

ИТ-аутсорсинг в ИТ-кафе

Международный институт менеджмента (МИМ-Киев) собрал на ИТ-кафе слушателей и выпускников бизнес-школы МИМ-Киев, а также всех интересующихся тенденциями современных информационных технологий. На первом заседании в ИТ-кафе обсуждалась тема передачи ИТ-инфраструктуры на аутсорсинг. Модерировал дискуссию вице-президент и доцент кафедры бизнес-администрирования МИМ-Киев Алексей Виноградов

Что такое ИТ-кафе?

ИТ-кафе проходило в таком формате. Ведущий объявил пять главных вопросов для обсуждения. Затем с докладом-введением в тему выступил один из экспертов. Некоторые эксперты сразу высказали свою точку зрения по теме, а потом каждый из них мог комментировать выступления по ходу обсуждения вопросов. После того, как ведущий объявил первый вопрос, участники приступили к обсуждению. Они сидели группами по пять-девять человек за восемью круглыми столами. Идея обсуждения состояла в следующем. За каждым столом в течение пяти минут обсуждался заданный вопрос и выработывался общий ответ на него. Интригу ходу обсуждения обеспечивало то, что было неизвестно заранее, какой стол и кто именно из присутствующих будет отвечать. Ответ выступающего от группы одного стола слушали все, модератор мог задать уточняющий вопрос и попросить на него ответить кого-то из другой группы, а кроме того, сидящие за другими столами могли сравнить свои ответы с ответом выступающего и обсудить отличия в своих группах. Таким образом, выбор случайным образом стола и выступающего от него, а также сравнение и обсуждение выработанных ответов способствовало, как и в игре «Что? Где? Когда?», поддержанию активного тона всех участников.

Экспертное мнение

В качестве экспертов на ИТ-кафе были приглашены: Дмитрий Кручинин – директор департамента ИТ-аутсорсинга и сервисов компании «Инком»;

Вячеслав Артамонов – CEO стартапа по онлайн-кредитованию и инвестированию, эксперт в области использования современных информационных технологий в бизнесе;

Дмитрий Рыбальченко – ведущий эксперт по налоговому планированию компании «Октава Капитал»;

Янина Глузова – консультант по правовому обеспечению проектов компании «Октава Капитал».

Выгоды аутсорсинга

Директор департамента ИТ-аутсорсинга и сервисов компании «Инком» Дмитрий Кручинин, выступив с вводным докладом, рассказал о выгодах аутсорсинга. В частности, он отметил движущие факторы перехода к аутсорсингу: экономия на капитальных затратах (CAPEX) в пользу операционных (ОPEX), «наступление» облачных технологий и мобильности бизнеса, включая тенденцию BYOD, а также необходимость оптимизации ИТ-бюджетов. К выгодам аутсорсинга он отнес следующее:

- сокращение эксплуатационных расходов;
- гибкое управление затратами на эксплуатацию ИТ;
- управленческий контроль;
- возможность оперативно привлечь компетенции аутсорсера;
- качество услуг аутсорсера выше, чем оказываемые собственными службами.

Экономия на аутсорсинге получается за счет того, что сокращаются потери бизнеса из-за простоя сервиса, снижаются затраты на обучение, командировки, управление персоналом, расходы становятся прогнозируемыми, предоставляется гарантированный и измеримый уровень сервиса, происходит сокращение административных затрат, обеспечивается оптимизация ИТ-инфраструктуры согласно лучшим практикам отрасли. По оценке Gartner при правильном подходе экономия на аутсорсинге ИТ-инфраструктуры может достигать 30%. Дмитрий Кручинин также рассказал об этапах внедрения аутсорсинга и привел примеры того, как компания «Инком» их выполняет.

О чем говорили участники

Целью обсуждения в ИТ-кафе не ставилась задача выработки общего мнения. Да это было и невозможно,



Ведущий Алексей Виноградов предлагает огласить общее мнение от группы, сидящих за столом



Все участники внимательно слушают очередное задание-вопрос

поскольку должности участников, их деловой опыт и близость к проблематике аутсорсинга, отраслевая специфика их компаний – все было разное. Тем более интересно было услышать разные точки зрения. Приведем некоторые из них.

