



Модели ИТ - аутсорсинга


В соответствии со сложившейся международной бизнес-практикой традиционно выделяют два вида аутсорсинга:

1. ИТ-Аутсорсинг (ИТО)

2. Аутсорсинг бизнес-процессов (ВРО)

Под ИТ-аутсорсингом понимают полную или частичную передачу функций ИТ-отдела предприятия стороннему поставщику услуг.

Аутсорсинг бизнес-процессов - это передача одной или несколько бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия внешнему подрядчику, который осуществляет администрирование и управление выбранными процессами. Сущность аутсорсинга заключается в распределении функций бизнес-системы в соответствии с принципом: "оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других".



Использование инструмента ИТ-аутсорсинга в России существенно сдерживается следующими объективными факторами:

1. Относительная «дешевизна» оплаты труда, в частности ИТ-специалистов, на российских предприятиях,
2. Недостаточный уровень зрелости организации процессов, включая ИТ, на самих предприятиях,
3. Традиционное, и часто обоснованное, недоверие российских заказчиков к использованию услуг внешних поставщиков.

По степени воздействия на бизнес и по характеру взаимодействия поставщика услуг и заказчика можно выделить следующие три уровня аутсорсинга:

1. Утилитарный (поддержка)
2. Партнерство (улучшение)
3. Трансформационный аутсорсинг (стратегический)

Уровень
партнерства



Трансформация

Улучшение

Поддержка

Сложность
взаимоотношений

- На первом уровне (поддержка) поставщик услуг аутсорсинга предоставляет заказчику вспомогательные бизнес-услуги с контролем результата исполнения услуг по срокам, качеству, объемам и др.
- На втором уровне (улучшение) поставщик услуг аутсорсинга поставляет комплексные решения для бизнеса и качество этих решений ставится в зависимость от принесенной полезности и эффективности для бизнес-пользователей внутри предприятия-заказчика.
- На третьем уровне (трансформация) поставщик услуг аутсорсинга выступает в качестве стратегического бизнес-партнера предприятия, предлагая услуги и решения, меняющие модель бизнеса заказчика, предлагая ему новые конкурентные преимущества на рынке.

Модели использования

ресурсов

Модели использования ресурсов предприятия, ставшие на сегодняшний день общепринятыми и в России:

1. Внутренние ресурсы
2. Инсорсинг
3. Альянс
4. Сервисная компания
5. Мультисорсинг
6. «Полный» аутсорсинг
7. Консорциум поставщиков
8. Главный поставщик

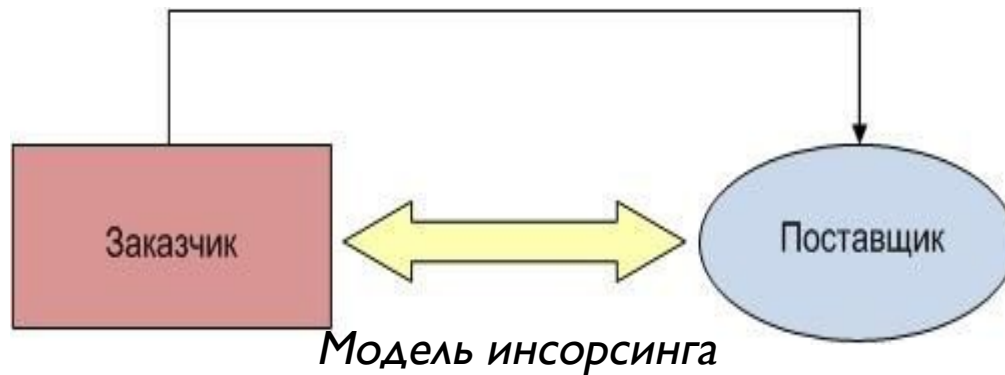
ВНУТРЕННИЕ РЕСУРСЫ

Модель использования внутренних ресурсов



Использование только внутренних служб предприятия для выполнения необходимых задач. Все услуги предоставляются внутри компании через соответствующие службы, отделы и департаменты. Внедрение новых технологий выполняется за счет внутренних проектов. Эта модель отличается гибкостью, так как направления деятельности службы могут меняться столько, сколько это будет необходимо. Тем не менее, она также является наиболее ограниченной в плане масштабов выполняемых задач. Так, для выполнения более сложных или ресурсоемких задач необходимо нанимать и обучать новых сотрудников и/или покупать оборудование.

