

14 сентября 2021

Как выбрать подрядчика в ИТ и сколько стоит разработка?

Андрей Минин, CEO aim digital agency

Как выбрать подрядчика на проект

Выбор подрядчика в ИТ сильно зависит от множества факторов: сложности и бюрократии заказчика и отдела закупок; команды, которая будет заниматься проектом со стороны клиента; продукта и условий, в которых он будет разрабатываться. Опираясь на опыт разработки веб- и мобильных приложений, я выделил ключевые моменты, которые влияют на выбор вендора.

Как заказчик вы должны понять, что хотите получить от подрядчика: выполнения пожеланий или решения конкретных задач бизнеса. Вам нужны исполнители, которые умеют писать код и рисовать дизайн? Или нужна команда, которая понимает особенности вашей индустрии и готова вовлекаться в продукт для решения задач? От ответа на этот вопрос будет зависеть, на что обращать внимание при выборе подрядчика.

Второй ключевой момент в выборе вендора — бюджет, который заказчик готов потратить на производство продукта. От него зависит уровень компетенций подрядчика.

Если ищете исполнителя, то собственная команда должна обладать достаточными компетенциями в разработке и дизайне, а также понимать



особенности рынка и видеть ближайшие шаги дорожной карты продукта. В этой конкретной ситуации подойдет аутстаф: так вы ускоряете разработку за счет увеличения задач в спринте.

При поиске аутстаф-команды, в первую очередь стоит обращать внимание на технические и профессиональные навыки, а также софт скилз исполнителей, которых предлагает вендор. Собеседуйте команду также, как инхаус специалистов. Проверяйте, умеет ли команда документировать свой код и бизнес логику, работать с дизайн системами. Ваша ключевая задача — не потерять знания о проекте, когда аутстаф-команда уйдет с него.

Если ищете партнера, который будет вовлекаться в продукт и переживать за показатели бизнеса, стоит выбирать более тщательно. Способ, который зарекомендовал себя, — сарафанное радио. Спросите у коллег по цеху, кого они могут посоветовать. Это снижает риски нарваться на некомпетентных подрядчиков.

После того как вы собрали пул партнеров, с ними нужно пообщаться. Говорите с подрядчиком на своем привычном языке, учитывая особенности индустрии. Постарайтесь нащупать, насколько глубоко вендор понимает особенности вашего бизнеса. Он может не знать все тонкости и особенности индустрии, но должен к этому стремиться. Поэтому один из факторов при выборе — фокус на конкретные индустрии. Если у подрядчика есть специализация, он глубже понимает отрасль, потребности бизнеса и пользователей.

Изучите сайт подрядчика и презентацию. Выделите интересные кейсы из вашей индустрии. На ближайшей встрече попросите рассказать про этот кейс и особенности, с которыми команда сталкивалась в работе. Многие могут быть ограничены соглашением о неразглашении, но если этот кейс размещен на сайте, то подрядчик, вероятно, сможет осветить детали. Также спросите, какую команду выделять на ваш проект. Убедитесь в том, что в ее

состав будет включен проектный менеджер. Познакомьтесь с ним. От этого человека во многом будет зависеть успех проекта.

После того как вендор вернется с коммерческим предложением, постарайтесь понять, насколько проработана оценка проекта. Детализация — признак зрелости и профессиональности вендора.

Обращайте внимание на задержки со стороны вендора. Если они не соблюдают обещания на ранних этапах пресейла, то, скорее всего, это же будет повторяться и во время проекта.

Смотрите не только на предлагаемые цены, но и старайтесь сравнивать оценки конкретных задач. Попросите вендора рассказать, что включено в эту задачу. Разные агентства по разному оценивают одно и то же техническое задание. Например, один вендор планирует юнит-тестирование, а другой нет.

Если выбираете формат фиксированной оплаты, старайтесь начинать работу с подрядчиком после составления технического задания этим же подрядчиком. Это лучший способ сделать первый проект с новым вендором. Во время создания ТЗ можно оценить компетенции подрядчика и рабочий процесс.

