

12 января 2023

Аутсорсинг в текущих условиях: преграды на пути к балансу

Многие проблемы, которые сегодня приходится решать компаниям, ведущим деятельность в области ИТ-аутсорсинга, а также их постоянным клиентам, вызваны общими для рынка причинами, главная из которых – уход или приостановка деятельности ряда западных вендоров, о чем было сказано уже не раз. В то же время от сегмента к сегменту даже одни и те же проблемы могут проявлять себя по-разному.

Кроме того, специализированный бизнес подчас сталкивается с уникальными сложностями, не очевидными для внешнего наблюдателя с его попытками всё свести к единому знаменателю. Мы попросили наших собеседников рассказать, с какими трудностями сегодня сталкиваются российские компании, оказывающие [аутсорсинговые услуги в области ИТ](#).

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ



Вячеслав Логушев,
 директор направления ИТ-
 сервиса и аутсорсинга
 компании X-Com

Основные проблемы последнего времени связаны с ограниченным, если не сказать весьма узким, кругом решений, способных стать качественной заменой разнородным, морально устаревшим или технически сложным системам ушедших с рынка вендоров.

Параллельный импорт, о котором все чаще говорят в последнее время, пока находится в зачаточном состоянии. В будущем он сможет преодолеть возникшие трудности лишь частично, поскольку работоспособность многих решений зависит от своевременного обновления программных компонентов и доступности техподдержки со стороны вендоров. Еще одна сложность связана с дискоммуникацией – отсутствием взаимопонимания между заказчиком и аутсорсером в вопросах состава и стоимости оказываемых услуг. Нередко это дополняется стереотипами в поведении руководителей организаций, что также препятствует принятию модели аутсорсинга. Но обе задачи вполне решаемы, если аутсорсер сумеет заслужить доверие заказчика, став для него полноценным ИТ-партнером.



Сергей Соловьев,
 заместитель генерального
 директора ГК ICL

В силе остаются не только новые, но и прежние вызовы – тонкий рынок ИТ-ресурса и постоянный рост стоимости квалифицированных и высокоэффективных специалистов, необходимых для аутсорсинга, продолжения и расширения проектов импортозамещения.

ИТ-аутсорсинг во многих случаях связан с оказанием сервисных услуг по поддержанию функционирования и максимальной доступности ИТ-ландшафта клиента в сочетании с вендорской поддержкой. И сейчас, когда многие производители ушли с рынка и/или прекратили поддержку своих решений, возникла совершенно новая ситуация: практически невозможно оказывать качественные ИТ-услуги в рамках строгих SLA при отсутствии поддержки, ЗИПа и обновлений от вендора. Это относительно новые вызовы и одновременно возможность для локальных ИТ-аутсорсеров – ведь нужно формировать рабочие модели, расширять компетенции, организовывать каналы поставки ЗИП для замены большей части услуг производителя.

В свою очередь, **директор департамента аутсорсинга компании «Сервионика» Александр ФУРСОВ** к числу названных проблем добавляет

невозможность продления лицензий, получения обновлений и поддержки от третьей линии (обычно на уровне вендора).



Николай Сокорнов,
директор департамента
разработки ПО компании
«Рексофт»

Наблюдается разрыв привычных связей российского и международного сообщества в области разработки.

Как бы странно это ни звучало, для разработки ПО необходим софт, который помогает осуществлять качественную разработку другого ПО. Кроме того, нужны серверы, различный системный софт и многое другое. Многие западные вендоры, чьи платформы и решения были стандартом в отечественной разработке, ушли с нашего рынка, причем сделали это одновременно, без какого-либо переходного периода, что, конечно, создает сложности – индустрии приходится перестраиваться буквально на лету.

Для развития навыков специалистов важно комьюнити, понимание общемировых технологических трендов, заимствования лучших практик в

процессных подходах. Безусловно, говорить о полном разрыве связей с зарубежными специалистами пока не приходится, но стагнация налицо, и это отрицательный тренд для всей отечественной индустрии разработки.

Не менее серьезная проблема кадровый вопрос. Рынок труда уже был переформатирован, однако все еще не стабилизировался. Можно как найти классных специалистов, так и не найти их в том или ином направлении, и планировать человеческие ресурсы под длинные проекты стало сложнее.

Кроме того, часть высококвалифицированных специалистов уехали из страны. Не надо забывать, что из-за ухода с рынка привычных западных платформ нужны не просто специалисты, знающие конкретный инструментарий, а способные создать что-то с нуля, используя только открытые библиотеки и фреймворки. Велика востребованность высококвалифицированных архитекторов, аналитиков, разработчиков высокого уровня.



Алексей Пилипчук,
директор управления
реализации сервисов
компании Softline

Конкурентоспособность и динамичность внешней ситуации требуют от всех игроков рынка максимальных усилий для эффективного удовлетворения всех потребностей заказчиков.

Необходимо воспринимать возникшие проблемы как мотивацию к перестройке сразу по нескольким направлениям. Своевременно, а в идеале заблаговременно наращивать экспертизу, проводить переподготовку команд в соответствии с потребностями заказчиков, развивать умение достигать результат, вписываясь в рамки жестких SLA, наращивать скорость адаптации процессов, персонала, обеспечивающих служб.



Никита Елисеев,
 коммерческий директор
 компании «Онланта» (ГК
 «ЛАНИТ»)

Основная проблема: аутсорсинг, как класс бизнеса, не попал под льготы Минцифры по поддержке ИТ-отрасли. Фактически деятельность в области ИТ-аутсорсинга не является критерием ИТ-компания, что в целом оказывает некое давление на стоимость предоставляемого сервиса или решений.

