

## **Содержание:**

### **Введение**

Аутсорсинг - "аренда" персонала.

Аутсорсер - фирма, берущая на себя "чужие" функции.

Аутстаффинг - выведение части персонала за штат.

Понятие аутсорсинга в российском законодательстве отсутствует. Термин "аутсорсинг" заимствован из английского языка (от английского "outsourcing") и дословно переводится как использование чужих ресурсов.

Смысл аутсорсинга сводится к следующему: сосредоточьте все ресурсы на том виде деятельности, который является основным для вашей организации, и передайте остальные поддерживающие или сопутствующие функции профессиональному партнеру.

Иными словами, для успешного ведения бизнеса вовсе необязательно выполнять все непрофильные функции, связанные с основным видом деятельности организации или с управлением компанией, персоналом, можно возложить ведение этих процессов и на специализированную организацию.

Таким образом, под аутсорсингом понимается передача на договорной основе непрофильных функций субъекта внешним исполнителям, специализирующимся в конкретной области и обладающим знаниями, опытом, техническим оснащением.

Отметим, что фирма, берущая на себя "чужие" функции, называется аутсорсинговой или аутсорсером.

Становясь потребителем аутсорсинговых услуг, организация-заказчик получает возможность сосредоточиться на основном бизнесе, поскольку договор аутсорсинга, как мы отметили, заключается именно по непрофильным направлениям деятельности организации.

Передача части работ на аутсорсинг позволяет сократить издержки, так как зачастую услуги аутсорсера стоят намного дешевле, чем содержание собственного персонала.

Для средних и крупных предприятий, аутсорсинг может применяться в форме поддержки и предоставления дополнительных сотрудников.

Тема работы: Аутсорсинг услуг по ремонту и обслуживанию компьютеров на примере АКБ АО "Россельхозбанк".

Целью настоящей работы: Изучить проблему аутсорсинга услуг по ремонту и обслуживанию компьютеров на примере АКБ АО "Россельхозбанк".

## **Глава 1. Теоретическая часть**

### **1.1 Понятие аутсорсинга. ИТ-аутсорсинг**

Это оказание услуг по обслуживанию и поддержке ИТ-инфраструктуры организации или предприятия посредством сторонней специализированной организации. Сюда могут относиться самые разнообразные работы – от построения ИТ-инфраструктуры «с нуля», установки компьютеров, серверов, сетевого оборудования, до профессионального консалтинга, миграции серверов, перестроения и оптимизации, мониторинга и аудита существующей системы, включая монтаж и ремонт оборудования.

Оказание подобных услуг позволяет переложить часть повседневных обязанностей с штатных сотрудников на квалифицированных специалистов и тем самым направить освободившееся время на развитие других проектов. Основное преимущество – компания получает возможность сэкономить денежные средства на социальных выплатах, получить действительно высокое качество услуг от специализированной организации, а также контролировать объем и скорость выполнения поставленных задач. При такой форме работ пропадает зависимость от определенного сотрудника, а при необходимости штат может увеличен без потерь времени на поиск квалифицированного специалиста. Если, наоборот, необходимо резкое сокращение штата, то это также легко делается просто через изменение условий сотрудничества с ИТ-компанией.

### **1.2 Виды ИТ-аутсорсинга и их особенности**

Критерии разделения услуг ИТ аутсорсинга на виды.

Какого-то единого списка критериев, по которым такие услуги делятся на виды, нет. Однако, компании, работающие в этой сфере, придерживаются схожих подходов. Большинство игроков рынка используют классификацию по:

Продолжительности оказания услуг.

Виду задействования персонала и IT ресурсов.

Полноте процессов, передаваемых аутсорсеру.

Первостепенности оказания IT услуг.

Виды IT аутсорсинга по продолжительности оказания услуг

Здесь можно выделить 2 вида услуг: единовременные и на постоянной основе.

К первой категории можно отнести:

Монтаж и ввод в эксплуатацию оборудования.

Настройку ПО.

Помощь в миграции IT инфраструктуры в облако.

Изменение конфигурации оборудования.

Этот вариант подойдет тем, кому не требуется регулярное присутствие на рабочем месте IT специалиста, и потребность в решении IT задач возникает время от времени.

Если отдать процессы аутсорсеру на постоянное обслуживание, можно сократить расходы компании на IT инфраструктуру, в среднем на 30-50%. Ведь в таком случае нет необходимости держать в штате сотрудников, платить им заработную плату и сопутствующие отчисления (налоги, взносы в ПФР и пр.). К тому же вы обеспечите постоянный контроль над IT инфраструктурой и оперативное решение возникающих проблем (сотрудник не уйдет в отпуск, на больничный и т.д.).

На постоянной основе могут оказываться разные услуги: от обслуживания офисной техники и компьютеров по графику, до комплексного мониторинга локальных сетей и информационных систем любого масштаба.

Задействование персонала и IT инфраструктуры

По этому критерию IT аутсорсинг также можно разделить на 2 вида: внутренний и внешний (причем, рассматриваются услуги с точки зрения компании-аутсорсера).

При внутреннем аутсорсинге предполагается, что поставщик услуг использует для оказания услуг свою инфраструктуру и персонал. Пример — создание облачной инфраструктуры для клиента и ее полная поддержка. Аутсорсер делает все с использованием своих серверов (ЦОДов), программного обеспечения. А работоспособность всего этого обеспечивают его сотрудники. Клиент же просто пользуется созданной инфраструктурой.

Этот вариант подойдет компаниям, которые не имеют собственных мощностей (серверов, АТС и пр.) для обеспечения работы IT инфраструктуры.

Внешний IT-аутсорсинг предполагает оказание услуг с использованием инфраструктуры клиента. Вот несколько примеров, подходящих под этот вид:

Аренда приложений и лицензий на ПО в случае, когда программное обеспечение устанавливается на оборудование клиента. Но поставщик услуг при этом обеспечивает его работоспособность.

Услуга «Приходящий сисадмин» и подобные ей. Поставщик услуг обслуживает оборудование, принадлежащее клиенту, и находящееся на его территории.

Клиент самостоятельно покупает лицензии на ПО, оно устанавливается на его компьютерах, а представители компании-аутсорсера занимаются обслуживанием и поддержанием работоспособности программного обеспечения.

Этот вид услуг подойдет компаниям с собственным оборудованием, которые стремятся оптимизировать расходы на содержание IT инфраструктуры и поддержание ее работоспособности.

Услуги по IT-аутсорсингу могут охватывать самые различные аспекты сферы информационных технологий. В зависимости от задач, стоящих перед аутсорсинговой компанией выделяют следующие виды обслуживания:

Ресурсный (или аутстаффинг) – компания-аутсорсер выполняет функции по подбору квалифицированных сотрудников и предоставляет их (в качестве ресурсов) для выполнения задач, поставленных заказчиком. Заказчик сам организует рабочий процесс, ставит задачи и принимает результат.

Ответственность за нужный результат в этом случае возлагается на самого заказчика.

Сервисный – по соглашению с заказчиком компания аутсорсер берет на себя ответственность за работоспособность определенных сервисов (например, групп оборудования или технологий, компьютеров, серверов, 1С и прочее), что позволяет повысить качество работы оборудования (включенного в сервисы) и эффективность деятельности компании в плане сокращения затрат.