С первых дней проекта просите доступ к диаграмме Ганта. Назначайте контрольные точки для проверки готовности и соответствию плану и графику работ. После успешно проведенного первого проекта переходите с подрядчиком в формат Time & Material.

Чек-лист проверки при выборе подрядчика

- Понимание индустрии заказчика и ее особенностей.
- Квалификация выделенного проектного менеджера и его команды.
Сработанность команды.

- Прошлый опыт вендора: кейсы, клиенты, награды.
- Обороты подрядчика: убедитесь, что ваш бюджет не занимает более 20% его P&L. Вы можете потратить время на этого подрядчика, а он не пройдет проверку службы безопасности.
- Простота в коммуникации: вы говорите на одном языке.
- Заинтересованность в вас как в клиенте. Убедитесь, что подрядчик берет ваш проект, потому что ему интересно над ним работать, а не из-за нужды.

Сколько стоит аутсорсинг

Фиксированной стоимости нет. Ценообразование зависит от экспертизы, среднерыночной зарплаты специалистов и операционных расходов. И может отличаться в несколько раз от подрядчика к подрядчику. При этом цифры на разработку и дизайн растут, так как растет спрос на разработку цифровых продуктов.

Чтобы понять объективна цена или нет, используйте следующий алгоритм. Оцените уровень предлагаемого специалиста, найдите среднюю стоимость такого специалиста на рынке, добавьте к его зарплате: 30% маржи, социальные взносы, НДФЛ, накладные расходы компании, 6% налог. В среднем можно рассчитать приблизительную стоимость одного часа специалиста, понимая число сотрудников в компании.

Как получить оптимальную цену для разработки от подрядчика

В первую очередь стоит заключить договор с одним из подрядчиков на разработку технического задания или разработать его инхаус. После чего с этим заданием вы можете выйти на рынок и сравнить цены. Пока проект оценивается со слов заказчика, у каждого подрядчика она может отличаться в разы.

Что может пойти не так при выборе подрядчика

Без контроля со стороны заказчика подрядчики могут расслабляться. Часто небольшие агентства работают в постоянном дефиците ресурса и отдают приоритет тем проектам, где больше контроля со стороны клиента.

Постарайтесь понять, как подрядчик будет вести работы и контролируйте это. Иногда агентство может нарушать собственный процесс. Например, не вести документацию.

Найдите доверенного аудитора, который сделает ревью как минимум на этапе [формирования ИТ-архитектуры](#) и при сдаче проекта. Это нивелирует риск получить не масштабируемый продукт. Попросите аудитора описать требования по метрикам кода с помощью сервисов типа ESLint.

Проектная документация снижает уровень связанности с вендором. Не принимайте проект без документации. Так вы рискуете потратить много времени на поддержку или развертывание проекта своими силами. Это сделает итоговый продукт дороже.

Экономика агентств часто не самая маржинальная, а модель CashFlow не всегда правильно прогнозируется. При работе с маленьким агентством старайтесь платить им вовремя. Отсрочка платежа может быть губительна для их бизнеса, особенно когда специалисты в компании действительно сильные. Если у агентства произойдет кассовый разрыв, это может негативно влиять на ваш проект.

Не забудьте проконтролировать включение различных маркетинговых метрик в веб- или мобильные приложения. После релиза вы захотите понимать, что происходит с вашим продуктом: какая конверсия и какие реальные CJM у пользователя. Если пропустить этот этап, то рекламный трафик сольется впустую.

Не забудьте задокументировать с вендором и аудитором прогнозируемый трафик на вашем продукте, чтобы заранее построить подходящую и масштабируемую архитектуру. Для дополнительного контроля убедитесь, что вендор внедрил систему мониторинга и алертов. Без этого вы и вендор можете пропустить падение сервера с идущим трафиком, что приведет к потере денег компании.

Итак, чек-лист контроля проекта:

- Контроль декомпозиции задач;
- Регулярная проверка диаграммы Ганта проекта;
- Регулярный контроль промежуточных результатов относительно Ганта и регулярные демо.

