

ЧЕК-ЛИСТ

КАК ИЗБЕЖАТЬ ГЛАВНЫХ ОШИБОК АУТСОРСИНГА

Практический чек-лист для заказчика: от выбора подрядчика до безопасного выхода из контракта.

01	Выбор подрядчика	Цена • ТСО • безопасность
02	Старт проекта	Аудит • ТЗ • команда
03	В процессе работы	SLA • коммуникации • контроль
04	Стратегические ошибки	Зависимость от подрядчика
05	Завершение	План выхода • передача знаний

Отмечайте выполненные действия прямо в документе или после печати.

01**ЭТАП 1. ВЫБОР ПОДРЯДЧИКА****01 ОШИБКА: ВЫБОР ПОДРЯДЧИКА ТОЛЬКО ПО ЦЕНЕ**

Низкая цена = экономия на квалификации и процессах. Высокая цена ≠ гарантия качества, если она за бренд, а не за экспертизу.

Что делать

- ☐ Изучите репутацию. Запросите контакты 2–3 бывших клиентов и спросите о реальном качестве услуг.
- ☐ Запросите детализированный расчёт. Не общую сумму, а разбивку по ролям, часам и обоснование каждого этапа.
- ☐ Оцените техническую экспертизу. Дайте оплачиваемое тестовое задание, приближенное к вашей реальной задаче.
- ☐ Проверьте отраслевой опыт. Попросите кейсы из вашей сферы с описанием сложностей и их решений.
- ☐ Оцените реальные критерии: средняя скорость реакции (SLA), профильный опыт, финансовая устойчивость, политика ИБ, прозрачность ценообразования.

02 ОШИБКА: НЕВЕРНЫЙ РАСЧЁТ ТСО (СОВОКУПНОЙ СТОИМОСТИ ВЛАДЕНИЯ)

После подписания выясняется, что миграция, доработки и внутренний контроль оплачиваются отдельно → фактическая стоимость выше.

Что делать

- ☐ Попросите рассчитать стоимость на 1–2 года при 3 сценариях: текущая нагрузка, рост бизнеса, расширение объёма услуг.
- ☐ Сравните полученный ТСО с затратами на собственную ИТ-функцию и на гибридную модель.
- ☐ Убедитесь, что в ТСО заложены:
 - сертифицированные СЗИ,
 - регулярные пентесты,
 - подготовка документации.
- ☐ Включите в расчёт скрытые расходы:
 - лицензии и ПО (антивирусы, мониторинг, бэкапы, облачные подписки),
 - время ваших сотрудников на контроль SLA, приёмку, разбор инцидентов,
 - переходный период (онбординг, передача знаний, миграция),
 - доработки и изменения (отклонения от ТЗ),
 - интеграции (1С, CRM, ERP, API),
 - информационная безопасность (DLP, EDR, SIEM, пентесты, сертификация),
 - инфраструктура (серверы, ЦОД, трафик, аренда стоек).

01

ЭТАП 1. ВЫБОР ПОДРЯДЧИКА — ПРОДОЛЖЕНИЕ

03 ОШИБКА: ИГНОРИРОВАНИЕ РИСКОВ БЕЗОПАСНОСТИ И УТЕЧКИ ДАННЫХ

Ответственность за данные остаётся на заказчике (152-ФЗ).

Что делать

- ☐ Проверьте безопасность подрядчика: лицензии ФСТЭК/ФСБ, ISO 27001, отчёты о пентестах (не старше 6 месяцев).
- ☐ Включите в договор стандарты безопасности: шифрование (TLS), MFA, аудит действий администраторов, соответствие 152-ФЗ.
- ☐ Контролируйте удалённый доступ: настройте VPN или шлюз — доступ только к приложениям, не ко всей сети.
- ☐ Проводите регулярные аудиты: ежемесячные отчёты по уязвимостям, ежегодный независимый аудит.
- ☐ Заключите NDA с ответственностью за утечки: пропишите штрафы и порядок расследования инцидентов.

02

ЭТАП 2. СТАРТ ПРОЕКТА

04 ОШИБКА: ОТСУТСТВИЕ АУДИТА И РАЗМЫТОЕ ТЗ ПЕРЕД СТАРТОМ

37% проектов проваливаются из-за некачественного сбора требований. Без детального ТЗ рискуете потерять право на претензии.

Что делать

- ☐ Проведите комплексный ИТ-аудит до выбора подрядчика:
 - инвентаризация оборудования и ПО,
 - проверка резервных копий,
 - анализ безопасности,
 - карта интеграций → на выходе документ с зонами риска.
- ☐ Составьте детальное ТЗ на основе аудита. Пропишите не «что сделать», а измеримый бизнес-результат.
- ☐ Пропишите KPI и SLA: время реакции и решения инцидентов, доступность сервисов, % заявок, решённых в срок.
- ☐ Назначьте внутреннего архитектора или тех-лида — он обеспечит контроль и преемственность знаний при смене подрядчика.

Пример: вместо «обеспечить работу 1С» → «время восстановления после сбоя — не более 2 часов, доступность — 99,9%».

05 ОШИБКА: НЕПОДГОТОВЛЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ

Сотрудники видят угрозу занятости → падение вовлечённости, уход сильных специалистов, потеря критических знаний.

