ИТ-аутсорсинг? Можно ли выделить отрасли, где эта модель наиболее эффективна?

Денис Калинин: ИТ-аутсорсинг не зависит от отрасли — я в этом уверен. У него ровное распределение по сферам бизнеса. Просто



страховые компании, ключевыми факторами успеха для которых являются быстрая реакция на происходящие во внешней среде изменения и гарантия качества реализации проектов. Во втором случае на передний план выходят вопросы сокращения затрат, когда каждый рубль является важным с точки зрения повышения рентабельности бизнеса. Такая ситуация характерна в первую очередь для компаний, ориентированных на массового клиента и обладающих территориально распределенной структурой (например, розничные сети, теле-

■ **Вадим Стеценко:** «Выбор модели аутсорсинга напрямую связан с уровнем зрелости бизнеса клиента».



надо признать, что те отрасли, которые остались в более маржинальном сегменте в течение кризиса, используют аутсорсинг с большими возможностями. Все заказчики в течение кризиса пришли к тому, что необходимо консолидировать ИТ в центре и управлять им из головного офиса. Так сделали и банки, и нефтяные компании, и другие клиенты. И прежде всего они интересуются дата-центрами. Услуги по централизации ИТ-инфраструктуры с выносом во внешний ЦОД можно назвать одним из самых популярных сервисов в регионах в прошедшем году.
Артак Оганесян: В основном ИТ-аутсорсинг выгоден организациям среднего и крупного размера, которые находятся в конкурентной среде или работают с низкой маржинальностью. В первом случае в качестве примера можно привести финансовые и

коммуникационные компании).
Алексей Кошелап: Думаю, что он в большей степени выгоден тем компаниям, которые перешли на аутсорсинговую модель до кризиса. Ведь дело не в том, что, как было сказано выше, кризис снизил эффективность модели в целом. На самом деле факторы, о которых я говорю, существовали и до кризиса, их только обострившего. Просто переход от инсорсинга к аутсорсингу — это, действительно, непростой путь, который требует вовлечения в проект бизнес-процессов компании, а следовательно, учета многих «подводных» факторов.
Павел Адылин: Если говорить о приоритетах, то, например, передача на аутсорсинг разработки программного обеспечения более выгодна компаниям, которые осуществляют проекты на потоке, а не от случая к случаю. Что касается ИТ-услуг, то

более всего следует задуматься об использовании аутсорсинга компаниям с распределенной ИТ-инфраструктурой, требующей регулярной поддержки. В этом случае достигается реальная экономия от заключения контракта с аутсорсинговой компанией (как правило, на почасовой основе) по сравнению с содержанием собственного персонала.
Владимир Соломин: Такую выгоду имеют западные компании, располагающие филиалами или дочерними предприятиями в России, — с точки зрения сопровождения и развития систем управления в части российской специфики.

Андрей Бугаенко: Аутсорсинг выгоден и самому аутсорсеру как возможность продавать одного и того же высококлассного специ-



■ **Денис Калинин:** «ИТ-аутсорсинг не зависит от отрасли, у него ровное распределение по сферам бизнеса».

алиста или решение несколько раз, тем самым повышая его ценность для заказчика большим опытом и низкой ценой за счет тиражируемости.
Максим Папин: Вообще, аутсорсинг в первую очередь выгоден для организаций, у которых есть цель. Цель стать первым, быть успешным, занять стратегические позиции на рынке. Если цели развития в организации нет, то аутсорсинг становится малополезным инструментом. Парадокс в том, что на рынке наиболее заинтересованы в услугах аутсорсинга компании-лидеры, у которых, казалось бы, и так все хорошо в организации управления ресурсами. Но неистребима

цель организации быть первой, постоянно находиться в развитии, искать новые формы ведения бизнеса заставляет искать и новые формы управления внутренними ресурсами, в том числе и в ИТ. Очень правильное определение для таких организаций — «акулы бизнеса», ведь акула всегда в движении, она не может остановиться, потому что для нее движение — это жизнь, а остановка — смерть. Получается, что аутсорсинг наиболее востребован и выгоден именно для «акул бизнеса», для лидеров рынка. Для организаций другого типа он чаще всего является лишь модной темой для обсуждения.

— **Какие модели аутсорсинга наиболее выигрышны для заказчиков с точки зрения эконо-**



■ **Владимир Соломин:** «Пока в России бытует мнение, что аутсорсинг не может существенно сократить затраты».

мии средств? Какие сервисы, на ваш взгляд, наиболее выгодно передавать на аутсорсинг?
Вадим Стеценко: Выбор модели аутсорсинга напрямую связан с уровнем зрелости бизнеса клиента. Теоретически стратегический аутсорсинг всегда выгоднее по целому ряду критериев, но предлагать его неготовому заказчику бессмысленно. Выбор модели аутсорсинга нельзя делать, исходя только из вопроса экономики. При принятии решения о том, что и в каком объеме отдать внешнему исполнителю, должны учитываться и другие факторы — например, существующие риски, степень зрелости компании-клиента и партнера.

