

Продуманная политика корпоративного управления, анализ собственных информационных систем и эффективности сервисных ИТ-служб помогут современной компании не только понять, на что тратится его ИТ-бюджет, но и существенно оптимизировать свои расходы. В том числе и при помощи перевода сервисных ИТ-процессов на аутсорсинг.

[Аутсорсинг](#) нынче — довольно модное слово. Простой интернет-запрос по слову «аутсорсинг» выдает несколько сотен вхождений только в русском сегменте интернета. Причем везде этот термин трактуется по-разному. В данной статье в первую очередь мы обсудим аутсорсинг сервисное обслуживание информационных систем. Наиболее близкое по смыслу его определение приведено в «Википедии»: «Аутсорсинг (от англ. outsourcing — внешний источник) — передача организацией определенных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1–2 лет)». Вопросу аутсорсинга сервисных процессов ИТ-инфраструктуры компании чаще всего уделяется недостаточное количество внимания со стороны менеджмента рядового национального предприятия. Наиболее популярна идея «опоры на собственные силы». Этой ситуации есть несколько объяснений, самые распространенные среди которых: «Аутсорсинг — достаточно дорогое удовольствие» и «Аутсорсинг неприемлем с позиции конфиденциальности данных». Это устоявшиеся заблуждения. Чтобы их развеять, в статье предлагаются необходимые объяснения и приводятся исчерпывающие аргументы.

ЧТО ТАКОЕ «АУТСОРСИНГ»?

На самом деле аутсорсинг — один из наиболее широко применяемых методов ведения бизнеса. Он настолько распространен, что люди не отдают себе отчета, когда каждый день пользуются услугами компании-аутсорсера, передавая ей на длительный срок и на постоянной основе те или иные сегменты сервиса. Приведем ряд примеров из жизни. Владелец авто может провести его ремонт своими силами либо отдать сервисной компании. Можно заниматься самолечением по медицинскому справочнику, но куда предпочтительнее обращаться к своему лечащему врачу. Хранить накопления можно либо под матрасом, либо положить на депозит в банк. Каждый раз, когда мы заказываем у кого-либо услугу, вместо того чтобы обслужить себя самостоятельно, мы отдаем ее на аутсорсинг — в особенности, когда речь идет о долговременных отношениях. Странно, что ежедневно, принимая услуги от сторонних компаний, мы никогда не задумываемся о «вреде аутсорсинга». А когда дело доходит до его применения в сервисных процессах компании, реакция совершенно другая. Нужно

понять, что аутсорсинг является нормальной практикой передачи части сервисных функций профессиональному исполнителю — не более того. В этом контексте вопросы выбора наиболее оптимальных схем аутсорсинга, проведения конкурса среди компаний-аутсорсеров, контроль уровня качества сервиса, вопросы конфиденциальности и прочее являются стандартными задачами управления процессами.

ВНЕДРЕНИЕ АУТСОРСИНГА СЕРВИСНЫХ ИТ-ПРОЦЕССОВ

Аутсорсинг сервисных процессов бывает полным либо частичным. Под полным аутсорсингом подразумевают передачу сторонней организации всех процессов обслуживания ИТ-инфраструктуры компании. Частичный аутсорсинг — привлечение сервисной компании к обслуживанию определенной части информационной системы компании. К примеру, сервисную компанию можно привлечь для обслуживания удаленного филиала компании. Либо же для обслуживания однотипных компонентов ИТ-инфраструктуры — сетевого оборудования, АТС, копировальной техники и т. д. Частичный или полный перевод сервисных процессов на аутсорсинг дает два основных преимущества: экономию средств на обслуживание информационной системы и получение стабильного и качественного уровня сервиса. Для применения аутсорсинга наиболее эффективным образом, следует для начала разобраться в том, как организованы сервисные ИТ-процессы в компании. В идеале необходимо провести аудит информационной системы и сервисной ИТ-службы. Такие исследования позволяют оценить эффективность работы информационной системы компании и выявить ряд «узких мест» в ее обслуживании. Чтобы понимать, сколько денег тратится на работу ИТ-службы, этот аудит должен включать оценку расходов на содержание информационной системы. Важным является вопрос структурирования информационной системы компании по территориальным, организационным и технологическим критериям. Результатом такого исследования должна стать подробная схема информационной сети компании, на которой будут обозначены основные узлы обработки информации, точки приложения сервиса, информационные потоки и все прочие компоненты ИТ-инфраструктуры. Анализ затрат на содержание ИТ-инфраструктуры получают свою привязку как к сервисным процессам, так и организационно-территориальным единицам банка.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