Стратегический – обеспечивает полный комплекс услуг по обслуживанию ИТ-инфраструктуры организации от проектирования и монтажа до мониторинга и дальнейшего развития. Управление всей ИТ-инфраструктуры осуществляется компанией-аутсорсером.

Виды аутсорсинга по первостепенности ИТ услуг

По этому критерию аутсорсинг делят на рутинный и критичный.

В первом случае аутсорсер берет на себя выполнение каких-то повседневных задач, которые не требуют срочной реакции. Сюда можно отнести:

Обслуживание офисной техники и компьютеров.

Организацию работы службы поддержки, call-центров и иных подразделений (решений).

Поддержку ПО.

Обслуживание серверов и пр.

Критичный аутсорсинг — это передача поставщику услуг задач особой важности (стратегическое планирование и пр.), а также требующих незамедлительной реакции (например, устранение аварийных и нестандартных ситуаций в работе ИТ инфраструктуры или информационной системы).

Как правило, оба этих вида «соседствуют» при оказании услуг. Время действия в случае критических ситуаций прописывается в SLA. Это гарантирует клиенту должный уровень сервиса.

## **1.3 Достоинства и недостатки аутсорсинга**

Основные преимущества ИТ-аутсорсинга

Отсутствие расходов со стороны заказчика на поиск и подготовку квалифицированных специалистов.

Возможность быстро менять количество задействованного персонала и объемов решаемых задач.

Узкая специализация задействованного персонала позволяет достигать высочайшего качества работы ИТ-систем.

Сокращение объемов налогообложения по сравнению со штатным персоналом.

Обеспечение бесперебойной работы имеющейся инфраструктуры, повышение безопасности и надежности работы ИТ-систем.

Существенное ускорение и повышение качества внедрения нового программного обеспечения и систем.

Жесткий контроль качества со стороны ИТ-компании.

Короткие сроки реагирования.

Возможные сложности

Переход на ИТ-аутсорсинг может вызвать определенные сложности. Встречаются следующие ситуации:

саботаж со стороны штатных сотрудников компании заказчика;

нанесение прямого или косвенного ущерба организации заказчика по причине низкой квалификации персонала ИТ-компании;

низкая степень организации бизнес-процессов компании заказчика не позволяет нормально работать с точно отлаженными бизнес-процессами ИТ-компании;

низкая степень организации сервисных процессов ИТ-компании не в состоянии оказать нужный уровень услуг компании заказчика;

сознательное не выполнение взятых обязательств в оговоренном объеме со стороны ИТ-компании с целью сокращения собственных затрат и получения дополнительной прибыли.

## 1.4 Критерии выбора компании аутсорсера

При принятии решения по переходу на IT-аутсорсинг необходимо проанализировать текущую ситуацию и определить, насколько штатная IT-служба соответствует существующим запросам организации. Стоит понять для себя, какие изменения потребуется провести при передаче функций отдела на аутсорсинг, как этим управлять, сформулировать конкретные цели и задачи для реализации в процессе преобразования. Выполнение данных действий предоставит возможность составить предельно четкие требования для компании-аутсорсера и избежать различных сложностей.

В случае возникновения сложностей, грамотная компания IT-аутсорсер может провести у вас полный аудит и помочь вам определить текущее состояние дел и наметить правильные цели и KPI.

Обязательно перед переходом на IT-аутсорсинг нужно рассчитать будущую экономическую эффективность. На практике многие компании в Москве осознают в этом вопросе преимущество IT-аутсорсинга, но здесь важно правильно высчитать выгоду в сравнении с содержанием штатного отдела.

Основными статьями расходов на организацию собственной IT-службы являются:

затраты на оплату заработной платы, включая выплату социальных выплат и налогов;

затраты на организацию рабочего места и реализации основных бизнес-процессов (аренда за содержание офиса, приобретение техники, мебели, обучение сотрудников, дополнительная мотивация в виде премий и бонусов, стоимость специального программного обеспечения для организации работы IT-службы, стоимость систем мониторинга и прочее);

рост расходов на заработную плату в связи с индексацией и повышением налоговых ставок;

другие возможные затраты, вызванные организацией коммуникаций, управлениями рисками.

IT-аутсорсинг позволяет избежать подобных расходов, одновременно повысить качество оказываемых услуг.

Как один из вариантов, при переходе на аутсорсинг изменяются и выполняемые функции штатных IT-специалистов. Они становятся менеджерами и отвечают за управление возложенного функционала на компанию-аутсорсера. Можно также рассмотреть вариант полного отказа от содержания собственного штата. Тогда компания-аутсорсер будет осуществлять полный комплекс всех необходимых работ.

При выборе компании для обслуживания в Москве стоит обратить на следующие факторы:

квалификация и опыт персонала;

четко оговоренные сроки реализации всех условий договора;

аккуратность и качество выполнения возложенного функционала и поставленных задач;

удобство коммуникации;

быстрота реакции на обращения и аварии.

После того, как компания выбрана, требуется составить и подписать договор на обслуживание. При этом важно, как можно подробнее, расписать функции и долю ответственности IT-аутсорсера. Если в договоре встречаются малопонятные термины, то можно попросить партнера раскрыть их значение в приложении. Ключевой показатель на который следует обратить внимание – это Соглашение об уровне обслуживания (Service Level Agreement).

Также, стоит иметь ввиду, что от выбранного уровня обслуживания напрямую зависит стоимость предоставляемых услуг. Знаменитая связка «дешево – качественно – быстро» работает и в этом случае. Всегда можно выбрать только два из трех.

## **Глава 2. Практическая часть**

### **2.1 Описание Компании**

Акционерное общество «Российский Сельскохозяйственный банк»\* — один из крупнейших банков в России. Созданный в 2000 году в целях развития национальной кредитно-финансовой системы агропромышленного сектора и сельских территорий Российской Федерации, сегодня это универсальный коммерческий банк, предоставляющий все виды банковских услуг и занимающий лидирующие позиции в финансировании агропромышленного комплекса России. 100% голосующих акций Банка принадлежат Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом.

12 августа 2015 года банк получил последние версии лицензий, необходимых для своей деятельности: генеральной - на осуществление всевозможных банковских операций и документа на привлечение во вклады для граждан и размещение драгметаллов. Как и многие другие российские кредитные организации, "Россельхозбанк" принимает участие в программе страхования вкладов.

Именно "Российский сельскохозяйственный банк" является агентом Правительства по выполнению целевых программ федерального уровня в аграрной сфере. Корреспондентская сеть данной кредитной организации насчитывает более сотни иностранных банков-партнеров, что позволяет считать ее широкой и вполне сформированной. Это и позволяет "Россельхозбанку" предлагать своим клиентам, помимо всего прочего, услуги по международным расчетам, а также связанное с ними кредитование и различные межбанковские процедуры и операции.

Акционерное общество "Российский сельскохозяйственный банк" сегодня предлагает своим клиентам следующие услуги:

15 накопительных вкладов, среди которых есть предложения и с ежемесячной капитализацией, и с ежемесячными процентами, и с процентными выплатами в конце срока: "Пенсионный", "Амурский тигр", "Накопительный", "Золотой Премиум", "Управляемый", "Классический", "Накопи на мечту" и пр.

