

## 5.7. Организация перехода к ИТ-аутсорсингу

### 5.7.1. Понятие и виды ИТ-аутсорсинга

Одной из тенденций отечественного рынка ИТ-услуг является увеличение числа консалтинговых проектов по созданию ИТ-служб организаций на основе лучших мировых практик "IT Infrastructure Library" (ITIL) и типовой модели IT Service Management (ITSM). При этом особое внимание уделяется снижению затрат ИТ-служб при одновременном обеспечении необходимого уровня производительности, качества, доступности и гибкости информационных услуг конечным пользователям.

ИТ-аутсорсинг является методологией, которая помогает решить вопросы организации эффективной и экономичной ИТ-службы, способной поддерживать ключевые потребности бизнеса.

Термин аутсорсинг происходит от английских слов "outsourcing - outside resource using" - использование внешних ресурсов, привлечение ресурсов извне. Суть понятия заключается в передаче на выполнение отдельных функций или бизнес-процессов внешней организации, располагающей для этого необходимыми ресурсами, на основе долгосрочного соглашения. В рамках заключенного соглашения активы, относящиеся к отдаваемым функциям и бизнес-процессам, персонал, управленческая ответственность могут временно передаваться сторонней организации.

Впервые отдельные элементы аутсорсинга были применены организациями для решения юридических проблем в начале XX века, а как метод производственной кооперации он стал использоваться в 20-е -30-е гг. в автомобилестроении в сфере кооперации узкоспециализированных производств.

Аутсорсинг производства комплектующих, как эффективный способ организации производства, характерен для автомобильной промышленности развитых стран. В настоящее время корпорация Ford две трети комплектующих и услуг приобретает у сторонних компаний. Компания Toyota в основном занимается проектированием, сборкой и реализацией продукции, при производстве необходимых деталей и комплектующих внешними предприятиями. Многие лидеры рынков оборудования связи, компьютерных технологий (например, компания Cisco) перешли к производственному аутсорсингу.

Распространение концепции аутсорсинга связано с использованием ресурсов внешних организаций в области информационных технологий и относится к 60-м гг. XX века. В это время американская компания General Motors передала свои информационные функции фирме "Electronic Data System" (EDS), что обеспечило годовую экономию затрат на организации информационной поддержки в размере около 4 млрд. долл. При этом улучшилось и качество информационного обслуживания

Основой концепции аутсорсинга является разделение функций организации на основные и второстепенные, и дальнейшая передача второстепенных функций внешней организации, которая специализируется на этих функциях и более эффективно решает поставленные перед ней задачи.

Со временем концепция аутсорсинга расширилась до передачи специализированным компаниям в отдельных случаях и основных функций организации. Однако, как правило,

на аутсорсинг передаются непрофильные, стандартно реализованные процессы и функции, которые не связаны с ключевой деятельностью организации. Такой подход позволяет организации сконцентрироваться на основном бизнесе и не тратить свои ресурсы на поддержку вспомогательных процессов, сократить издержки, решить проблемы, связанные с получением современных технических знаний.

В большинстве организаций роль ИТ-подразделения заключается в выполнении важных, но непрофильных функций, обеспечивающих и поддерживающих ее основную деятельность. Поэтому ИТ-функции часто рассматриваются как кандидаты для передачи на аутсорсинг.

Иллюстрацией этого подхода служат управленческие решения российской страховой компании ОАО "РОСНО" (ОАО "РОСНО" - крупная страховая компания, оказывает услуги по 95 видам обязательного и добровольного страхования.). Чтобы сконцентрироваться на основном бизнесе – предоставлении страховых услуг, руководство компании приняло решение о передаче непрофильных ИТ-функций по поддержке ИТ-инфраструктуры на аутсорсинг, включая комплексное обслуживание ИТ-систем и поддержку пользователей. На сегодняшний день оказанием аутсорсинговых услуг по данному проекту занимается Центр аутсорсинга DATA FORT компании IBS. К переданным функциям отнесены такие функции, как администрирование сетевых и почтовых ресурсов, сервисное сопровождение, поддержка программного обеспечения и компьютерного оборудования, антивирусная защита, администрирование СУБД и веб-сервисов, резервное копирование данных, техническое обслуживание и обеспечение работы сетевого оборудования и ряд других. Особенностью проекта является перевод в штат Центра аутсорсинга DATA FORT сотрудников ИТ-службы ОАО "РОСНО", ранее обслуживавших ИТ-инфраструктуру компании. Таким образом, страховая компания продолжает пользоваться услугами тех же ИТ-специалистов, владеющих знаниями особенностей корпоративной информационной системы, а с другой стороны — получает возможность сконцентрироваться на основной деятельности, снимая с себя вопросы управления поддержкой ИТ-инфраструктуры, обучения и развития ИТ-персонала. ОАО "РОСНО" — первая страховая компания России, которая практически полностью передала свои ИТ- функции на аутсорсинг специализированной компании.

Основными причинами применения аутсорсинга как стратегии управления являются:

1. стремление сосредоточить ресурсы собственной организации на основной деятельности;
2. необходимость повышения качества собственных продуктов и услуг;
3. отсутствие или недостаток квалифицированных специалистов, владеющих передовыми технологиям и знаниям;
4. нехватка собственных ресурсов для реализации бизнес- стратегии;
5. необходимость снижения издержек в конкретной функциональной области.

В настоящее время аутсорсинг распространен во многих сферах современного бизнеса. Поставщики услуг аутсорсинга (аутсорсеры) предлагают свои услуги в области информационных технологий, маркетинга, логистики, производстве комплектующих, бухгалтерского учета и отчетности, управления персоналом, административно-хозяйственного обслуживания, юридического обеспечения. Организация может одновременно использовать несколько видов аутсорсинговых услуг, предоставляемых разными поставщиками.

Институт аутсорсинга (Outsourcing Institute, США), в своих исследованиях выделяет два основных вида аутсорсинга: аутсорсинг бизнес-процессов (BPO - business process outsourcing) и аутсорсинг в области информационных технологий (ИТ-аутсорсинг).

Аутсорсинг бизнес-процессов (BPO - Business Process Outsourcing) – это передача права владеть и управлять каким-либо бизнес-процессом внешней организации для решения задач бизнеса организации. Данный вид аутсорсинга направлен на обеспечение более высокой эффективности бизнес-процессов. Его необходимость часто возникает в связи с реструктуризацией организации. В этом случае аутсорсинг является инструментом для управления преобразованиями.

