



**Ведущая темы**  
**Лилия ПАВЛОВА**

Что выгоднее – содержать «натуральное ИТ-хозяйство» или опереться на профессионалов? Однозначного ответа на этот вопрос не существует, как не существовало и три года назад, когда мы впервые подняли тему ИТ-аутсорсинга в России (см. тему номера, ИКС №3'2007). У каждой компании, в зависимости от ее масштабов, зрелости бизнеса и роли в нем ИТ-составляющей, – свои аргументы «за» и «против». Эта «переменная», очевидно, всегда будет присутствовать на рынке. Тем не менее его «величиной постоянной» остается положительная динамика, которая особенно явственно проступила на фоне падения общих объемов ИТ-рынка в период кризиса. А в целом картина российского рынка ИТ-аутсорсинга обретает все более ясные очертания.

Формируется структура услуг (хотя до тех пор, пока нет их четкого классификатора и глоссария, терминологическая неопределенность остается большой проблемой), определились основные группы поставщиков услуг и их заказчиков, обозначились новые точки роста («облачные вычисления» на базе коммерческих ЦОДов, виртуализация, выход на открытый рынок инсорсинговых структур). И даже недостатки этого молодого рынка – незрелость, неструктурированность, непрозрачность – расцениваются уже не как непреодолимые препятствия, а как «болезни роста».

Рынок повзрослел, прибавил за три года в объеме практически вдвое, занялся самоорганизацией и самоанализом: создана профильная ассоциация, проводятся исследования российского рынка ИТ-аутсорсинга. Нарботанный опыт взаимоотношений аутсорсера и заказчика позволяет выработать рекомендации для обеих сторон, что мы и сделали, опираясь на мнение экспертов «ИКС» – представителей 20 ИТ-компаний, принявших активное участие в обсуждении темы номера. Мы не изменяем своему правилу прислушиваться именно к «голосу рынка» (хотя теперь, конечно, воспользуемся и инструментарием аналитических исследований). А участников темы номера мы призвали акцентировать внимание на вопросе: какую реальную помощь оказывает бизнесу ИТ-аутсорсинг сегодня, как оценить эту помощь и насколько бизнес готов ее принять?



Фокус

**ИТ-локомотив – пока на запасном пути?**



Ракурс

**Телекомы идут в аутсорсинг**



# ИТ-аутсорсинг – профессиональное сопровождение

Аналитик

Аутсорсинг за «облаками»



Дискуссионный  
клуб «ИКС»

Школа  
повзрослевшего  
аутсорсера



Модель

Приоткроем бизнес-кейсы?





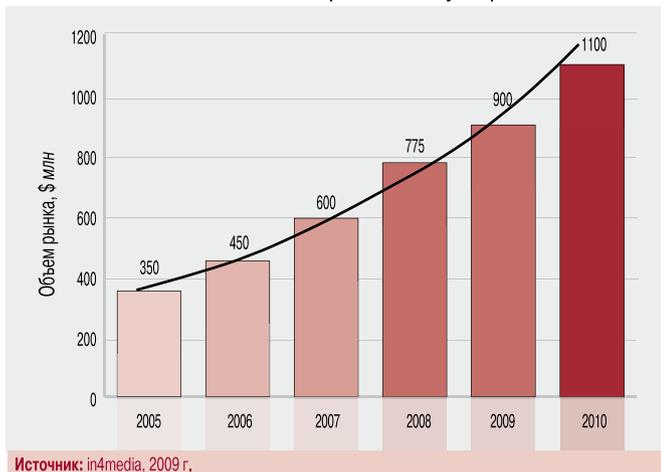
## ИТ-ЛОКОМОТИВ – ПОКА НА ЗАПАСНОМ ПУТИ?

### Кризис поспособствовал

Тема ИТ-аутсорсинга оказалась одной из самых обсуждаемых как в прошлом, так и в нынешнем году, причем не только в среде ИТ-профессионалов. Как ни парадоксально, именно кризис катализировал рост ИТ-аутсорсинга, поскольку сокращение ИТ-бюджетов на предприятиях стимулировало востребованность внешних услуг. Бизнес занялся скрупулезными подсчетами: что дешевле – содержать «натуральное ИТ-хозяйство» или воспользоваться услугами специализированных компаний, и если воспользоваться, то в каких пределах, с точки зрения экономии затрат? Аналитики отмечают при этом типичную ошибку российского бизнеса, который исходит из потребности в сокращении прямых расходов на ИТ, в то время как ИТ-аутсорсинг следует рассматривать как средство оптимизации деятельности компании. Тем не менее на фоне прошлогоднего проседания российского ИТ-рынка в целом его аутсорсинговый сегмент выглядел весьма благополучно: подрос, хотя и не так сильно по сравнению с предыдущими двумя годами (рис. 1).

Год 2010-й эту тенденцию даже усилил: ожидается, что именно аутсорсинг станет локомотивом всего рынка ИТ-услуг по мере восстановления отрасли.

Рис. 1. Объем рынка ИТ-аутсорсинга в России



Эксперты «ИКС» отмечают в нынешнем году значительный рост спроса на ИТ-услуги вообще и услуги ИТ-аутсорсинга в частности, что объясняется не только общим оживлением рынка, но и «эффектом отложенного спроса». В 2014 г., по прогнозу IDC, объем российского рынка ИТ-аутсорсинга составит \$1473 млн, со среднегодовым приростом (CAGR) в ближайшие пять лет в размере 25%.

### Сквозь тернии терминологии

Итак, в текущем году, по прогнозу in4media, объем российского рынка ИТ-аутсорсинга перешагнет знаковый порог в \$1 млрд (без учета внутренних ИТ-структур крупных российских предприятий, данные о которых закрыты). Надо отметить, что результаты различных аналитических компаний сильно разнятся (извечная история «смотря как считать»). Так, по данным IDC, объем российского рынка ИТ-аутсорсинга в 2009 г. составил \$478,91 млн, а не \$900 млн (как у in4media). Вероятно, это объясняется и сохраняющейся непрозрачностью рынка (суммы контрактов далеко не всегда разглашаются), и неодинаковым взглядом аналитиков на его структуру.

Скажем, IDC учитывает услуги управления приложениями, аутсорсинга информационных систем, аутсорсинга сетей и рабочих мест, хостинга приложений и хостинга инфраструктуры; in4media рассматривает аутсорсинг сетевых и телекоммуникационных сервисов, услуг Help Desk/Service Desk, ИТ-инфраструктуры, услуг ЦОДов, управления приложениями, управления ИТ. Добавим, что в исследовании CNews Analytics фигурируют разработка приложений, поддержка серверов/ЦОД, поддержка приложений, поддержка ПК и периферии, поддержка каналов связи. А эксперты «ИКС» дополнили этот ряд такими позициями, как поддержка отдельных элементов сервиса автоматизированных систем (вспомогательных услуг), аренда вычислительных мощно-

стей ЦОДов, аренда площадей ЦОДов, аутсорсинг корпоративной почты, аутсорсинг бизнес-приложений, обслуживание ИТ-инфраструктуры. Очевидно, что при определенной размытости структуры рынка зачастую одни и те же по сути услуги фигурируют под разными названиями. Между тем без единого понятийного аппарата рынок, как и любая общественная стройка, рискует уподобиться вавилонской башне.

Помочь «договориться о терминах» призван разрабатываемый в недрах НП АСТРА единый классификатор ИТ-услуг для аутсорсинговых проектов и глоссарий аутсорсинга. Можно предположить, что ИТ-специалисты быстро освоят и классификатор, и глоссарий, однако бизнесу на изучение этого «эсперанто» потребуется гораздо больше времени. Как раз столько, сколько уйдет на созревание рынка. Ведь, по сути, его незрелость, как и другие недостатки (по данным аналитиков, это отсутствие общепринятых индустриальных стандартов, низкий уровень знаний в области аутсорсинга у руководителей предприятий, низкая специализация, малое вовлечение ИТ в бизнес-процессы) напрямую связаны с неумением заказчиков и поставщиков найти общий язык. Впрочем, нашим экспертам хватило самокритичности признать, что в «языковом барьере» нередко виноват и недостаточно «сервисноориентированный» персонал исполнителя, отсутствие у «технарей» навыков взаимодействия с заказчиком, да и просто готовности искать этот общий язык. Забывают между делом, что дело-то их – собственно услуги (а значит, в первую очередь понимание желаний заказчика).

### Лицом к лицу

Представители более чем 80 ИТ-компаний, принявших участие в опросе in4media, определили крупней-

**Рис. 2.** Крупнейшие потребители услуг ИТ-аутсорсинга в России



ших потребителей услуг ИТ-аутсорсинга в России по отраслевому признаку (рис. 2).

Заметим, что наши эксперты признали лидерами по объему потребления услуг ИТ-аутсорсинга государственный сектор, банки и страховые компании. Но при этом они посчитали целесообразным структурировать потребителей все же не по вертикалям, а по масштабности бизнеса. Крупнейшие компании, как правило, самодостаточны: имеют собственные каналы связи, вычислительные мощности, персонал с необходимыми компетенциями и если уж и прибегают к сорсингу, то не «аут», а «ин».

Крупные и средние организации заинтересованы в привлечении на основе аутсорсинга в первую очередь таких услуг, как телекоммуникации, аренда вычислительных мощностей (ЦОДов), обслуживание специализированных систем, реже – службы Service Desk. Кроме того, отмечается растущий интерес крупных компаний к комплексному аутсорсингу ИТ-инфраструктуры —

## 20 Памятка 1. Начинающему аутсорсеру

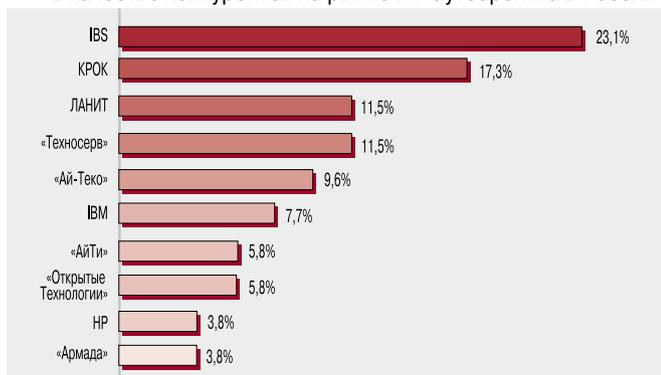
экспертов «ИКС» рекомендуют:

- ✓ Четко определить отрасли и сегменты рынка.
- ✓ Определиться с ключевыми компетенциями и регионами.
- ✓ Сформировать понятный рынку и востребованный портфель услуг с прозрачной методологией ценообразования.
- ✓ Четко сформулировать заказчику выгоды от сотрудничества в терминах оценки эффективности бизнеса клиента.
- ✓ Обеспечить прозрачность своей деятельности для заказчика, простоту и доступность своих услуг.
- ✓ Трезво оценивать рынок и свои собственные возможности, рассчитывать на точку безубыточности не раньше чем через три года.
- ✓ Постараться занять свои ресурсы обслуживанием нескольких клиентов.

- ✓ Соответствовать в своей деятельности требованиям стандартов ISO 20000, ISO 27001.
- ✓ Применять лучшие практики и рекомендации ITIL и ITSM.
- ✓ Инвестировать в развитие собственного персонала и технологий (квалификация персонала аутсорсера должна быть выше квалификации персонала заказчика).
- ✓ Помнить, что аутсорсер должен иметь надежную инфраструктуру, расходы на содержание которой будут составлять основную статью затрат.
- ✓ Помнить, что система управления предоставлением услуг (ITSM-система) позволяет усовершенствовать и оптимизировать работу всех остальных служб ИТ-поддержки.
- ✓ Помнить, что ИТ-аутсорсинг — прежде всего сервис. Знания и опыт тоже важны, но сервис первичен.