Павел Филистович, руководитель практики «Цифровое рабочее место» Atos в России:

При выборе подрядчика для реализации проекта нужно обратить внимание лишь на несколько вещей: полное его соответствие требованиям заказчика, обладание экспертизой, превышающей требования заказчика — именно она станет «заделом» на будущее совместное развитие и на успешный выход из кризисных ситуаций, если они возникнут. В качестве примера можно рассмотреть мгновенный переход на удалённую работу в период эпидемии, когда заказчик даже не представлял, что это в принципе «будет работать». Однако опыт и многолетняя практика позволили это реализовать не только «бесшовно», но и быстро.

Конкретно по своему опыту могу сказать, что я бы обращал внимание на гибкость во всём. Здесь гибкость важна в связи с тем, чтобы не получить партнёра, который при каждом обращении сверяется с договором, проверяет, входит в него услуга или нет, а вместо этого быстро начинает проработку запроса и его дальнейшее сопровождение.

Я бы отметил два ключевых момента:

- Глубокое понимание бизнеса партнёра подрядчиком;
- Готовность быстро реагировать на меняющуюся вокруг обстановку вместе с бизнесом партнёра, помогая ему в этих изменениях.

Сколько стоит аутсорс?

Что касается стоимости аутсорса, то заказчику достаточно непросто ориентироваться в ценах, но это отчасти потому, что каждое решение индивидуально и отличается по реализации, способам и срокам тестирования, внедрения, а также по уровням SLA.

Сравнение проводить стоит, но только убедившись в том, что расчёт действительно отвечает не только всем требованиям ТЗ и текущим параметрам бизнеса, но и учитывает возможность расширения. Обычно наиболее точный расчёт дают те, кто перед его проведением задал клиенту массу вопросов, выяснил все детали, провел исследования бизнеса на месте (Due Diligence), и благодаря этому глубоко понимает текущую потребность и вектор развития. Кстати, обычно те, кто делает такие точные расчёты не боятся показать, из чего именно складывается стоимость и рассказать о каждом этапе её формирования.

Очень многое может пойти не по плану. Для исключения негативного опыта есть чёткий план действий как до переходного периода, так и во время его реализации, много «контрольных точек», фаз перехода из одного состояния в другое, всестороннего тестирования уже внедрённых решений и даже план отказа от внедрения решения с маршрутом быстрого восстановления сервисов в изначальном состоянии. Это очень редко бывает необходимо на практике, однако наличие не только плана «Б», но и плана «Э» обязательно нужно. Эти же планы и результаты тестирования могут на ранних этапах

сообщить о том, что «что-то пошло не так», так как решение не отвечает требованиям согласованного плана или есть изъяны в его реализации.

Ринальд Садыков, Terabit Digital

Классификация ИТ-разработчиков

Внутри агентства мы сформировали собственную классификацию ИТ-разработчиков:

Фрилансеры

В основном, это исполнители, которые работают в формате «сказали-сделал», не вникая в конечную задачу бизнеса. К ним стоит идти, если:

– у вас простая задача и не требуется дополнительной компетенции для ведения проекта;

– у вас небольшой бюджет, так как услуги фрилансеров стоят на порядок дешевле полноценного digital-продакшна.

Веб-студии типовых решений

Производят сайты и мобильные приложения с помощью коробочных решений типа 1С-Bitrix, WordPress, Tilda и других конструкторов.

Обращайтесь к ним, если вам нужен простой лендинг, сайт-визитка, интернет-магазин, или приложение со стандартным дизайном и функционалом. Вы получите нужный продукт в короткие сроки и за небольшой бюджет.

Digital-продакшны широкого профиля

Работают со стартапами, средним и крупным бизнесом. Пишут код с нуля и используют фреймворки, а также проводят глубокую предпроектную аналитику, погружаясь в бизнес заказчика.

К ним стоит обращаться тем, кто хочет реализовать проекты: сложные и уникальные для рынка, требующие комплексного подхода, а также с прицелом на дальнейшее масштабирование.