Одной из первых компаний, применившей аутсорсинг бизнес-процессов, является British Petroleum (BP)- крупнейшая негосударственная нефтегазовая компания в мире. В настоящее время эта компания эффективно использует программу по F&A аутсорсингу (F&A - Finance and Accounting) с двумя партнерами IBM и Accenture.

Аутсорсинг бизнес-процессов является динамично развивающимся видом оптимизации деятельности организаций, причем наибольший рост проявляют юридический аутсорсинг, аутсорсинг в сфере финансов и бухгалтерского учета.

Некоторые аналитики в отдельную группу выделяют производственный аутсорсинг. Производственный аутсорсинг заключается в передаче части цепочки производственных процессов или целиком всего цикла производства сторонней компании, в тех случаях, когда процесс производства собственными силами обходится организации дороже, чем привлечение внешней компании. Этот вид аутсорсинга распространен в машиностроении, среди производителей электроники и телекоммуникационных компаниях, предприятий добывающих отраслей, организаций фармацевтической промышленности, производстве ракетных и других оборонных и космических комплексов. Он позволяет организации сосредоточиться на разработке новых продуктов и услуг, увеличить гибкость производства и вести деятельность в других регионах, используя более дешевую рабочую силу.

Существуют различные подходы к определению ИТ-аутсорсинга. В них данное понятие рассматривается как с разных позиций практики аутсорсинга (снижения затрат, качества обслуживания, набора услуг, доступа умениям и навыкам, рисков, степени технологической зрелости), так и различных теоретических основ (экономической теории, теории транзакционных издержек, теории управления, теории принятия решений).

Наиболее часто под ИТ-аутсорсингом понимается передача части или всех ИТ-функций внешнему поставщику услуг на условиях заключенного долгосрочного соглашения, в рамках которого проводится передача или продажа ИТ-активов в совокупности с переводом персонала на оговоренный период.

Применение ИТ-аутсорсинга начиналось с поддержки ИТ-инфраструктуры, а со временем распространилась и на обслуживаемые ею прикладные задачи и бизнес-процессы. На сегодняшний день ИТ - аутсорсинг представляет сформировавшийся вид услуг аутсорсинга, который развивается вместе с рынком информационных и коммуникационных технологий.

Основными группами услуг в области ИТ-аутсорсинга являются:

1. Техническая поддержка и управление ИТ - инфраструктурой: поддержка средств вычислительной техники, базовых корпоративных сервисов, телекоммуникационных систем, систем обеспечения информационной и технической безопасности, бизнес-приложений.
2. Разработка и развитие информационных систем: разработка приложений и их интеграция с другими системами, развитие существующих информационных систем.
3. Обучение и развитие персонала организации –клиента в области ИТ: создание и проведение программ обучения, оценка эффективности обучения.
4. Предоставление ИТ- персонала различного уровня квалификации для выполнения поставленных задач: разработчиков, программистов, системных администраторов, администраторов баз данных, менеджеров проектов, аналитиков и т.д.

Принятие решения об использовании аутсорсинговых услуг является стратегическим решением для предприятия. Подчеркивая важность данного аспекта компания IBM определяет свои услуги в данной области как стратегический аутсорсинг: "Услуги стратегического аутсорсинга IBM – это управление приложениями, бизнес процессами и/или ИТ системами компании, выполняемые IBM".

В зависимости от конкретных видов деятельности, в которых специализируется аутсорсер, в вышеуказанных группах ИТ-аутсорсинга можно выделить следующие отдельные виды:

1. оффшорное программирование;
2. управление CRM/SCM/ERP приложениями клиента;
3. аутсорсинг хранения данных;
4. аутсорсинг доступа к приложениям;
5. хостинг (e-business Hosting Services);
6. аутсорсинг службы поддержки пользователей;
7. поддержка сетевого оборудования (Network Outsourcing Services);
8. поддержка рабочих станций клиента (NetWorkStation Management Services) и др.

Мировая практика и российский опыт показывают, что значительную часть рынка ИТ-аутсорсинга составляет разработка программного обеспечения иностранной компанией - оффшорное программирование. Наиболее широко использование оффшорного программирования распространено в США. Оффшорные модели также используются в Великобритании, Нидерландах, Франции, Германии и в странах Северной Европы. Активными поставщиками услуг оффшорного программирования являются Индия, Китай, Мексика, Ирландия и страны Восточной Европы, в том числе Россия. По итогам первого рейтинга "The 2006 Global Outsourcing 100", проведенным Международной Ассоциацией Профессионалов в области аутсорсинга (International Association of Outsourcing Professionals, IAOP) такие компании разработчиков программного обеспечения России, Украины и Белоруссии, как EPAM Systems, Luxoft, DataArt, Aplana Software и MERA Networks, названы в числе наиболее перспективных аутсорсинговых компаний в категории компаний - восходящих звезд "Rising Stars". При проведении проекта "The 2006 Global Outsourcing 100" компании оценивались по критериям, которые обычно используются крупными заказчиками при выборе поставщиков услуг в области ИТ-аутсорсинга и аутсорсинга бизнес-процессов: численность компании и динамика роста ее доходов, рынки сбыта и клиентура, опыт создания дополнительной стоимости для клиентов, уровень и полнота экспертизы, сертификация, опыт управления.

После оффшорного программирования частым примером использования аутсорсинговых услуг в сфере информационных технологий является аутсорсинг службы поддержки пользователей.

Для обеспечения бесперебойного предоставления услуг пользователям и решения проблем, связанных с обслуживанием и сопровождением различных информационных систем, требуются значительные материальные и людские ресурсы ИТ-службы при условии ограниченного бюджета. Процессы поддержки пользователей являются ключевыми для предоставления сервиса конечным пользователям, но относятся к группе вспомогательных процессов и достаточно просто выделяются из функций ИТ-службы. Эти процессы достаточно хорошо формализованы. Существует ряд российских и зарубежных документов, описывающих работу службы поддержки пользователей, например, документы ITIL. Указанные причины делают службу поддержки пользователей идеальным кандидатом для передачи на аутсорсинг. В результате реализации этого шага организация получает возможность снизить затраты на обслуживание информационных систем, улучшить соотношение цены и качества ИТ-услуг, сконцентрировать усилия собственного ИТ-персонала на первостепенных функциях, в т.ч. на решении задач развития информационных систем в соответствии с потребностями бизнеса организации.