**Рис. 3.** Top10 компаний по упоминаемости в качестве конкурентов на рынке ИТ-аутсорсинга в России



Источник: in4media, 2009 г.

полноценным проектам с пролонгацией сроков, переводом персонала к аутсорсеру, с перспективой создания в дальнейшем совместных предприятий. Переход на комплексный аутсорсинг возможен только при полном доверии и опыте успешных совместных проектов.

В сегменте малого и среднего бизнеса в настоящее время наиболее востребованы инфраструктурные услуги: поддержка рабочих мест, периферийной и офисной техники, обеспечение работоспособности сетевой и серверной инфраструктуры. Зачастую эти компании используют модель полного аутсорсинга, когда внешнему поставщику передается вся ИТ-инфраструктура — компьютеры, серверы, сеть, телефония, бизнес-приложения и пр. Аутсорсер при этом выступает как полноценное ИТ-подразделение компании.

Коллективный портрет типового российского аутсорсера более многозначен — эксперты «ИКС» условно выделили в нем пять «профилей».

Первый — уже сложившийся на рынке пул крупных системных интеграторов, способных представить и список заказчиков, и обзор реализованных проектов, и набор компетенций персонала по многим производителям оборудования и разработчикам ПО. Это компании с количеством сотрудников от 350 до 3000, сформировавшиеся в 90-х годах и прошедшие долгий путь к предоставлению ИТ-услуг по аутсорсинговой модели. Зачастую аутсорсинг для них является дополнением к проектной деятельности. К этой группе условно можно отнести и довольно крупные компании, специализирующиеся на услугах ИТ-аутсорсинга. Их характеризуют отлаженные процессы предоставления ИТ-сервисов, мощные производственные ресурсы, высокая квалификация специалистов. Такие компании способны предложить высокий уровень сервиса, широкое региональное покрытие, выгодное решение всех задач как для малых, так и для крупных организаций. В одном ряду с ними (рис. 3) стоит вторая группа — транснациональные компании, выполняющие крупные проекты по международным стандартам и имеющие представительства во многих странах. Это крупные производители оборудования и разработчики программного обеспечения, чьи узнаваемые бренды у всех на слуху.

Третья группа «тяжеловесов» — начавшие выходить на открытый рынок внутренние ИТ-подразделения крупных акционерных компаний, сформированные

## 20 Памятка 2. Потенциальному заказчику экспертов «ИКС» рекомендуют:

- ✓ Ориентироваться при выборе аутсорсера не только на стоимость, но и на параметры качества услуг.
- ✓ Обратит внимание на наличие у аутсорсера сертификатов вендоров, лицензий на деятельность, соответствие качества услуг стандартам ISO 9000 и ISO 20000, опыта и отзывов клиентов.
- ✓ Убедиться, что аутсорсер имеет опыт применения лучших практик и рекомендаций ITIL и ITSM.
- ✓ Организовать экскурсию на завод, если деятельность подрядчика связана с производством продукции, по возможности оценить уровень компетенции, проследить за организацией работы на предприятии.
- ✓ Первоначально передавать на аутсорсинг типовую ИТ-функцию, которая давно и хорошо отработана на рынке.
- ✓ Прежде чем заключать договор с аутсорсинговой компанией, заказать услуги ИТ-консалтинга, чтобы специалисты помогли



вычленив критичные для заказчика ИТ-сервисы и определить их готовность к передаче на аутсорсинг.

- ✓ Закрепить в соглашении об уровне обслуживания (SLA) все важные параметры услуг и ответственность за их нарушение аутсорсером.
- ✓ Назначить ответственного за взаимодействие с аутсорсером для контроля качества получаемых услуг, решения финансовых вопросов и постановки новых задач.
- ✓ Иметь максимально полную описательную документацию на свою ИТ-инфраструктуру — это упростит передачу ИТ-сервисов на аутсорсинг и позволит избежать сюрпризов.
- ✓ Помнить, что ИТ-аутсорсинг подходит для решения следующих задач: оптимизация затрат на эксплуатацию ИТ, обеспечение гибкости затрат на эксплуатацию, повышение качества ИТ-услуг для бизнес-подразделений, оперативное привлечение компетентных сотрудников в случае отсутствия таковых в компании, оперативный доступ к передовым ИТ, повышение эффективности инвестиций в ИТ, рост рыночной капитализации компании.

## 20 Памятка 3. Как составить SLA экспертов «ИКС» рекомендуют:

- ✓ Четко описать услугу и ее рамки, сформулировать и зафиксировать детали и параметры SLA, определить контролируемые ключевые показатели эффективности (KPI) этой услуги.
- ✓ Учитывать в первую очередь параметры качества, которые предлагает заказчик.
- ✓ Помнить, что обе стороны должны одинаково понимать любой параметр SLA, без двойной трактовки.
- ✓ Дифференцировать уровень требуемого качества обслуживания среди элементов и сервисов системы:



сделать акцент на обеспечении бесперебойной работоспособности критичных для бизнеса узлов.

- ✓ Четко прописать в тексте соглашения: состав выполняемых работ по каждой услуге (причем как работ по устранению аварий, так и планово-

- профилактических); штрафные санкции, налагаемые на аутсорсера за оказание некачественных услуг; возможность изменения стоимости оказываемых ИТ-услуг при изменении потребностей заказчика и алгоритм перерасчета стоимости; модель взаимоотношений; план перехода на модель ИТ-аутсорсинга и план возвращения на исходные позиции при необходимости прекратить договор (последнее особенно актуально в случае перевода ИТ-персонала заказчика в штат аутсорсера).
- ✓ Четко прописывать каждый пункт, являющийся носителем того или иного риска как со стороны заказчика, так и со стороны исполнителя аутсорсингового контракта (потеря контроля со стороны заказчика; потеря качества при переходе на аутсорсинг; утечка информации; прекращение аутсорсингового договора).
- ✓ Внести в договор пункт, предусматривающий, что в случае разрыва/прекращения договора исполнитель (аутсорсер) передает заказчику всю базу знаний по проекту.
- ✓ Помнить, что риски можно эффективно минимизировать только в том случае, когда между заказчиком и подрядчиком налажено открытое сотрудничество и достигнуто четкое взаимопонимание, закрепленное юридическим соглашением.

по инсорсинговой модели и обладающие достаточно большими незадействованными в их основной деятельности ресурсами. Они продолжают предоставлять услуги своим материнским компаниям, но делают попытки конкурировать с представителями первой группы на внешнем для себя рынке.

Существуют также десятки средних по размерам компаний, вышедших из вертикальных отраслей и оказывающих услуги ИТ-аутсорсинга на отраслевых рынках.

Наконец, самый многочисленный лагерь – сотни мелких компаний, которые оказывают услуги в регио-

нах, занимаясь обслуживанием компьютерных парков, ремонтом оргтехники и поддержкой офисного ПО преимущественно для представителей малого бизнеса. Штат таких организаций обычно не превышает 20–30 человек, а уровень услуг напрямую зависит от компетенции организаторов. Основной недостаток таких фирм – отсутствие качественного менеджерского состава, а проблемы связаны с непониманием того, как ИТ влияет на бизнес их клиентов.

Характерно, что эксперты «ИКС» отмечают: за последние годы изменились не столько они сами (аутсорсеры), сколько заказчики аутсорсинговых услуг. Если еще пять-шесть лет назад компании опасались отдавать даже часть своей инфраструктуры в управление стороннему провайдеру, то сегодня многие уже попробовали разные виды аутсорсинга, четко знают свои потребности и формулируют требования к SLA. Позиции заказчиков смещаются от состояния, когда выбор поставщика услуг зависел от наличия «административного ресурса», к нормальным рыночным отношениям, где работают объективные показатели качества и цены, предлагаемых провайдером. С другой стороны, остается в силе традиционная для рынка дилемма: заказчики ориентируются исключительно на стоимость договоров, в то время как компании-аутсорсеры думают об увеличении объемов и соответственно продаж своих услуг. Прийти к разумному компромиссу – значит достичь определенного соответствия уровня зрелости участников процесса – заказчика и аутсорсера, а следовательно, и зрелости рынка. Достижению этой цели должны способствовать практические рекомендации наших экспертов, проверенные на их собственном опыте, – три «Памятки», адресованные как аутсорсеру, так и заказчику.

### «Облака» на горизонте

Облачные вычисления (cloud computing), по мнению аналитиков, могут полностью изменить модель работы на рынке ИТ-аутсорсинга. Gartner прогнозирует, что в нынешнем году объем общемирового рынка облачных сервисов составит \$68,3 млрд (в 2009 г. – \$58,8 млрд), а к 2014 г. достигнет \$150 млрд. Самые большие рынки по «облакам» – североамериканский (58%) и европейский (23,8%); у Японии – 10%.

Аутсорсинговые модели cloud computing – SaaS (Software as a Service, софт как сервис), PaaS (Platform as a Service, платформа как сервис) и IaaS (Infrastructure as a Service, инфраструктура как сервис) – уже достаточно широко используются на западных рынках. В прошлом году объем мирового рынка этих «как сервисов» составил, по данным IDC, \$17,5 млрд. В России этот рынок только зарождается: IDC с натяжкой «наскребла» чуть больше \$6 млн → см. с. 35, однако прогнозирует 20-кратный рост в ближайшие три года.

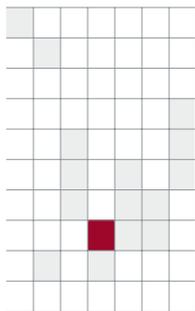
В 2009 г. в структуре российского рынка облачных услуг реально присутствовала лишь услуга SaaS, однако в последние месяцы стартовало сразу три «первых проекта» IaaS (каждый владелец стартапа назвал его «по-настоящему первым»). В марте 2010 г. «Оверсан-

Меркурий» объявил о запуске новой услуги виртуализации «Масштабируемый виртуальный комплекс на базе VMware vSphere»; в марте же КРОК представил российское «облако», в которое интегратор готов перенести ИТ-инфраструктуру любой компании; в июле запуск сервиса аренды ИТ-инфраструктуры, созданного на базе технологии виртуализации Microsoft Hyper-V, анонсировал провайдер Parking.ru. Все поставщики услуг объявляют о наличии заказчиков и уверены в перспективах бизнеса.

