

МЕТОДИКА ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ИТ-АУТСОРСИНГОМ

Российский Е.А., Мурыгин А.В., Ефимов С.Н.

«Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика М. Ф. Решетнева», Россия, Красноярск, пр. им. газ. «Красноярский рабочий», 31. E-mail: Ea_ru@bk.ru

Рассматривается ИТ-аутсорсинг и модели зрелости аутсорсинга в современном мире. Тема работы заключается в разработке этапов перехода на аутсорсинг с построением модели зрелого аутсорсинга. Процесс перехода на ИТ-аутсорсинг начинается с аудита ИТ-инфраструктуры, в ходе которого специалисты определяют её наиболее важные сегменты, выявляя наиболее уязвимые места. После проведения аудита специалисты передают заказчику заключение, содержащее информацию о текущем состоянии ИТ-инфраструктуры и рекомендации по её оптимизации. Рассматривается задача поэтапного перехода от незрелой модели аутсорсинга на полноценный аутсорсинг с передачей ИТ-инфраструктуры и ИТ-услуг в аутсорсинговую компанию. Получены результаты, позволяющие говорить о преимуществах развития ИТ-аутсорсинга на предприятиях, поддерживающих собственный штат ИТ-специалистов и имеющих собственную ИТ-инфраструктуру в случае обоснования финансовой рентабельности проекта по переходу на ИТ-аутсорсинг. Результат работы в качестве моделей этапов развития Аутсорсинга, может быть применен как рекомендация к развитию ИТ-Инфраструктуры на предприятии.

Ключевые слова: ИТ-аутсорсинг, аутстаффинг, ИТ-Инфраструктура, модель аутсорсинга, бизнес процессы, ИТ-Услуги, вендор.

METHODOLOGY OF ORGANIZING AND MANAGEMENT OF IT OUTSOURCING

Rossiyskiy E.A., Murygin A.V., Efimov S.N.

«Siberian State Aerospace University named after Academician M. F. Reshetnev», 31“Krasnoyarskiy Rabochiy” prospect, Krasnoyarsk, 660014, Russia. E-mail: Ea_ru@bk.ru

Consider the IT outsourcing and outsourcing maturity model in the world today. Theme of the work is the development stages of the transition to outsourcing building a model of a mature outsourcing. The transition process for IT outsourcing begins with the audit of IT infrastructure, in which experts define its most important segments, identifying the most vulnerable places. After the audit specialists convey to the customer a report containing information about the current state of the IT infrastructure and recommendations for optimization. Consider the problem phased transition from immature outsourcing model for with the transfer full outsourcing of IT infrastructure and IT services outsourcing company. Obtained results allow us to speak about the benefits of IT outsourcing companies supporting its own staff of IT professionals and have their own IT infrastructure in the case study of financial profitability of the project for the transition to IT outsourcing. As a result of the development stages of outsourcing models can be used as a guide for the development of IT infrastructure in the enterprise.

Keywords: IT-outsourcing, outstaffing, IT-Infrastructure, outsourcing model, business processes, IT-Services, vendor.

Введение

На сегодняшний день аутсорсинг является одним из базовых трендов развития ИТ в условиях глобализации, потому что современный уровень технологического развития средств коммуникации позволяет использовать ресурсы вне зависимости от того, где они расположены, которые являются наиболее качественными и наиболее подходящими.

Под термином «ИТ-аутсорсинг» подразумевают «делегирование внешней специализированной компании решение вопросов, связанных с разработкой, внедрением и сопровождением информационных систем как целиком на уровне инфраструктуры предприятия (сопровождение оборудования или ПО), так и объёмов работ, связанных с

развитием и/или поддержкой функционирования отдельных участков системы (программирование, хостинг, тестирование и т.д.)» [1]. Процесс перехода на ИТ-аутсорсинг начинается с аудита ИТ-инфраструктуры, в ходе которого специалисты определяют её наиболее важные сегменты, выявляя наиболее уязвимые места. После проведения аудита специалисты передают заказчику заключение, содержащее информацию о текущем состоянии ИТ-инфраструктуры и рекомендации по её оптимизации.