В качестве примера удачного проекта в сфере аутсорсинга службы поддержки пользователей можно привести заключенный в 2002 г. контракт между Digital Design и ЗАО "Ford Motor Company" по оказанию услуг по технической поддержке пользователей информационной системы завода по производству автомобилей марки Ford Focus в г. Всеволожск. Выстроив в рамках первоначального контракта процесс обслуживания и разработав необходимый для работы комплекс документов, ЗАО "Ford Motor Company" ежегодно перезаключает договор на техническую поддержку пользователей.

В целом оказанием аутсорсинговых услуг в области информационных технологий занимаются крупнейшие производители компьютерных технических и программных средств, сетевых технологий и приложений, системные интеграторы, ведущие консалтинговые компании "Большой четверки" и другие консалтинговые компании, для которых ИТ-аутсорсинг является одним из видов деятельности. К их числу относятся IBM, EDS, HP, Siemens Business Services, Infosys, Capgemini, Accenture, Computer Sciences Corp.(CSC), и др.

Компания IBM является лидером в области консультирования по использованию глобальных сетей и предоставления услуг по интеграции и аутсорсингу.

Подразделение IBM Global Technology Services предоставляет услуги аутсорсинга ИТ-инфраструктуры, услуги управления серверами и рабочими станциями, услуги управления хранением данных.

Подразделение IBM Global Business Services консультирует своих клиентов в области создания общих центров обслуживания (Shared Service Centre) и предоставляет услуги аутсорсинга бизнес-функций.

В практике IBM присутствуют долгосрочные аутсорсинговые соглашения. Так, в сентябре 2006 г. страховая компания Tokio Marine Brasil Seguradora S.A. заключила с корпорацией IBM 10-летний контракт стоимостью 44 млн. долларов на аутсорсинг своей ИТ-инфраструктуры. В соответствии с условиями этого контракта IBM осуществит интеграцию сервисов, унификацию информационных центров и техническую модернизацию большей части аппаратной среды. В дополнение к централизации

инфраструктурных ИТ-сервисов, IBM будет оказывать аутсорсинговые услуги, благодаря которым компании Tokio Marine сможет повысить гибкость своего бизнеса и скорость реакции на грядущие изменения, согласуясь со своими планами перспективного развития. Контракт предусматривает управление, мониторинг и эксплуатацию информационных центров, оказание информационно-справочных услуг, поддержку конечных пользователей и обмен данными.

В основном ИТ-аутсорсинг востребован организациями, достигшими определенного уровня развития своих ИТ-ресурсов, включая и уровень организации управления ими. В экономически развитых странах этот вид аутсорсинга широко распространен среди финансовых учреждений, где требования к ИТ особенно высоки, а также в сфере производства. ИТ-аутсорсинг применяют ведущие международные корпорации такие, как Henkel, Ford, British Petroleum, BASF, Petro SA и многие другие.

Для России ИТ- аутсорсинг — сравнительно новая организационная схема, к которой с осторожностью прибегают предприятия нефтегазовой, энергетической и металлургической отраслей, предприятия связи, финансово-кредитные учреждения, торговые компании и др.

Типичными причинами передачи функций своих ИТ-служб аутсорсеру для большинства российских организаций являются необходимость внедрения передовых технологий управления на основе ИТ, низкая квалификация собственного ИТ-персонала в определенных областях, отсутствие и недостаток собственных ресурсов для выполнения полного объема работ, более низкая стоимость оказания услуг на основе внешних ресурсов. ИТ- аутсорсинг позволяет предприятию снизить численность ИТ-службы, а значит и расходы на содержание высококвалифицированных специалистов, использовать высвободившиеся ресурсы для достижения основных бизнес-целей.

Российские организации применяют отдельные аутсорсинговые услуги, но массового распространения ИТ-аутсорсинг пока не получил.

Развитие полномасштабного ИТ–аутсоринга в России сдерживается двумя существенными обстоятельствами. Во-первых, это полное отсутствие правовой базы. Нет юридических понятий прав и ответственности сторон. Сегодня трудно представить, чтобы, например, коммерческий банк передал бы во внешнее обслуживание свои информационные системы вместе с содержащейся в них информацией. Другой причиной является отсутствие необходимых ресурсов у российских ИТ–компаний, как с точки зрения наличия достаточного квалифицированного персонала, опыта управления внешним обслуживанием, так и свободного капитала для приобретения И –активов клиента. Тем не менее, как уже было отмечено, вектор развития российского ИТ–рынка совпадает с мировыми тенденциями и, поэтому, перспективы развития ИТ–аутсорсинга выглядят достаточно оптимистично. Подтверждением этому служат многочисленные факты передачи во внешнее обслуживание ИТ–инфраструктуры. Например, компания Крок обеспечивает обслуживание ИТ–инфраструктуры всех клиентов компании EDS в России. Подобного рода сервисы уже предоставляются всеми ведущими игроками российского ИТ–рынка.

Аналогичные выводы можно сделать в отношении проектов создания технопарков, ориентированных на оффшорное программирование, хотя ситуация здесь далеко не безоблачна. Пока эти проекты служат инструментом привлечения значительных инвестиций, возврат от которых весьма проблематичен по ряду причин.

Во-первых, проникновение на мировой рынок оффшорного программирования при всей своей привлекательности требует изменений в системе подготовки кадров – миф о наличии достаточного числа квалифицированных программистов не выдерживает критики в силу языкового барьера, отсутствия методов производства ПО, сертифицированных по международным стандартам, а главное в силу отсутствия достаточного числа профессиональных руководителей проектов и каналов продвижения услуг.

Во-вторых, российские ИТ-компании пока еще не обладают достаточными ресурсами. По разным оценкам в них заняты от 20 до 30 тысяч сотрудников в то время как ведущие индийские компании имеют в среднем 40 тысяч сотрудников.

В-третьих, вхождение на мировой рынок требует серьезной государственной поддержки в части изменения законодательной базы, таможенного регулирования и маркетинга российских компаний через дипломатические и экономические каналы. Здесь имеется в виду использование ресурсов компаний – экспортеров, принадлежащих государству.

Несмотря на указанные проблемы, перспективы технопарков следует признать весьма обещающими в ближайшие 6-8 лет.

#### *5.7.2. Формы партнерских взаимоотношений в условиях аутсорсинга*

Отношения аутсорсинга определенным образом связывают поставщика аутсорсинговых услуг и организацию-клиента. В рамках аутсорсинговых соглашений применяются различные формы партнерских взаимоотношений, что закрепляется в условиях аутсорсингового контракта. При этом в качестве поставщика аутсорсинговых услуг могут выступать как внешние независимые компании-аутсорсеры, так и организации, связанные с организацией-заказчиком экономическими и юридическими отношениями (дочерние компании, совместные предприятия, доля в акционерном капитале партнера).