Наиболее консервативные эксперты считают все же, что уровень зрелости предложений и соответствия требованиям безопасности на этом рынке пока еще недостаточен, что и затрудняет продвижение в России IaaS, SaaS, PaaS. Так, во всяком случае, аргументируют в крупных и средних компаниях сопротивление ИТ-персонала их внедрению. Эту «позицию оппозиции» сторонники инновационного ИТ-аутсорсинга комментируют жестко: «Черный

пиар «облаков» с их стороны понятен, ведь при переклещении компании на облачные сервисы роль СТО стремится к нулю, при сокращении отдела с 10 до двух человек пострадает очень важное для него чувство собственной значимости, а вместе со снижением бюджетов на закупку «железа» уменьшится «откатоемкость» должности». Между тем облачные вычисления, как подчеркивает А. Антич, глава представительства VMware в России и СНГ, это не «место назначения», а способ управления ИТ, который может быть использован как внутри компаний, так и в коммерческих внешних ЦОДах для предоставления хaaS. Кстати, буквально в сентябре этого года VMware представила рынку новую стратегию и набор продуктов, которые позволят коммерческим и государственным организациям перейти от модели «ИТ как центр затрат» (IT as a Cost Center) к новой бизнес-ориентированной парадигме «ИТ как услуга» (IT as a service). ИКС

Р  
а  
к  
у  
р  
с



## Телекомы идут в аутсорсинг

### «Казактелеком»

### обустроивается в «облаках»

**Анатолий БАЧИКАЛОВ**, заместитель генерального директора и коммерческий директор Дирекции информационных систем компании «Казактелеком»

**Алексей БЕЛКИН**, заместитель директора по работе с клиентами в РФ и СНГ компании Parallels

**«Казактелеком» быстрыми темпами трансформируется в универсального сервис-провайдера. Как показывает его опыт, новые технологии и бизнес-модели ИТ-аутсорсинга способны кардинально изменить облик традиционного оператора связи.**

#### Бегство за хостингом

Экспортно-ориентированная экономика Казахстана привлекла транснациональные компании и дала возможность развиваться предприятиям малого и среднего бизнеса: по данным Агентства Республики Казахстан по статистике, в стране насчитывается более полумиллиона частных предпринимателей и предприятий SMB. Большинству из этих компаний необходимы базовые ИТ-сервисы – и если

с продаж ШПД у казахстанских связистов все организовалось неплохо, то спрос на услуги хостинга оказался неудовлетворенным из-за нехватки вычислительных мощностей небольших сервис-провайдеров, работавших на этом рынке. Казахские компании начали размещать корпоративные сайты на серверах в России.

Крупнейший оператор связи Казахстана никогда не пытался работать на этом рынке, но бегство малого и сред-



него бизнеса за профессиональным хостингом в Россию затронуло и его интересы, усложнив давнюю проблему асимметричности трафика между РК и РФ. Из-за того, что большая часть интересного казахстанской аудитории контента (в том числе такого «тяжелого», как видео) физически размещалась у соседей, «Казахтелекому» приходилось с каждым месяцем тратить все больше на расчеты с российскими магистральными провайдерами.

## Вызов принят

Поскольку преградить пользователям путь к российским сайтам не представляется возможным в силу самых разных причин, в «Казахтелекоме» решили удержать на территории страны хотя бы трафик, который идет на сайты местных компаний. Для ведущего оператора, который привык зарабатывать в основном на традиционных рынках телефонии и базового доступа в Интернет, это означало выход в новый, не-

### «МегаФон» сервирует «трубу»



**Для крупнейшего оператора мобильной связи выход на рынок ИТ-аутсорсинга – не самоцель, а средство защиты основного бизнеса. При этом, по мнению Константина ЮНОВА, директора по информационным технологиям ОАО «МегаФон», компания в обозримом будущем вполне может захватить до 25% этого рынка.**

**– Константин Владленович, зачем оператору мобильной связи ИТ-аутсорсинг – непрофильный, в общем-то, бизнес?**

– У нас 55 млн абонентов мобильной связи, практически все они пользуются услугами передачи данных. Трафик этот ежегодно растет в разы и будет расти. И сейчас «МегаФон» работает над тем, чтобы не просто обеспечивать своим абонентам доступ к контенту, а самому предлагать им новые интернет-сервисы, создавать условия для развития этих

сервисов на своих площадках, формировать контент и управлять им. Иными словами, стать полноценным сервис-провайдером. Один из первых таких проектов «МегаФона», портал trava.ru с «тяжелым» контентом, уже развивается.

Кроме того, «МегаФон» предлагает услуги ИТ-аутсорсинга (хостинг, colocation), хотя и не в том объеме, как нам хотелось бы: пока нет сквозных услуг на всей территории покрытия сети и нельзя сказать, что этот бизнес составляет весомую долю в доходах компании. Но дело не в конкретной экономике предоставления того же хостинга, речь идет о смене парадигмы: о том, что мы должны выйти на этот рынок, чтобы защитить свои позиции в целом на мобильном рынке передачи данных. При этом нужно охватить как можно больше клиентов – на основе системного подхода, разработанной политики, приобретения новых компетенций. Мы видим, что сейчас возникает новая экономика, когда сервисная компания с 20 сотрудниками может перекрыть по доходам компанию с 12 тыс. сотрудников просто за счет того, что изменяет подход к самому бизнес-процессу. Очень важно не пропустить этот момент – уйти от «чистого транзита» и «чистого доступа», голосового или передачи данных. Если клиент придет к нам как к ISP, мы не должны будем платить внешним провайдерам.

К слову, когда мы говорим об информатизации общества, об «электронном правительстве», то подразумеваем и соответствующий уровень развития ИТ-культуры всех пользователей, всего населения страны. И если компьютеры сегодня есть у 35% населения России, то мобильные телефоны – у 150%. На мой взгляд, мобильный телефон вполне можно рассматривать как инструмент доступа к этим сервисам.

**– Какие услуги ИТ-аутсорсинга будет развивать «МегаФон»?**

– Это зависит от возможностей технологической платформы. Вообще, по моему мнению, на российском рынке ИТ-аутсорсинга сегодня прежде всего востребованы услуги на базе ЦОДов. Думаю, эти потребности будут расти, что связано с ростом самого рынка ИТ. Как в живом организме, где все органы взаимосвязаны, ИТ-аутсорсинг нельзя рассматривать вне связи с ИТ-рынком, с рынком кадров, с подготовкой специалистов. Мы сейчас располагаем огромными вычислительными мощностями и планируем и дальше развивать свои дата-центры, наращивать их мощность. Недавно под Самарой был открыт ЦОД «МегаФона» мирового уровня общей площадью 6912 м<sup>2</sup>, построенный как под корпоративные задачи, так и под коммерческие. Планируем около 1,5 тыс. м<sup>2</sup> отдать под аутсорсинг – виртуальный и VPS-хостинг, аренду серверов, размещение серверов клиентов на площадке ЦОДа.

Мы явно можем и будем выходить на рынок облачных вычислений, потому что просто смешно не использовать имеющиеся вычислительные возможности для удовлетворения существующего на рынке спроса. «Облака», даже пресловутые вредные торренты, дают возможность многочисленным пользователям «делиться» ресурсами – и мы предоставим им способ делить их «в мирных целях», не только корпоративным, но и частным потребителям. К слову, если раньше мы ориентировались исключительно на внутреннего заказчика, то сейчас у нас есть «Синтерра», которая имеет опыт работы с внешним заказчиком, в том числе на рынке ИТ-услуг. И мы бы хотели получить синергию – перейти на предоставление ИТ-услуг, используя мощную инфраструктуру «МегаФона» и опыт менеджеров «Синтерры» по работе с внешними заказчиками, а также реализовать собственные наработки.

**– Какую долю в бизнесе «МегаФона» может в итоге составить ИТ-аутсорсинг?**

– В бизнесе компании – трудно сказать. Но нам бы хотелось через какое-то время захватить порядка 20–25% рынка ИТ-аутсорсинга. Это же не просто рынок сам по себе, он дает синергию, дает дополнительные услуги и связан с нашим основным бизнесом.

изученный и конкурентный рыночный сегмент. При этом «Казахтелекому» предстояло решить массу технологических и организационных вопросов: создать ИТ-инфраструктуру хостингового бизнеса – как минимум не хуже, чем у российских провайдеров; использовать эту ИТ-инфраструктуру с максимальной эффективностью, формируя новые услуги с высокой

### Технология виртуализации дала провайдеру возможность отойти от устаревшей, низкорентабельной и неэффективной бизнес-модели продажи услуг colocation, предложив услуги веб- и VPS-хостинга

добавленной стоимостью, чтобы обеспечить быстрый возврат инвестиций; научиться продавать совершенно новые для себя услуги; привлечь клиентов силами маркетинга.

В качестве технологического решения для хостингового бизнеса в «Казахтелекоме» выбрали платформу Parallels Automation, которая имеет модульную структуру (т.е. составляющие подбираются в зависимости от планируемых к продаже ИТ-услуг) и короткие сроки развертывания. В данном случае интеграция платформы заняла около трех месяцев, и в 2010 г. оператор связи заявил о себе в новом качестве – как хостинг-провайдер.

#### Захват нового рынка

Первым делом «Казахтелеком» ликвидировал дефицит серверных мощностей. Сначала это было сделано с помощью технологии контейнерной виртуализации, благодаря чему провайдер получил возможность отойти от устаревшей, низкорентабельной и неэффективной бизнес-модели продажи услуг colocation, предложив услуги веб- и VPS-хостинга (сдача в аренду виртуальных частных серверов), которые приносят в разы больше прибыли с серверной стойки.

Затем «Казахтелеком» инвестировал в строительство национальной инфраструктуры ЦОДов: каждый дата-центр подключается к той же платформе, и его виртуальные частные серверы начинают продаваться сразу после ввода ЦОДа в эксплуатацию. Это позволило предложить привлекательную цену на хостинг от «Казахтелекома» и заинтересовать тех, кто ранее размещал свои сайты у конкурентов в России и на Западе. Уже сейчас просматривается обратный переток заказчиков: благодаря низким тарифам на хостинг и возможности оплатить услугу банковской картой часть российских клиентов (в основном индивидуальных предпринимателей, не делающих разницы между своими деньгами и деньгами компании) начинает покупать хостинг у «Казахтелекома», у которого есть к тому же весомое преимущество перед провайдерами из других стран, чья техподдержка «не говорит по-русски».

Следующим шагом оператора стала разработка предложений для стартапов. Взаимоотношения с молодыми бизнесами рассматриваются как «длинные инвести-

ции» и построены на системе взаимозачетов в рамках государственной работы с инновациями. Акцент делается на самую многочисленную категорию предприятий — SMB. Другие категории клиентов — крупный бизнес и правительство.

Концепция предоставления клиентам ИТ-услуг позволила «Казахтелекому» оперативно запустить продажи веб- и VPS-хостинга. А затем, используя традиционные маркетинговые инструменты, компания предложила купить хостинг тем клиентам, кто уже был подписан на широкополосный доступ в Интернет и услуги голосовой связи. В результате количество пользователей услуг хостинга за короткий промежуток времени выросло на 40%. Сейчас на услуги компании подписано более 7 тыс. предприятий, а план на следующий год составляет 14 тыс. абонентов (15% рынка хостинга Казахстана).

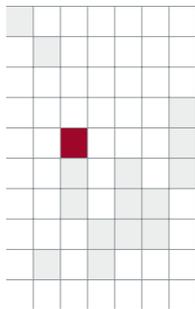
#### На подходе — SaaS

С началом продаж услуг хостинга «Казахтелеком» стал позиционировать себя как универсальный сервис-провайдер национального масштаба. Следующий шаг — продажа приложений из своего «облака».

В июле этого года на мощностях оператора началась интеграция модуля, который позволит «Казахтелекому» наладить процесс оказания услуг аренды программного обеспечения (Software as a Service, SaaS). Этот вид бизнеса хостинг-провайдеров на данный момент является самым высокомаржинальным, принося провайдерам Европы и Америки до \$100 тыс. дохода в пересчете на стойку. В ближайшем окружении России и Украины по такой модели пока не работает ни один крупный провайдер.

