

22 мая 2023



Технологии  
Доверия

# ИТ-аутсорсинг: свои игроки или легионеры? Практика проведения анализа целесообразности и мониторинга деятельности ИТ-подрядчиков

**Максим Иванов**

Исполнительный директор  
Технологии Доверия, ТеДо  
[maxim.ivanov@tedo.ru](mailto:maxim.ivanov@tedo.ru)

**Наталья Стрекаль**

Старший менеджер  
Технологии Доверия, ТеДо  
[natalia.strekal@tedo.ru](mailto:natalia.strekal@tedo.ru)



# Часть 1. Подход к выбору целевой формы сорсинга

---

**Сорсинг** – это процесс и решения, направленные на поиск, выбор и использование человеческих ресурсов внутри Компании или за ее пределами на основе потребностей Компании и определенных критериев.

Формы сорсинга:

- **Инсорсинг** – использование внутренних подразделений для решения производственных задач Компании;
- **Аутсорсинг** – использование внешних ресурсов на возобновляемой или постоянной основе, при котором услуга предоставляется «под ключ» в соответствии с утвержденными в договоре параметрами качества;
- **Гибридная форма** – одновременное использование инсорсинга и аутсорсинга для решения различных задач Компании.

## 2

## Общие принципы управления сорсингом



## 1. Ориентация на цели и задачи бизнеса

- ✓ С учетом видения, стратегических целей и задач бизнеса ГК, ФС ДИТ и портфеля проектов ИТ, и принимаемых решений на уровне руководства ГК



## 2. Экономическая целесообразность

- ✓ Бизнес-кейс vs. ограничения/затраты/ усложнение модели управления как основа выбора целевой формы сорсинга ИТ



## 3. Адаптивность к изменяющимся условиям

- ✓ Соотнесение условий внешней среды, внутренних факторов и ограничений с моделью поддержки решений
- ✓ Оценка ИТ-услуг/ ролей с учетом специфики и ограничений ГК и текущего состояния рынка



## 4. «Выравнивание» мнений и приоритетов

- ✓ Поддержка принятия решений по выбору целевой формы сорсинга ИТ-услуг/ ролей с помощью модели при наличии различных точек зрения



## 5. Эффективность управления ресурсами ИТ

- ✓ Прослеживаемость рисков и особенностей каждого типа/ источника внутренних/ внешних ресурсов в дереве (модели) принятия решений по выбору целевой формы сорсинга ИТ



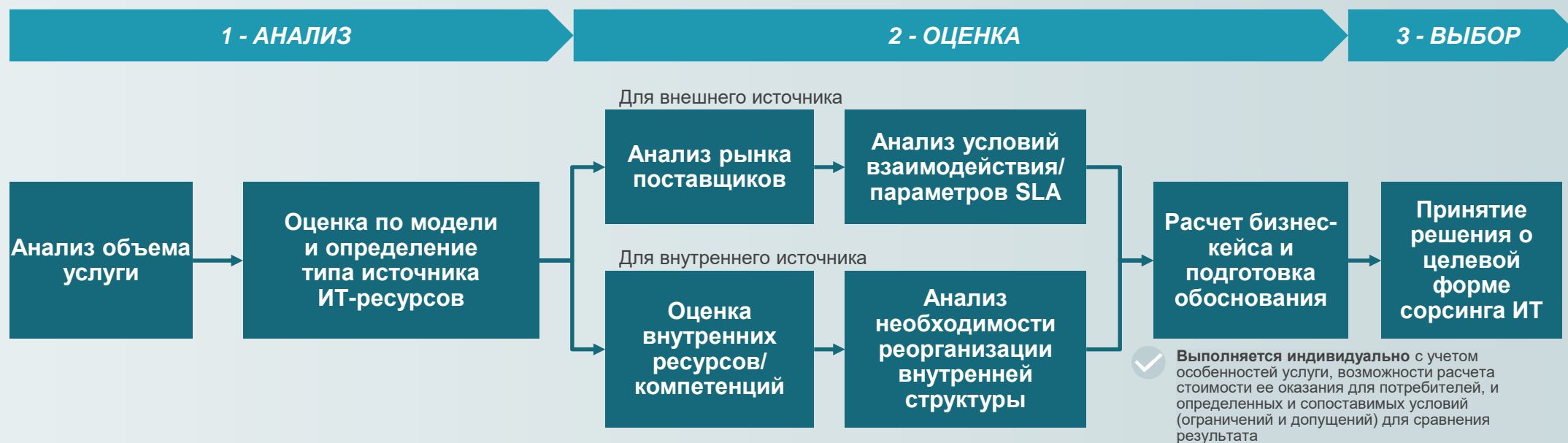
## 6. Сохранение и развитие ключевых внутренних компетенций