Цель исследования. Разработка этапов перехода на аутсорсинг с построением моделей зрелого аутсорсинга.

Материалы и методы исследования

«В настоящее время аутсорсинг рассматривается как современная методология высокоэффективных и конкурентоспособных организаций» [2], суть которой – адаптация управления организацией к условиям рынка, позволяющая быстро входить в новый бизнес, используя все имеющиеся возможности внешней среды, а в отдельных случаях и ресурсы конкурентов. «Современный менеджмент делает упор на развитие сильных корпоративных связей, близость к потребителям, производительность и конкурентоспособность. Это подкрепляет идею о снабжении извне» [3], [4], [5].

По мнению аналитиков: «У компаний может быть много причин для применения аутсорсинга, часто на предприятиях используется аутстаффинг с элементами «незрелой» модели ИТ-аутсорсинга. Для развития отношений с аутсорсинговой компанией необходимо спланировать и организовать управление ИТ-аутсорсингом. Только тогда будет получен действительно ощутимый положительный эффект» [6].

Давайте рассмотрим предлагаемый алгоритм перехода на ИТ-Аутсорсинг, представленный на рисунке 1.

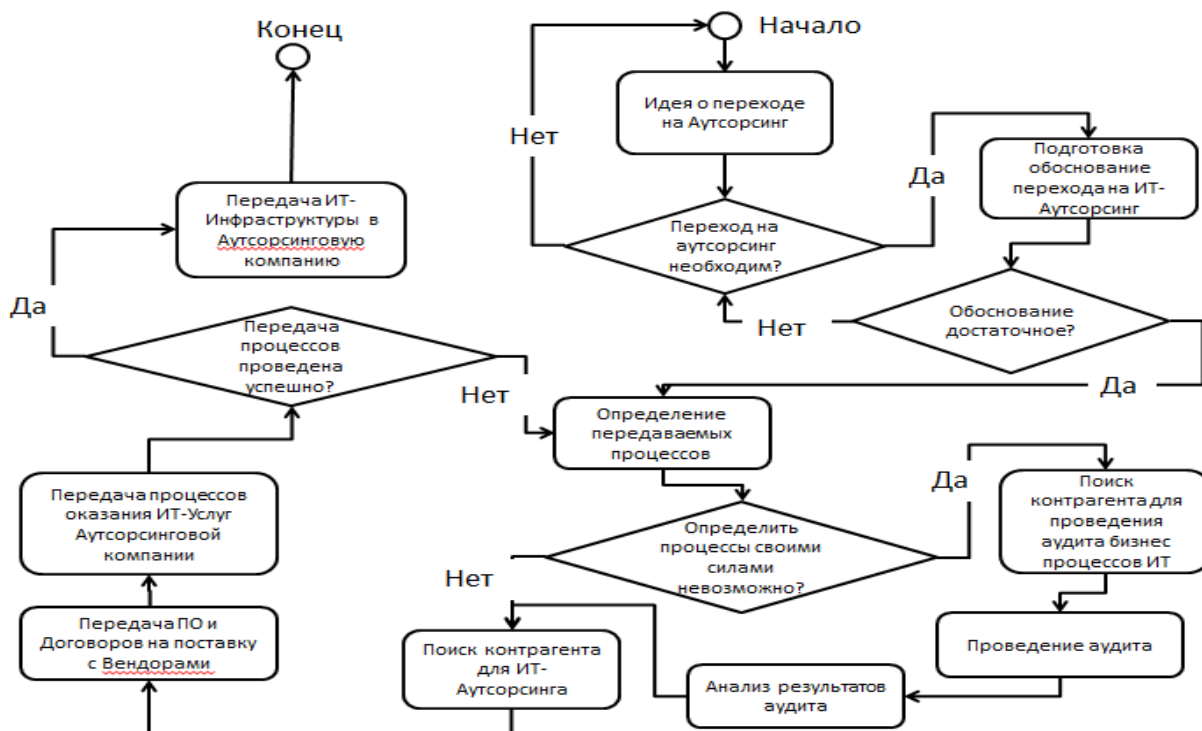


Рис. 2. Алгоритм перехода на ИТ-Аутсорсинг

Давайте представим, что обоснование передачи части процессов в аутсорсинговую компанию достаточно, и определить, какие процессы необходимо передать в аутсорсинговую компанию, не требует привлечение сторонних компаний. Для решения самых острых проблем рекомендуемая последовательность действий при развитии модели ИТ-аутсорсинга может быть следующей:

- Определить, какие процессы, и для каких элементов ИТ-инфраструктуры, будут выполняться аутсорсинговой компанией;
- Повысить уровень зрелости процессов, передаваемых внешнему подрядчику, определить и показатели качества выполнения этих процессов;
- Пересмотреть договор на услуги аутсорсинга, фиксирующий все требования к процессам;
- Организовать периодическую процедуру контроля процессов, выполняемых подрядчиком на основе установленных показателей.

Результатом этой деятельности будет являться:

- Чёткое понимание зон ответственности Службы ИТ и аутсорсинговой компании.
- Готовая модель предоставления услуг.
- Измеряемые и контролируемые ИТ-услуги.

Результаты

На рисунке 2 представлена возможная (незрелая) модель организации взаимодействия с аутсорсинговой компанией.

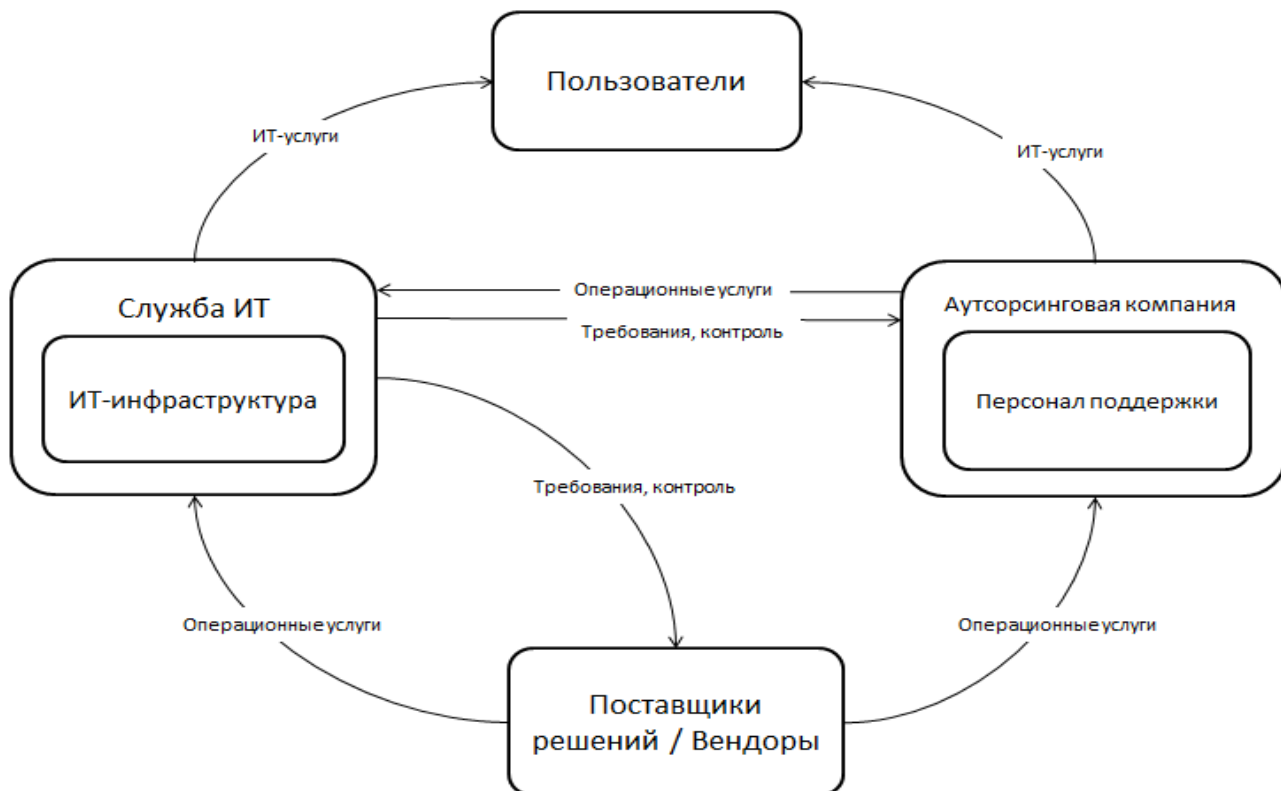


Рис.2. Возможная (незрелая) модель организации взаимодействия с аутсорсинговой компанией

Выделяя недостатки этой модели организации, следует обратить на самый явный из них – это отсутствие единой области ответственности за предоставление ИТ-Услуг. Это влечет за собой так называемый дифференцированный контроль за предоставления ИТ-услуг, а как следствие, увеличение трудозатрат на контроль, отчетность и т.п.