Сейчас внедрение SaaS-модуля практически завершено – и «Казахтелеком» готовится предложить на рынке максимально широкий спектр облачных услуг. При этом сначала оператор связи, а затем и интернет-провайдер получил средства для открытия полноценных направлений бизнеса в считанные недели – а на конкурентном рынке телекоммуникаций время зачастую оказывается главным ресурсом.

Сейчас «Казахтелеком» занят выбором базового комплекта приложений, которые впоследствии будут предоставляться клиентам в аренду. В состав комплекта «по умолчанию» войдут электронная почта с анти-спамом и антивирусом, хостинг сайта, CRM-система, бухгалтерский софт и еще два-три специализированных приложения, в зависимости от отраслевой принадлежности бизнеса. Часть этих приложений будет разработана в Казахстане силами местных ИТ-стартапов (которые в данный момент пользуются интернетом и хостингом на условиях взаимозачетов), а часть современных глобальных приложений будет предлагаться в локализованном виде. Так что российским разработчикам облачных приложений, желающим выйти на рынки сопредельных государств, имеет смысл поспешить. ИКС



# Аутсорсинг за «облаками»

Согласно прогнозу IDC, в ближайшие пять лет облачные услуги будут развиваться в шесть раз быстрее любого другого сегмента корпоративных ИТ-решений.

В 2009 г., при том что российский ИТ-рынок в целом сократился на 38% в сравнении с 2008 г. (затраты на оборудование снизились на 40%, на ПО и ИТ-услуги — на 32%), в трех его сегментах наблюдался незначительный, но все же рост спроса: это решения в области виртуализации, системы информационной безопасности и услуги ЦОДов.

борот — какие опасения вызывают «облака», т. е. что тормозит развитие облачных услуг.

Как показали результаты опроса, и малый, и средний бизнес в первую очередь ценят возможность использовать именно тот объем услуг, который реально нужен компании, и платить только за этот объем (табл. 1).

Дальше уже начинаются расхождения: для малого бизнеса вторым по важности фактором является возможность добавлять пользователей (в современной компании это всегда большая проблема — завести нового пользователя, потом в случае ухода сотрудника «убить» все его учетные записи, а с «облаком» это решается намного проще). Для средних компаний более важны другие факторы — возможность отказа от услуги, если появилась такая необходимость; поддержка удаленного офиса (создать инфраструктуру в удаленном офисе — достаточно серьезная задача, а в случае виртуальной инфраструктуры она упрощается на порядок) и т. д.

Что касается сдерживающих факторов, то сегодня существует целый ряд мифов (а может быть, и не мифов — рынок еще слишком молод, чтобы делать окончательные выводы), смущающих потенциальных пользователей этой услуги. В первую очередь все опасаются за безопасность данных (табл. 2). Когда данные хранятся в офисе компании, на ее физическом сервере, в общем понятно, как они защищены и какие риски связаны с их хра-



**Тимур ФАРУКШИН,**  
директор по консалтингу  
IDC Россия/СНГ

## Определимся в терминах

«Облачные услуги» — понятие модное, и сегодня существует несколько разных определений «облаков». Многие компании объявляют о том, что предоставляют облачные услуги, в соответствии с собственным толкованием термина. В широком понимании «облачными» называют продукты и услуги для бизнеса или домашних пользователей, предоставляемые через Интернет в реальном времени. IDC рассматривает их как услуги, связанные с арендой приложений, инфраструктуры или платформ, размещенных в коммерческом ЦОДе, которые позволяют динамически выделять вычислительные мощности каждому пользователю без прямого участия провайдера.

Характерные свойства «облака» — самообслуживание (клиент сам задает необходимый ему объем услуг и их параметры), устойчивость (защита от сбоев), эластичность (адаптация к нагрузке), масштабируемость, поддержка промышленных стандартов. Эти свойства обязательны и для внешних коммерческих «облаков», предназначенных для сторонних пользователей, и для внутренних корпоративных, создаваемых под свои нужды крупными предприятиями.

## SMB в «облаках»: pro et contra

В 2010 г. аналитическое агентство IDC провело опрос среди компаний среднего и малого бизнеса (основные пользователи коммерческих «облаков») Америки и Западной Европы, где облачные услуги стали вполне массовыми. Целью опроса было выяснить, чем такая форма аутсорсинга привлекательна для сегмента SMB, какие факторы способствуют ее развитию, и нао-

**Табл. 1.** Что привлекает пользователей облачных услуг

	Малый бизнес	Средний бизнес
Плата только за использованный объем услуг	44,6%	31,2%
Возможность интеграции с существующими приложениями	19,8%	26,4%
Возможность легко добавлять новых пользователей	26,8%	31,3%
Возможность отказа от услуги (при необходимости)	14,1%	32,2%
Снижение загрузки ИТ-отдела	11,7%	29,4%
Простота поддержки удаленных офисов	9,3%	22,6%

Источник: IDC, 2010

нением. Когда они хранятся на сервере провайдера, который к тому же может находиться где-то за рубежом, для многих совсем неочевидно, как провайдер защищает эти данные и какую ответственность несет за их сохранность. Для многих это опасение становится серьезным препятствием к тому, чтобы сделать выбор в пользу облачных услуг. На наш взгляд, проблема эта в первую очередь психологическая: люди не готовы признать, что провайдер, который профессионально занимается предоставлением услуги, может намного лучше обеспечить сохранность их данных, чем они сами. Но такая предубежденность оказывается очень распространенной.

Нелюбовь к регулярным платежам – это предубеждение, вызванное неумением считать все затраты. Есть услуга – выделенный сервер. В компании сравнивают: сколько будет стоить его аренда, скажем, на три года, и сколько – покупка и установка в своем офисе. Оказывается, что купить в три раза дешевле, чем арендовать! При этом все забывают, что после покупки необходимо будет обеспечить весь комплекс мер, связанных с поддержкой этого «железа» (содержание, питание, кондиционирование, администрирование физических серверов), которые в случае аренды берет на себя провайдер.

То же можно сказать и о прочих опасениях – чаще

**Табл. 2.** Какие опасения вызывают облачные услуги

	Малый бизнес	Средний бизнес
Сомнения в безопасности данных	50,4%	47,1%
Бесконечные регулярные платежи	42,7%	27,6%
ПО нам не принадлежит	37,7%	31,5%
Сомнения в надежности услуги	24,7%	23,7%
Потеря контроля ИТ-отдела над приложениями	18,5%	21,2%

Источник: IDC, 2010

всего это либо психологическая неготовность «отдать свое в чужие руки», либо неумение подсчитать потенциальные выгоды от пользования ИТ-услугами профессиональных компаний.

### Облачно – местами

В структуре российского рынка ЦОДов доля «базовых» услуг (аренды стоек и серверов) в настоящее время составляет около 70%, но постепенно, по нашему прогнозу, она будет снижаться – и к 2014 г. доминировать будут «остальные» услуги ЦОДов (хостинг приложений, управление безопасностью, хранением данных

## SaaS как коммунальный аутсорсинг



**По данным IDC, в 2009 г. российский рынок облачных вычислений практически полностью представлял собой сегмент SaaS. По мнению Василия ШАБАТА, генерального директора компании «Тилби», в SaaS привлекательна возможность снизить себестоимость «софта как сервиса» за счет его коммунального использования.**

### — Что значит «снижение себестоимости» применительно к SaaS?

— По-настоящему выгоды SaaS проявляются тогда, когда множество заказчиков используют условно «одну и ту же» систему – когда нет кастомизаций, а разные потребности заказчиков удовлетворяются просто настройкой системы. В этом случае расходы, которые несут и поставщики, и администраторы (например, управление аппаратной платформой, тестирование, апгрейд), достаточно понести единожды вместо того, чтобы умножать их на количество

заказчиков. Технически это реализуется благодаря multitenancy («коммунальности»), когда одно приложение на одном сервере поддерживает несколько заказчиков, причем для каждого заказчика это выглядит как «свой» сервер. Круг заказчиков таких систем может быть очень широк, и чем он шире, тем для каждого из них SaaS-системы оказываются дешевле без снижения качества сервиса. Иными словами, именно как бизнес SaaS хорошо работает в области стандартных систем, с низким уровнем кастомизации. Это важное свойство SaaS-приложений, и далеко не все приложения, которые сейчас «называют себя SaaS», этим свойством обладают. Лучше всего для модели SaaS подходят функции, одинаковые повсюду. Очень хороший пример – почтовый сервис Gmail (пожалуй, об этой истории успеха говорят меньше, чем она того заслуживает). Поиск продолжается и в других областях. В частности, мы разработали SaaS-сервис по управлению командировками, поскольку это вспомогательный процесс, и тут не нужно ничего выдумывать — просто нужно, чтобы он хорошо работал.

**— Сейчас на российском рынке SaaS самые заметные игроки — это «SaaS-супермаркеты» («СКБ Контур», Softline, Softkey), к клиентской базе которых могут подключиться начинающие провайдеры SaaS. Воспользуйтесь такой возможностью?**

— Я считаю, что партнер (тот же SaaS-супермаркет) может помочь с удовлетворением спроса, но не поможет создать спрос. Таким образом, в супермаркетах будут покупать те сервисы, спрос на которые уже создан независимо от этих супермаркетов. А чтобы стимулировать спрос на новые нетривиальные сервисы вроде нашего «управления командировками», SaaS-провайдеру надо в первую очередь научиться продавать самому, силами своих продавцов. Проблема проста – продажи стоят денег. Публичные SaaS-компании в США тратят минимум 50% своего (немалого!) оборота на Sales & Marketing. И нет причин думать, что российский рынок нашел волшебное средство для решения проблемы продаж... Вряд ли идея коммунальности овладеет массами российских заказчиков без серьезных вложений со стороны SaaS-провайдера.

и др.) Соответственно это будет способствовать развитию рынка облачных услуг.

Облачные услуги дают возможность использовать ресурсы удаленных вычислительных центров с минимальным набором аппаратных и программных средств в самой компании. Это направление имеет отличные перспективы, так как позволяет существенно экономить на ИТ-инфраструктуре, программном обеспечении, потреблении электроэнергии. При этом доля расходов на облачные продукты в бюджетах компаний как в России, так и в мире исчисляется несколькими процентами. В 2009 г. объем облачных услуг в мире составил \$17,5 млрд. К 2013 г. рынок вырастет в два с половиной раза, до \$44,2 млрд. В общих ИТ-затратах компаний это составляет соответственно 1,9 и 2,5%.

В России в 2009 г. объем рынка «облачных услуг», по нашим подсчетам, составил \$6,3 млн. Надо заметить, что при оценке объемов российского рынка IDC использовала достаточно мягкий подход, понимая, что пока в нашей стране практически нет компаний, строго соответ-

ствующим всем требованиям, которые мы предъявляем к провайдерам этих услуг. На отсутствие какой-либо из характеристик «облака» (скажем, нет полной эластичности) эксперты закрывали глаза, считая, что со временем эти пробелы будут обязательно ликвидированы.

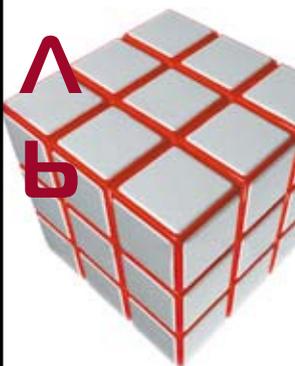
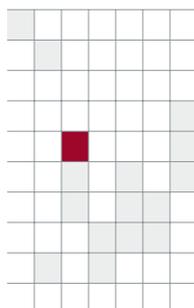
Можно смело прогнозировать, что за четыре года рынок облачных услуг в России вырастет в 20 раз, до \$124 млн; при этом он составит лишь около 0,5% от общих ИТ-затрат российских компаний. С одной стороны, нигде в мире ни один сегмент ИТ-рынка так быстро не растет; с другой, полпроцента – это, как минимум, в пять раз меньше, чем средний показатель по всему миру.