3 ипотечные кредитные программы: военная, целевая, жилищная кредитная.

11 программ потребительских кредитов: "Рефинансирование", "Пенсионный", "Потребительский", "Садовод", "Для бюджетников и надежных клиентов", "На развитие ЛПХ", "Инженерные коммуникации" и др.

Кредитная программа для бизнеса "6,5".

Автокредиты на новую и поддержанную машину.

18 видов дебетовых карт: "Пенсионная", "Персональная", "Амурский тигр", "Капитал", "Виртуальная", "Путевая" и др.

11 видов кредитных карточек: "Россельхозбанк-Роснефть", "Карта хозяина", "Кредитная", "Амурский тигр", "Путевая" и др.

"Российский сельскохозяйственный банк" является эмитционером следующих видов пластиковых карт:

Visa.

Master Card.

Union Pay.

"Мир".

локальная карточка "Россельхозбанка".

### **2.1.1 Организационная структура компании**

На основании положений Устава АКБ АО "Россельхозбанк" - общее руководство деятельностью банка осуществляется Советом директоров. Однако стоит отметить исключение. Совет не может решать вопросы, которые отнесены законодательством Российской Федерации и Уставом к компетенции Общего собрания акционеров.

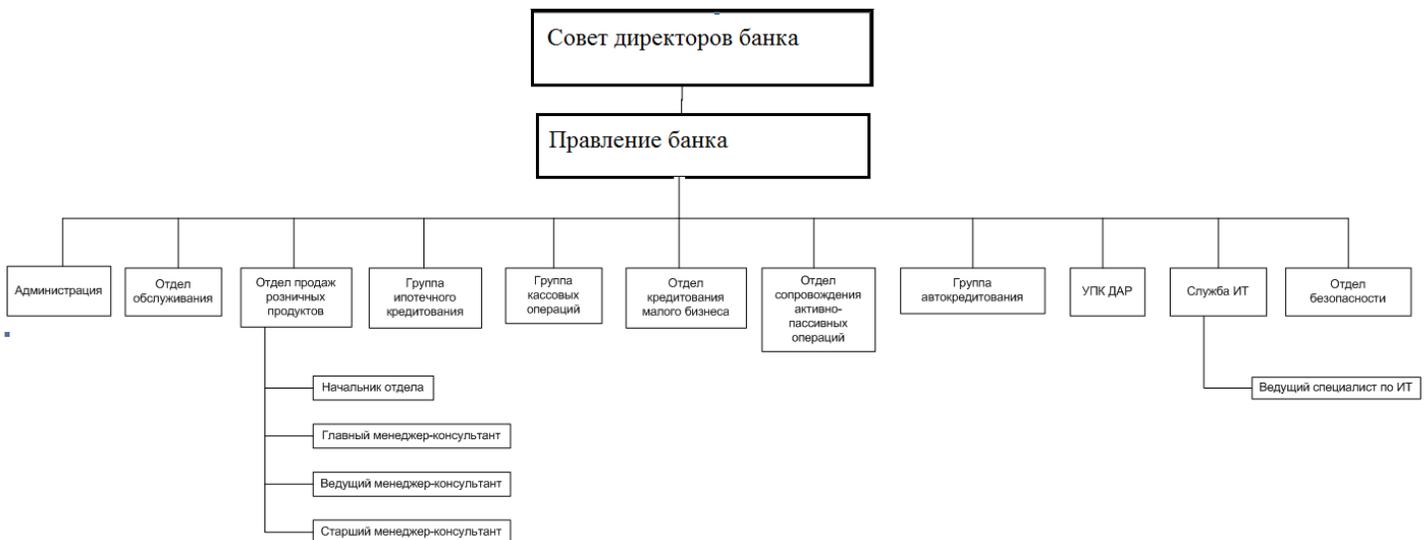
В качестве ключевой задачи Совета директоров рассматривается организация выполнения и осуществление контроля за решениями, принятыми Общим собранием акционеров. Совет директоров утверждает стратегию развития банка и контролирует процесс ее реализации, а также осуществляется контроль за деятельностью исполнительных органов АКБ АО "Россельхозбанк".

Основные документы, которыми в рамках своей деятельности должен руководствоваться Совет директоров: действующее законодательство Российской Федерации, Устав банка, решения Общего собрания акционеров, Положения о Совете директоров Банка. Общим собранием акционеров избирается состав Совета директоров. При этом их количество определяется на основании решения Общего собрания акционеров.

Члены Совета директоров АКБ АО "Россельхозбанк" имеют соответствующую квалификацию, установленную в соответствии с федеральными законами.

Основываясь на положения Устава АКБ АО "Россельхозбанк" Председатель Правления является высшим должностным лицом банковской организации. Именно Председателем Правления осуществляется руководство всей деятельностью банковской организации в соответствии с полномочиями, предоставленными ему Уставом. Также он выполняет задачи, возложенные на банк, занимается решением всех вопросов текущей деятельности банковской организации (кроме вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров).

Председатель Правления имеет право без доверенности действовать от имени банка, представлять его интересы в отношении компаний, учреждений, органов власти, как в России, так и за рубежом. Может совершать сделки от имени банка, утверждать штаты, издавать приказы, которые будут являться обязательными для исполнения всеми сотрудниками банковской организации.