ИНСОРСИНГ



Модель инсорсинга является «промежуточным» пунктом в процессе перехода от использования внутренних служб к аутсорсингу. В этой модели подразумевается выделение одного из отделов компании (например, ИТ) в отдельную компанию. Часто эта компания юридически полностью отделяется от «родительской» и становится де-юре независимой.

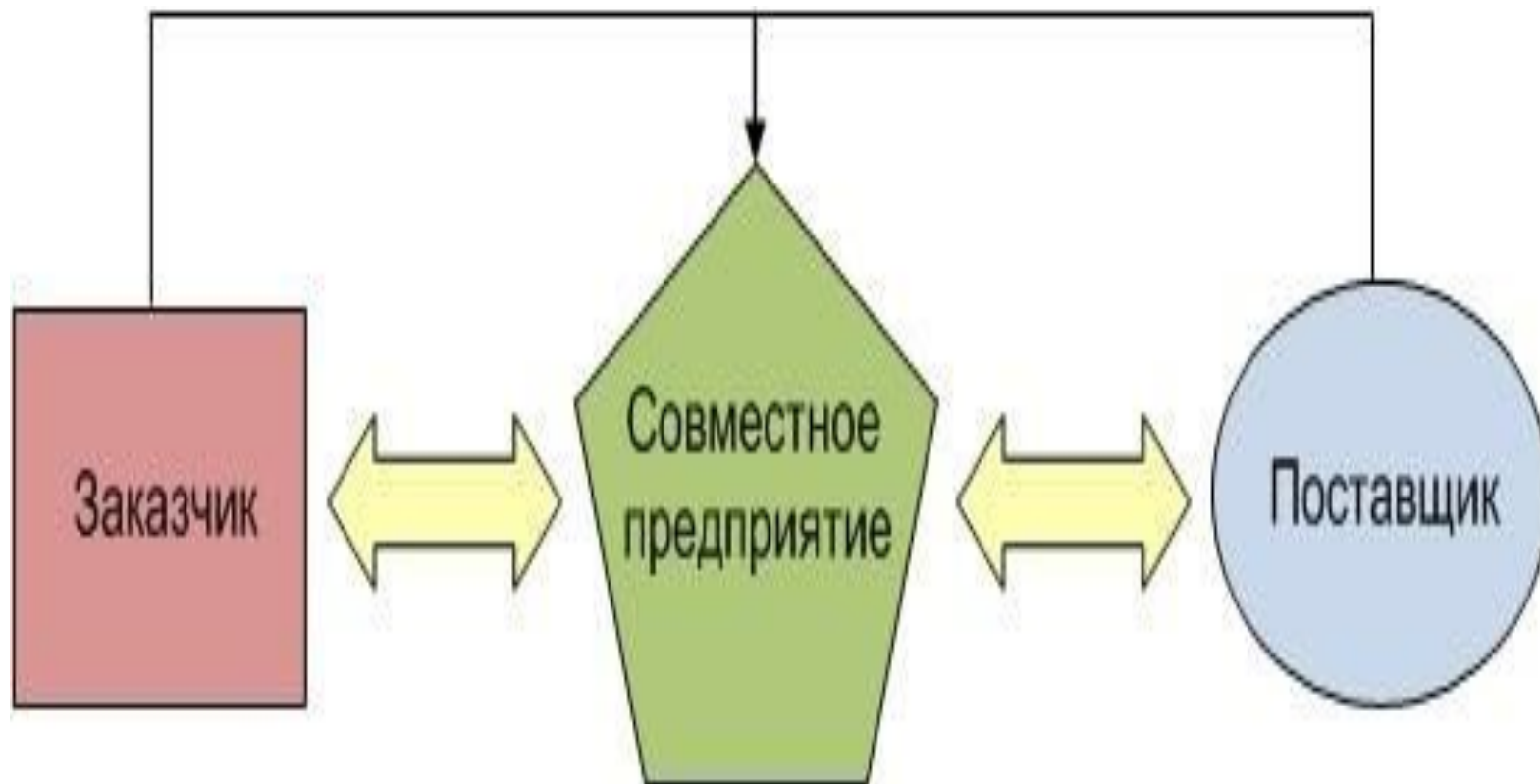
АЛЬЯН

С

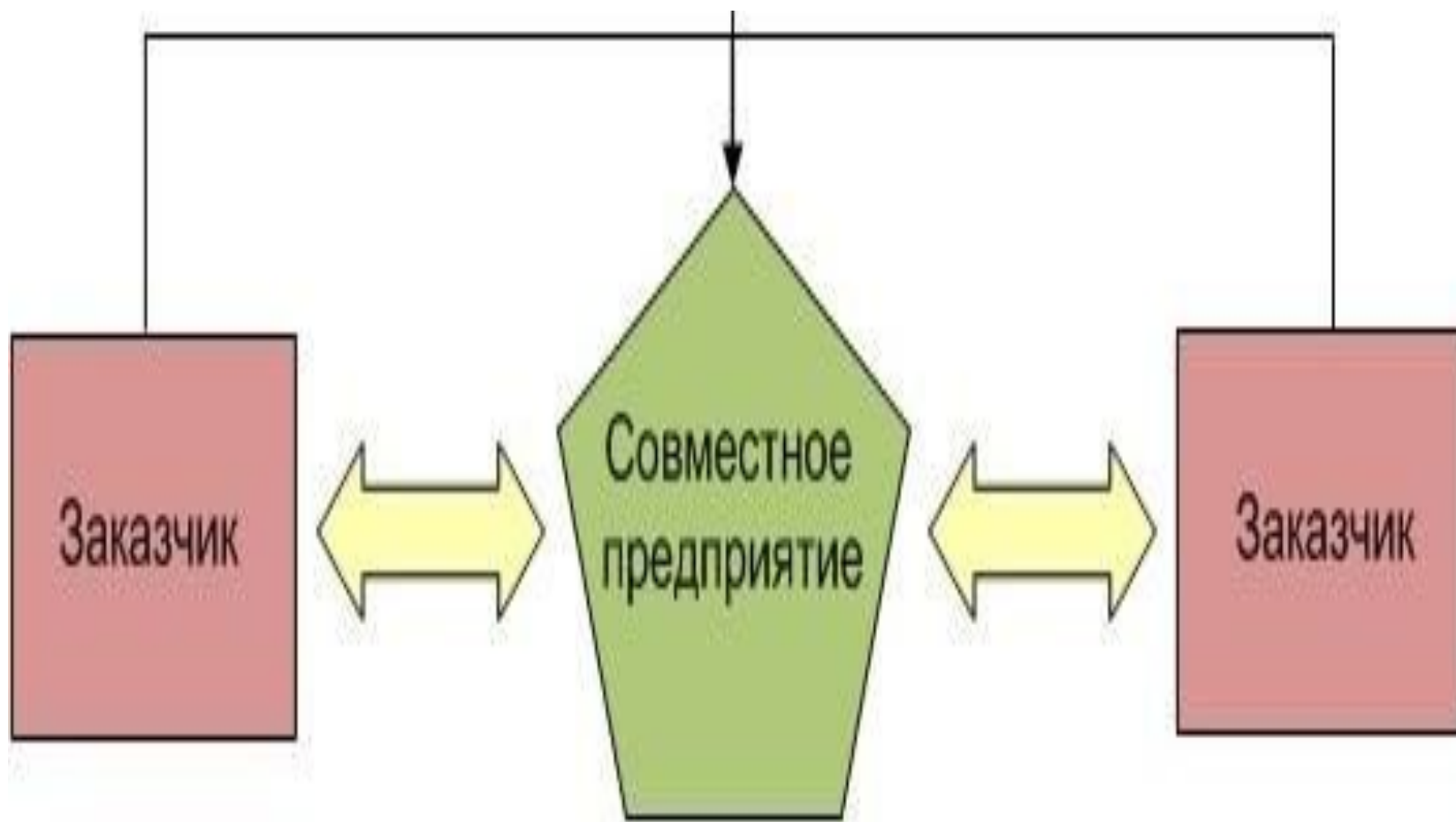
Модель альянса представляет собой процесс создания новой сервисной компании, которая находится в совместном владении двух или более создающих ее предприятий. Существует два основных варианта модели альянса:

1. С привлечением поставщика услуг
2. Без привлечения поставщика услуг

Модель альянса с привлечением поставщика

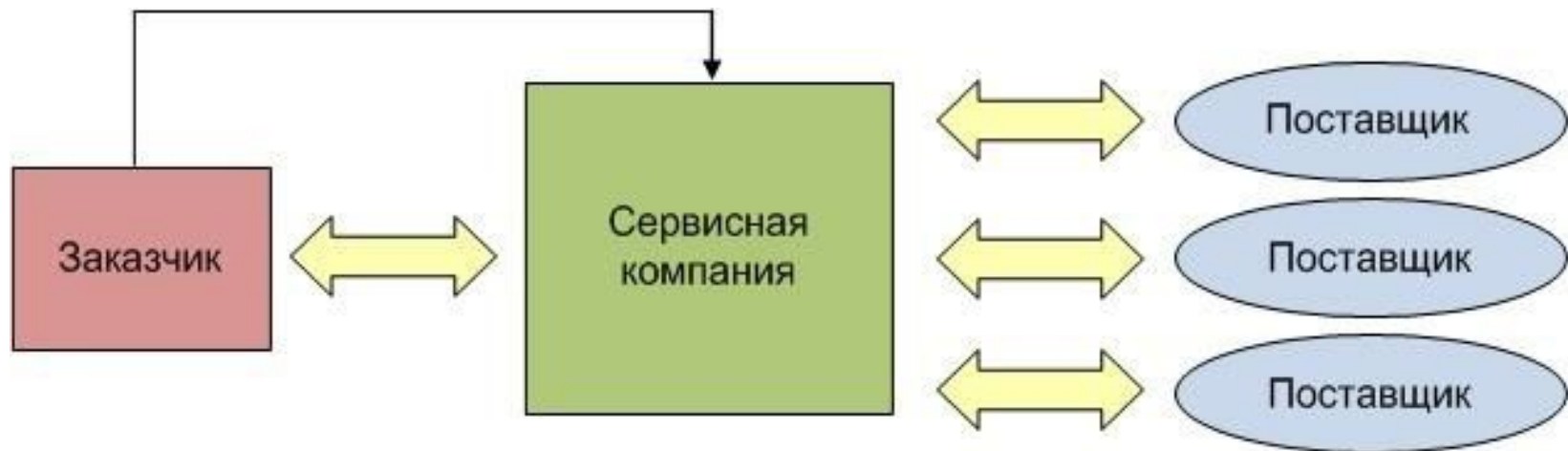


Модель альянса без привлечения поставщика



СЕРВИСНАЯ КОМПАНИЯ

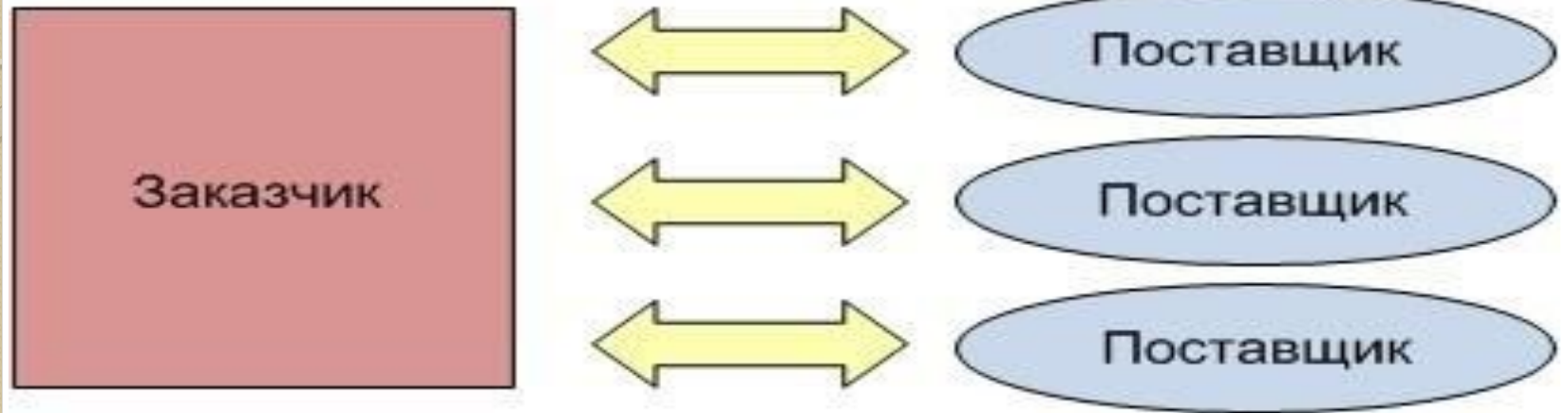
По аналогии с моделью «альянс» компания-заказчик создает отдельную сервисную компанию для обслуживания своих потребностей. Сервисная компания занимается привлечением поставщиков услуг для выполнения этих задач, выполняя роль посредника. Такие компании могут работать на внешнем рынке, работая не только с «родительской» компанией.