**Дочерняя компания** как поставщик аутсорсинговых услуг создается с целью выполнения определенных функций поддержки бизнеса материнской организации, которая сохраняет полный контроль качества выполнения работ и возможность их координации. Материнская организация периодически проводит аудит дочерней компании, а оперативную работу полностью возлагает на дочернюю компанию.

Примером такого подхода служит выделение ИТ- службы в отдельную независимую компанию. Эта форма партнерских взаимоотношений позволяет ИТ-службе полностью сосредоточиваться на решении задач бизнес-стратегии, а не заниматься вопросами повышения своего статуса, борьбой за получение ресурсов в рамках предприятия, что особенно характерно для промышленных предприятий, где ИТ- функции не являются профильными.

При выделении в дочернюю компанию ИТ-служба работает по клиентоориентированной технологии, предоставляя свои услуги бизнесу на конкурентном уровне. По направлениям, где уровень предоставления услуг выше, чем у других аутсорсинговых ИТ-компаний, непрофильные задачи должны передаваться сторонним аутсорсерам.

Успешными примерами выделения ИТ-подразделений в самостоятельные единицы считаются Siemens Business Services и Lufthansa Systems. Российским примером является компания "Сибинтек", которая была создана в 1999 году в рамках НК "ЮКОС" в качестве

дочерней сервисной компании, предоставляющей услуги в области разработки и внедрения информационных технологий. Постепенно все информационные подразделения НК "ЮКОС" были переданы новой компании, которая на контрактной основе осуществляет предоставление необходимых ИТ-услуг материнской компании. Внутри компании остались немногочисленные ИТ-подразделения, которые стали называться "службой заказчика", а все исполнители оказались вне компании.

**Совместное предприятие** подразумевает создание новой компании организацией-клиентом и аутсорсером. При этом часть персонала и активов организации-клиента передаются новой компании, а не аутсорсеру. Вначале совместное предприятие служит для обеспечения конкурентоспособности организации-клиента, а затем – для получения дополнительной прибыли от оказания услуг сторонним организациям. Стороны являются полноценными партнерами, разделяют прибыль, заработанную новой компанией. Так, в российской химической отрасли консалтинговой группой "Борлас" совместно с ОАО "Уралкалий" создана аутсорсинговая компания ООО "Сателлит-Сервис", которая с 2006 года предоставляет услуги по ИТ-обслуживанию ОАО "Уралкалий". При этом 51% долей собственности в созданной компании принадлежит ОАО "Уралкалий", а 49% владеет ЗАО "Борлас Ай-Би-Си" - головная структура консалтинговой группы "Борлас".

Для усиления взаимосвязи в партнерских взаимоотношениях, иногда организация-клиент или аутсорсер приобретают **долю в партнерском капитале (часть акций)**. С позиций организации-клиента такой шаг является средством обеспечения безопасности, а с позиций аутсорсера демонстрирует его намерения действовать в интересах организации-клиента.

С точки зрения объемов передаваемых функций, использования ресурсов и разделения ответственности выделяют такие формы партнерских взаимоотношений как полный и частичный аутсорсинг.

**Полный аутсорсинг** подразумевает аутсорсинговый контракт, по которому от внутренней ИТ-службы внешнему поставщику услуг вместе с отдаваемыми функциями переводится штат сотрудников, передаются ИТ-активы и ответственность за управление предоставлением услуг. Образцом такой формы может служить поддержка информационного центра организации на условиях аутсорсингового контракта с передачей ИТ- ресурсов и персонала аутсорсеру.

**Частичный аутсорсинг** подразумевает передачу аутсорсеру отдельных ИТ-функций. При этом значительная часть функций остается в ведении ИТ- службы организации: от 20-80% ИТ- бюджета обеспечиваются за счет внутренних ресурсов. При выполнении работ по аутсорсинговому контракту данного типа используются как ресурсы аутсорсера, так и внутренние ресурсы организации. Аутсорсер несет ответственность за выполнение работ, переданных на аутсорсинг. Ответственность за операции, выполняемые внутри организации, продолжает нести заказчик.

Частичный аутсорсинг- наиболее распространенная форма аутсорсинга. В сфере электронной коммерции, примером частичного аутсорсинга является передача аутсорсеру поддержки работы сетевого оборудования организации.

На практике для крупных организаций применение полного аутсорсинга часто оказывается невозможно из-за отсутствия соответствующего поставщика аутсорсинговых услуг. С подобной проблемой столкнулась компания "Русал" при организации перехода на ИТ-аутсорсинг. Компания "Русал" является крупнейшей российской алюминиевой



компанией, продукция которой составляет 75% от всего производимого в стране алюминия и 10% мирового производства алюминия. Первоначально руководство компании собиралось реализовать полный ИТ-аутсорсинг. К аутсорсеру предъявлялись такие требования, как: высокая квалификация, финансовые возможности, позволяющие выкупить инфраструктуру, способность инвестировать в активы, которые можно было бы затем покупать как услугу, опыт ведения аутсорсинговых проектов сопоставимого масштаба. Среди российских поставщиков услуг аутсорсера, отвечающего установленным требованиям, не нашлось. С точки зрения поставленных критериев западные аутсорсеры удовлетворяли руководство, но при сравнимом качестве сервиса, окончательное предложение значительно превышало текущие затраты компании "Русал" на информационные технологии. Схема полного аутсорсинга оказалось экономически нецелесообразной.

Была рассмотрена более частная задача - хостинг приложений, которая оказалась экономически оправданной. В 2005 году между компаниями НР и "Русал" было заключено соглашение о передаче поддержки бизнес-приложения mySAP Business Suite, включая миграцию данных в дата-центр НР, а также операционную и сервисную поддержку. Договор заключен на пять лет с фиксированной ценой.

### ***5.7.3. Основные этапы процесса перехода на аутсорсинг***

Процесс организации перехода на ИТ-аутсорсинг требует тщательной подготовки и состоит из ряда этапов, продолжительность которых для разных организаций может быть различной. Основными этапами процесса перехода к ИТ-аутсорсингу являются:

1. Стратегическое и экономическое обоснование принятия решения об ИТ-аутсорсинге.
2. Выбор одного или нескольких поставщиков услуг.
3. Проведение предконтрактных работ и заключение контракта.
4. Переходный период.
5. Управление исполнением контракта.
6. Продление или завершение контракта.