На что обращать внимание при выборе?

На кейсы

Если у разработчика нет релевантных кейсов, то это несет дополнительные риски. Нет кейсов – нет соответствующего опыта у сотрудников, которые будут работать над проектом.

На процессы

Помните, в хороший процесс разработки ввести заказчика в качестве наблюдателя не сложно. Если потенциальный исполнитель этого сделать не может, то это, как минимум, повод задуматься.

На свой опыт и сложность/масштаб проекта

Если у вас есть компетенции в найме разработчиков, управлении IT-командами или вам нужен простой продукт, вроде лендинга или сайта-визитки, то вполне можно обратиться к фрилансеру. Если проект сложный, нестандартный, требует глубокого погружения в сам бизнес – лучше сразу смотреть в сторону digital-продакшна.

На отзывы

Попросите 2-3 контакта состоявшихся клиентов, которые могли бы дать рекомендации.

Сколько стоит IT-аутсорсинг?

- Фрилансеры – от 30 000 руб.
- Веб-студии типовых продуктов – до 900 000 руб.
- Полносервисные digital-продакшны – от 700 000 руб.

Как понять, что что-то идет не так?

Заподозрить неладное можно еще на начальном этапе коммуникации: например, если исполнитель не попросил вас заполнить бриф или не сформулировал его вместе с вами – стоит сразу усомниться в его профессионализме.

Расспросите про процессы. Если разработчик не может описать, как будет выстроен процесс работы над проектом – это триггер, который должен насторожить.

Смотрите на техническое задание – если оно составлено как попало, с ошибками и нарушением логики, то и проект по нему будет реализован также.

А если выясняется, что команда не использует средства версионирования кода (например, Git) и DEV-сервера – то от нее вообще лучше сразу бежать.

Василий Пахомов, СТО Clevertec

Как правильно выбрать аутсорсинг подрядчика для реализации проекта?

Осознать масштаб вашего проекта

Есть разница: создать приложение для заказа пиццы или сервис для экспертных консультаций в дополненной реальности. Возможно, уже существует готовое коробочное решение, которое после минимальной доработки решит вашу бизнес-задачу. Другое дело, если нужен уникальный продукт и соответствующая экспертиза. От этого зависит и время разработки, и ее цена.

Экспертиза подрядчика

У большинства IT-компаний в открытом доступе есть кейсы, по которым можно первично оценить возможности.

Первое, что оценивает исполнитель – стек технологий. Если он оговорен, и у подрядчика нет такой экспертизы, то вам не по пути. Но в то же время это не значит, что исполнитель не может решить вашу задачу другим способом.

Поэтому один из хитов для заказчиков: если вы не ограничиваете стек технологий, у вас больше поле выбора подрядчиков, откликнется больше компаний.

Как построена работа

[Agile](#) уже давно рулит IT-миром. Предпочтительно работать по Agile, по крайней мере итеративно. Заказчик и подрядчик согласуют план с

возможностью видеть контрольные точки. Если это приложение, к примеру, – показать какую-то часть функционала. Когда есть план, согласованный двумя сторонами, легко отслеживать движение по процессу, оставаться в графике и не срывать сроки.

Сколько стоит аутсорсинг, как заказчику ориентироваться в ценах? Как получить оптимальную цену для разработки от подрядчика, стоит ли проводить сравнение?

Аутсорсинг – это не дешево. Но сравнивать цены большой компании и маленькой студии разработки бессмысленно.

Крупные компании всегда смотрят на два шага вперед. Им неинтересно ввязываться в проект без дальнейших перспектив. Это большие накладные расходы на организацию, выделение людей, оформление документов. Поэтому таким компаниям интересны долгосрочные проекты или проекты с перспективой дальнейшего развития и сотрудничества.

Подрядчик, который томится в ожидании заказов и не особенно заботится о своей репутации, может демпинговать, чтобы получить работу. Если при этом он не особенно вдаётся в подробности ТЗ, то наверняка дальше последует увеличение бюджета и сроков проекта. Поэтому слишком низкая цена – это повод задуматься.