Модель аутсорсинга с привлечением сервисной компании

МУЛЬТИСОРСИНГ

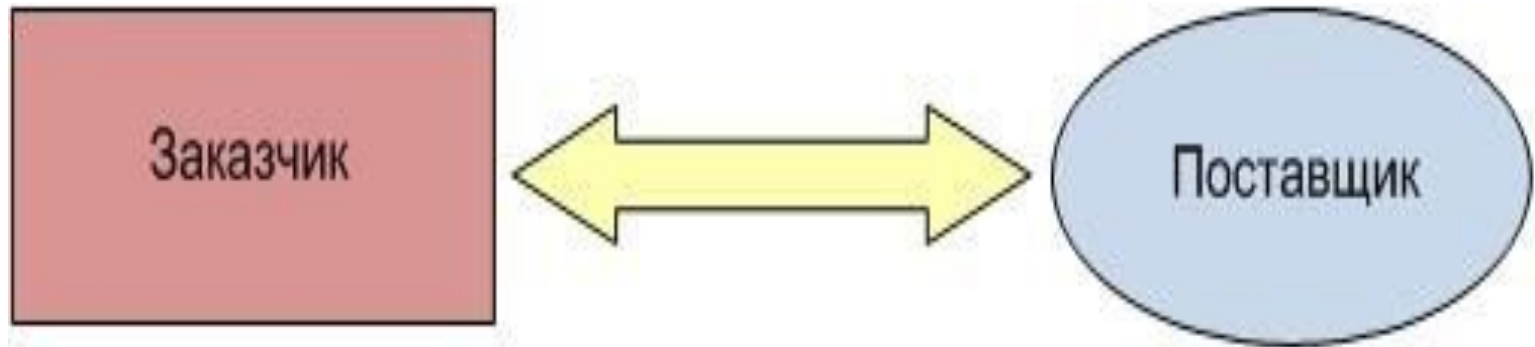
Модель мультисорсинга



Данная модель известна также как «выборочный» или «селективный» аутсорсинг. Компания-заказчик заключает с поставщиками отдельный договор для выполнения различных ИТ-функций или бизнес-процессов. Подобные договоры могут быть заключены как с одним поставщиком, так и с несколькими. Этот подход наиболее распространен в мировой практике.

«ПОЛНЫЙ» АУТСОРСИНГ

Модель «полного» аутсорсинга



Это так называемая классическая модель аутсорсинга. Она основана на едином для всех задач контракте с одним поставщиком, который и выполняет все необходимые заказчику функции. Зачастую этот контракт заключен на длительный срок (5 – 10 лет), а поставщик становится стратегическим партнером заказчика.