Факторы перехода. При обсуждении факторов в пользу ИТ-аутсорсинга были высказаны, например, такие мнения. Прежде всего, необходимо учитывать финансовую выгоду от перехода к аутсорсингу. Но не только, иногда главным может стать лучшее качество выполнения критических операций на аутсорсинге или их высокая скорость, чем в самой компании. Но при переходе к аутсорсингу следует взвесить все риски, а для этого нужно четко понимать, что именно компания хочет получить от аутсорсинга. Однако необходимо учитывать корпоративную культуру компании, в компании должны понимать, что при передаче процессов на аутсорсинг ей придется каким-то образом перестроиться. И одним из главных условий передачи процесса на аутсорсинг является наличие его формального описания.

Что передавать. Когда речь зашла о том, какие функции передавать на удаленное обслуживание, прозвучало следующее мнение. На аутсорсинг можно передавать все процессы, кроме главных, ради которых собственно и создавалась компания. То есть, нельзя передавать базовые (core) процессы, в которых и заключается ноу-хау компании, ее конкурентное преимущ-

ество. Если такие процессы отдать на сторону, то, во-первых, компания перестанет быть тем, чем она есть, а во-вторых, не факт, что аутсорсинговая компания не будет использовать эти процессы для конкурентов. А вот второстепенные и дополнительные процессы можно в принципе передавать на аутсорсинг. Это мнение, при его обсуждении за одним из столов, озвучил представитель страховой компании, подтвердив его следующим образом: «Мой шеф сказал, что готов все ИТ отдать на аутсорсинг, кроме той его части, которая обеспечивает ведение наших клиентов, коммерческие предложения и договора, так как тут содержится наше ноу-хау».

Безопасность. Что касается вопроса о том, насколько безопасно доверять ИТ-инфраструктуру аутсорсинговой компании, в ответе прозвучало, что очень важным является доверие к компании-аутсорсеру. А эксперты-юристы из «Октава Капитал» сообщили, что согласно существующему законодательству механизм взыскания ущерба с внешнего подрядчика проще, чем с внутреннего сотрудника. Действия своих ИТ-специалистов компаниям проконтролировать очень сложно. Эксперты также порекомендовали обязательно заключать соглашение о неразглашении конфиденциальной информации. По большому счету выполнение его трудно проконтролировать, но как партнерский инструмент он будет свидетельствовать о серьезных намерениях аутсорсера. Компания

должна контролировать доступ к предоставлению критической информации (контакты, тендеры, ноу-хау), когда аутсорсер имеет к ней доступ.

Форма договора. Во время обсуждения организационно-правовой схемы предоставления услуг аутсорсинга было отмечено, что это должен быть договор на оказание услуги. В нем должны быть оговорены качество услуг, сроки их выполнения, а также другие четкие параметры, по которым можно оценить выполнение услуги. Технические аспекты работы инфраструктуры лучше оговаривать в договоре/приложении по SLA (Service Level Agreement, соглашение об уровне услуг).

Контроль исполнения. При ответе на вопрос, как и кто должен контролировать работу аутсорсинговой компании, были указаны следующие моменты. Аутсорсер может скрывать проблемы, которые возникают на его стороне (некомпетентность сотрудников, неправильный выбор ими средств и параметров, и др.). Поэтому один из способов контроля – это требовать от аутсорсера регулярного предоставления отчетов об использовании услуг: какая услуга выполнена вовремя, какая с просрочкой, какая была недоступна или плохого качества. Это позволяет выставлять штрафные санкции. Для этого нужно иметь каталог сервисов и набор количественных метрик по ним. Контролировать работу аутсорсера в компании должен тот, кто в услуге аутсорсера заинтересован. Этот человек должен понимать, что компания хочет получить в результате использования услуги, а вот как она реализуется – это не обязательно знать.

Необычный формат мероприятия, его умелое модерирование и активное участие всех присутствующих в дискуссии, обмене мнениями и обсуждении различных практических кейсов – все это способствовало оживленному и всестороннему обсуждению темы аутсорсинга, получению широкого спектра информации о его разных сторонах. Мероприятие завершилось дружеским общением и обменом впечатлениями между участниками.