Также недостатком этой модели можно выделить дифференциацию поставки операционных услуг (поставка ПО, техническая поддержка) поставщиками. Да, несомненным плюсом является, что в данной модели контроль за поставкой полностью принадлежит Службе ИТ, но так же, как и ИТ-Услуги, Службе ИТ необходимо контролировать ПО Аутсорсинговой компании, наличие у Аутсорсинговой компании ПО необходимого для должного предоставления ИТ-услуг пользователю.

Также, если отдельно заострить зрение на операционных услугах, то можно увидеть 3 активности:

- Операционные услуги Вендора по программному обеспечению, поставляемому службе ИТ;

- Операционные услуги Вендора по программному обеспечению, поставляемому Аутсорсинговой компании;
- Операционные услуги Аутсорсинговой компании, предоставляемые Службе ИТ с помощью закупленного ПО у Вендора.

Правильнее всего, с точки зрения управления ресурсами, было бы объединить эти активности в одну.

Переход на другую модель организации следует проводить этапами, наиболее яркие этапы можно выделить схемами.

Первый предлагаемый этап предполагает передачу всех ИТ-Услуг аутсорсинговой компании. Для этого потребуются пересмотреть модель представления услуг таким образом, чтобы аутсорсинговая компания предоставляла только готовые ИТ-Услуги конечным пользователям.

На рисунке 3 представлена рекомендуемая модель организации взаимодействия с аутсорсинговой компанией в результате преобразования несовершенной модели.