КОНСОРЦИУМ ПОСТАВЩИКОВ

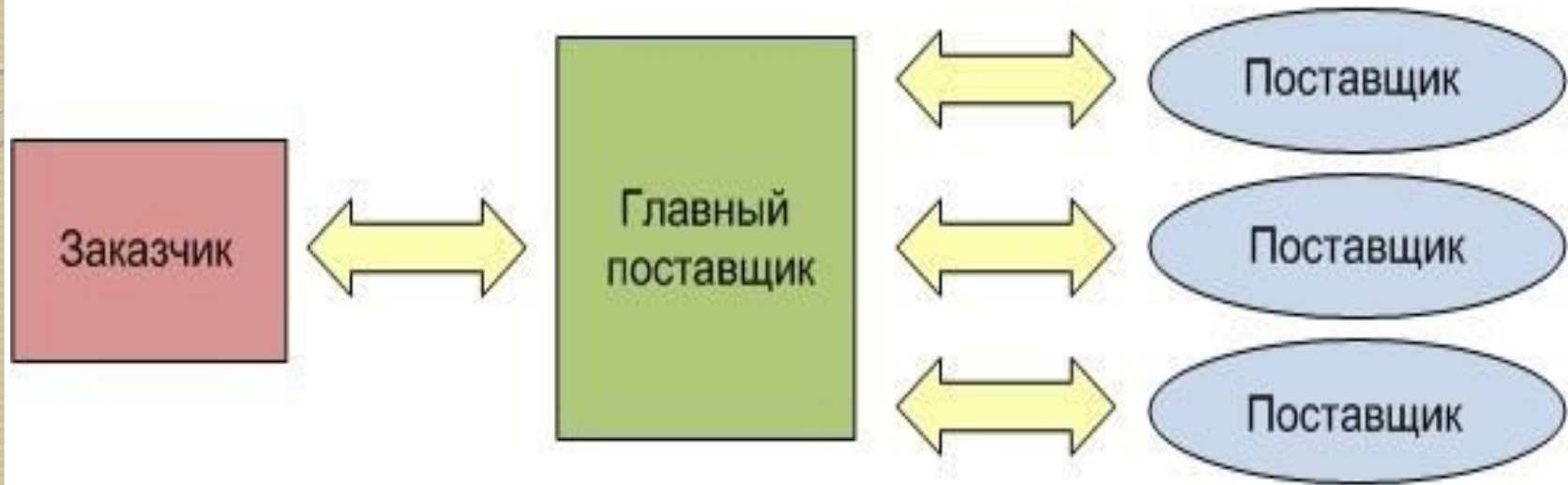
Модель аутсорсинга с привлечением консорциума поставщиков




Эта модель появилась на рынке в ходе эволюции модели «полного» аутсорсинга для крупных контрактов с международными компаниями или государственными структурами. Когда потребности заказчика начинают превышать возможности поставщика, они заключают договор о создании консорциума поставщиков, по которому текущий поставщик также исполняет роль подрядчика.

ГЛАВНЫЙ ПОСТАВЩИК

*Модель аутсорсинга с привлечением
главного поставщика*



При использовании данной модели заказчик обращается к компании-поставщику, которая исполняет роль управляющей компании для интеграции различных провайдеров с целью предоставить клиенту одно или несколько решений/сервисов для выполнения его задач.



Существует две принципиально разные стратегии использования ИТ-ресурсов на предприятии:

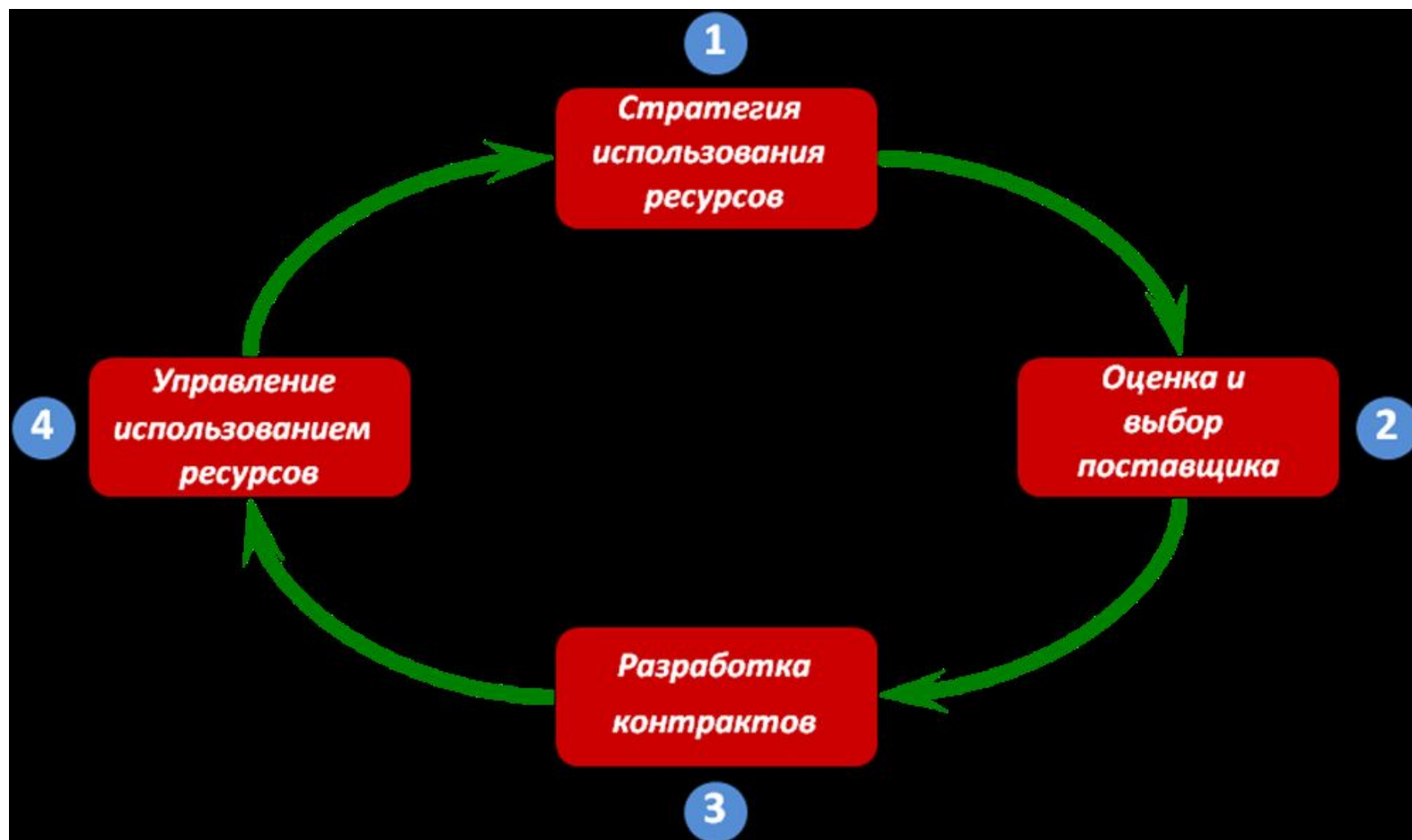
Стратегия 1 отражает тенденцию к развитию собственных ИТ-подразделений, включая разработку, интеграцию и сопровождение программных приложений.


Стратегия 2 отражает тенденцию к все большему выделению процессов, связанных с поддержанием ИТ-инфраструктуры, разработками, интеграцией и т.п., и передаче их внешнему специализированному провайдеру ИТ-услуг (ESP).

Для реализации комплексного стратегического подхода к использованию аутсорсинга на современном предприятии используется понятие «жизненного цикла» аутсорсинга. Жизненный цикл аутсорсинга включает в себя четыре необходимых базовых этапа:

- 1. Разработка стратегии сорсинга (Sourcing Strategy)
- 2. Оценка и выбор поставщика услуг
- 3. Подготовка аутсорсингового контракта и договора об уровне сервиса (SLA)
- 4. Управление использованием ресурсов

