

УДК 338.32

Особенности становления российского рынка ИТ-аутсорсинговых услуг**Бариев Б. Ф.**

Аспирант кафедры экономики и управления на предприятии
Казанского кооперативного института
Российского университета кооперации (филиал)

В статье дано обоснование четырех моделей сорсинга: внутренних ресурсов, ИТ-отдела, ИТ-департамента, инсорсинга. Дан анализ российских моделей сорсинга в разрезе размеров фирм, в которых они встречаются. Представлена самостоятельная группировка затрат на единицу услуг инсорсинга.

Ключевые слова: сорсинг, ИТ-департамент, совокупная стоимость владения.

В настоящее время редкий вид бизнеса обходится без применения информационных технологий. ИТ постепенно становятся средством производства как в малых, так и в крупных корпорациях. С ростом организации растет сложность моделей ИТ-служб, и распределение одной и той же статьи затрат на ИТ в разных по величине организациях часто происходит по-разному. Некоммерческое партнерство ИТ-аутсорсеров России «Астра» для учета ИТ-затрат предлагает определять центры финансового обеспечения: центр затрат – основной задачей является учет затрат и калькуляция себестоимости ИТ-услуг; центр возмещения – в отличие от центра затрат объектом учета имеет только внешние по отношению к ИТ, т.е. бизнес-услуги. Здесь учету подлежат не только прямые и косвенные затраты, которым можно в явном виде сопоставить денежный эквивалент, но и скрытые затраты; центр прибыли – ИТ-подразделение становится полноправным бизнес-партнером в рамках компании. Соответственно, главной целью центра прибыли является финансовый результат [1, с. 37]. Этот подход сбора затрат не предлагает их релевантного распределения между коммерческими отделами. В.В. Дюбайло – преподаватель школы ИТ-менеджмента АНХ при Правительстве РФ в журнале «Системы управления бизнес-процессами» предлагает существующие затраты на ИТ условно разделить на несколько видов (затраты на приобретение аппаратного и программного обеспечения, затраты на услуги сторонних лиц, расходы на содержание собственных ИТ-структур), а итоговую сумму операционных затрат службы ИТ разложить

на коммерческие управления пропорционально численности пользователей компьютеров [2, с. 64]. Мы считаем, что такая система учета «от затрат» никак не стимулирует подразделения службы ИТ к снижению издержек, повышению эффективности работы и не учитывает масштабов фирм.

Российский практический опыт организации ИТ-служб можно обобщить в четырех моделях сорсинга: внутренние ресурсы, ИТ-отдел, ИТ-департамент, инсорсинг. Ниже представлено краткое описание каждой из указанных моделей. Вариации этих наиболее релевантных моделей можно встретить в различных крупных, средних и малых компаниях в Европе и по всему миру, но с большей долей аутсорсинга.

1. *Внутренние ресурсы.* Эта модель наиболее часто встречается в фирмах малых размеров. Наиболее характерными чертами для нее является одно направление деятельности, отсутствие ИТ-отдела, как и структурных подразделений по направлениям деятельности. ИТ-инфраструктура поддерживается системным администратором, реже двумя. Эта модель отличается гибкостью, так как направления деятельности службы могут меняться столько, сколько это будет необходимо. Тем не менее она также является наиболее ограниченной в плане масштабов выполняемых задач. Так, для выполнения более сложных или ресурсоемких задач необходимо нанимать и обучать новых сотрудников и/или покупать оборудование.

Расходы на ИТ принято считать косвенными в силу того, что ИТ-инфраструктура, в основном,

осуществляет вспомогательную деятельность. Все затраты, включая обслуживание ЭВМ, офисной техники, интернет-трафика в данном случае целесообразно считать постоянными. Аутсорсер может предложить такой организации ИТ-инфраструктуру «под ключ» – от предоставления вычислительной техники в аренду до мониторинга установленных приложений и предоставления интернет-трафика. Статья затрат на ИТ в этом случае может отражаться в учете одной строкой и оплачиваться по счетам как «коммунальные платежи».

2. *ИТ-отдел.* Фирмы средних размеров обычно имеют в своем составе бюджетные подразделения (бухгалтерия, транспортный отдел), производящие (коммерческие) отделы по направлениям деятельности и – наряду с ними – отдел информационных технологий. Все ИТ-услуги предоставляются внутри компании через ИТ-отдел, а внедрение новых технологий выполняется за счет внутренних проектов коммерческих отделов. Его целесообразно наделить именно хозяйственной самостоятельностью с введением внутреннего хозрасчетного баланса. Делается это для контроля себестоимости предоставляемых услуг, чтобы они были ниже рыночных цен на аналогичные услуги. За отделом справедливо оставить право привлекать аутсорсера для выполнения непрофильных работ.

Хозрасчетный баланс отдела должен содержать в первую очередь объем доходов от предоставления услуг и статьи расходов, включая: оплату труда руководителей и исполнителей (включая налоги), расходы на обучение, связь (телефон, интернет), долю в аренде помещения и коммунальных услуг (условно-приблизительно, как вариант – от занимаемой площади помещения или на полную ставку рабочей силы), амортизации основных средств и субподряд. Необходимым и достаточным условием экономической оправданности содержания ИТ-отдела является положительный хозрасчетный баланс. Коммерческие отделы также могут быть переведены на хозрасчетный метод оценки эффективности деятельности. Тогда они будут либо платить методом внутренних взаиморасчетов за пользование ИТ-инфраструктурой компании и/или отдельно оказанные услуги (выполненные работы), либо учитывать расходы на ИТ в хозрасчетных балансах в соответствии с утвержденными внутренними тарифами. Таким же образом ИТ-отдел может посредством внутренних взаиморасчетов пользоваться услугами производящего (коммерческого) отдела, например, для закупки программного обеспечения или вычислительной техники.