Будем надеяться, что наметившийся рост экономики продолжится – и соответственно компании начнут выделять больше средств, в том числе и на ИТ-проекты. Главное здесь – не поддаваться соблазну и не начать тратить эти бюджеты так, как мы делали до кризиса, т. е. вкладываться в «железо». Эта модель развития, скорее всего, устарела – и компании, которые попытаются к ней вернуться, с высокой вероятностью окажутся среди отстающих. ИКС



МОДЕЛЬ

МОДЕЛЬ



## Приоткроем бизнес-кейсы?

### Нужен ли большому российскому бизнесу ИТ-аутсорсинг?

Несмотря на многолетние рассуждения о выгодах и преимуществах ИТ-аутсорсинга как бизнес-модели взаимоотношений между клиентом и заказчиком, в России она приживается крайне медленно...



**Рафаэль СУХОВ,**  
генеральный директор Stack Labs

И причина здесь не столько в бизнес-ограничениях и предвзятости потенциальных потребителей аутсорсинговых услуг, сколько в несогласованности спроса и предложения.

- необходимое ему качество выполнения его бизнес-процессов, выраженное в понятных и доступных обеим сторонам единицах измерения;
- четко обозначенную степень ответственности каждой из сторон за результат своих действий/бездействий – вплоть до их влияния на конечный результат;
- понятную и удобную схему взаимодействия между его собственным персоналом и персоналом аутсорсера, позволяющую адекватно оценивать ресурсоёмкость и стоимость услуг.

Если эти три условия подкреплены письменными гарантиями аутсорсера в SLA, клиент будет готов обсуждать детали. Если нет – он предпочтет решать стоящие перед ним ИТ-задачи силами штатного персонала. Проиллюстрируем это утверждение на примере кейсов из наиболее сложной сферы ИТ-аутсорсинга –

#### Три гарантии в SLA

Парадоксально, но факт: многие ИТ-аутсорсеры выдвигают в качестве аргументов в пользу сотрудничества с ними совсем не те доводы, которые действительно хотят услышать их клиенты. Акцент, как правило, делается на финансовой экономии, выигрыше в кадровом вопросе и обязательствах по защите конфиденциальной информации. Это, конечно, важно, но только если клиент уверен, что он получит:

ОКТАБРЬ 2010. ИКС

использования ресурсов коммерческого ЦОДа для ИТ-поддержки бизнес-процессов компаний, работающих на высококонкурентных рынках и предъявляющих повышенные требования к обеспечению непрерывности бизнеса и информационной безопасности.



### **Аутсорсинговый ЦОД для динамично развивающегося телеком-проекта**

Клиент, о котором пойдет речь, впервые заявил о себе на рынке услуг беспроводной связи в сентябре 2008 г. На первый взгляд, не самое удачное время для старта довольно амбициозного проекта: мало того что для успешной конкуренции на рынке надо было максимально точно оценить инвестиционные и маркетинговые риски, так еще финансовый кризис дал о себе знать в полной мере. К тому же стратегические планы развития проекта предусматривали обеспечение высокого качества связи в режиме 24×7×365 и постоянное расширение зоны охвата.

Для решения этого комплекса задач проектной команде необходим был ЦОД с хорошей инженерной инфраструктурой и качественным обслуживанием. При этом число стоек для размещения ИКТ-оборудования, равно как и график их ввода в эксплуатацию, просчитать было сложно – инвестиционный успех таких проектов во многом определяется способностью оперативно и максимально точно реагировать на ситуацию, увеличивая/сокращая по мере необходимости число используемых стойкомест и уровень их надежности.

Если бы инициаторы проекта пошли традиционным путем, затеяв строительство собственного дата-центра с избыточностью площадей либо нескольких мелких площадок, то стартовые капвложения вылились бы в солидную сумму, существенно ударив по бюджету, необходимому для продвижения новой и соответственно малознакомой рынку услуги. Да и время на запуск бренда было бы упущено. Понимая это, проектная команда начала поиск опытного ИТ-аутсорсера, готового предоставить услуги нужного качества в нужном объеме. Обязательным условием сотрудничества было хорошо проработанное соглашение о качестве услуг и ответственность аутсорсера за результаты своей работы. Именно эти требования стали очень жестким критерием при отборе потенциального партнера.

В результате проект состоялся. Получив необходимый эффект от использования аутсорсинговой модели развития бизнеса в Москве и Санкт-Петербурге, компания смогла начать подготовку к тиражированию полученного опыта в регионах — благо в 2007 г. было анонсировано несколько проектов по созданию дата-центров в разных городах России.



### **Аутсорсинговый ЦОД в бизнесе крупного игрока финансового рынка**

Первый опыт сотрудничества с отечественным ЦОД-аутсорсером этот клиент, в течение нескольких лет представляющий интересы России на международном рынке ценных бумаг, получил в конце 2007 г. Для соответствия отраслевым требованиям ему необходимо было оперативно организовать резервную технологическую площадку. Это же диктовали и планы развития компании.

Компания имеет опыт оснащения серверных помещений, не раз делала это своими силами, поэтому хорошо представляла, что именно и когда ей нужно, насколько ресурсоемким может стать такой проект. Однако с запуском в Москве в 2006 г. первой отказоустойчивой сети аутсорсинговых дата-центров появилось альтернативное решение поставленной задачи.

Непосредственный осмотр серверного зала и результаты независимой экспертизы дали основание для более детального диалога с потенциальным аутсорсером. Итогом этого диалога стал многостраничный SLA, в котором были четко расписаны необходимые клиенту услуги, критерии оценки их качества (в терминах ИТ и бизнеса), периодичность мониторинга ключевых параметров каждой услуги, степень ответственности каждой стороны, порядок взаимодействия в случае возникновения нештатной ситуации и т.д. Учитывая отраслевую специфику клиента и его значимость для национального финансового рынка, особое внимание при проработке SLA было уделено требованиям к информационной и физической безопасности, а также оценке возможных бизнес-рисков и страховых случаев.

Стороны подписали SLA, и клиент смог реализовать на базе ресурсов аутсорсера комплекс мер по обеспечению непрерывности функционирования. В числе этих мер — резервная площадка под размещение ИКТ-оборудования и отказоустойчивый резервный офис, готовый в любой момент принять на себя рабочую нагрузку по ИТ-процессам.

Впоследствии проект получил развитие: по мере роста доверия к качеству работы аутсорсера клиент стал переносить на эту площадку все больше резервных вычислительных систем, в том числе отвечающих за критически важные для него процессы. Сейчас рассматривается возможность размещения в аутсорсинговой сети основных ИКТ-систем компании.



### **Аутсорсинг ЦОДа для проектной команды**

В заключение — пример, дающий представление о бизнесе небольшой ИТ-компании с солидным оборотом. Ее профессиональная деятельность связана с реализацией потока ИТ-проектов, имеющих ограниченный срок жизни. Под каждый из этих проектов формируется новая команда и создается необходимый пул ИТ-инструментария, куда входят оборудование, ПО, каналы связи, лицензионное ПО для оснащения рабочих мест и т.д. Сотрудничество с ЦОД-аутсорсером позволяет этой компании гибко управлять своими ресурсами, временем, проектным бюджетом. Она в полном смысле слова живет в режиме just-in-time — без проблем с простаивающим оборудованием, нерационально использованным бюджетом, невостребованным сервисом. И это позволяет ей оптимально выстраивать отношения с собственными клиентами, формировать конкурентоспособные цены на свои услуги и обеспечивать участникам проектных групп наилучшие на данный момент условия работы.



Все эти кейсы, взятые из практики реального ЦОД-аутсорсера (Stack Group), свидетельствуют о том, что представители крупного бизнеса готовы использовать аутсор-

синговую модель ИТ-сопровождения. Они осознают ее реальные выгоды, понимают ее практическую ценность для себя. Им это удобно, наконец. И главное, они готовы учиться выстраивать взаимоотношения с аутсорсерами. Не случайно же такой популярностью пользуются семинары и лекции в ведущих бизнес-школах страны (в их числе

и открывшаяся в начале 2010 г. кафедра группы компаний «Стек» при ГУ ВШЭ, где слушателям дают базовые знания по таким дисциплинам, как «Структура жизненного цикла ЦОД», «ЦОД в современной информационной инфраструктуре», «Экономика проектирования и строительства ЦОД» и «Экономика эксплуатации ЦОД»). ИКС

## Готов ли рынок покупать «ИТ как сервис»?

Наиболее интересный сегодня вид аутсорсинга — передача на обслуживание инфраструктуры или комплекса инфраструктур предприятия. Такой аутсорсинг напрямую связан с облачными технологиями.

### «Облака» идут с Запада

В Европе и США облачные услуги активно предоставляют многие системные интеграторы и хостеры — и они пользуются огромным спросом. Характерный пример использования облачных технологий — компания T-Systems, один из крупнейших европейских аутсорсеров полной ИТ-инфраструктуры (работает с Nike, Shell и т.д.). T-Systems начала разрабатывать рынок динамических услуг на основе технологий NetApp пять лет назад, задолго до того как стали популярны облачные вычислительные системы. Изначально динамические услуги по гибкой модели ИТ-аутсорсинга были рассчитаны на простое и недорогое внедрение, которое, по мнению специалистов компании, должно было заинтересовать заказчиков систем начального уровня. Однако в скором времени эти услуги привлекли внимание и клиентов более высокого класса, предъявляющих к поставщикам услуг требования в соответствии с корпоративными соглашениями об уровне сервиса. Сегодня T-Systems предлагает полный спектр «ИТ как сервис» (ITaaS) — от систем хранения (SaaS) и инфраструктуры как услуги (IaaS) до таких популярных приложений, как SAP, Lotus Notes/Domino и Microsoft Exchange. Это удалось реализовать на основе решений NetApp и VMware.

### В России проблема «в головах»

В нашей стране развитие ИТ-аутсорсинга и облачных вычислений примерно на два года запаздывает в сравнении с Европой и США. Причем причина задержки не в отсутствии или качестве систем и решений — существующая инфраструктура (по крайней мере, в крупных городах) позволяет разворачивать такие виды сервисов. Вопрос

только в том, насколько рынок готов их покупать. Сегодня несколько американских стартапов могут предоставить инфраструктуру или приложения в качестве сервиса вплоть до ИТ-департамента, но российские компании пока не готовы полностью отдавать всю ИТ-инфраструктуру на аутсорсинг. Проблема здесь — «в головах», и основная причина того, что компании опасаются передавать информацию стороннему подрядчику, — нежелание упускать контроль за инвестициями в ИТ-инфраструктуру. Заказчикам пока трудно доказать, что вывод информации из компании — это безопасный процесс, который не влечет за собой потери ценных данных. Вероятно, полное переосмысление этой проблемы потребует нескольких лет.

При этом, несмотря на все сегодняшние опасения компаний в России, мы прогнозируем рост в сегментах внутренних и внешних облачных систем ITaaS во втором полугодии 2010 г. и в 2011 г. Дело в том, что в период сокращения бюджетов многим организациям для хранения данных требуются более скромные альтернативы строительству собственного ЦОДа — и они начнут активно внедрять облачные технологии.