**Рисунок 1. Организационная структура АКБ АО "Россельхозбанк"**

## 2.1.2 Схема технической и программной архитектуры

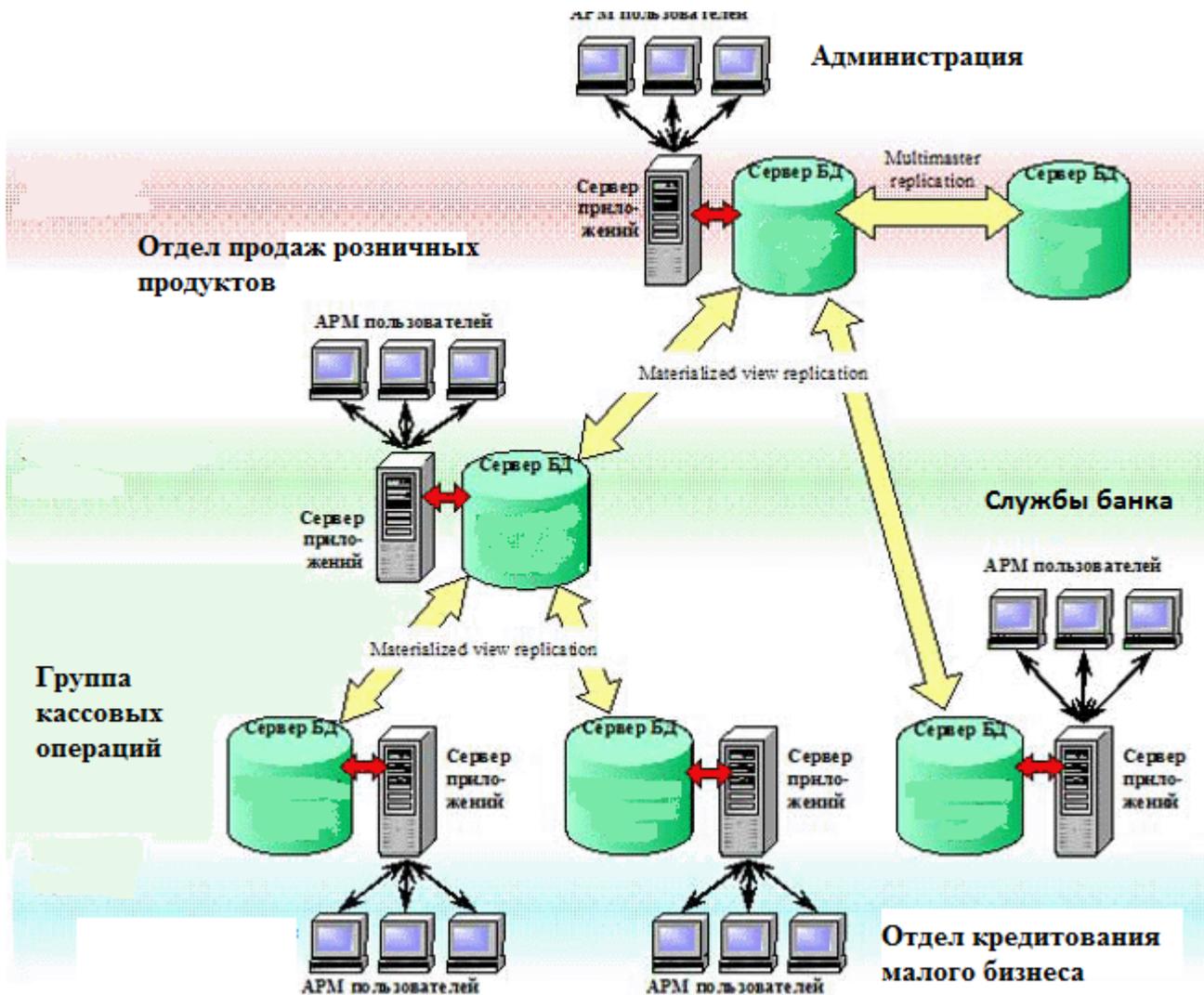
Техническая архитектура информационной системы описывает инфраструктуру, которая применяется для передачи данных. На техническом уровне решаются задачи сетевой структуры используемых каналов связи.

В информационной системе организации работает 7 серверов. Через сервер базы данных создана архитектура Client-сервер корпоративной сети. Сервер печати производит распределение ресурсов печати по рабочим станциям, данный сервер, также, необходим для рационального использования сетевых многофункциональных систем.

В учетно-операционном подразделении работает сервер Scala, с помощью которого производится управление финансовой деятельностью. В отделе автоматизации работает сервер системного администратора (Remote administrator), где установлено программное обеспечение, которое проводит удаленный контроль за доступом рабочих станций к БД. Через маршрутизатор, брандмауэр и сервер VPN проходит подключение к интернету.

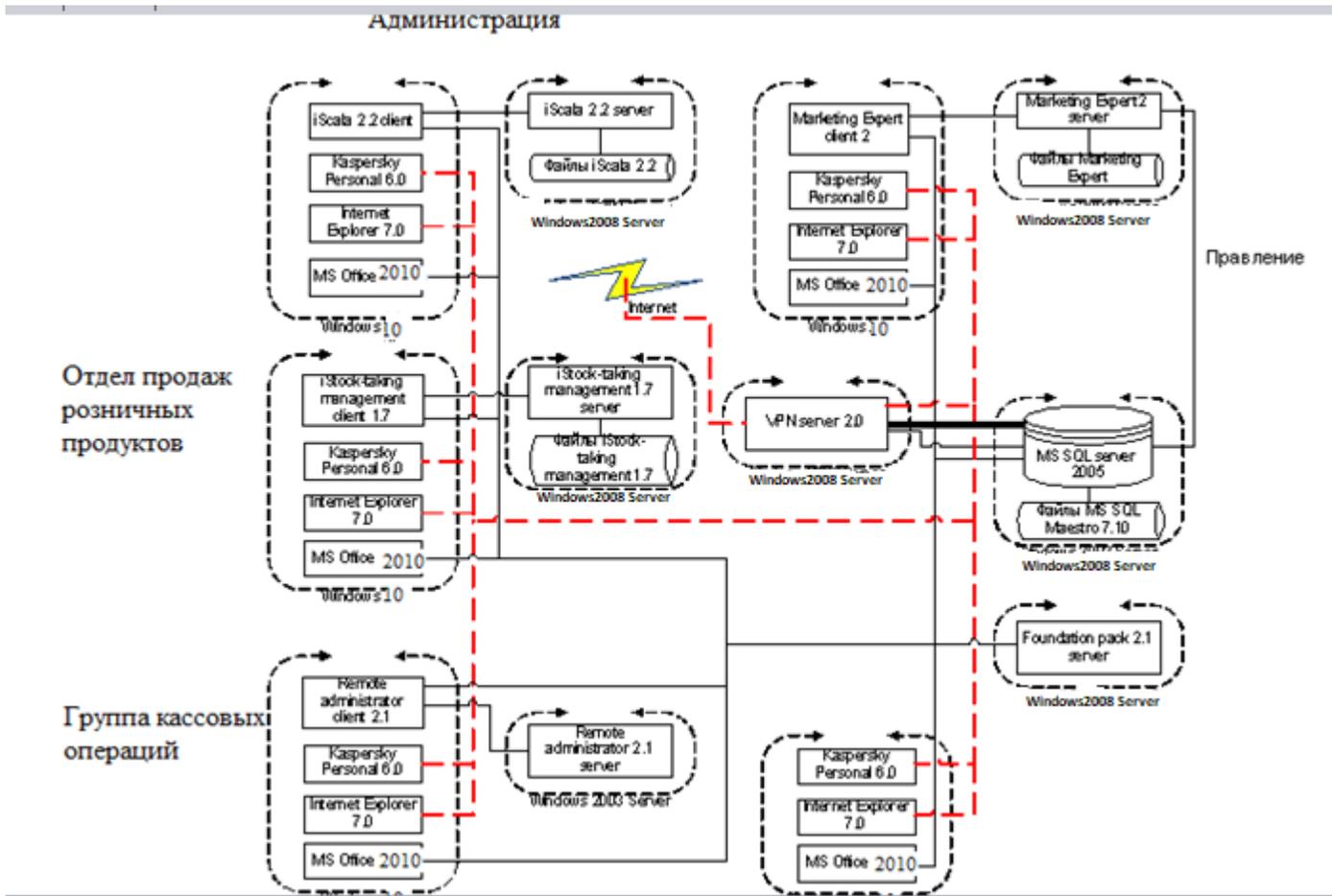
В бухгалтерии работает сервер управленческого учета (Stock-taking Management), при помощи которого производится управление процессами. Для выхода в сеть Интернет, также, используется брандмауэр и маршрутизатор, которые в том числе обеспечивают информационную безопасность.

Аппаратная архитектура представлена на рис. 2



**Рисунок 2. Аппаратная архитектура ИС**

Программная архитектура представляет собой программные средства ведения диалога, программы, операционные системы, программные средства ведения БД, которые расширяют возможности операционных систем, специальное ПО (специальные программы пользователя, функциональные системы прикладных программ).