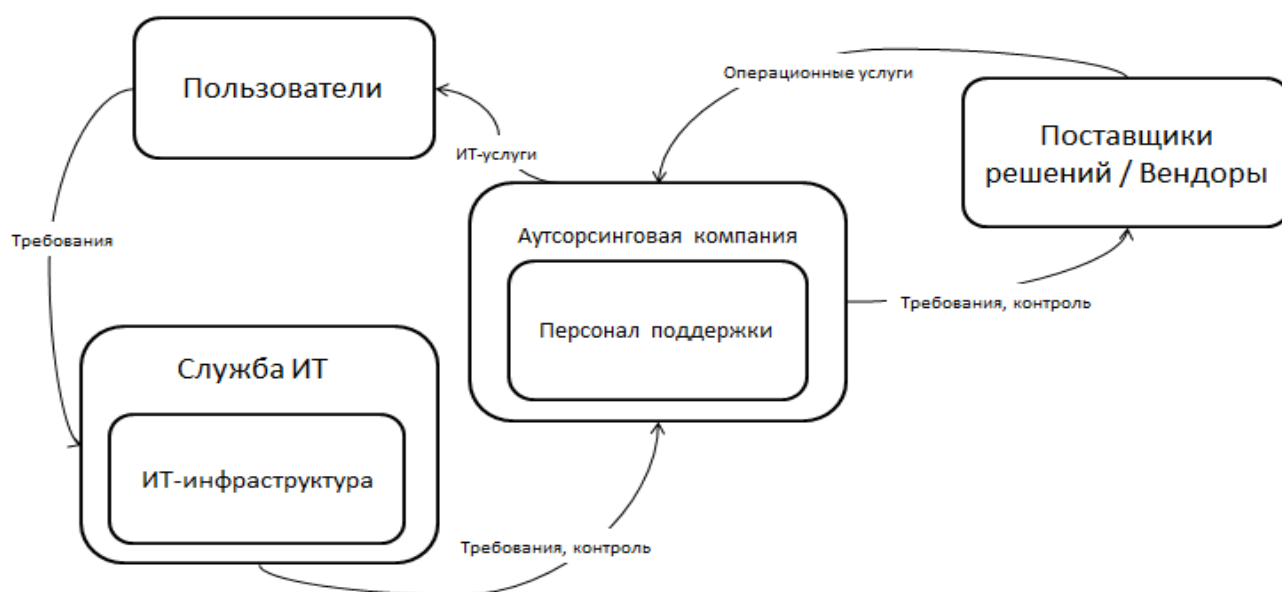


Рис. 3. Этап первый. Создание единой точки ответственности за предоставление ИТ-Услуг

Результатом данных преобразований будет являться:

- единая точка ответственности за предоставление ИТ-Услуг;
- пользователи могут формировать требования к ИТ-услугам через ИТ Службу;
- ИТ Служба контролирует услуги только в одной точке;
- все контакты с поставщиками услуг контролирует аутсорсинговая компания.

Вторым и финальным этапом должна являться передача ИТ-Инфраструктуры (оборудования) в аутсорсинговую компанию.

На следующем рисунке (рисунок 4) представлена рекомендуемая модель организации с аутсорсинговой компанией в результате передачи ИТ-Инфраструктуры на аутсорсинг.



Рис. 4. Этап 2. Рекомендуемая зрелая модель работы с аутсорсинговой компанией

Основным преимуществом данной модели является то, что все вопросы, связанные с ИТ-инфраструктурой:

- закупка;
- учет;
- ремонт;
- масштабирование;

а также все риски, связанные с работой ИТ-инфраструктуры, берёт на себя аутсорсинговая компания, а Заказчику предоставляется только готовый набор ИТ-услуг с определёнными с SLA параметрами качества. Объемы и качество предоставляемых услуг контролирует ИТ Служба. Такая модель обладает следующими дополнительными преимуществами ИТ-аутсорсинга:

- полная независимость от поставщика ИТ-услуг;
- отсутствие рисков, связанных с работоспособностью ИТ-инфраструктуры; о возможности передавать часть ИТ-услуг в разные аутсорсинговые компании и оптимизировать соотношение цена/качество;
- возможность полноценного и эффективного использования облачных технологий.

Заключение

Описанная выше модель является концептуальной и требует серьезной проработки в случае практического применения. Это достаточно объемная работа, которая требует специальных знаний как в области ИТ-процессов, так и в области экономического анализа. Но переход на предлагаемую модель аутсорсинга в представляемой схеме управления позволит серьезно увеличить уровень контроля, а также привести разрозненные точки входа и выхода предоставления ИТ Услуг, операционных услуг к единственным точкам, снижая издержки не только экономические, но и управленческие.

Список литературы

1. Википедия: [Электронный ресурс]. – URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Аутстаффинг> (дата обращения: 16.02.2013).
2. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – 464 с.
3. Дорогой аутсорсинг [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.osp.ru/news/2007/0511/4178170/> (дата обращения: 16.02.2013).
4. Интервью: Michael R. Leenders and Harold E. Fearon. Purchasing and Supply Management. – Irwin, 1997 (перевод).
5. Подолина О. Г. Аутсорсинг: границы применимости [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.outsourcing.ru/content/rus/291/2913-article.asp> (дата обращения: 16.02.2013).
6. Чейз Р.Б. и др. Производственный и операционный менеджмент. – М.: Вильямс, 2001.

Рецензенты:

Терсков В.А., д.т.н., профессор кафедры математики и информатики КриЖТИрГУПС, г. Красноярск.

Попов А.М., д.ф.-м.н., профессор, директор института информатики и телекоммуникаций ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный аэрокосмический университет им. академика М.Ф. Решетникова», г. Красноярск.