

# Аутсорсинг — это наука управления сервис-провайдером

ВТБ24 стал одним из первых российских банков, кто принял решение о передаче печатной офисной инфраструктуры на управление внешнему провайдеру; договор подписан три года назад. В качестве поставщика услуг предпочтение было отдано компании Xerox.

ТЕКСТ  
Дениса Курочкина,  
начальника отдела  
методологии и  
контроля департа-  
мента банковских и  
информационных  
технологий ВТБ24

**С**нижение затрат не было единственным аргументом в пользу аутсорсинга. К такому решению нас подтолкнул целый ряд факторов.

Безусловно, задача экономии стояла всегда. К тому времени мы уже «отшлифовали» навыки получения скидок на расходные материалы. Найти дорогу к поставщикам перезаправляемых картриджей тоже труда не составляло. Тем не менее имелось понимание, что таким путем преодолеть устойчивое мнение о том, что банк слишком много тратит на печать, нам не удастся. Как минимум потому, что никто не мог знать, как «много» и насколько «слишком».

В этом контексте появление в нашем офисе специалистов Xerox оказалось очень своевременным. Их посыл и сам подход к аутсорсингу в значительной степени резонировали с нашим видением проблематики. Тем не менее окончательному принятию решения, оформленному в виде договора, предшествовала большая работа по согласованию целей и метрик проекта.

Первый урок заключался в том, что значительную часть этой работы можно выполнить руками

аутсорсера, обеспечив ему доступ к информации, необходимой для анализа текущего состояния дел. В ходе обследования был проведен сбор данных о существующей инфраструктуре офисной печати. Он позволил, во-первых, получить полную картину расходов на печать, включая текущие затраты на закупку техники, ее обслуживание, расходы на содержание персонала, задействованного в обеспечении работоспособности печатной среды. Во-вторых, были проанализированы печатные потоки, режим использования оборудования в различных подразделениях, качественный состав печатного парка, объемы печати.

Предложение, которое мы в результате получили, не только гарантировало снижение издержек, но и открывало пути преобразования печатной инфраструктуры для устранения источников неэффективности, поэтапного изменения как состава и характеристик печатного парка, так и существующих процессов.

Второй урок, притом что в основе предложения лежат «железные» аргументы, состоит в необходимости сопоставлять их с реальностью. Именно на этом этапе, когда понятна точка отсче-

та и есть как минимум один сценарий развития, начинается согласование целей и метрик. Если исходить только из соображений экономии, то аутсорсер, как правило, будет предлагать план агрессивной оптимизации парка, который совсем не обязательно подразумевает повышенный комфорт для пользователей. Наша задача состояла в том, чтобы соблюсти правильный баланс между общим сокращением затрат и интересами пользователей.

В результате договор зафиксировал не только плановый показатель экономии, но и ряд объективных целевых параметров офисной инфраструктуры, таких как процент утилизации оборудования и усредненный показатель количества пользователей на одно устройство. Кроме того, в SLA были прописаны жесткие метрики качества предоставляемых услуг.

Внедрение услуги — это важный этап, заслуживающий особого внимания. Для того чтобы свести к минимуму риски сбоя при передаче функций управления аутсорсеру, необходимо проработать детальный план переходного периода. В нашем случае на начальном этапе инфраструктура и процессы принимались «как есть»,