Анализ результатов, полученных при исследовании информационной системы компании, проводится по следующим критериям:

- Выявление повторяющихся и изолированных сервисных процессов:
- обслуживание иногороднего или удаленного филиала;
- обслуживание определенного класса систем (копировальной техники, принтеров,

офисных АТС и т. д.);

- автономные технологические процессы (резервное копирование, разработка, создание и поддержка Web-сайта и прочее).

- Выявление неэффективных сервисных процессов:
 - большие задержки при исполнении заявки на обслуживание;
 - нехватка ИТ-персонала, избыточная нагрузка на существующий персонал;
 - недостаточная квалификация обслуживающего персонала, необходимость в обучении и сертификации;
 - большие финансовые издержки по обслуживанию удаленных подразделений по сравнению с центральным офисом;
 - неодинаковая стоимость тех или иных сервисных функций от филиала к филиалу.
-
- Общая оценка эффективности сервисной службы:
 - соответствует ли уровень сервиса ожидаемому;
 - приводят ли затраты на ИТ-сервисную службу к росту производительности труда.

Таким образом, результатом проведенного анализа будет список сервисных процессов — потенциальных кандидатов на аутсорсинг. Если общее количество замечаний к работе сервисных ИТ-служб велико и эти замечания не имеют организационно-территориальной привязки, то сервисная служба банка работает недостаточно эффективно. В таком случае следует принять меры к реформированию такой сервисной службы либо рассмотреть возможность передачи на аутсорсинг ИТ-сервиса в целом. Дополнительным стимулом перевода сервисных процессов на аутсорсинг является и человеческий фактор — компания-аутсорсер обеспечит постоянный уровень качества сервиса независимо от сезона отпусков, болезни сотрудников и т.д. Общепринятой практикой является привлечение к работам по анализу целесообразности аутсорсинга независимых экспертов, не имеющих личной заинтересованности в процессах преобразования, происходящих в сервисной системе банка. Странно предполагать, что ИТ-сервис компании может беспристрастно проанализировать как информационную систему, так и сам себя. Особенно с учетом того, что в результате этого анализа могут обнаружиться те или иные проблемы, связанные с недостаточной квалификацией сервисных служб или просто работой спустя рукава. Анализ информационной системы банка и его сервисной ИТ-службы для более эффективного применения аутсорсинга, заказанный у профильной консалтинговой компании, — это также будет аутсорсинг.

КАК ВЫБРАТЬ КОМПАНИЮ-АУТСОРСЕРА

После формирования списка процессов—кандидатов на аутсорсинг, необходимо провести отбор среди сервисных компаний. Этот отбор можно провести самостоятельно, организовав его в форме тендера на проведение работ, открытого конкурса и т.д. При проведении отбора компаний-кандидатов следует обращать внимание на такие факторы:

- срок работы компании на соответствующем сервисном рынке;
- количество профильных специалистов, их профессиональный уровень, наличие сертификатов, дипломов;
- скорость реакции на сервисный инцидент — время, заявленное компанией на доставку специалиста на точку приложения сервиса;
- непрерывность сервиса — количество минимально оговоренных обязательных визитов специалиста, стоимость дополнительных визитов, наличие у сервисной компании возможности для мобилизации дополнительных сотрудников в случае сложных проблем;
- организационная стройность самой сервисной компании — наличие у нее единой точки приема заявок (Help Desk/Service Desk), возможности контроля прохождения заявок, обратной связи с сервисной компанией при возникновении проблем;
- запрошенную сервисной компанией стоимость своих услуг.

При заключении договора на обслуживание с компанией-аутсорсером, выбранной по результатам такого конкурсного отбора, необходимо проконтролировать включение в текст договора ряда упомянутых ключевых положений. Это пункты, определяющие взаимодействие компании и сервисной компании, и пункты, гарантирующие уровень качества и непрерывность сервиса.