**Рисунок 3. Программная архитектура ИС**

На каждой типовой рабочей станции установлена операционная система Windows 2016, Internet Explorer 7.0, Kaspersky personal 6.0, MS Office 2016.

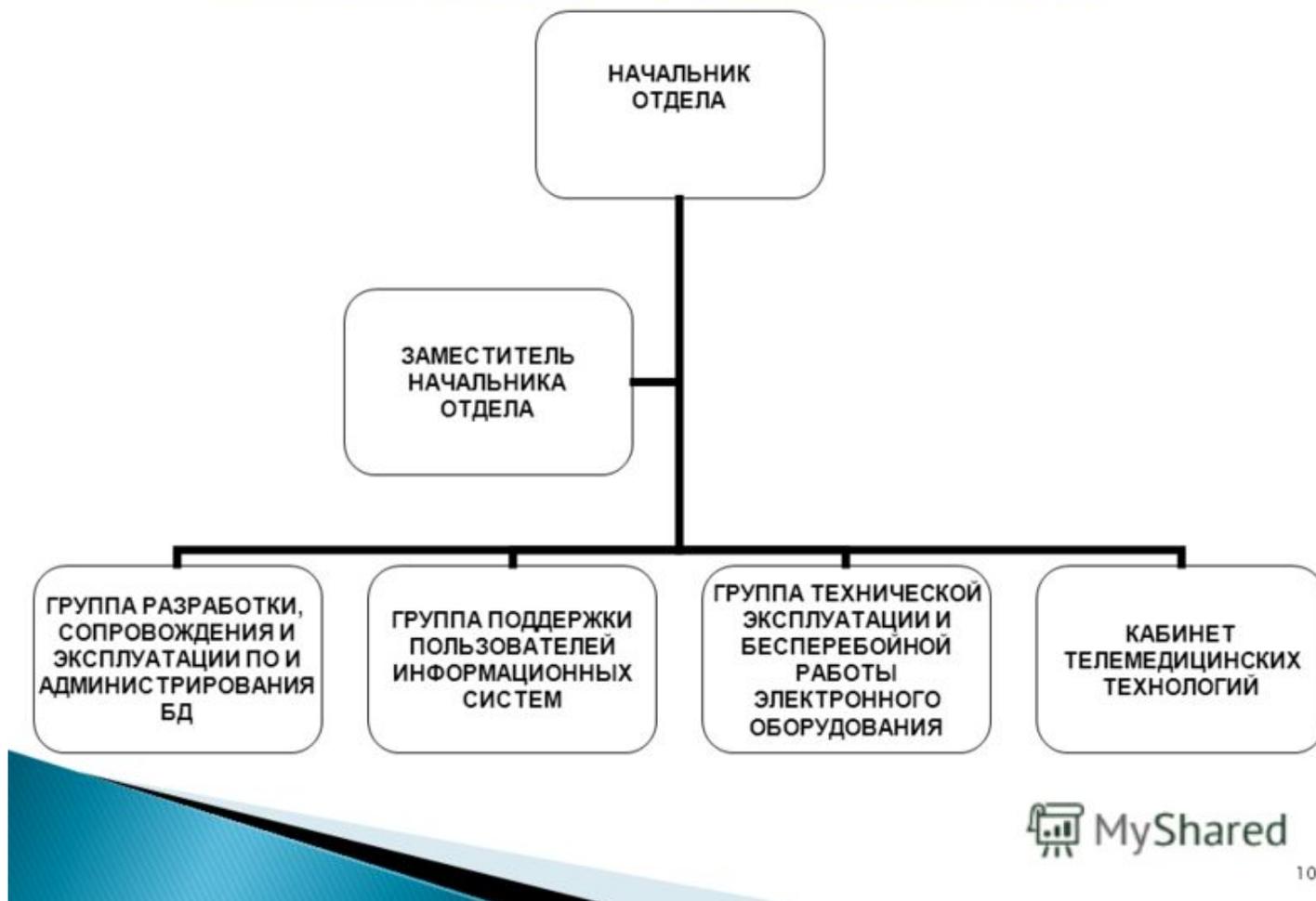
Также на рабочих станциях валютного и кредитного управления работает ПО iScala 2.2 client.

На каждом сервисе поставлена ОС Windows server 2016.

На сервере базы данных установлено программное обеспечение MS SQL server, а также установлены файлы MS SQL Maestro 7.10. На сервере печати работает ПО Foundation pack 2.1 server. На VPN сервере установлено программное обеспечение VPN server 2.0.

### 2.1.3 Структура и состав ИТ-отдела

# СТРУКТУРА ИТ – ОТДЕЛА ЦЕНТРА



**Рисунок 4. Структура службы ИТ**

## **2.1.4 Стратегия развития компании в области ИТ (ИТ-стратегия)**

Основой для разработки способа объединения и синхронизации функциональных и бизнес-потребностей организации с возможностями ИТ служит ИТ-архитектура. ИТ-архитектура описывает определенное состояние информационных технологий в компании [2].

ИТ-архитектура является попыткой структурировать, и в конечном счете уменьшить, экспоненциально растущую сложность ИТ-систем. Результатом отсутствия ИТ-архитектуры может стать то, что организация будет иметь изолированные, разобщенные операции и системы, что приводит к дублированию, несовместимости и радикальному росту косвенных, не периодических и, часто, не наблюдаемых затрат. Последнее свойство радикально снижает управляемость ИТ в

компании и, в конечном итоге снижает авторитет ИТ-подразделения. По данным META Group, «планирование архитектуры и обеспечение следования принятым стандартам может до 30% уменьшить расходы на ИТ».

ИТ-Стратегия является способом перевода из текущей ИТ-архитектуры в целевую ИТ-архитектуру. Предметом ИТ-стратегии является выработка не только последовательности, цепочки связанных ИТ-архитектур, но и определения правил таких переходов.

ИТ-архитектура обеспечивает определенный уровень стабильности, возможности сохранять соответствие прикладных систем потребностям бизнеса, соответствие ИТ-инфраструктуры потребностям прикладных систем. ИТ-стратегия, с другой стороны, определяет процесс управляемых изменений ИТ-архитектуры, которые необходимы для достижения бизнес-целей.

Цель ИТ-стратегии АКБ АО "Россельхозбанк" состоит в эффективной поддержке развития бизнеса. Наиболее существенным моментом бизнес-стратегии является нацеленность на увеличение количества филиалов, обладающих определенной, изменяющейся во времени, самостоятельностью. Несмотря на то, что банк имеет стандартный список банковских продуктов, с определенными параметрами графика погашения, например, для ипотечных сделок, филиалы, в зависимости от величины бизнеса, имеют право не только изменять процентные ставки, но и модифицировать практически все параметры банковских продуктов, а в некоторых случаях и создавать новые продукты.

Это требование, определяет операционную модель бизнеса как координационную для данных филиалов, поскольку различие в продуктовой линейке часто порождает различие на уровне бизнес-процессов. Вторым принципиальным моментом является общее количество компьютеров в отделении банка – 50-55. Это значительно превышает управленческие возможности координационной операционной модели. При этом, планируемое бизнесов количество филиалов, имеющих уникальные продукты и уникальные бизнес-процесса не более 10%, что означает, что остальной бизнес имеет унификационную операционную модель.