Денис Калинин: Всего мы выделяем три модели.

Ресурсный аутсорсинг — это наименее маржинальный бизнес. Здесь удастся сократить затраты лишь на транзакционных издержках и бэк-офисном персонале. Реально сэкономить можно на функциональном аутсорсинге — как нам кажется, наиболее правильном продукте. Но, к сожалению, не все заказчики к нему готовы.

Наиболее же ощутимая экономия достигается за счет комплексного аутсорсинга, когда почти все ИТ-функции отдаются в руки провайдера. Но в России, в отличие от Европы и Америки, он не носит массового характера.

Экономическая ситуация последних полутора лет помешала развитию комплексного аутсорсинга.



■ **Павел Адылин:** «Проще сократить проект при работе со сторонним подрядчиком, чем сокращать свой персонал».

Но в этом году, когда у компаний уже есть четкое понимание собственного дна, на котором они могут жить, наступает подходящий момент. Для чего? Для того чтобы рассмотреть вопросы функционального и комплексного аутсорсинга, подсчитать все «за» и «против», в том числе финансовые. Если компания-заказчик сейчас зафиксирует бюджет на аутсорсинг и заключит контракт, то она защитит себя от будущих скачков расходов. Если все непрофильные ИТ-функции остаются внутри компании, то в итоге все стандартные вопросы в неэффективности найма, избыточности персонала и зарплаты тоже не исчезают.

Алексей Кошелап: Отметим те «подводные» факторы, о которых нужно обязательно помнить при переходе на экономически эффективный ИТ-аутсорсинг. Во-первых, нужно совершенно четко понимать, что аутсорсинг никогда не станет выгодным, если заказчик не управляет им. То есть, решив вопрос о том, что компании больше не нужны ИТ-специалисты, нужно начинать искать грамотных ИТ-менеджеров. Во-вторых, нужно не опасаться перейти на ИТ-активы аутсорсера: это поможет снизить стоимость услуг. В-третьих, заключение долгосрочного контракта также позволит уменьшить соответствующие затраты.

Андрей Бугаенко: Если рассматривать сложившиеся модели аутсорсинга в ИТ, наверное, наиболее



■ **Максим Папин:** «Не вполне правильно рассматривать аутсорсинг только как возможность сэкономить».

перспективная модель для заказчика — это аутсорсинг сервисов. Причем важно, чтобы аутсорсер мог предоставлять сервис вертикально интегрированный. Как раз тот случай, когда головная боль заказчика по реализации географически распределенного бизнес-процесса, состоящего из коммуникационных услуг, услуг хранения данных, услуг обеспечения информационной безопасности, непрерывности функционирования бизнес-приложений, передается аутсорсеру и позволяет сосредоточиться на исполнении основной бизнес-функции.

Вадим Стеценко: Что касается услуг, которые выгодно отдавать

на аутсорсинг, то лучше сказать, поддержку каких ИТ-услуг ни в коем случае нельзя поручать внешнему поставщику. Это любые сервисы, связанные с решением сверхспецифических задач, где присутствуют уникальная экспертиза и наработанные ноу-хау компании-клиента. Например, ИТ-поддержка геологоразведки в нефтегазовой отрасли. Это та область, в которой ни один интегратор не сможет предоставить каких-либо преимуществ. Более того, в результате проекта может быть утеряна уникальная экспертиза.

■ **Андрей Бугаенко:** «Важно, чтобы аутсорсер мог предоставлять вертикально-интегрированный сервис».



Павел Адылин: На мой взгляд, выгоднее передавать в аутсорсинг разработку, поддержку и тестирование ПО, так как это области высокоспециализированные и требующие большого опыта со стороны команды исполнителей. Существует немало классификаций моделей аутсорсинга, которые постоянно придумывают аналитики. Основное, что надо отметить, — это необходимость перехода от стандартной индийской модели, основанной на почасовой оплате ресурсов аутсорсера по проекту, к так называемому outsourcing 2.0, ориентированному на результат выполнения проекта. Здесь может быть оплата по завершении проекта, премирование и т. п. Но это, повторю, больше касается именно аутсорсинга разработки ПО.

Артак Оганесян: Предположим, в компании применяется немало



различных ИТ-решений, разработанных собственными силами в разные периоды времени и функционирующих на самых разных платформах. При этом ИТ-подразделение компании не имеет достаточного количества ресурсов и необходимой квалификации для постоянного и оперативного развития этих систем, как того требует бизнес. В таком случае эффективное решение — задуматься о построении долгосрочного сотрудничества с одним аутсорсером — например об использовании модели создания выделенного центра разработки (центра компетенции). В рамках создания такого центра аутсорсер с учетом потребностей и особенностей бизнеса клиента подбирает команду ИТ-специалистов, которая затем концентрируется на выполнении проектов только для этого заказчика. Тогда за счет тесного и постоянного



Если заказчик сейчас зафиксирует бюджет на аутсорсинг и заключит контракт, он защитит себя от будущих скачков расходов.