Система хозрасчетных отношений и внутренних взаиморасчетов между подразделениями стимулирует рост экономической ответственности перед компанией и экономической заинтересованности, которая вытекает из возможности премирования по итогам кварталов (года).

3. *ИТ-департамент.* Крупная фирма характеризуется наличием большого списка поставщиков и заказчиков, сложным и ответственным производственным процессом, а самое главное – она должна соответствовать современным требованиям информационной вооруженности. Зачастую все информационные потоки на крупных предприятиях контролируются и обрабатываются системой ERP (*англ.* enterprise resource planning system – система планирования ресурсов предприятия). Внедрение таких систем часто идет годами и осуществление своими силами невозможно. После внедрения во всех случаях нужна поддержка, хотя бы в части обновления поставщиком приложений системы.

Осуществлением ИТ-функций в крупной организации занимается ИТ-департамент, который кроме поддержки системы, вправе оказывать услуги сторонним организациям. Экономическая самостоятельность ИТ-департамента, как и производящих/продающих отделов организации, ограничивается хозрасчетным балансом. В отличие от ИТ-отдела, отмеченного выше, ИТ-департамент работает, как и коммерческие отделы, на получение экономической прибыли.

Расходы ИТ-департамента на осуществление деятельности целесообразно относить к «прямым», так как информационные технологии в таких крупных масштабах справедливо считать средствами производства. Затраты на поддержку системы также справедливо относить к условно-переменным. Например: постоянная часть – за поддержку системы в рабочем состоянии, а переменная – за временные подрядные работы.

ИТ-департамент в своей деятельности вынужден прибегать к множеству контрагентов не только в краткосрочном, но и в долгосрочном периоде, и это оправданно не только из технических соображений, но и экономически. Привлечение внешних профессионалов не всегда ведет к снижению ТСО (*англ.* – total cost of ownership – совокупная стоимость владения), но всегда уменьшает затраты на единицу приобретаемых услуг. Без привлечения аутсорсера в настоящее время обойтись практически невозможно. Он обладает всей необходимой информацией, оборудованием и опытом для организации и поддержки ИТ-системы, будь то в части системы хранения-передачи данных, вычислительных мощностей и интернет-ресурсов.

4. *Инсорсинг.* Эта модель характерна для компаний холдингового типа. Она является «промежуточным» пунктом в процессе перехода от использования внутренних служб к аутсорсингу. В этой модели подразумевается выделение одного из отделов компании (например, ИТ) в отдельную компанию. Часто новая компания юридически полностью отделяется от «родительской» и становится де-юре независимой. В стратегические планы такой компании, как

правило, входит постепенное увеличение доли доходов от предоставления услуг на открытом рынке.

Обслуживание внутреннего заказчика в этой модели осуществляется согласно SLA (*англ.* service level agreement – соглашение об уровне сервиса), как и при аутсорсинговых моделях. Тем не менее эту модель нельзя назвать аутсорсингом, так как часто выделенный поставщик не выходит на «внешний» рынок, а концентрируется на обслуживании исключительно «родительской» компании.

Ранее считалось, что данная модель может использоваться только крупными предприятиями на монопольных рынках, однако международная практика последних лет показывает, что данный этап в том или ином объеме является необходимым для всех предприятий для обеспечения последующей эффективной передаче внутренних функций на аутсорсинг.

Отметим, что данные модели являются обобщением эмпирического опыта отдельных реальных аутсорсинговых контрактов. Однако, на наш взгляд, эти модели являются неплохой иллюстрацией разнообразия возможностей по практической организации использования собственных ресурсов и аутсорсинга на предприятии [1, с. 42].

Специфика оказываемых аутсорсинговых услуг порождает необходимость в постоянном поиске аутсорсером новых путей оптимизации издержек, как своих, так и заказчика. Это вытекает из основных принципов аутсорсинга: реализации функций ИТ-отдела заказчика на заданном уровне качества при сохранении бюджета заказчика на данное направление и получение при этом экономической прибыли. С реализацией технических задач аутсорсеры хорошо справляются благодаря высококвалифицированным кадрам и общепринятым мировым техническим стандартам и методологиям. Но такие

направления, как учет затрат и система управления ИТ-хозяйством для каждого субъекта-заказчика являются индивидуальными. В современных крупных компаниях расходы на экономический учет могут в разы превышать расходов на ведение бухгалтерского учета. В этом и скрывается, как мы считаем, большой ресурс к снижению издержек в пользу обеих сторон в силу того, что аутсорсер способен внедрить единые или совместимые системы учета и у себя, и у заказчиков. Проблема заключается в том, что в России только зарождается культура аутсорсинга, и нет четко проработанных норм учета издержек, носящих общерекомендательный характер. Появление таких рекомендаций, несомненно, позволит решить некоторые управленческие и учетные вопросы и даст положительный экономический эффект.

Литература:

1. Инновационные бизнес-технологии: ИТ-аутсорсинг, Россия 2010. Выпуск 1.0. – М., 2009. – 147 с. – URL: http://sigir.ru/doc/outsourcing_catalog.pdf
2. Дюбайло В.В. «Кризисное» разделение затрат на ИТ // Системы управления бизнес-процессами. – 2009. – № 3. – С. 34

Specific Character of Development of Russian Market Of IT- Auto Sourcing Service

B. Bariev

The Kazan cooperative institute of the Russian university of cooperation

The article reveals four models of sourcing: inner resources, IT-division, IT-department, insourcing. The author analyzes Russian models of sourcing in the context of the firms where they are implemented and presents the grouping of costs per one item of insourcing.

Key words: sourcing, IT-department, total cost of ownership.