Таким образом ИТ-стратегия должна поддерживать фактически две разнородные операционные модели бизнеса, при этом, один и тот же филиал может, в зависимости от его бизнес-результатов, переходить из группы в группу [13].

ИТ-поддержка должна предоставляться по требованию и быть адаптивной. Под адаптивностью здесь понимается возможность быстро реагировать на запросы

бизнеса по расширению ИТ-поддержки при росте бизнеса или при увеличении его уникальности для филиалов, входящих в группу с координационной операционной моделью, а с другой стороны – быстро и эффективно преобразовывать ИТ-поддержку при переходе филиала в группу с унификационной операционной моделью, снижая общие затраты филиала. При этом уровень ИТ-поддержки должен быть адекватным бизнесу – т.е. не должно возникать ситуаций, когда бизнес не способен выполнять свои функции из-за ИТ.

Для обеспечения управляемости 50 единицами техники, бизнес-стратегия устанавливает необходимость внедрение новых ИТ-технологий, в том числе для оперативного и адекватного управления ликвидностью и рисками банка, а также для обеспечения единой координации всех подразделений и эффективности корпоративного управления.

Отдельной и принципиальной задачей определена необходимость увеличения количества и повышения качества предоставляемых банковских продуктов, в том числе разработка и внедрение комбинированных банковских продуктов, а также составление и сбор корпоративной отчетности, включающей обязательную и управленческую отчетность.

Существенной особенностью ИТ-поддержки, согласно корпоративной бизнес-стратегии, является наличие продуктов с индивидуальными характеристиками. Так, в бизнес-стратегии заявлено что для юридических лиц – клиентов банка «будут развиваться новые виды кредитных продуктов с использованием гибких инструментов минимизации рисков, адаптированных к особенностям и условиям бизнеса заемщика», аналогично в части депозитов юридических лиц заявлено, что «будут учитываться региональные особенности». Это означает, что филиалы, входящие в унификационную операционную модель, в части данных продуктов, будут работать в рамках координационной операционной модели [1].

## **2.2 Выбор проекта по реализации ИТ-стратегии**

Деление на перечисленные выше группы достаточно условно. Например, консолидация ИТ может быть и требованием бизнеса, и оптимизацией серверов, а также может быть достаточно новой технологией. Список типовых тематик ИТ-стратегий:

Стратегия консолидации: информационных ресурсов (баз данных) и/или информационных систем и/или инфраструктуры ИТ и/или управления ИТ;

Стратегия импортозамещения: баз данных, информационных систем и др.;

Стратегия создания цифровой платформы бизнеса: планирование создания логически единых информационных систем, данных, инфраструктуры ИТ;

Стратегия информатизации бизнес-процессов: определение приоритетов информатизации групп бизнес-процессов компании, определение новой функциональности информационных систем;

Стратегия цифровой трансформации бизнеса: существенное (в разы) увеличение выгод бизнеса за счет существенно более полной автоматизации бизнес-процессов и внедрения новых ИТ-технологий, которые сильно меняют бизнес-процессы заодно (заодно существенно уменьшая и число требуемых людей);

Стратегия развития инфраструктуры ИТ: планирование развития всех технических средств компании, в первую очередь, ЦОДов, связей между ЦОДами и офисами компании, серверов и т.д.;

Стратегия развития ИТ-сервисов: планы развития всех ИТ-сервисов, включая Каталог ИТ-сервисов и SLA;

Стратегия развития ИТ-процессов: планы на 1-3 года по улучшению всех ИТ-процессов именно для вашей компании (а не так, как написано в каких то методичках, которые были разработаны не совсем для вашей компании, или совсем не для нее);

Стратегия развития оргструктуры ИТ-службы: планирование изменений в оргструктуре ИТ-службы и численности персонала ИТ;

Планирование бюджета ИТ: планирование на 1 год и более, затрат на ИТ, а также план проектов по ИТ;

План проектов по ИТ: выбор и планирование проектов по ИТ на 1-3 года вперед [5].

Выбираем стратегию развития инфраструктуры ИТ: планирование развития всех технических средств компании, в первую очередь, ЦОДов, связей между ЦОДами и офисами компании, серверов и т.д.

## 2.3 Обоснование эффективности проекта

Одним из этапов оценки экономической целесообразности использования IT-аутсорсинга является анализ рынка услуг в данной сфере. От развития конкуренции на рынке услуг IT-аутсорсинга зависит общее количество альтернативных вариантов, которые будут рассматриваться высшим менеджментом компании в процессе выбора сторонней организации по предоставлению услуг IT-аутсорсинга. Помимо этого подробный анализ позволит высшему менеджменту компании ответить на вопрос: «Сможет ли этот поставщик услуг по обслуживанию информационных потребностей компании предложить большую экономию средств, чем другие поставщики?».

Предварительное экономическое обоснование эффективности использования IT-аутсорсинга связано с оценкой экономии затрат, которую удастся реализовать за счет внедрения IT-аутсорсинга по сравнению с затратами на совершенствование собственного IT-подразделения [4].

На практике для оценки собственных затрат используется метод расчета затрат по процессам, в котором следует учитывать только те составляющие затрат, которые можно снизить в ходе IT-аутсорсинга:

затраты на персонал;

затраты на производственные площади;

затраты на средства производства;

затраты на вспомогательные средства производства;

затраты на управление.

Далее необходимо сравнить затраты на приобретение результатов выполнения этих функций сторонним исполнителем и затраты на выполнение данных функций собственными средствами.

В IT отделе компании работают следующие специалисты :

Начальник отдела заработная плата 100000 рублей

Заместитель начальника отдела заработная плата 80000 рублей

Программисты 5 человек с зарплатой 60000 рублей

Системные администраторы 4 человека с зарплатой 50000 рублей

Эникейщики 3 человека с зарплатой 50000 рублей

При переводе компании на аутсорсинг сокращаются следующие должности:

Программисты 2 человека с зарплатой 60000 рублей

Системные администраторы 2 человека с зарплатой 50000 рублей

Эникейщики 2 человека с зарплатой 50000 рублей

Экономия фонда заработной платы составит 320000 рублей

Стоимость услуг аутсорсинга 60000 рублей, экономия за месяц 260000 рублей.

## **2.4 Анализ рынка. Выбор поставщика услуг.**

2020 год потребовал от различных отраслей рынка быстрой технологической трансформации, что естественным образом породило новый интерес к привлечению внешних квалифицированных ИТ-ресурсов. Это помогло наполнить рынок ИТ-аутсорсинга новым объёмом проектов. Из привычной и незаметной для бизнеса услуги он превратился в фактор устойчивости для многих компаний [3].

Пандемия также оказала влияние на рынок ИТ-аутсорсинга в более широком смысле, заставив заказчиков обратить внимание на другие сервисные услуги. Например, техподдержка удаленных рабочих мест стала одной из флагманских услуг этого года, хотя обычно она была востребована скорее территориально распределенными бизнесами [9].