взаимодействия компании и поставщика оптимизируются процессы проектирования и разработки ПО, что позволит уменьшить количество ошибок и объемы необходимых переделок решений. При использовании же других моделей аутсорсинга стоимость таких дополнительных работ может серьезно превысить запланированные показатели.

Владимир Соломин: Если в качестве примера рассмотреть аутсорсинг бизнес-приложений, то, безусловно, будет интересна модель, при которой на аутсорсинг стоит отдать функции под-

держки пользователей (сервис-деск, управление инцидентами/проблемами) и администрирования, а собственные ресурсы стоит высвободить для развития внедренных решений и, как вариант, для выполнения функций управления изменениями.

— А какие сервисы сейчас в первую очередь передаются на аутсорсинг?

Денис Калинин: Тренд 2009 года — это дата-центры, региональное обслуживание. В текущем году популярность будут набирать сервисы «посерьезней»,

такие как поддержка приложений или комплексный аутсорсинг ИТ-инфраструктуры с возможным созданием СП.

— Может ли себестоимость функций, передаваемых аутсорсеру, быть ниже, чем их себестоимость в инсорсинговой модели?

Вадим Стеценко: Костюм, сшитый на фабрике, всегда дешевле произведенного в небольшом ателье. Себестоимость ИТ-услуг при аутсорсинге тоже должна быть ниже, чем в инсорсинговой модели. Это обязательное условие конкурентоспособности аутсорсинга.

Максим Папин: Если продолжить искать аналогии, то услуги от аутсорсингового оператора — это сеть ресторанов быстрого питания с сильно оптимизированными и менее затратными процессами обслуживания. Не так вкусно готовят, как в ресторане a-la cart, но гарантированное качество, скорость обслуживания и невысокая стоимость часто оказываются более предпочтительными и выгодными для потребителя.

Денис Калинин: Не соглашусь с коллегами в утверждении, что себестоимость ИТ-услуг при аутсорсинге всегда должна быть ниже, чем в инсорсинговой модели. Все зависит от конкретной функции, долгосрочности сервиса и т. д.

Владимир Соломин: Скажем так: это возможно во многих случаях. Например, при организации оказания аутсорсинговых услуг в согласованные промежутки времени (например поддержки пользователей бизнес-приложений при закрытии периода). Или когда компания-аутсорсер выполняет однотипные функции для ряда предприятий: она в этом случае имеет возможность снизить стоимость своих услуг за счет максимально полной загрузки специалистов (например, администрирование или ведение НСИ). Наконец, за счет унификации квалификаций специалистов внутри компании-аутсорсера под конкретный набор услуг заказчика. Такой подход потребует некоторого времени, но в среднесрочной перспективе сотрудничества повлечет постепенное уменьшение

расходов на конкретный набор услуг аутсорсинга.

— За счет чего может быть достигнута более низкая себестоимость в модели аутсорсинга?

Максим Папин: Аутсорсер всегда может организовывать более эффективный процесс обслуживания. Он имеет ряд неоспоримых преимуществ перед внутренней ИТ-службой заказчика: специализирован на услугах, имеет возможность постоянно поддерживать компетенции и технологии на очень высоком уровне, обладает высокой централизацией и автоматизацией предлагаемых сервисов, у него внедрен единый стандарт обслуживания.

Вадим Стеценко: Более низкая стоимость аутсорсинговых услуг в первую очередь достигается за счет эффекта масштаба предоставления сервисов, а также за счет того, что предлагаемые провайдером услуги стандартны. Это позволяет аутсорсеру эффективно утилизировать ресурсы, а вместе с небольшими относительно инсорсинговой модели управленческими затратами дает более низкую себестоимость сервисов.

Артак Оганесян: Более низкая себестоимость достигается за счет предсказуемости результата и гарантии качества, которые обеспечивает поставщик, его финансовой ответственности. Если говорить конкретно о разработке программного обеспечения, то вынесение процессов разработки и тестирования в удаленные центры (региональные филиалы) аутсорсера позволяет значительно сократить стоимость содержания сотрудников (по сравнению с Москвой или Санкт-Петербургом). При этом квалификация этих специалистов будет столь же высока, как и у их столичных коллег. Благодаря отлаженным процессам и инструментарию, который обеспечивает жизненный цикл разработки и внедрения информационных систем, достигается оптимизация стоимости услуг — за счет большей производительности труда, качества реализации и предотвращения известных рисков ИТ-проектов. <