- ✓ Сохранение внутри ИТ ГК руководящих и контролирующих функций, связанных с предоставлением и развитием ИТ-услуг

# Базовая последовательность шагов по выбору целевой формы сорсинга



Дерево принятия решений описывает подход для выбора целевой формы сорсинга



Модель критериев



Подход к выбору источников ресурсов ИТ



Подход к анализу ИТ-услуг



Набор основных параметров, запрашиваемых у внешних поставщиков



Модель оценки экономического эффекта

## 4

# Построение модели критериев выбора сорсинга

## Ключевые принципы построения модели критериев:









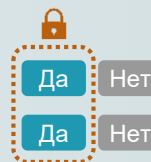
1. **Короткий перечень сформулированных критериев** для оценки ИТ-услуг, проектов, продуктов и связанных ролей
2. **Каждый критерий классифицирован по степени влияния на форму сорсинга ИТ**
3. **Вес каждого критерия определен** на основании степени влияния на форму сорсинга ИТ
4. **Не более 3-5 блокирующих критериев**, однозначно относящих ИТ-услугу/ проект/ продукт/ роль к определенной форме сорсинга
5. **Единообразная балльная шкала оценки** с описанием принципов выставления баллов по каждому критерию выбора формы сорсинга ИТ
6. **Возможность получения по итогам оценки вывода о предпочтительной форме сорсинга**, в том числе и различных форм сорсинга для разных ролей внутри ИТ-услуги


















# Пример описания критериев модели и подход к оценке

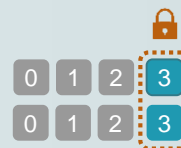
## Общие критерии

- 1  Невозможность привлечения аутсорсинга ввиду законодательных ограничений
- 2  Нецелесообразность смены формы сорсинга по причине вывода ИТ-услуги из эксплуатации в течение 1 года
- 3  Критичность для бизнеса
- 4  Уникальность/ уровень конкурентного преимущества
- 5  Наличие/ частота пиковых нагрузок
- 6  Возможность мониторинга и контроля действий



## Ролевые критерии

- 7   Предоставление всех необходимых полномочий в среды разработки/ эксплуатации
- 8   Доступ на производственные площадки/ территорию/ к оборудованию
- 9  Доступность специалистов на рынке
- 10  Уровень конкуренции на рынке
- 11  Доступ к конфиденциальной информации
- 12  Форма работы ИТ-специалистов
- 13  Скорость/ сложность найма и удержания специалистов
- 14  Сложность и повторяемость выполняемых задач/ работ
- 15  Требования к знанию отраслевой/ технологической специфики
- 16  Потребность в оперативном привлечении ИТ-специалистов
- 17  Скорость погружения нового специалиста в работу
- 18  Уровень собственной экспертизы/ компетенций
- 19  Текущая текучесть кадров



## Подход к оценке

- 1 **Оценка блокирующих факторов** на предмет однозначного отнесения ИТ-услуги/ проекта/ продукта к определенной форме сорсинга
- 2 При отсутствии блокирующих значений – **оценка остальных критериев модели и расчет итоговых оценок по формуле:**

$$O = \sum_{\text{по критериям}} \text{Вес критерия} \times \text{Оценка критерия}$$

- 3 **Визуализация результатов оценки** для поддержки принятия решения/ обсуждения целевой формы сорсинга:



Для принятия итогового решения требуется:

- 4 **Бенчмаркинг с рынком/ анализ бизнес-кейса и согласование целевой формы сорсинга ИТ**