В каждой отрасли есть компании, которые обладают высокой и порой уникальной экспертизой по своему направлению. У разработчиков – это разработка, у интеграторов – построение и интеграция, а у ИТ-аутсорсеров – поддержка. Поэтому, если компании нужен высокий уровень экспертизы и компетенций по поддержке, следует идти к тому, кто на этом специализируется. И тут у бизнеса возникает большой соблазн выбрать что-то подешевле за счет более низкой себестоимости.



Антон Егоров,
руководитель направления
«Комплексная техническая
поддержка» ГК «КОРУС
Консалтинг»

Актуальная проблема, особенно для старых игроков рынка, – смена ИТ-продуктов. Все привыкли работать с зарубежным софтом и “железом”, а сегодня западные вендоры сворачивают деятельность в России.

ВОЗМОЖНЫЙ БАЛАНС

Далеко не все перечисленные выше проблемы решаются просто, если решаются в принципе. Однако всегда можно как минимум адаптироваться к новым реалиям и попытаться что-то улучшить. При взаимодействии с аутсорсинговыми компаниями желательно найти баланс между приоритетным списком тех видов деятельности и бизнес-процессов, которые можно отдать на откуп внешнему подрядчику, и стоимостью подобного сотрудничества. Аутсорсинг, тем более в ИТ-сфере, это не панацея, а значит, всегда будут направления, которые, несмотря ни на что, должны остаться внутри компании. Очевидно, что это как минимум то, на чем непосредственно зарабатывает компания. Но по каким параметрам отсеивать остальных



претендентов на аутсорс?



Вячеслав Логушев,
 директор направления ИТ-
 сервиса и аутсорсинга
 компании X-Com

Вряд ли здесь можно дать универсальный, справедливый для всех совет, ибо это вопрос компромисса. На мой взгляд, большинство непрофильных рабочих процессов могут быть переведены на аутсорсинг.

Важно объективно оценить критичность каждого рабочего процесса для бизнеса. Это позволит определить те, из них которые можно доверить стороннему подрядчику, а также необходимые для этого уровни сервиса и компетенции аутсорсера. Не стоит даже сравнивать ущерб, которым грозят банку зависание компьютера у специалиста клиентского офиса и многочасовой простой обработки транзакций. Но нанимать ИТ-специалиста для каждого офиса – непозволительная роскошь, поэтому обслуживание нескольких компьютеров и МФУ лучше доверить сторонней компании. В то же время поддержка бизнес-критичных инфраструктур должна

осуществляться силами in-house ИТ-подразделений.



Сергей Соловьев,
 заместитель генерального
 директора ГК ICL

У заказчика должно оставаться минимально необходимое количество ресурсов, чтобы обеспечить качественное управление и контроль сервисов аутсорсинга, а также пережить хотя бы кратковременную остановку этих сервисов и оперативно найти нового поставщика

Вопрос весьма сложный и каждая компания решает его для себя самостоятельно. В первом приближении он рекомендует задуматься: что будет, если ваш аутсорсинговый партнер, даже проверенный годами и тщательно выбранный, перестанет выполнять возложенные на него задачи? Если бизнес после такой остановки сервиса встанет сразу и полностью – значит, решение передать услугу на аутсорсинг без подстраховки было неверным.



Николай Сокорнов,
директор департамента
разработки ПО компании
«Рексофт»

На мой взгляд, заказчикам не стоит полностью самостоятельно делать какое-то решение, систему или платформу с нуля.

Самые дорогие, сложные в исправлении ошибки закладываются именно на старте проекта. Такой ситуации избежать можно одним путем – привлечь к проекту команду, которая сделала не один и не два таких проекта, а значит, точно понимает, где зоны риска. Дальше мудрый заказчик вырастит свою компетенцию, которая будет способна поддерживать важную для нее систему. Но старт и стратегическое развитие лучше развивать в партнерстве с профессиональной командой.

Традиционно на аутсорс можно с легкостью отдавать системы, которые не слишком критичны для основного бизнеса. Например, для ИТ-компании критичная область – HR, так как всё здесь держится на команде, а в другом бизнесе это может быть вполне рутинная бизнес-функция. То есть всё относительно, надо внимательно взвешивать и хешировать риски



конкретного бизнеса.

Алексей Пилипчук (Softline) считает, что для сохранения фокуса развития и обеспечения необходимого уровня устойчивости и безопасности компании необходимо соблюдать три простых правила. Во-первых, обслуживание и обеспечение ключевых составляющих бизнеса должно оставаться внутри компании. Во-вторых, виды деятельности, которые отданы на аутсорсинг, нуждаются в регулярной ревизии, так как меняются требования внутреннего заказчика, рынок, состав и качество услуг. В-третьих, стоит помнить, что основная цель аутсорсинга – повысить эффективность бизнеса заказчика.

А руководитель направления **«Комплексная техническая поддержка» ГК «КОРУС Консалтинг» Антон ЕГОРОВ** советует прежде всего грамотно оценить значимость функций, которые компания хочет отдать на аутсорс. Если их влияние критично для основного бизнеса, лучше выращивать свою экспертизу.



Никита Елисеев,
коммерческий директор
компании «Онланта» (ГК
«ЛАНИТ»)

На сегодняшний день четкого деления нет. Аутсорсинг – это отношения не просто между заказчиком и исполнителем, а отношения двух команд, призванных работать совместно.

Сотрудничество заказчика и аутсорсинговой компании часто перерастает в полноценное партнерство, поэтому сегодня аутсорсеру необходимо научиться работать с командой заказчика. В конечном счете это могут быть абсолютно разные, комбинированные команды, которые будут выполнять задачи с общими целями, мотивацией и результатами.