**Роман ВОЛКОВ,**  
глава представительства  
NetApp в России и СНГ



НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ИТ-СЕРВИСЫ.  
**Петр Мстиславец,**  
соратник Ивана Федорова

Великие свершения невозможны без надежной опоры - такой, как сервисы HP Care Pack. Сегодня в бизнесе побеждает тот, чьи бизнес-системы работают без сбоев независимо от обстоятельств. Специалисты компании "Verysell Проекты" обеспечат вам проактивное управление ИТ-системами, и само понятие "сбой" уйдет в прошлое. С сервисами HP Care Pack вы сведете риски к минимуму, обеспечите необходимый уровень доступности информационных систем и оптимизируете результаты своего бизнеса.

Технологии успеха в бизнесе.

Verysell Проекты  
Тел.: +7 (495) 777 2626  
www.vp.verysell.ru

Интегрированная компания  
**VERYSSELL**  
ПРОЕКТЫ

2010 Preferred Partner  
**GOLD**  


реклама

Очевидно, что эти технологии сейчас наиболее актуальны для среднего и малого бизнеса (крупный бизнес частично их использует, но он осознанно не хочет делиться внутренней информацией со сторонними подрядчиками, и это вряд ли изменится в ближайшее время).

А перед компаниями сектора SMB необходимость сокращать персонал и затраты на содержание ИТ-структуры стоит особенно остро. Поэтому в последние два года заметно повышается интерес к ИТ-аутсорсингу именно со стороны таких компаний. Услуги хорошего ИТ-специалиста далеко не дешевы — и если стоимость сервиса инфраструктуры в компании будет примерно сравнима со стоимостью специалиста, то более эффективно передать ИТ-инфраструктуру на аутсорсинг.



В целом экономический эффект ИТ-аутсорсинга в каждой компании зависит от конкретных условий.



**Роман СУЛИЦКИЙ,**  
руководитель  
направления ИТ-услуг  
Tieto Россия и СНГ

## ЦОД как место встречи спроса и предложения

**На российском рынке коммерческих ЦОДов уже сложился «базовый пакет» аутсорсинговых ИТ-сервисов. Многие заказчики «созрели» для того, чтобы отдавать на аутсорсинг все больше сервисов. А на отдельных направлениях спрос даже превышает предложение.**

Дрейф в сторону оказания услуг аутсорсинга совершает любой системный интегратор: как ведущие мировые, так и российские ИТ-компании постоянно расширяют набор этих услуг в своем портфеле решений. Значит, такой дрейф не навязан рынку искусственно: это следствие все большей сложности управления ИТ, увеличения его значимости для бизнеса.

### В погоне за спросом

Почувствовав тенденцию спроса, в России субъекты ИТ-рынка в последние три-четыре года организовали прямо-таки бум инвестиций в строительство коммерческих ЦОДов. Проекты завораживали своей амбициозностью, счет площадей велся на сотни и тысячи квадратных метров. Практика, однако, показала, что грамотно построить коммерческий ЦОД высокого уровня очень тяжело, даже если есть деньги. Более того, построив ЦОД, нужно суметь продавать его услуги заказчику. Сумев же продать — организовать качественный процесс оказания услуг. И если начинающей аутсорсинговой компании кажется, что все это просто (достаточно дать в руки вновь принятым специалистам готовые инструкции), то они глубоко заблуждаются. Чтобы качественно оказывать услуги, нужно иметь за плечами богатый практический опыт. Эта способность воспитывается корпоративной культурой, выросшей из практики, из опыта проб и ошибок, который не опишешь никаким регламентом или ин-

Так, большой экономии можно достичь за счет факторов, которые напрямую с ИТ не связаны: сокращения энергопотребления, отсутствия систем охлаждения и необходимости размещать системы хранения. А если ИТ-инфраструктуру еще и передать на аутсорсинг, то с точки зрения бухгалтерского учета это будет означать переход из одних видов расходов в другие: из капитальных в операционные. Для многих компаний такой переход сам по себе даст достаточно большой эффект, связанный с налогообложением и финансовым учетом. Общими же для всех можно назвать такие преимущества ITaaS, как уменьшение расходов на персонал без необходимости его сокращения, снижение затрат на ИТ с экономией до 47%, полное соответствие SLA, возможность формировать модели прогнозирования будущих издержек и наконец, ускорение вывода на рынок новых продуктов и услуг. **ИКС**

струкцией. Видимо, поэтому среди российских аутсорсеров мы встречаем хороших colocation-провайдеров, но очень редко — провайдеров хостинга.

Западные хостинг-провайдеры прошли этот путь накопления собственного опыта и знаний, но не спешат выходить на российский рынок. По крайней мере, до последнего времени их присутствие здесь было практически незаметно, можно сказать, мы «варились в собственном соку». Это не хорошо и не плохо, это соответствует общему уровню зрелости российских заказчиков.

Не стоит сетовать по поводу невостребованности у нас тех или иных сервисов или отсутствия разнообразия в предложении высокотехнологичных сервисов. Наши заказчики в состоянии самостоятельно оценить необходимость и выгодность приобретения аутсорсинговых услуг, следует лишь обозначить эти выгоды и дать их «попробовать». Типичный портрет среднего российского заказчика аутсорсинга — потребитель, пробуемый товар. На стратегический ИТ-аутсорсинг российские компании пока не решаются. Тем не менее в России можно встретить реальные примеры стратегического ИТ-аутсорсинга: это транснациональные мировые бренды, которые передают на аутсорсинг не только ИТ, но и любую деятельность, напрямую не связанную с их основным бизнесом. Причины, по которым они используют аутсорсинг, — сугубо экономические, они способны просчитать его выгоды.

В России же основным движущим фактором перехода к аутсорсингу стал быстрый рост бизнеса. ИТ-

службы просто не поспевали за стремительными изменениями масштабов компаний. И если бы «поспевать за бизнесом» означало только закупать все больше вычислительного оборудования, вероятно, проблем бы не возникало. Но вдруг выяснилось, что не хватает людей, способных купленное оборудование поддерживать; недостаточно знаний, чтобы управлять возросшим количеством ИТ-персонала и систем; почти нет площадей, подготовленных под размещение дорогостоящего оборудования... Поэтому ИТ-консалтинг и аутсорсинговые ИТ-услуги естественным образом вошли на наш рынок — и остановить спрос на них не смог даже кризис, лишь замедливший их рост.

Сегодня мы отмечаем устойчивую тенденцию роста спроса на различные виды ИТ-услуг, построенных на основе так называемых ИТ-сервисов, и спрос этот тем выше и тем сложнее, чем более зрелой ИТ-составляющей бизнеса располагает заказчик. Из аутсорсинговых услуг наиболее востребован сервис колокации (colocation) — предоставление сервис-провайдером защищенной инженерной инфраструктуры ЦОДов. Естественно, предоставление такого рода услуг невозможно без телекоммуникационной составляющей, сетевой инфраструктуры и защиты каналов, обеспечения инцидент-менеджмента, проблем-менеджмента, SLA-менеджмента. Все эти сервисы предлагаются как единый набор аутсорсинговых ИТ-сервисов, причем как набор первичный и базовый. Однако многие заказчики уже достигли того уровня доверия к аутсорсинговым сервис-провайдерам, когда

на аутсорсинг отдают все большее количество сервисов. Чаще всего это «горизонтальные» рутинные операции, которые можно выполнять удаленно и которые универсально применимы к любому ИТ-ландшафту заказчика: мониторинг, администрирование операционных систем и баз данных, пакетированные сервисы вендоров оборудования с гарантированным временем восстановления после сбоев. А между тем расширение аутсорсинговых ИТ-сервисов идет дальше.

### В ожидании предложения

В ИТ-службе любого предприятия периодически возникает потребность в дополнительных мощностях разного рода: электрических, вычислительных, ресурсов хранения данных и т.д. Предугадать, в каком объеме понадобятся такие дополнительные мощности, очень трудно, а иногда и невозможно, поэтому приходится закупать их «с запасом». Только беда в том, что большую часть времени эти мощности не используются, что сокращает эффективность инвестиций в ИТ. Или, напротив, даже приобретенных запасных мощностей оказывается недостаточно — и тогда возникает более серьезная проблема, нежели неэффективное инвестирование.

Это настолько распространенная ситуация, что аутсорсеры вывели на рынок услугу «мощности по требованию» (capacity on demand), когда необходимые мощности разного рода можно по мере необходимости подключать и отключать, а платить за них только в период использования. В итоге аутсорсинговый сервис-провайдер берет на себя управление мощностями

## Офисная печать на аутсорсинге: в какие руки ее отдать?

Популярное в последние годы понятие «аутсорсинг», на мой взгляд, трактуют излишне широко. Любая компания, поставяющая хоть какое-то оборудование и поддерживающая его в рабочем состоянии, гордо именуется аутсорсером. На самом деле аутсорсинг — куда более сложная услуга. В полной мере преимущества аутсорсинга раскрываются при долгосрочном сотрудничестве с подрядчиком: только так можно говорить о стратегическом развитии инфраструктуры и достижении существенной экономии.

Принимая решение об аутсорсинге ИТ-инфраструктуры или ее части, задумайтесь, каким требованиям должен отвечать потенциальный партнер. Ведь если говорить о таких офисных ИТ-сервисах, как печать, правильный выбор подрядчика позволит сократить расходы на нее почти на треть.

Прежде всего убедитесь, что подрядчик гарантирует минимальный порог снижения издержек: насколько и в течение какого периода уменьшатся затраты на печать. Оцените универсальность решений поставщика. Способен ли он не только наладить обычную офисную печать, но и обеспечить разнообразные функции, в том числе и работу принт-центров с возможностью «печати по требованию», выведя процесс печати на принципиально иной уровень? Далее: отдавая на сторону офисную печать, выбирайте мультивендорного исполнителя, работающего с устройствами всех производителей.

Стоит отдать предпочтение компании, которая специализируется именно на аутсорсинге офисной печати и имеет богатый опыт в вашей конкретной отрасли: всегда удобнее говорить с поставщиком на одном языке. Кроме того, поинтересуйтесь формой отчетности: необходимо иметь возможность в режиме онлайн получать отчеты о ходе решения поставленных задач — уровне издержек, безопасности, существующих рисках.

Наконец, оцените уровень присутствия поставщика в регионах: представительства, сервисные центры; узнайте, как организовано клиентское обслуживание, существует ли единый контактный центр и обеспечивается ли централизованный подход к управлению печатными процессами во всех офисах.

**Олег ГРИШИН**, руководитель департамента Телеком компании Херох Россия



(capacity management) заказчика. Отдельные вендоры давно предлагают эту услугу со своим оборудованием, и заказчики уже успели оценить выгоду такого сервиса, как функциональную, так и финансовую.

Еще одна причина приобретать мощности по требованию – возможность использовать их для тестирования приложений и проведения нагрузочных испытаний. Для этого даже не требуется подписания аутсорсинговых контрактов.

Характерно, что в России сейчас спрос на сервисы по требованию превышает предложение, однако спрос и предложение никак не могут «встретиться», поскольку заказчики зачастую просто не знают, что такой сервис возможен, а российские аутсорсинговые провайдеры не имеют готовых, «обкатанных» сервисных предложений и опыта.