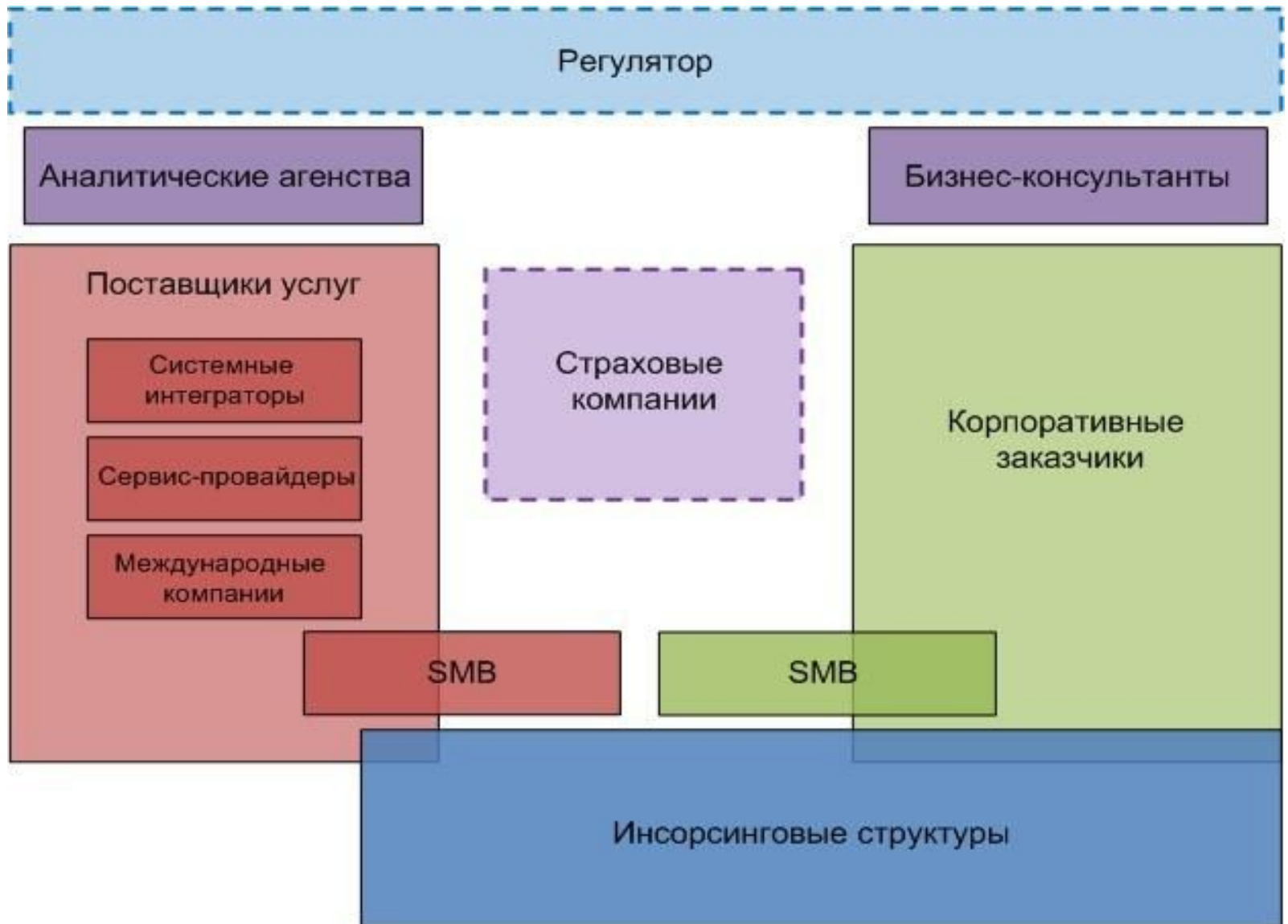
Этапы жизненного цикла аутсорсинга






На Этапе I разрабатывается стратегия сорсинга (Sourcing Strategy) с привязкой с ИТ-стратегии и бизнес-стратегии предприятия. Здесь происходит определение ценности выбранной модели сорсинга и оптимальной «смеси ресурсов», а именно: что, в каком объеме и формате передавать на аутсорсинг, а что необходимо развивать внутри предприятия.

Структура российского рынка ИТ-аутсорсинга





Пунктиром на рисунке отмечены важные потенциальные «игроки» российского рынка ИТ-аутсорсинга: «Регулятор рынка» и «Страховые компании». Для ускорения развития цивилизованного рынка ИТ-аутсорсинга, безусловно, необходимо активное участие указанных категорий. Однако, на сегодняшнем этапе развития рынка в части формирования правового поля российской индустрии аутсорсинга еще только предстоит решить следующие вопросы:

1. Изучить, систематизировать и сформулировать основные проблемы, связанные с законодательством и возникающие у поставщиков и заказчиков услуг при заключении и ведении аутсорсингового контракта.
2. С помощью профессиональных юристов определить пункты законов и подзаконных актов, в которых необходимо внесение изменений для обеспечения комфортного правового поля для развития аутсорсинга в РФ.
3. В тесном контакте с другими влиятельными бизнес-объединениями и ассоциациями донести потребности рынка аутсорсинга непосредственно до законодателя.

- **SMB** (сокр. от англ. **Server Message Block**) — сетевой протокол прикладного уровня для удалённого доступа к файлам, принтерам и другим сетевым ресурсам, а также для межпроцессного взаимодействия.
- **Сорсинг** - (англ. **sourcing** – поиск) поиск товара и производителя. В данном контексте встречается как услуга, подразумевающая поиск нужного предприятия/поставщика среди тысяч подобных.