КОНТРОЛЬ ПОЛУЧАЕМОГО СЕРВИСА

Итак, сервисные процессы, передаваемые на аутсорсинг, определены. Выбрана компания-аутсорсер, оказывающая сервисные услуги. Заключен договор, гарантирующий качественный и своевременный сервис. Начинается аутсорсинг. Было бы наивно предполагать, что сотрудничество с сервисной компанией будет похоже на идиллию. Бизнес есть бизнес, и контроль действий партнера является обязательным. Как правильно отслеживать состояние сервиса, отданного на аутсорсинг, и на что в первую очередь следует обращать внимание? Необходимо вести учет каждого инцидента. Независимо от того, как этот процесс был организован, все заявки на проведение сервисных работ должны быть зарегистрированы сервисными службами банка. Необходимо контролировать следующие параметры:

- время реакции на поступившую заявку на обслуживание: от регистрации заявки в сервисной компании до появления специалиста на точке, заказавшей сервис;

- время, требуемое для решения проблемы, то есть время работы специалиста на точке. Особенно это актуально, если банк будет платить за сервис почасовую оплату;
- была ли решена проблема с первой попытки? Были ли вызваны дополнительные специалисты и как быстро они прибыли?
- соответствует ли квалификация сервисных специалистов заявленной?
- правильность заполнения финансовых документов, соответствие запрошенной оплаты реальному объему выполненных работ;
- уровень и культуру общения менеджмента, готовность к решению возникающих проблем переговорным путем.

Все вопросы и замечания, возникающие в процессе получения сервиса, должны быть задокументированы. Менеджеру компании, ответственному за взаимодействие с компанией-аутсорсером, необходимо находиться в постоянном контакте с соответствующим представителем сервисной компании. Следует предусмотреть регулярные переговоры сторон, на которых упомянутые вопросы будут решаться в рабочем порядке. Если по тем или иным причинам уровень качества сервиса, получаемого от компании-аутсорсера, будет признан неудовлетворительным, необоснованно дорогим и оперативно решить накопившиеся вопросы не удастся — сервисный договор может быть расторгнут.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Аутсорсинг — лишь один из подходов к управлению процессами. Не следует рассматривать его как панацею от всех бед компании. Целесообразность применения аутсорсинга должна быть обоснованной для каждого случая в отдельности. Даже в случае, если было выявлено, что сервисная ИТ-служба компании физически не справляется с поддержкой тех или иных процессов, нет необходимости полностью отказываться от развития своего собственного ИТ-сервиса. Аутсорсинг может высвободить часть ресурсов ИТ-службы компании для выполнения более приоритетных задач. Это будет временной мерой, которая позволит реорганизовать сервисное подразделение фирмы. Эффективность подобного решения и все финансовые затраты на обучение персонала сервисной ИТ-службы, ее доукомплектацию нужными специалистами — все должно быть просчитано и экономически обосновано. Однако не нужно уподоблять банк феодалскому владению, в котором ведется натуральное хозяйство. Если рассматривать основные бизнес-процессы, происходящие в компании, станет очевидно, что ИТ-сервис, а уж тем более ИТ-разработка,— это непрофильный бизнес. Необходимо понимать, стоит ли вкладывать деньги в развитие собственного Отдела информационных технологий, не превратится ли он просто в «тренировочный центр» — выделенные компанией средства на обучение персонала могут быть потрачены впустую. Ведь никто не сможет гарантировать, что сотрудник, прошедший обучение за счет банка и получивший сертификат, тут же не поменяет место работы. Во многом современное состояние сервисных ИТ-служб компаний сложилось исторически. Виной этому ситуация, существовавшая еще не так давно на рынке СНГ — низкий уровень корпоративной культуры, недостаточно развитый рынок ИТ-специалистов и отсутствие адекватных предложений на рынке услуг ИТ-сервиса. Но сейчас ситуация

активно изменяется. Приемы ведения бизнеса, оправдывавшие себя десять лет назад, сегодня уже не дают конкурентных преимуществ.