На наш взгляд, идеальным аутсорсинговым сервис-провайдером для российского рынка сегодня станет та компания, которая сможет предоставить в комплексе в качестве сервиса защищенную ИТ-инфраструктуру и вычислительное оборудование, программное обеспечение, поддержку ключевых для бизнеса приложений на уровне операций, обновлений и изменения бизнес-логики, а также бизнес-процессы ИТ, обеспечивающие работу всего вышеперечисленного. Выбрав такую компанию даже в качестве провайдера базовых услуг коллокации, заказчик может быть уверен в том, что ему не потребуется весьма затратный по времени и деньгам, а главное — сопряженный с высокими рисками переход от одного аутсорсинг-провайдера к другому. **ИКС**

## Сеть на аутсорсинге



**В этом году «Синтерра» и «Новые сервисные технологии» (НСТ) расширили долгосрочный аутсорсинговый контракт, в рамках которого оператор передал эксплуатацию своей сети федерального масштаба сторонней организации. О подробностях этого — без преувеличения, беспрецедентного для России — сотрудничества «ИКС» узнал у Александра ИЛЬИНА, технического директора компании «Синтерра».**

**— Как же это оператор отдал на аутсорсинг критически важную часть своего профильного бизнеса?**

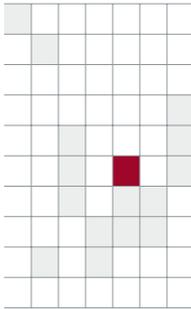
— Два года назад, когда мы решились на этот шаг, мы не то что бы сомневались – было страшно. Собственно, принятие решения было связано с быстрым строительством ВОК в 2007 г. По мере расширения сети встал вопрос: как эксплуатировать ВОЛС, как это делать более эффективно? Своими силами мы явно не успевали. Поэтому решились: объявили конкурс на эксплуатацию ВОЛС по всей территории России, в котором участвовало около 30 компаний. Выбирали долго и мучительно, целый год – страшно было ошибиться. Наконец выбрали компанию «Компьюлинк» (ныне НСТ), которая представила детально проработанный пакет документов.

**— Сакраментальный вопрос: какова эффективность такого аутсорсинга?**

— Первый эффект ощутили сразу же, когда наш дежурный персонал получил «единое окно» по сбору любой информации о техническом состоянии сети: круглосуточное оперативно-техническое управление и контроль за состоянием всех сетей возложены на Центр управления сетью (ЦУС) «Синтерры», находящийся в Москве, и специалисты ЦУС и Единого центра мониторинга НСТ постоянно находятся в оперативном взаимодействии. Второй – когда обнаружили, что при авариях на кабельных линиях среднее время восстановления сократилось до 6 ч. Нормы – не более 10 ч, но в среднем ремонты занимали раньше 16–17 ч. И мы поняли, что это получается очень выгодно. Существенно сократилось и количество кабельных аварий. Если у нас в 2007 г. случалось по две-три аварии (где-то грунт размыло, где-то землю копнули), то специалисты НСТ очень быстро все привели в порядок, причем сами провели аудит кабельной сети. В том числе они сняли с нас головную боль и по пополнению ремонтно-восстановительных кабельных запасов. Вскоре мы передали им и функции приемки новых строящихся участков сети – и НСТ стала выступать и как технадзор за строительными работами.

После первого года аутсорсинга выяснилось, что контракт позволил нам сократить расходы на эксплуатацию ВОЛС на 19%. Вот еще цифры: в прошлом году рентабельность по EBITDA увеличилась с 36 до 39%, и одним из элементов такой эффективности стал аутсорсинг, позволяющий нам управлять затратами на обслуживание инфраструктуры. В «Синтерре» вместе с «дочками» работает тысяча человек, а это на порядок меньше, чем численность персонала у коллег-конкурентов; у нас технический персонал составляет 41% от общего количества сотрудников, у них — 78%; OPEX у нас составляет 71% от выручки, у них — 92%. Вот где эффективность.

А с этого года на поддержку НСТ переданы расширенные функции клиентского front-desk (первый уровень технической поддержки), включающие круглосуточный мониторинг сети, регистрацию, тестирование и диагностику проблем, рекомендации клиентам по штатным случаям, а также при необходимости взаимодействие от лица «Синтерры» с операторами «последней мили» и пр. Мы считаем, что такое углубление аутсорсинга дополнительно снизило время реагирования на запросы клиентов, позволило обойтись без расширения штата технических специалистов и привело к дополнительно сокращению операционных затрат. Планируем, что суммарный экономический эффект от аутсорсинговых работ НСТ для «Синтерры» составит 23–25% затрат.



## Школа повзрослевшего аутсорсера



Гармонизация интересов исполнителя и заказчика, эффективность аутсорсинга, прогнозы развития рынка – эти вопросы стали предметом обсуждения наших экспертов – представителей компаний, в бизнесе которых ИТ-аутсорсинг составляет от 20 до 90%.

### «Книга жизни»: как написать бестселлер



«ИКС»: Контракт – «книга жизни» соавторов, заказчика и исполнителя услуг ИТ-аутсорсинга. Понятно, что каждая такая «книга» уникальна. И все же – существуют ли рецепты «бестселлера»?

**Валерий КОРНИЕНКО, руководитель направления развития сервисных услуг, IBM:** В идеальном мире в рамках аутсорсингового контракта у заказчика ИТ-служба остается как

«служба заказчика». Она определяет стратегию развития, делает заказ у того или иного аутсорсера, наблюдает за качеством услуг и вносит необходимые коррективы в рамках стратегического и тактического планирования. В реальности так редко получается, поскольку ИТ-службы заказчика построены разнообразно, и разные их компоненты развиты по-разному. Соответственно одни компоненты ИТ-службы отдают на аутсорсинг, другие не отдают.

Чтобы достичь гармонизации интересов заказчика и аутсорсера, нужно разработать отношения в партнерском стиле. Никто никого не должен обманывать, пытаться получить привилегированное положение в контракте. Если в контракте соблюдается баланс интересов заказчика и провайдера, то одни с удовольствием платят, другие с удовольствием работают и предоставляют услуги высокого уровня. Получается гармония.

**Андрей ГЕШЕЛЬ, директор Сервисного центра, «Инфосистемы Джет»:** Если аутсорсер и заказчик понимают, что делают одно общее важное дело, гармония достигается автоматически. Большой ошибкой является полное отстранение заказчика от процесса реализации задачи. В этом случае исполнитель будет выполнять свои функции так, как считает нуж-

ным, в то время как у заказчика на этот счет совершенно другое мнение. Поэтому ему лучше все держать под контролем и выступать в качестве направляющего.

Практика показала, что опасения внутренней ИТ-службы заказчика, связанные с приходом аутсорсинговой компании, необоснованны. Обе стороны прекрасно работают сообща, если они четко понимают свои роли в процессе. При этом не исключены проблемы в местах перехода ответственности, на стыках. Выход здесь все тот же – учиться общаться и работать совместно.

**Олег КЛИНОВ, руководитель департамента аутсорсинга и сервисного обслуживания, «Verysell Проекты»:** Распределение задач между аутсорсером и внутренней ИТ-службой – пункт договора между компаниями, и в каждом случае оно будет индивидуальным. Все зависит от того, кто принимает решение о передаче части процессов на аутсорсинг – ИТ-служба или руководство компании. Отдельного обсуждения требует вопрос готовности компании передать на аутсорсинг обслуживание систем, содержащих конфиденциальные данные (это актуально, в частности, для банков). В наиболее продвинутых компаниях на стороне клиента остается только служба заказчика, которая преобразует требования бизнеса в конкретные задачи для аутсорсинговой компании. В развитых странах даже существуют стандарты для организации работы такой службы, но в России до этой модели пока далеко.

**Эдуард ГАГИЯТУЛЛИН, руководитель отдела конструирования услуг Сервисного центра, «Ай-Тек»:** Гармонизация отношений происходит на этапе формирования стратегических целей, тактики и моде-

Валерий КОРНИЕНКО, руководитель направления развития сервисных услуг, IBM:

В идеальном мире в рамках аутсорсингового контракта у заказчика ИТ-служба остается как «служба заказчика».

Она определяет стратегию развития, делает заказ у того или иного аутсорсера, наблюдает за качеством услуг и вносит необходимые коррективы в рамках стратегического и тактического планирования.

В реальности так редко получается, поскольку ИТ-службы заказчика построены разнообразно, и разные их компоненты развиты по-разному. Соответственно одни компоненты ИТ-службы отдают на аутсорсинг, другие не отдают.





Э. ГАТИЯТУЛЛИН

ли ИТ-аутсорсинга, в которые должны быть заложены определенные основы. Это совместное использование ресурсов на различных проектах; специально разработанный перечень мероприятий, направленных на оптимизацию затрат, причем предусматривающий взаимные обязательства; баланс между инсорсингом и аутсорсингом; скидки при долгосрочном сотрудничестве.

**Игорь ПЧЕЛИНЦЕВ, руководитель направления по проектированию сервисных решений департамента Siemens IT Solutions and Services, «Сименс»:** В идеале первично наличие у заказчика целевых метрик

аутсорсинга. Тогда опытный аутсорсер найдет правильный путь к этой гармонизации: или он предложит взаимоприемлемую модель, или уйдет. Признаться в отсутствии интересов — это тоже гармонизация отношений между заказчиком и аутсорсером.

**Вячеслав ЕРМОЛОВ, директор департамента технической поддержки и аутсорсинга, «АйТи»:**

Перед подписанием аутсорсингового контракта будет полезно провести аудит существующей ИТ-инфраструктуры. Аутсорсеру это позволит получить четкое представление об объектах обслуживания, их текущем состоянии.



И. ПЧЕЛИНЦЕВ

## Экономика эффективности: считать просто, посчитать невозможно



**«ИКС»:** Теоретически оценить эффективность ИТ-аутсорсинга просто: подсчитать затраты заказчика на самостоятельное выполнение работ за определенный промежуток времени и вычесть из них стоимость услуг аутсорсера за тот же период, в остатке будет эффективность (если ответ со знаком плюс). На практике так и происходит?



В. ФРОЛОВ

**Владимир ФРОЛОВ, руководитель направления ИТ-аутсорсинга, «Микротест»:** Эффективность ИТ-аутсорсинга необходимо посчитать до принятия решения о заключении договора. Для этого нужно следующее: выделить функции, которые планируется передать внешнему поставщику. Оценить уровень текущих затрат на эти функции, включая не только прямые расходы (заработную плату персонала, налоги, замещение на время отпуска, командировки, обучение и т.д.), но и косвенные (аренда помещений, затраты на управление и обслуживание персонала и т.д.). Определить текущие параметры качества выделенных функций и сравнить полученные результаты со стоимостью и параметрами качества, которые предлагает аутсорсер.

**О. КЛИНОВ:** Проблема состоит в том, что заказчики не умеют считать себестоимость своих ИТ-сервисов, и часть переменных, как правило, остается за пределами их внимания — например, стоимость простоя бизнес-процессов в случае выхода из строя оборудования.

**А. ГЕШЕЛЬ:** А многие забывают включить в общую стоимость аренду помещений или затраты на обучение персонала.

**Сергей ТАРАН, генеральный директор, «ОН-ЛАНТА»:** Для услуг поддержки (пользователей, серверного и сетевого оборудования) надо посчитать затраты на поддержку ИТ-сервисов до и после перехода на аутсорсинг. В случае с услугами дата-центра, управления средой печати, SaaS — оценить стоимость владения ИТ-активами и сравнить их со стоимостью услуг аутсорсера.