В период экономического кризиса, вызванного пандемией, услуги ИТ-аутсорсинга стали еще более актуальными. На развитие этого рынка, по его словам, влияют такие факторы, как объективная необходимость в цифровой трансформации бизнеса, ограниченное число профессиональных ИТ-специалистов на рынке, высокая стоимость содержания собственных ИТ-подразделений, отсутствие у внутренних специалистов опыта в решении ключевых задач [4].

В ближайшие годы структура российского рынка ИТ-аутсорсинга будет трансформироваться, полагают эксперты. Наряду с услугами комплексного ИТ-

аутсорсинга будут востребованы услуги внешнего Общего центра обслуживания (ОЦО, на западе используется термин Shared Service Center), построенного на подходе Enterprise Service Management (ESM, эволюционный этап развития подхода ITSM). В ряде крупных российских компаний и государственных организаций уже существуют собственные ОЦО, охватывающие практически все обеспечивающие бэк-офисные бизнес-процессы и ИТ-сервисы.

Услуги по профессиональному абонентскому обслуживанию компьютеров в Москве предлагают многие фирмы, и у каждого владельца бизнеса, который отдает предпочтение аутсорсингу, возникает вопрос, какой же из организаций доверить свою технику.

### **ZEL-Услуги**

Подготавливает предложения по модернизации информационной системы;

Осуществляет планирование изменений в автоматизации предприятия и разрабатывает меры упреждающего управления;

Контролирует бесперебойное функционирование Конфигурации и принимает оперативные меры по устранению возникающих в процессе работы нарушений;

Выбирает оптимальные программные и аппаратные решения для поставленных задач и осуществляет закупки;

Отслеживает качество предоставляемых услуг, при необходимости корректирует их стоимость [7].

В случае, если суммарное количество единиц техники на объекте заказчика превышает 90 штук, заказчику может быть предоставлен технический специалист в рамках ИТ-Аутстаффинга.

**ZEL-Услуги** производит обслуживание государственных бюджетных учреждений по льготным тарифам.

Стоимость ИТ-аутсорсинга и обслуживания компьютеров в месяц

Минимальная сумма договора - до 10 компьютеров	от 6 200	от 6 800	от 9 900	от 16 700
10 компьютеров	от 6 200	от 8 630	от 17 120	от 18 330
30 компьютеров	от 15 600	от 24 360	от 37 970	от 42 860
50 компьютеров	от 24 350	от 37 950	от 55 750	от 64 050
90 компьютеров	от 37 890	от 59 040	от 82 640	от 98 030

## Рисунок 5. Стоимость в компании ZEL-Услуги

EFSOL занимается автоматизацией технологических и бизнес-процессов на платформе 1С и предоставляет ИТ-услуги на российском и международном рынке.

ИТ-аутсорсинг для оптимального обслуживания бизнеса

обслуживание компьютеров, оргтехники и серверов компаний

организация системы резервного копирования

внедрение круглосуточного мониторинга ИТ-структуры

регламентные работы, настройка ПО и консультации

команда ИТ-инженеров поддержки 24/7

Тариф - 10	Тариф - 25	Индивидуальный
<ul style="list-style-type: none"> <li> 10 компьютеров</li> <li> 1 сервер</li> <li> Неограниченное удаленное обслуживание</li> <li> Неограниченные экстренные выезды</li> <li> Плановые выезды: 1</li> </ul> <p>Цена от <del>25 000</del> <b>20 000</b> руб.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li> 25 компьютеров</li> <li> 3 сервера</li> <li> Неограниченное удаленное обслуживание</li> <li> Неограниченные экстренные выезды</li> <li> Плановые выезды: 2</li> </ul> <p>Цена от <del>30 000</del> <b>25 000</b> руб.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li> любое кол-во компьютеров</li> <li> любое кол-во серверов</li> <li> Неограниченное удаленное обслуживание</li> <li> Неограниченные экстренные выезды</li> <li> Плановые выезды: индивидуально</li> </ul> <p>Стоимость индивидуальна</p>

## Рисунок 6. Стоимость в компании EFSOL

Компания “Адм Про” предлагает полный комплекс услуг по ИТ-обслуживанию организаций в Москве и Московской области.

В перечень услуг по абонентскому обслуживанию компьютеров входят профилактические работы, которые позволяют снизить вероятность возникновения аварийных ситуаций и максимально повысить отказоустойчивость системы. Специалисты компании квалифицированно выполняют необходимую диагностику ПК и программного обеспечения, своевременно выявляя возможные неполадки и сбои системы [12].

Ввод в эксплуатацию нового оборудования и установка программного обеспечения

Миграция и подключение рабочих мест к локальной сети и телефонии.

Ремонт офисной компьютерной техники

Техобслуживание серверов и оборудования является главным условием для стабильной и качественной работы.

**Абонентское обслуживание компьютеров** подразумевает и сохранность корпоративной информации от несанкционированного доступа. Каждому клиенту мы настраиваем серверы на платформах Windows и Unix. Возможен подбор оптимального оборудования, оптимизация работы серверов. Иногда для соединения с ними, электронной почтой и другими каналами удобно использование виртуальной частной сети VPN.

Системный администратор выполнит и это, подключив все необходимые для дальнейшей работы устройства. Крайне важно автоматизировать резервное копирование таким образом, чтобы в случае аварийного сбоя системы восстановление было простым и быстрым [11].

В раздел дополнительных входит целый ряд услуг, касающийся ремонтных работ офисной оргтехники, предоставления расходных материалов. Клиент также может купить серверы, компьютеры и комплектующие к нему, необходимую копировальную и периферийную технику.

Если есть необходимость, можно заказать услугу создания кабельной системы, которая удобна для больших предприятий. Популярность СКС в её универсальности. Все сети можно объединить в одну, подчиняющуюся единому серверу – главному.

Закключая договор на **абонентское обслуживание компьютеров**, вы получите поддержку бухгалтерской программы 1С, всех видов охранных систем (видео-наблюдения и сигнализации), а также возможность разработки и продвижения новых сайтов.

Внедрение CRM и ERP позволяют систематизировать имеющиеся данные о потенциальных клиентах. Это поможет создать единую базу данных, упрощающую работу.

Что берётся во внимание при осуществлении абонентского обслуживания компьютеров?

Количество пользователей и их техники.

Количество задействованных сервисов информации (почта, телефон, интернет, система управления и многое другое).

Условия партнёрства и параметры, вошедшие в заключённое соглашение

Выбираем компанию **ZEL-Услуги**.

## 2.5 Соглашение об уровне сервиса

Исполнитель обязуется оказывать Заказчику услуги по ремонту и обслуживанию техники:

Период оказания услуг — с «\_\_» \_\_\_\_\_ Г.- «\_\_» \_\_\_\_\_ Г.

В перечень услуг, оказываемых Исполнителем, не входят следующие задачи:

Поддержка оборудования и инфраструктуры системы (сервера, каналы связи, системное ПО, включая подсистему печати, сервер базы данных), лицензионные ключи на ПО

Администрирование базы данных, в т.ч. обеспечение сохранности данных (резервное копирование).