Что делать

- ☐ Запустите коммуникационную кампанию до подписания контракта. Объясните «почему, зачем и что меняется»: гарантии (стаж, соцпакет, график), новые процессы, кураторы.
- ☐ Создайте службу заказчика — команда менеджеров внутри компании для взаимодействия с аутсорсером (постановка задач, контроль качества, управление отношениями).
- ☐ Чётко разделите роли: за какие процессы отвечает штат, за какие — подрядчик.
- ☐ Обеспечьте юридическую прозрачность: оформляйте переход по ТК РФ, без серых схем.
- ☐ Поддержите линейных руководителей — они формируют ежедневное отношение команды к изменениям.

03

ЭТАП 3. В ПРОЦЕССЕ РАБОТЫ

06 ОШИБКА: НЕПРОДУМАННЫЙ SLA («АРБУЗНЫЕ МЕТРИКИ»)

SLA показывает зелёные цифры, но бизнес страдает: дробление заявок, закрытие без решения, измерение времени ответа, а не решения.

Что делать

- ☐ Внедрите XLA (Experience Level Agreement) — измеряйте удовлетворённость пользователей, а не только технические показатели.
- ☐ Пересматривайте SLA при смене бизнес-задач, технологий или структуры компании.
- ☐ Ориентируйтесь на 5–7 ключевых показателей — лучше меньше метрик, отражающих приоритеты бизнеса, чем 50 формальных.
- ☐ Используйте периоды адаптации: первые 60–120 дней дайте провайдеру на обучение и корректировку целей, а не штрафуйте с первого дня.

07 ОШИБКА: ХАОТИЧНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Информация теряется, задачи ставятся нечётко, обратная связь запаздывает → срыв сроков, потеря доверия.

Что делать

- ☐ Закрепите официальный канал для постановки задач и обмена документами (вся ключевая информация хранится централизованно).
- ☐ Пропишите регламент коммуникации в SLA, например:
 - письмо — до 4 рабочих часов,
 - согласование ТЗ — до 2 рабочих дней,
 - реакция на критический инцидент — 15 минут.
- ☐ Составьте график регулярных встреч:
 - ежедневная постановка задач,
 - еженедельное обсуждение планов и инцидентов,
 - ежемесячное обсуждение KPI и стратегии.
- ☐ Назначьте ответственных за коммуникацию:
 - со стороны подрядчика — Service Delivery Manager,
 - со стороны заказчика — менеджер службы заказчика.

03

ЭТАП 3. В ПРОЦЕССЕ РАБОТЫ — ПРОДОЛЖЕНИЕ

08 ОШИБКА: ОТСУТСТВИЕ УЧАСТИЯ И КОНТРОЛЯ РУКОВОДСТВА

Передача ИТ на аутсорсинг не снимает с руководства ответственности за результат.

Что делать

- ☐ Внедрите дашборды для руководства — доступ к мониторингу в реальном времени:
 - количество активных инцидентов,
 - заявки с истекшим сроком,
 - уровень соблюдения SLA.
- ☐ Не используйте автоматические платежи. Руководство подписывает каждый следующий транш только после личной проверки результатов этапа.
- ☐ Автоматизируйте отчёты: настройте отправку коротких сводок ботом в мессенджер или на email каждый понедельник.

04

ЭТАП 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОШИБКИ

09 ОШИБКА: СИЛЬНАЯ ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ПОДРЯДЧИКА

Подрядчик становится монополистом → пересматривает цены, снижает сервис, затягивает передачу знаний.

Что делать

- ☐ Сохраните ключевые компетенции внутри. Даже при полном аутсорсинге оставьте в штате архитекторов и техлидов — они отвечают за стратегию, контроль и преемственность знаний.
- ☐ Ведите актуальную документацию и базу знаний. Включите в договор обязательное документирование: архитектура, схемы сетей, регламенты, учётные записи, процедуры восстановления.
- ☐ Пропишите условия выхода в договоре:
 - таймлайн обратной передачи (например, 3 месяца),
 - обязательства по передаче знаний,
 - экспорт данных из CMDB,
 - право на получение всех исходных кодов и конфигураций.
- ☐ Используйте эскроу-соглашения — разместите исходные коды и документацию у независимого посредника.
- ☐ Рассмотрите поэтапный переход:
 - инвентаризация активов и передача знаний внутренней команде,
 - параллельный режим работы для проверки подрядчика,
 - поэтапное переключение функций с фиксацией приёмки на каждом шаге.

10 ОШИБКА: ОТСУТСТВИЕ ПЛАНА ВЫХОДА

Без плана выхода → вендор-локинг, многомесячная смена подрядчика, непредсказуемый бюджет, потеря выгоды.

Что делать

- ☐ Заложите план выхода в договор до его подписания:
 - таймлайн обратной передачи,
 - обязательства по передаче знаний и документации,
 - порядок экспорта данных и конфигураций.
- ☐ Сохраните внутреннюю экспертизу — архитекторы и техлиды в штате.
- ☐ Ведите актуальную документацию (архитектура, схемы, регламенты, процедуры восстановления).
- ☐ Используйте эскроу-соглашения для исходных кодов и критической документации.
- ☐ Запускайте поэтапный переход и параллельную работу:
 - инвентаризация активов,
 - параллельная работа старого и нового подрядчика,
 - поэтапное переключение функций с приёмкой на каждом шаге → снижает риск простоя и минимизирует упущенную выгоду.

АУТСОРСИНГ — ЭТО НЕ ПЕРЕДАЧА ОТВЕТСТВЕННОСТИ, А СМЕНА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ.

Контроль, документация и внутренняя экспертиза — обязательные условия.