Достаточно часто возникает ситуация, когда в оценке затрат до перехода или стоимости владения заказчик не учитывает часть своих расходов. Кроме того, следует обратить внимание на выигрыш бизнеса от улучшения качества поддержки ИТ-услуг. Это, как правило, остается за кадром. Например, уменьшение времени обработки одного обращения на 30 мин при 2500 обращениях в месяц дало экономию в 1200–1300 часов продуктивного рабочего времени сотрудников одного из наших заказчиков, которому мы оказываем услуги по поддержке пользователей.



С. ТАРАН



М. АБРАМЗОН

**Михаил АБРАМЗОН, генеральный директор, «Сетевой дозор ZyXEL»:**

Если мы говорим о финансовой выгоде, то вывести общую формулу для ИТ-аутсорсинга в сравнении с использованием внутренних специалистов, на мой взгляд, практически невозможно. В каждом конкретном случае все будет сугубо индивидуально. Красивые расчеты, показывающие меньшую

стоимость услуг аутсорсеров, — лишь вершина айсберга. Например, заказчик передает на аутсорсинг некий ИТ-сервис, исходя из расчета снижения затрат на поддерживающих его специалистов. Однако данный сервис оказывается критичным для бизнеса и при этом плохо реализованным. В этой ситуации велика вероятность того, что сервис придет в полную неработоспособность, и заказчик начнет нести серьезные убытки.

Поэтому финансовая эффективность аутсорсинга напрямую зависит от компетентности аутсорсеров, от зрелости того бизнес-процесса, который планируется передать на аутсорсинг, и еще ряда специфичных для каждого случая факторов.

**В. КОРНИЕНКО:** Как любая коммерческая организация, сервис-провайдер (аутсорсер) работает ради прибыли. Если прибыль аутсорсингового контракта находится в плановых показателях, то контракт эффективен со стороны сервис-провайдера. Вторым основным показателем для аутсорсера является удо-



В. КОРНИЕНКО

влетворенность заказчика уровнем предоставления услуг и взаимоотношениями с самим аутсорсером. Если перейти на сторону заказчика, то обычно заказчики определяют экономическую эффективность того или иного аутсорсинга, соотнося свои внутренние затраты с затратами на аутсорсера, закладываются на какой-то уровень снижения затрат, и если они способны держать сервис-провайдера в рамках оговоренного бюджета при соблюдении необходимого уровня предоставления услуг, то проект считается эффективным.

**Наталья ПЛОТНИКОВА, начальник Центра компетенций по сервису и аутсорсингу, «Открытые Технологии»:** Однозначного ответа на вопрос, способствует ли аутсорсинг экономии средств заказчика, нет – все зависит от конкретной ситуации. От аутсорсинга не стоит ожидать быстрых выгод: экономическая эффективность в аутсорсинговых проектах достигается к концу трех-пятилетнего

контракта. Крупные компании выигрывают от использования аутсорсинга, как правило, не за счет экономии средств, а за счет того, что высвобождаются ресурсы для ведения основной деятельности, повышается капитализация на IPO: чем больше функций отдается на внешнее управление и аутсорсинг, тем более прозрачна компания и тем выше стоимость ее акций. При этом заказчик получает дополнительные преимущества, такие как управление ИТ-бюджетом, длительная рассрочка платежей, управление рисками, связанными с ИТ, и прочее. Эти факторы влияют на то, что процент аутсорсинговых контрактов в крупном бизнесе постоянно растет.



Н. ПЛОТНИКОВА



В. СТЕЦЕНКО

**Вадим СТЕЦЕНКО, руководитель дирекции ИТ-аутсорсинга, «Астерос»:** У каждой компании своя методология оценки эффектив-ности услуг ИТ-аутсорсинга.

Приоритетными здесь могут быть такие показатели, как экономия времени собственного персонала и сокращение финансовых затрат, повышение качества обслуживания, удовлетворенность персонала, доступность специализированных систем, количество инцидентов в рамках проекта и т.д. В принципе оценка эффективности сводится к итоговому сравнению «было – стало» и к ответу на вопрос, соответствует ли проведенная работа бизнес-целям компании заказчика.

## Прогноз погоды: ясно, облачно... спорно



**«ИКС»:** Ваш прогноз развития ИТ-аутсорсинга в России на ближайшие три года? Согласны ли Вы с утверждением, что значительного роста рынка ИТ-аутсорсинга в России не произойдет, пока не будет открыт внутренний рынок крупных инсорсинговых организаций или на него не выйдут глобальные вендоры ИТ-аутсорсинга?

**О. КЛИНОВ:** Не согласен. Тем более что ни один мировой вендор с ходу не сможет захватить в России большой сегмент рынка. Так или иначе ему придется приспособливаться к местным условиям.

**В. КОРНИЕНКО:** Согласен. Пока что у нас достаточно мало глобальных вендоров на рынке. Большая часть его покрыта инсорсинговыми компаниями. Например, у всех больших компаний нефтегазового сектора есть свой инсорсер – чаще всего дочерняя компания. Работа с такими компаниями может открыть рынок ИТ-аутсорсинга и для глобальных игроков.

**Н. ПЛОТНИКОВА:** Нет, не согласна. Мировые игроки уже более трех лет присутствуют на рынке аутсорсинга в РФ, но громких успехов не заметно, некоторые уже закрывают это направление. Виной тому специфика рынка, отсутствие и



Д. РОМАНОВ

страх заказчика перед контрактами более чем на 3–5 лет. Плюс высокая стоимость при спорном качестве – реально работу выполняют все те же крупнейшие российские аутсорсеры, находящиеся на субподряде у зарубежных.

Если говорить о перспективах, то период адаптации к новым условиям будет способствовать росту инновационной составляющей на рынке – появлению альтернативных моделей предоставления/приобретения ИТ-услуг. Среди таких моделей можно выделить, например, сервисы, предоставляемые по запросу и оплачиваемые по мере использования, ИТ-инфраструктуру как сервис, SaaS. Многие модели иллюстрируют влияние виртуализации на рынок ИТ-аутсорсинга.

**Дмитрий РОМАНОВ, директор департамента программных решений,**

**Digital Design:** Безусловно, появление крупных игроков на рынке аутсорсинга, популяризация и активное продвижение их услуг подстегнет интерес к этой теме. Однако спрос есть уже сейчас, и он растет, так что и предложение будет подтягиваться. Хотя какого-то единовременного скачка, наверно, не случится.

**А. ГЕШЕЛЬ:** В ближайший год чего-то радикально нового на рынке ИТ-аутсорсинга произойти не должно. Все его области так или иначе уже представлены, и потенциал аутсорсеров на данный момент очень велик. Но пока заказчик не будет использовать его в полную меру, существенного развития рынка не будет. Не думаю, что приход на рынок глобальных вендоров ИТ-аутсорсинга сможет кардинально изменить расстановку сил или темпы его развития в России. А вот развитие инсорсинга, наоборот, может подтолкнуть аутсорсинг к появлению новых направлений. Фактически инсорсинг будет занимать текущую нишу аутсорсинга, и надо будет предлагать что-то новое — то, что сам заказчик и его службы пока еще не могут делать по объективным причинам.

**Э. ГАТИЯТУЛИН:** Кризис в одночасье позволил ИТ-аутсорсингу преодолеть большинство тормозящих его развитие факторов и показал несовершенство инсорсинговой модели (затраты на содержание отдельной ИТ-компании оказались выше, чем ожидалось, причем без улучшения качества предоставления ИТ-сервисов). Были забыты неудачные примеры ИТ-аутсорсинга, реалии жизни заставили по-новому взглянуть на российскую практику и признать, что годы развития принесли необходимый опыт. Сейчас уже идут процессы консолидации и поглощения компаний, рынок все дальше уходит от споров по поводу сравнения инсорсинга и аутсорсинга к разумному совмещению собственных усилий и услуг компаний-аутсорсеров.

**М. АБРАМЗОН:** В ближайшие два-три года количество аутсорсинговых контрактов будет неуклонно увеличиваться. С другой стороны, рост компетенции руководителей позволит аутсорсеру и заказчику научиться разговаривать на одном языке. По этой причине рынок аутсорсинга станет более детализованным и нацеленным на квалифицированный аутсорсинг отдельных ИТ-сервисов, а не всей ИТ-инфраструктуры в целом. Успешность аутсорсинга напрямую зависит от того, насколько заказчик понимает свои потребности в области ИТ. Пока этого осознания не возникнет, никакие глобальные вендоры не смогут обеспечить рост на этом рынке. Скорее наоборот — появление глобальных вендоров ИТ-аутсорсинга на российском рынке будет свидетельствовать о готовности российского бизнеса в большинстве своем принять модель работы в соответствии с мировыми стандартами.

**Павел ЗАЛЕЦКИЙ, генеральный директор, «Аутсорсинг 24»:** Рынок ИТ-аутсорсинга, безусловно, будет расти, причем в 1,5—2 раза быстрее рынка ИТ-услуг. Опере-

жающий рост будет наблюдаться как в коммерческой среде, так и в госсекторе. На рынке ИТ-аутсорсинга довольно много интересных и выгодных предложений российских компаний, ведется активная пропаганда. Именно эти факторы способствуют значительному росту рынка, а активность глобальных вендоров ИТ-аутсорсинга, которые уже присутствуют в России, или приход новых западных игроков не окажут на него значительного влияния.

**С. ТАРАН:** Я думаю, с 2011 г. рынок продолжит рост до 40% в год. Большинство ведущих иностранных компаний уже давно работают на нашем рынке. Может быть, появятся и новые игроки. Рынок инсорсинговых организаций понемногу открывается, и его дальнейшее развитие станет мощным катализатором роста.

**В. ЕРМОЛОВ:** Для динамичного развития и роста рынка ИТ-аутсорсинга необходимы единые стандарты оказания ИТ-услуг по отрасли. Доступность крупных инсорсинговых игроков сделает рынок более прозрачным с точки зрения ценообразования и качества услуг. Что же касается выхода на российский рынок глобальных игроков, то я бы на это слишком большую ставку делать не стал. Дело в том, что практически все крупные аутсорсинговые компании уже в том или ином виде присутствуют на отечественном ИТ-рынке, но нельзя говорить о том, что они его же (рынок) и делают.

**Барт СТАЕЛЕНС, директор по стратегическому маркетингу, Orange Business Services в России и СНГ:** Мы не сомневаемся, что будет расти спрос на управляемые услуги на российском рынке — компании активно сокращают издержки, прошедший год научил всех внимательно смотреть на затраты и прибыльность операций. Тем не менее потребу-

буется еще некоторое время, чтобы приучить корпоративный рынок России ко всем преимуществам аутсорсинга и отработать все технические и организационные моменты. Активное развитие рынка начнется только с усилением конкуренции на нем и повышением его прозрачности для заказчика. Кризис, заметно ухудшивший климат в других сферах ИТ, может дать российскому рынку аутсорсинга в 2010–2011 гг. существенную точку роста. Россия в сфере ИТ-аутсорсинга и до кризиса предлагала услуги при хорошем соотношении цена/качество, а в ближайшие годы аутсорсинг в России может стать еще более привлекательным. Существенным подспорьем для развития данного сектора может стать совершенствование законодательства, проработанность которого на данный момент находится на достаточно низком уровне. ИКС



В. ЕРМОЛОВ



Б. СТАЕЛЕНС



П. ЗАЛЕЦКИЙ