#### **1. Стратегическое и экономическое обоснование принятия решения об аутсорсинге.**

Принятие решения о возможности ИТ-аутсорсинга опирается на возможность достижения бизнес-целей организации и решения существующих проблем в результате реализации задач ИТ-аутсорсинга. Стратегия ИТ-аутсорсинга должна быть встроена в ИТ-стратегию организации.

Таким образом, для обоснования целесообразности ИТ-аутсорсинга необходимо построить и проследить логическую цепочку: от анализа стратегических целей организации и выявления проблем в их достижении до конкретно поставленных задач ИТ-аутсорсинга, которые помогут решить имеющиеся проблемы. На этом этапе для задач потенциального аутсорсинга разрабатывается их формализованное описание, которое включает временные рамки и различные характеристики, определяемые с учетом имеющихся ресурсов и инфраструктуры. Для каждой задачи составляется регистр возможных последствий передачи их на аутсорсинг.

Для идентификации ключевых ИТ возможностей и ИТ-функций –потенциальных кандидатов на аутсорсинг можно использовать метод, основанный на матрице аутсорсинга и облегчающей процесс принятия решений.

При обосновании целесообразности аутсорсинга необходимо учитывать два ключевых аспекта:

1. **Стратегическая важность** - определяет насколько анализируемый элемент бизнеса (компетенции, функции, виды деятельности и т.д.) важен с точки зрения стратегий организации. При анализе рассматриваются оценки - высокая, средняя, низкая.
2. **Оценка рассматриваемого элемента бизнес системы по сравнению с рынком** – определяет насколько хорошо, по сравнению с рынком, организация, подразделение, отдел выполняет какую-либо работу, свои функции и т.д. При анализе применяются следующие оценки - лучше, так же, хуже.

Рассмотренные ключевые аспекты и оценки определяют девять полей матрицы аутсоринга (рис.5.10), которые помогают выработать стратегическое решение о передаче функций вне зависимости от бизнес-портфеля организации, опираясь на поле, в которое попадает рассматриваемый вид деятельности или функция.

**Поле 1.** Союз с поставщиком услуг (провайдером), обладающим необходимыми компетенциями, на основе долгосрочных соглашений и одновременное создание компетенций у себя.

**Поле 2.** Развитие собственных компетенций, их всемерная защита и удержание специалистов-носителей компетенций.

**Поле 3.** Развитие нематериальных активов, в т.ч. интеллектуального капитала, разработка эффективной системы защиты компетенций, выделение таких компетенций в отдельный вид бизнеса.

**Поле 4.** Союз с поставщиками услуг, приобретение необходимых для бизнеса технологий и специалистов "на стороне".

**Поле 5.** Сохранение собственных специалистов и развитие собственных компетенций для дальнейшего перехода в **поле 6**.

**Поле 6.** Продажа результатов деятельности в области данной компетенции, возможность со временем перевести компетенцию в **поле 2** или **поле 3**.

**Поля 7-8.** Ликвидация нефункциональных (**поле 7**) и неприоритетных (**поле 8**) видов деятельности вместе с их носителями (увольнение персонала) и приобретение всех необходимых функций у внешних организаций.

**Поле 9.** Выделение собственных непрофильных компетенций в отдельный бизнес с его последующей продажей.



**Рис. 5.10.** Матрица аутсорсинга

Однозначного ответа на вопрос, какие функции должна осуществлять ИТ-служба организации, а какие следует передавать на аутсорсинг дать нельзя, поскольку принятие решения зависит от отраслевой специфики, сложности и уникальности бизнес-процессов организации. Для каждой организации необходимы тщательный анализ и детальное обоснование решения об аутсорсинге, включая экономическое.

Экономическое обоснование аутсорсинга связано с оценкой и сопоставлением собственных затрат на выполнение функций по сравнению с затратами на приобретение соответствующих услуг у аутсорсера.

Проведение экономического обоснования аутсорсинга является сложной задачей, решению которой может помочь детальный каталог ИТ-услуг, в котором представлен полный спектр услуг ИТ-службы, выполняемых на предприятии для поддержки бизнеса. На основе каталога услуг определяется стоимость ИТ-услуги как суммы стоимости ИТ-активов, отнесенных на услугу, стоимости человеческих ресурсов, требуемых для выполнения ИТ-сервисов, а также стоимости услуг сторонних организаций. Полученные оценки стоимости ИТ-услуг сравниваются с предложениями, представленными на рынке аутсорсинговых услуг и формулируются выводы об экономической целесообразности передачи на аутсорсинг соответствующих функций.

## 2. Выбор поставщика аутсорсинговых услуг

После стратегического и экономического обоснования принятия решения об ИТ-аутсорсинге проводится выбор аутсорсера. Существует два способа выбора: на конкурентной основе путем запроса предложений или проведения конкурса и на бесконкурентной основе. Основной причиной заключения бесконкурентного контракта, как правило, является стремление предприятия к экономии времени и денег.

Практика выявила ряд факторов, которые необходимо учитывать при выборе поставщика услуг аутсорсинга. К ним относятся:

1. Доверие - опыт аутсорсера, количество имеющихся клиентов.
  2. Надежность- соответствие результатов работы аутсорсера требованиям предприятий клиентов.
  3. Гибкость – возможность быстрого изменения аутсорсером методов работы в зависимости от нужд и потребностей организации-заказчика.
  4. Профессиональная квалификация и потенциал аутсорсера – навыки и квалификация персонала аутсорсера в сфере ИТ; наличие навыков, которые не нужны сейчас, но могут быть необходимы в будущем.
  5. Возможность экономии средств – более низкий уровень цен на предоставление услуг у аутсорсера по сравнению с ценами других поставщиков.
  6. Обслуживание – более высокая степень предлагаемого аутсорсером уровня обслуживания по сравнению с другими предложениями рынка аутсорсинга.
  7. Кадровая политика - согласованность кадровой политики аутсорсера с политикой организации.
  8. Внутренняя квалификация и контроль - гарантия со стороны аутсорсера, что предприятие не потеряет квалификацию и контроль, необходимые для поддержания, защиты и развития деятельности организации.
  9. Вопросы, связанные с заключением контракта - стремление аутсорсера обсуждать условия и положения контракта, решать возникающие проблемы.
3. **Проведение предконтрактных работ и заключение контракта.**

Этапу заключения контракта должны предшествовать предконтрактные работы. В работе "ИТ-аутсорсинг. Практическое руководство" Роб Аалдерс приводит следующие основные работы, предшествующие составлению контракта:

1. Определение границ (возможностей) контракта.
2. Документальное описание состояния ИТ.
3. Due diligence (дословно — "должная осмотрительность") -процесс проверки и подтверждения сервис-провайдером состояния ИТ-окружения, за которое он впоследствии будет нести ответственность.
4. Подготовка "бумажного" варианта контракта.
5. Составление приложений и графиков.
6. Решение спорных вопросов.
7. Определение квалификационного уровня.