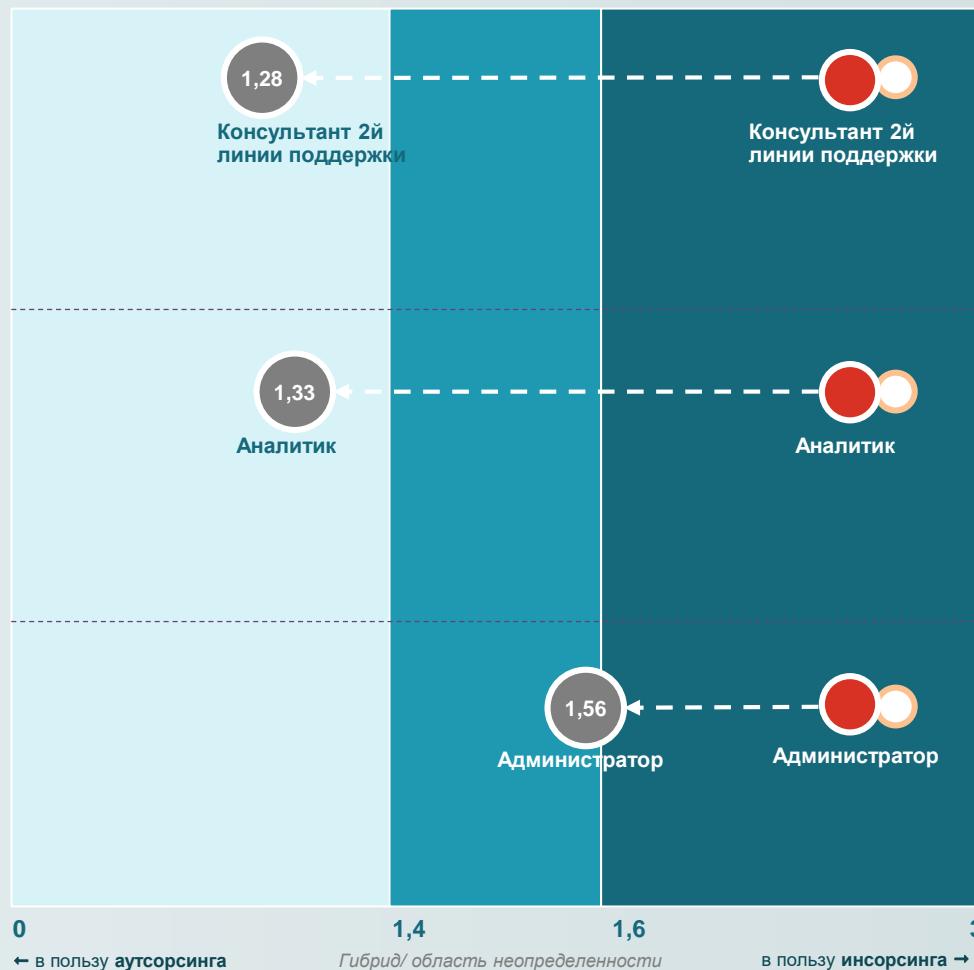


# 6 Работа модели критериев на примере одной ИТ-услуги (1/3)

## Пример услуги:

- Сопровождение КИС 1С

- При анализе ИТ-услуг **важно учитывать функционал каждой конкретной ИТ-роли, задействованной в оказании услуги**
- \* Если для разных классов задач критерии оценки значительно различаются, то необходимо **раздельно оценивать каждый класс задач**
- Результаты оценки по модели применяются для последующей **проработки бизнес-кейса и поддержки принятия решения по целевой форме сорсинга**



← в аутсорсинг

в инсорсинг →

- Невысокая критичность ИТ-услуги
- Высокий уровень конкуренции
- Достаточное количество ИТ-ресурсов на рынке
- Возможность дистанционной работы (с частичным присутствием)

- Значительная кастомизация ИС
- Редкие случаи пиковых нагрузок
- Ограниченный доступ на к средам промышленной эксплуатации
- Низкая скорость погружения в работу (> 3 месяцев)

- Невысокая критичность ИТ-услуги
- Выполнение типовых операций
- Базовое понимание отраслевой/ технологической специфики
- Полностью дистанционная работа