Способы взаимодействия пользователей Заказчика и Исполнителя:

E-mail

Телефон

Система Service Desk Исполнителя

Заказчик обязуется:

Предоставить Исполнителю удаленный доступ к инсталляциям ПО для решения заявок;

Предоставить Исполнителю копию рабочего ПО с тестовыми данными, для моделирования и решения проблем пользователей специалистами Исполнителя

Предоставить Исполнителю серверные ресурсы, необходимые для разворачивания окружения для выполнения доработок.

Обеспечить право Исполнителя на контроль кода рабочего приложения (отсутствие модификаций системы своими силами) с целью переноса ответственности за работоспособность системы на Исполнителя.

Назначить и письменно сообщить Исполнителю Координатора, ответственного за взаимодействие в рамках услуг, описанных в настоящем Предложении:

Управление соглашением об уровне сервиса (инициация, согласование изменений) и вспомогательных регламентов со стороны Заказчика

Представление интересов бизнес-пользователей в согласовании изменений к Соглашению об уровне сервиса, а также вспомогательных регламентов

Разрешение конфликта интересов, если запрос одного бизнес-пользователя Заказчика конфликтует с запросом другого: по очередности и/или функционалу

Определение необходимости реализации, по каждой задаче на доработку системы

Приоритизация задач на доработку

Заказчик имеет право:

Запрашивать у Исполнителя информация о статусе обработки заявок.

Письменно информировать Исполнителя о недостатках в работе или нарушениях и требовать их исправления.

Согласовывать с Исполнителем изменения в объемах выполняемых работ, заключать с Исполнителем Дополнительные соглашения об изменении объема услуг и работ для Заказчика, выполняемых Исполнителем.

## ПРИОРИТЕТЫ И НОРМАТИВНОЕ ВРЕМЯ РЕШЕНИЯ ЗАЯВОК

Приоритет заявок определяется дежурным специалистом Исполнителя, исходя из бизнес-процесса, по которому поступила заявка от пользователя ПО, и характера заявки.

Время решения заявки рассчитывается как разница между датой/временем решения заявки и датой/временем регистрации заявки в ServiceDesk, за вычетом периодов нерабочего времени (в соответствии с графиком предоставления услуг в разделе I) и за вычетом времени нахождения заявки на стороне пользователя:

Уточнение у заказчика

Согласование заказчиком

Тестирование заказчиком

Передано сторонней службе

Доля просроченных заявок рассчитывается как отношение количества заявок данного приоритета, время решения которых больше нормативного, к общему количеству заявок данного приоритета.

## ОТЧЕТНОСТЬ ПО УСЛУГАМ

### **Раздел определяет формат и частоту предоставления отчетов для Заказчика**

Отчеты предоставляются Исполнителем Заказчику в табличном формате, в электронном виде и используются Заказчиком для оценки качества предоставляемых услуг.

Отчеты по количественным показателям (раздел III) содержат следующую информацию, в разбивке по приоритетам:

Общее количество принятых заявок

Среднее время выполнения заявок

Доля просроченных заявок

Полный перечень заявок, закрытых в течение периода

Полный перечень заявок, оставшихся нерешенными на конец периода

Отчеты по количественным показателям предоставляются Исполнителем ежемесячно до 5 числа каждого месяца. Указанные отчеты оформляются как приложения к актам выполненных услуг, подписываются Исполнителем и Заказчиком.

Дополнительно к количественным показателям Исполнитель собирает информацию о качественном восприятии сервиса. Дважды в год Исполнитель проводит опрос пользователей на предмет удовлетворенности следующими факторами:

Удовлетворенность скоростью решения проблемы

Удовлетворенность вежливостью специалистов поддержки

Удовлетворенность фактом решения проблем

Отчеты по качественным показателям содержат информацию по удовлетворенности пользователей, в разбивке по ролям пользователей, а также описание принимаемых мер по улучшению показателей.

Отчеты по качественным показателям предоставляются Исполнителем дважды в год, до 20 июня и до 20 декабря.

Координатор самостоятельно проводит анализ полученной отчетности. В случае необходимости, Координатор может инициировать проведение совещания рабочей группы с представителями Исполнителя услуг по анализу отчетности.

**СТОИМОСТЬ УСЛУГ, ШТРАФНЫЕ САНКЦИИ И УСЛОВИЯ ОПЛАТЫ**

Стоимость услуг Исполнителя составляет 60000 рублей в месяц, без учета НДС.

## **Заключение**

Первая глава работы посвящена теоретическим аспектам аутсорсинга.

Услуги по аутсорсингу можно отнести к работам, повышающим эффективность деятельности компаний-заказчиков, т.к. происходит оптимизация бизнес-процессов, компания сосредотачивается на достижении стратегических задач. Услуги аутсорсинга могут быть интересны, как и для небольших растущих предприятий, так и для крупных корпораций [2].

Во второй главе были рассмотрены особенности ИТ-аутсорсинга на рынке выбора компании.

К преимуществам аутсорсинга можно отнести следующее:

- . Концентрация собственных ресурсов на основных видах деятельности;
- . Снижение себестоимости процессов и функций, передаваемых аутсорсеру;
- . Перераспределение инвестиционных ресурсов в основную деятельность предприятия;
- . Доступ к новейшим технологиям;
- . Получение доступа к ресурсам, которых нет у компании;
- . Повышение надежности бизнес-процессов;
- . Передача ответственности за выполнение конкретной функции компании - аутсорсеру.

## Список литературы

1. Array CD-ROM (MP3). ИТ-аутсорсинг: Построение взаимовыгодного сотрудничества; **ИЛ** - Москва, **2018**. - **876** с.
2. Jesse Russell Аутсорсинг; VSD - М., **2018**. - **276** с.
3. Готтшалк Петер ИТ-аутсорсинг: построение взаимовыгодного сотрудничества; Альпина Бизнес Букс (Юнайтед Пресс) - М., **2016**. - **812** с.
4. Готтшалк Петр , Солли-Сетер Ханс ИТ-аутсорсинг. Построение взаимовыгодного сотрудничества; Альпина Бизнес Букс - М., **2015**. - 394 с.
5. Ефимова Светлана Аутсорсинг; Научная книга - М., **2020**. - **995** с.
6. ИТ-аутсорсинг в России. / IToutsourcing in Russia. Catalogue; Силиконовая тайга / Silicon Taiga, Издательский проект Василия Булова / Vasiliy Burov Publishing Project - М., **2017**. - 256 с.

7. Йордон Эдвард ИТ-Аутсорсинг; ЛОРИ - М., **2019**. - 370 с.
8. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний; Дело - М., **2019**. - 272 с.
9. Кузнецов Владислав , Смородин Андрей , Эйтингон Владимир ИТ-аутсорсинг. Новая форма организации деятельности компании; LAP Lambert Academic Publishing - М., **2020**. - 148 с.
10. Курбанов Артур Хусаинович Аутсорсинг: история, методология, практика: моногр. ; ИНФРА-М - М., 2017. - **675** с.
11. Эдвард Йордон ИТ-Аутсорсинг. Конкуренция в глобальной гонке за производительностью; ЛОРИ - М., **2016**. - **725** с.
12. Юрий Геннадьевич Одегов Аутсорсинг в управлении персоналом. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры; Юрайт - М., 2015. - **186** с.
13. Юрицин Александр Андреевич Аутсорсинг на рынке ценных бумаг; Юстицинформ - М., 2017. - **682** с.