При определении границ контракта проводится формулирование требований, предъявляемых к услугам и функциям, передаваемых на аутсорсинг, обсуждение и определение вопросов, связанных с выполнением функций, разграничение степени участия и ответственности аутсорсера и организации-клиента, решение вопросов управления и расположения (собственности) каждой функции, определение персонала и его функций, которые будут сокращены или переведены в другие подразделения, создание реестра возможных рисков и формирование стратегии по управлению рисками, разработка стратегии перехода к внешнему обслуживанию и стратегии выхода из аутсорсинга.

Документальное описание состояния ИТ, включая паспортизацию оборудования, осуществляется организацией-клиентом. Его назначением является определение целостности своего информационного окружения.

Во время предконтрактных работ поставщик аутсорсинговых услуг проводит аудит ИТ организации-клиента для проверки и подтверждения состояния ИТ, за которое впоследствии он будет нести ответственность. Целью проведения аудита ИТ является стремление снизить в будущем риск противоречий по критериям качества предоставления услуг. В результате аудита выявляются "узкие места" перехода на новую схему работы, разрабатывается план мероприятий по изменениям ИТ-инфраструктуры, нацеленный на оптимизацию процессов, передаваемых на аутсорсинг, а также план необходимых организационных мероприятий по организации перехода на аутсорсинга.

Для успешной работы в условиях аутсорсинга необходим хороший, проработанный контракт, который помогает установить баланс между силами организации и поставщика аутсорсинговых услуг.

Аутсорсинговый контракт определяет, каким образом организация будет получать услуги по обеспечению бизнес-процессов и с каким уровнем качества. Он представляет собой юридический документ, регулирующий отношения аутсорсера и организации-заказчика. Контракт на аутсорсинг является документом, который включает в себя согласованные механизмы обеспечения исполнения обязательств сторон. В российском законодательстве понятие аутсорсингового контракта/договора отсутствует, поэтому его разработка может основываться на статье 421 Гражданского Кодекса РФ (глава 27), в которой определяется, что "граждане и юридические лица свободны в заключении договора...Стороны могут заключить договор, как предусмотренный, так и не предусмотренный законом или иными правовыми актами..... Условия договора определяются по усмотрению сторон, кроме случаев, когда содержание соответствующего условия предписано законом или иными правовыми актами". Таким образом, содержание аутсорсингового контракта зависит от воли сторон, его заключающих. Условия заключенного контракта определяют права, ответственность и обязанности обеих сторон. Традиционно под аутсорсинговым контрактом понимают соглашение возмездного оказания услуг, определяемое нормами главы 39 Гражданского кодекса РФ. Следует отметить, что контракт на аутсорсинг отличается от других договоров об оказании услуг, как самим предметом контракта, так и его длительностью.

Сроки подготовки аутсорсингового контракта зависят от того, насколько полно были выполнены предконтрактные работы, какова отраслевая специфика, объемы и сложность функций и бизнес-процессов, передаваемых на аутсорсинг. Как показывает практический опыт, для средних контрактов сроки его подготовки составляют от 3 до 6 месяцев, для крупных контрактов - от нескольких месяцев до года.

Аутсорсинговые контракты обычно заключаются на период от 2 до 5 лет. Например, в апреле 2006 года компания Бритиш Американ Табакко Россия" ("БАТ Россия") заключила договор с компанией "КРОК" в союзе с Siemens Business Services на поддержку ИТ-инфраструктуры. Бюджет проекта составил более 1 млн. долл. в год, контракт заключён на 2 года. На аутсорсинг отдаются 11 ИТ-сервисов, в том числе администрирование серверов, учетных записей, поддержка рабочих мест, бизнес-приложений, услуг мобильной связи и обеспечение ИТ-безопасности. По объему выполняемых работ контракт является крупнейшим на сегодня на российском рынке ИТ-аутсорсинга. Предложение компании КРОК и Siemens Business Services победило по совокупности таких критериев, как стабильность

компаний и их прочное положение на рынке, наличие сертифицированных специалистов и опыт реализованных крупных проектов, проработанность процессов построения технической поддержки и развитая региональная сеть партнеров.

В мировой практике крупные поставщики аутсорсинговых услуг подписывают более длительные соглашения - сроком от 5 до 10 лет. Заключение долгосрочного контракта на ИТ аутсорсинг помогает лучше реализовать потенциальные преимущества, связанные с переходом на внешнее обслуживание.

Аналитики и эксперты рекомендуют на первых этапах сотрудничества заключать краткосрочный контракт на аутсорсинг, чтобы обеспечить возможность прекращения отношений в случае неудачи.

В целом контракт должен мотивировать аутсорсера к качественному оказанию услуги и содержать метрики, позволяющие провести однозначную оценку качества предоставления услуг, быть достаточно гибким, чтобы реагировать на развитие бизнеса предприятия, изменения в технологиях и ситуации на рынке.

Основными составляющими контракта являются:

8. Имена и адреса сторон, даты окончания и начала контракта.
9. Описание перечня ИТ услуг, передаваемых на внешнее обслуживание в соответствии с контрактом.
10. Вопросы, связанные с переходным периодом: передачей активов (указание на сторону, которая несет финансовую, административную, оперативную ответственность за каждый из передаваемых ресурсов), передачей услуг, переводом людей (зарплата, компенсационный пакет, гарантии занятости).
11. Юридические права собственности, передаваемые аутсорсеру на время действия контракта.
12. Место оказания услуг и размещения оборудования: фактические физические пункты предоставления услуг.
13. Краткие характеристики ключевого персонала аутсорсера, занятого в данном контракте.
14. Вопросы управления контрактом и распределением ролей и обязанностей между сторонами.
15. Требования к уровню обслуживания по каждой составляющей контракта и механизмы отчетности, метод мониторинга эффективности работы аутсорсера (соглашение об уровне обслуживания).
16. Экономическая составляющая (схема ценообразования для определения стоимости контракта, сроки оплаты различных услуг, налоги).
17. Контроль и управление изменениями.
18. Причины и условия выхода из контракта при преждевременном разрыве соглашения.
19. Мероприятия, запланированные при прекращении действия контракта.
20. Пути решения проблем, которые могут возникнуть под действием внешних факторов.
21. Конфиденциальность.
22. Прочие условия.