- Невысокая критичность ИТ-услуги
- Выполнение типовых операций
- Базовое понимание отраслевой/ технологической специфики
- Возможность дистанционной работы (с частичным присутствием)

## Работа модели критериев на примере одной ИТ-услуги (2/3)

## Общие критерии

Вес	Критерий	Применимость
1	Невозможность привлечения аутсорсинга ввиду законодательных ограничений	Да Нет
2	Нецелесообразность смены формы сорсинга (вывод ИТ-услуги из эксплуатации)	Да Нет
3	Критичность для бизнеса	
4	Уникальность/ уровень конкурентного преимущества	
5	Наличие/ частота пиковых нагрузок	
6	Возможность мониторинга и контроля действий	

**Шкала оценки значений**

В пользу аутсорсинга В пользу инсорсинга



3	Критичность для бизнеса	Высокая
4	Уникальность/ уровень конкурентного преимущества	Значительная кастомизация
5	Наличие/ частота пиковых нагрузок	Периодически (3-5 раз в год)
6	Возможность мониторинга и контроля действий	Да, частично может


## Релевые критерии

Вес	Критерий	Консультант 2-й линии поддержки	Аналитик	Администратор 1С
7	Предоставление всех необходимых полномочий в среды разработки/ эксплуатации	1 Да, ограниченный доступ	1 Да, ограниченный доступ	2 Да, крайне ограниченный доступ
8	Доступ на производственные площадки/ территорию/ к оборудованию	0 Да, предоставляется быстро по запросу	0 Да, предоставляется быстро по запросу	2 Да, ограниченный доступ штатным сотрудникам по согласованию
9	Доступность специалистов на рынке	2 Низкая	2 Низкая	2 Низкая

# Работа модели критериев на примере одной ИТ-услуги (3/3)

## Ролевые критерии

Вес	Критерий	Консультант 2й линии поддержки	Аналитик	Администратор 1С
10	 Уровень конкуренции на рынке	1 Средний	1 Средний	1 Средний
11	 Доступ к конфиденциальной информации	1 Требуется ограниченный доступ	1 Требуется ограниченный доступ	1 Требуется ограниченный доступ
12	 Форма работы ИТ-специалистов	0 Полностью дистанционно	0 Полностью дистанционно	0 Полностью дистанционно
13	 Скорость/ сложность найма и удержания специалистов	2 1-3 месяца	2 1-3 месяца	2 1-3 месяца
14	 Сложность и повторяемость выполняемых задач/ работ	1 Типовые операции средней сложности	1 Типовые операции средней сложности	1 Типовые операции средней сложности
15	 Требования к знанию отраслевой/ технологической специфики	1 Требуется базовое понимание отраслевой специфики	1 Требуется базовое понимание отраслевой специфики	1 Требуется базовое понимание отраслевой специфики
16	 Потребность в оперативном привлечении ИТ-специалистов	1 Высокая (на 20-30% от текущего количества ресурсов)	1 Высокая (на 20-30% от текущего количества ресурсов)	1 Высокая (на 20-30% от текущего количества ресурсов)
17	 Скорость погружения нового специалиста в работу	2 Средняя (1-3 месяца)	3 Низкая (более 3 месяцев)	3 Низкая (более 3 месяцев)
18	 Уровень собственной экспертизы/ компетенций	2 Средний	2 Средний	2 Средний
19	 Текучесть кадров	3 Низкая	3 Низкая	3 Низкая
<b>ИТОГОВАЯ ФОРМА СОРСИНГА</b>		<b>1,28</b> Склонность к аутсорсингу	<b>1,33</b> Склонность к аутсорсингу	<b>1,56</b> Склонность к инсорсингу (пограничное)



Часть 2. Управление  
уровнем ИТ-услуг  
и поставщиками

---

1

# Референтная модель ИТ-практик (процессов) ITIL4

## Управление процессом:

- Цели и границы процесса
- Ключевые шаги процесса, сравнение с общепризнанными практиками, ключевая проблематика
- Общие планы развития
- КПЭ/ метрики эффективности функционирования процесса, контроль их исполнения и работа с отклонениями, отчетность по процессу
- Вовлечение/ поддержка руководства
- Качество, полнота и доступность нормативно-методической документации по процессу
- Автоматизация процесса