Ключевая часть контракта - соглашение об уровне обслуживания (SLA -Service Level Agreement), которое создает законную основу для оценки эффективности

работы поставщика аутсорсинговых услуг, и является неотъемлемой частью комплекта юридической документации.

В данном документе определяется содержание предоставляемых услуг, регламент их доступности и процедуры предоставления услуг; указываются стороны, вовлеченные в соглашение, сроки его действия. Важнейшими элементами соглашения об уровне обслуживания являются:

23. перечень показателей - метрик качества каждой из предоставляемых услуг и их уровень (набор согласованных значений);
24. регламент измерения показателей;
25. процедуры отчетности аутсорсера перед предприятием - клиентом по реальному качеству предоставляемых услуг;
26. порядок проведения совещаний по анализу отчетности;
27. ответственность сторон за предоставление услуг;
28. стоимость и условия оплаты.

Для определения требований к выполнению процессов и показателей качества можно использовать лучшие мировые практики и стандарты ITIL, COBIT, стандарт ISO/IEC TR 15504 SPICE (Software Process Improvement and Capability dEtermination), который может использоваться для оценки процессов, планирования, управления, контроля, и оптимизации процесса освоения новых технологий проектирования, разработки и поддержки программного обеспечения. В зависимости от типа услуги, качество ее предоставления может измеряться по доступности; среднему количеству сбоев за определенный период, их динамике; времени, затрачиваемому на их устранение и т.д.

Например, при аутсорсинге службы поддержки пользователей в соглашение об уровне обслуживания включают такие метрики, как время обслуживания, территория обслуживания, объекты обслуживания, типы обслуживаемых запросов, время реакции на запрос, метрики оценки качества деятельности службы; параметры еженедельных (ежемесячных) отчетов о деятельности службы; порядок проведения встреч; платежи.

Контракт на аутсорсинг и соглашение об уровне обслуживания – "живые" документы, в них должна быть предусмотрена периодичность и возможность пересмотра, описана процедура внесения изменений, порядок согласования изменений и дополнений и ввода согласованных изменений в действие.

Внесение поправок и изменений в контракт позволяет уточнить требования к ресурсам, используемым в рамках внешнего обслуживания, внести дополнительные требования к услугам в соответствии с переменами в бизнесе, скорректировать цены, условия и разделы контракта, включить новые плановые проекты.

В дополнение к контракту и соглашению об уровне предоставления услуг может быть подписано соглашение о нераспространении конфиденциальной информации, которое гарантирует защиту коммерческой информации от её попадания к конкурентам.

В аутсорсинговых контрактах используются различные схемы ценообразования, которые делятся на три основные группы:

29. Традиционная схема, основанная на себестоимость услуг поставщика плюс некоторый фиксированный процент дохода.
30. Фиксированный гонорар за определенный объем услуг, уровень и качество таковых.
31. Схемы, предполагающие разделение рисков и бонусов, выраженных в количественных единицах (разновидность фиксированного гонорара за количество совершенных операций с учетом премий за перевыполнение и штрафов за невыполнение).

Выбор организацией определенной схемы ценообразования определяется видом аутсорсинговых услуг, целями аутсорсинга и типом взаимоотношений, которые предполагается построить с поставщиком аутсорсинговых услуг.

При заключении крупного контракта сложным вопросом для организации-клиента является выбор между моновендорной (контракт с одним поставщиком услуг аутсорсинга) и мультивендорной моделями (контракт с несколькими поставщиками аутсорсинга). По данным IDC, из 100 крупнейших контрактов 23 являются мультивендорными. При использовании мультивендорной модели организация-клиент сталкивается с проблемой управления исполнением контракта. Один из путей решения данной проблемы заключается в возложении обязанности по управлению исполнением контрактом на наиболее крупного поставщика услуг, который будет нести ответственность за гармонизацию модели управления, минимизацию рисков, обеспечение согласованных показателей эффективности.

#### **4. Переходный период.**

Переходный период является этапом, когда аутсорсер принимает на себя ответственность за оказание услуг. В это время производится подготовка к передаче и передача активов, процессов, знаний, перевод персонала, достигается стабильный уровень предоставления услуг требуемого качества.

Для эффективной реализации перехода к аутсорсингу и дальнейшей поддержки исполнения контракта создается специальный организационный комитет, в состав которого входят представители организации-клиента и аутсорсера. Для всех членов организационного комитета определяются роли и обязанности по управлению аутсорсинговым контрактом. Управленческая деятельность организационного комитета состоит из трех сегментов: стратегического управления, тактического и оперативного, каждый из которых реализует своя группа, входящая в состав организационного комитета. Успешное управление ИТ-аутсорсингом подразумевает, что менеджеры представляют специфику ИТ-функций, переданных на аутсорсинг.

В переходный период в организации готовятся, утверждаются и вводятся в действие приказы, распоряжения, учредительные документы по реализации аутсорсинговой модели предоставления услуг, происходит внедрение новых регламентов и процедур предоставления услуг, решаются вопросы, связанные с передачей активов, процессов, знаний, переводом персонала. ИТ-аутсорсинг требует существенных изменений в распределении обязанностей и ответственности между ИТ-менеджерами, сотрудниками, пользователями.

Передача активов, процессов, знаний состоит из целого ряда специализированных проектов, связанных с созданием новой инфраструктуры, переводом/наймом



персонала, установкой и внедрением новых систем, обеспечением работы в процессе передачи. Успешная реализация каждого из проектов требует наличия подробного плана исполнения. Все планы группируются по основным направлениям работ и объединяются в общий план –программу переходного периода. Примерная структура программы переходного периода для производственной компании содержит следующие направления:

1. Перевод персонала/наем персонала.
2. Передача активов, знаний и навыков.
3. Управление процессом оказания услуг
4. Управление финансированием.
5. Технологическая и рабочая среда.
6. Начало функционирования.
7. Кардинальные преобразующие изменения.

В переходный период проводится периодическая оценка текущего состояния и предпринимаются необходимые шаги по совершенствованию аутсорсинговой модели. Проводится уточнение расчетов стоимости услуг в соответствии с реальными показателями, проверенными на практике, согласовываются эксплуатационные показатели.

По завершении стабилизационной стадии переходного периода начинается процесс управления исполнением контракта.

#### **5. Управление исполнением контракта.**

Управление исполнением контракта является основным элементом успешной работы в условиях аутсорсинга и осуществляется специально созданной организационной структурой, состав которой рассмотрен в предыдущем разделе. Примером является организационная структура, созданная компанией - авиаперевозчиком Scandinavian Airlines (SAS) и компанией –поставщиком аутсорсинговых услуг CSC в рамках международного проекта по управлению инфраструктурой, созданию приложений и их поддержке. В этом проекте для управления исполнением контракта был создан специальный комитет и функциональные группы, подотчетные специальному комитету. В состав специального комитета вошли три представителя SAS (директор по ИТ, заместитель вице-президента по авиа перевозкам, менеджер по ИТ- закупкам) и два представителя CSC (менеджер по работе с клиентами и управляющий по операциям).

Основополагающим документом в управлении аутсорсингом является контракт об аутсорсинге, в котором определяются права, обязанности и ответственность каждой из сторон; рабочие группы, управляющие процессами; критерии измерения производительности.

Основными функциями организационной структуры управления исполнением контракта являются распространение информации о контракте, принятие изменений и дополнений к контракту, управление предоставлением услуг и контроль уровня обслуживания, администрирование исполнения контракта.

Указанные функции позволяют обеспечить, чтобы каждый участник процесса как со стороны аутсорсера, так и со стороны предприятия выполнял свои обязанности в

соответствии с принятыми соглашениями. Эффективность исполнения контракта контролируется до тех пор, пока не истечет срок его выполнения, или будет принято решение о прекращении его действия по каким-либо причинам.

#### **6. Продление или завершение контракта.**

Контракт на аутсорсинг имеет ограниченный срок действия. Для успешного выхода из аутсорсинговой схемы работы основные положения плана завершения контракта включаются в содержание контракта. К ним относятся как процедуры завершения контракта: оказание предоставления качественного обслуживания в процессе завершения контракта и возврата функций в организацию, возвращение переданных активов, перевод персонала в организацию, так и условия, при которых контракт об аутсорсинге может быть расторгнут до установленной даты его окончания.

Возможными причинами досрочного завершения контракта являются банкротство одной из сторон, неплатежи, отказ выполнять условия контракта. При принятии решения о досрочном завершении аутсорсингового контракта необходимо оценить экономические последствия такого шага, как для организации-клиента, так и аутсорсера. Сумма окончательной выплаты одному из партнеров определяется причиной, спровоцировавшей расторжение контракта.

При принятии решения о продлении контракта проводятся работы по усовершенствованию контракта об аутсорсинге. Готовятся дополнения и изменения, осуществляется их согласование для дальнейшего внесения в контракт для того, чтобы в дальнейшем построить успешные взаимоотношения на принципах, которые сформировались в процессе выполнения контракта.

#### **5.7.4. Преимущества и риски аутсорсинга**

Аутсорсинг зарекомендовал себя как эффективное средство повышения конкурентоспособности организаций. Отчеты IDC и The Yankee Group подтверждают преимущества применения аутсорсинга в организации. К числу преимуществ относятся:

1. снижение себестоимости функций, передаваемых поставщику аутсорсинговых услуг;
2. снижение необходимости в собственных сложных технологиях и процедурах;
3. получение доступа к технологическим, интеллектуальным, техническим и другим ресурсам высокого профессионального уровня;
4. сокращение инфраструктуры и издержек по её содержанию;
5. возможность концентрироваться на основных направлениях деятельности организации;
6. повышение гарантированных качественных услуг;
7. экономия на рабочей силе, техническом персонале и обучении, возможность использовать высвободившиеся ресурсы для других видов деятельности.

Однако, наряду с целым рядом преимуществ, аутсорсинг несет в себе и определенные риски такие, как возникновение зависимости от аутсорсера, потеря контроля над деятельностью и собственными ресурсами, риск утечки информации и появления нового конкурента, использующего опыт и знания предприятия, ущерб имиджу, проблемы с потерей квалификации.

#### **Контрольные вопросы и упражнения**

1. Сформулируйте роль службы ИТ.
2. Какие основные задачи решает служба ИТ?
3. Опишите базовую модель организационной структуры СИТ.
4. Опишите модели взаимодействия СИТ с компанией.
5. Какие функции выполняют элементы организационной структуры СИТ?
6. Перечислите обязательные функции СИТ.
7. Какие функции выполняет Стратегический комитет по ИТ?
8. Что определяет Положение о СИТ?
9. Какие виды планов определяют деятельность СИТ?
10. Какова процедура планирования деятельности СИТ?
11. Какова процедура формирования ИТ-бюджета и контроля его исполнения?
12. Какие функции выполняет проектный офис?
13. Что определяют регламенты взаимодействия службы с руководством, функциональными подразделениями и конечными пользователями?
14. Опишите состав организационно-технической документации по информационным системам.
15. Какова процедура отчетности СИТ?
16. Как производится оценка ее деятельности?
17. Каковы критерии выбора партнеров СИТ?
18. При каких условиях возникает необходимость в системном интеграторе?
19. В чем заключается суть понятия аутсорсинг? Приведите классификацию видов аутсорсинга.
20. Дайте определение ИТ-аутсорсингу. Какие группы услуг можно выделить в сфере ИТ-аутсорсинга? Приведите примеры основных поставщиков услуг ИТ-аутсорсинга.
21. Почему на промышленных предприятиях ИТ-функции часто рассматриваются как кандидаты для передачи на аутсорсинг?
22. Чем в современной практике обусловлено использование ИТ-аутсорсинга?
23. Какие формы партнерских взаимоотношений существуют в рамках аутсорсинговых контрактов?
24. Назовите основные этапы перехода к аутсорсингу.
25. В чем заключается стратегическое и экономическое обоснование принятия решения об аутсорсинге?
26. Что такое матрица аутсорсинга?
27. Какие типовые требования предъявляют к поставщику аутсорсинговых услуг?
28. Рассмотрите состав и содержание предконтрактных работ.
29. Какие основные положения входят в содержание контракта?
30. В чем заключается сущность соглашения об уровне предоставления услуг?
31. Какие модели ценообразования используются в аутсорсинговых контрактах?
32. Что определяет успех переходного периода?
33. В чем заключается суть управления исполнением аутсорсингового контракта?
34. Какие преимущества и недостатки характеризуют аутсорсинговую модель работы?