## Организация процесса:

- Организационная структура, определение ролей и зон ответственности, организация работы в командах
- Закрепление ответственности, постановка целей и задач исполнителей, КПЭ
- Навыки и компетенции работников - исполнителей ролей процесса
- Планирование и проведение периодического обучения и повышение осведомленности

### Общие управленческие практики

- ✓ Strategy Management
- ✓ Relationship Management
- ✓ Organizational Change Management
- ✓ Architecture Management
- ✓ Information Security Management)
- ✓ Portfolio/ Project Management
- ✓ Technology Risk Management
- ✓ Service Financial Management
- ✓ **Supplier Management**
- ✓ Knowledge Management)
- ✓ Workforce and Talent Management
- ✓ Measurement and Reporting
- ✓ Continual Improvement

### Практики управления ИТ-сервисами

- ✓ Business Analysis
- ✓ Service Design
- ✓ Service Catalogue Management
- ✓ Service Validation and Testing
- ✓ Change Control, Release Management
- ✓ Service Configuration Management
- ✓ Service Request Management
- ✓ Service Desk
- ✓ **Service Level Management**
- ✓ IT Asset Management
- ✓ Capacity and Performance management
- ✓ Monitoring and Event Management
- ✓ Incident Management
- ✓ Problem Management
- ✓ Availability Management
- ✓ Continuity Management

### Практики технологического менеджмента

- ✓ Infrastructure and Platform management
- ✓ Software Development and Management
- ✓ Deployment Management

# Обеспечение качества предоставления услуг поставщиками ИТ



## Предоставление качественных ИТ-услуг внешними поставщиками:

Для обеспечения эффективного предоставления ИТ-услуг внешними поставщиками требуется:

- а) наличие **SLA, отвечающего требованиям бизнеса**
- б) организации работы поставщиков таким образом, чтобы они обеспечивали **согласованный с бизнесом SLA**

Для этого необходимо наличие в компании зрелых подходов по управлению уровнем ИТ-услуг и управлению поставщиками ИТ-услуг

## Что надо делать?

**1** Сформировать **SLA, отвечающий требованиям бизнеса**

**2** Управлять поставщиками таким образом, чтобы они достигли **согласованный с бизнесом SLA**

## Как это надо делать?

- Тесно взаимодействовать с бизнесом при формировании требований к уровню ИТ-услуг
- Учесть взаимосвязь со смежными ИТ-практиками (управление инцидентами, поставщиками, доступностью и т.д.)
- Периодически отслеживать результаты выполнения SLA, отчитываться перед бизнесом и осуществлять корректирующие мероприятия (в т.ч. актуализацию SLA в случае необходимости)
- Формировать требования к поставщикам в соответствии с согласованными параметрами SLA с бизнесом и фиксировать данные требования в договорах с поставщиками (UC)
- При выборе поставщиков обязательно учитывать сформулированные требования к поставщикам
- Периодически отслеживать результаты работы поставщиков (контролировать выполнение условий SLA, отраженных в договорах с поставщиками - UC)
- Не продлевать договоры с ненадежными поставщиками, регулярно нарушающими условия договоров (UC), а поиск альтернативных поставщиков начинать заблаговременно


# 3 Управление уровнем ИТ-услуг (SLM)

Основной целью процесса является формирование целевых параметров уровня качества ИТ-услуг, отвечающих потребностям бизнеса, а также обеспечение предоставления ИТ-услуг в соответствии с данными согласованными с бизнесом параметрами качества



## КПЭ процесса

- > % SLA, по которым не были нарушены согласованные параметры предоставления ИТ-услуг от общего количества согласованных SLA
- > % пользователей ИТ, удовлетворенных качеством предоставления ИТ-услуг
- > Средняя оценка пользователей качества предоставляемых ИТ-услуг (по пятибалльной шкале)

 Ключевые действия для обеспечения качества работы поставщиков ИТ

Основной целью процесса является обеспечение выбора новых и управление существующими поставщиками ИТ-услуг таким образом, чтобы результаты предоставления ИТ-услуг данными поставщиками соответствовали параметрам качества (SLA), согласованным с бизнесом