Как правило, стоимость заказной разработки складывается из стоимости часа работы специалистов в проектной команде. Большинство подрядчиков предпочитает работать по системе time and material, когда оплачивается фактически затраченное на время. В среднем час работы специалиста стоит от 2 до 4 тысяч рублей.

Что может пойти не так при выборе подрядчика и как понять, что с разработкой все идет плохо на раннем этапе?

У подрядчика нет вопросов. Часто заказчики ошибочно считают, что много вопросов – это признак некомпетентности аутсорс-команды. На самом деле, чем больше задают вопросов, тем лучше. Ни одно ТЗ, даже самое подробное, не бывает исчерпывающим. И если вопросы не задаются, то это повод задуматься.

Заказчик не включен в процесс. Выше мы уже говорили об Agile и контрольных точках разработки. Если команда проекта не показывает промежуточные результаты, срывает сроки и не идет на контакт – все уже плохо. Снизить риски можно полным погружением заказчика в проект.

Нет прогноза по бюджету. Если проект взяли в работу, ему дают верхнеуровневую оценку, чтобы заказчик понимал бюджет.

Точность оценки зависит от того, насколько подробно и продуманно заказчик составит ТЗ: это и формулировка задания, и необходимые интеграции с системами заказчика. Если подрядчик знаком с этими системами, точность будет выше. Если системы разработаны на стороне заказчика и нет четкого описания, как они будут работать, – точность прогноза снижается. Если техзадание в порядке, а с бюджетом все так же нет конкретики – что-то идет не так.

Не предлагают альтернативу. Заказчику важно слышать альтернативные предложения, если он доверился аутсорс-команде в плане технической экспертизы. Ситуация: разработка пошла не по плану. Выяснилось, что технологии не позволяют решить задачу заказчика тем способом, который обсудили ранее.

Адекватный подрядчик мотивированно объяснит, почему так, и предложит другой вариант решения бизнес-задачи заказчика.

Часто эти предложения могут помочь сэкономить деньги или достичь более высоких показателей. Грамотные лояльные подрядчики, настроенные на репутацию и долгосрочное сотрудничество, хотя это в краткосрочной перспективе выглядит для них невыгодно, все равно идут к заказчику с такими предложениями. Это индикатор того, что с подрядчиком можно работать долго.

В то же время отсутствие таких предложений не означает, что все плохо. Возможно, их просто не существует в вашем случае.

Павел Подкорытов, Napoleon IT

Ключевые моменты

1. При выборе подрядчика не руководствоваться метрикой цена и срок. В текущих реалиях нельзя ориентироваться на самые низкие цены и срок, поскольку качественная разработка так не происходит. Надо учитывать все факторы, включая опыт компании и ее ранг на рынке.
2. Опасаться цены работы по фиксу если ваши требования и ТЗ подробно расписаны на 2 листа. Если подрядчик дал очень быстро фиксированную оценку, значит он заложил большой буфер и наценку от стоимости на свои риски.
3. Выбирайте компанию, которая первым шагом в разработке делает предпроектное исследование или аналитику.
4. Убедитесь, что в составе команды есть роли: руководитель проекта или тимлид.
5. Будьте готовы к переоценке проектов в пределах 5-10% от стоимости. Это защитит вас от завышенных ожиданий, а подрядчика от скрытых подводных камней в разработке и нарушениях в сроках и обязательствах.

- б. Обращайте внимание на реализованные кейсы и роли в составе команд. Хорошая продуктовая команда имеет аналитика, тимлида и руководителя проекта.

Цена

Средняя стоимость специалиста линейного уровня от 2-3 тыс.р в час. MVP продукта может занимать от 3 до 4 месяцев и стоить от 2 до 4 млн. Стоимость конечного решения зависит от продуктовых требований, от требований к архитектуре решения и безопасности.

Как ориентироваться в ценах: Для ориентации в ценах подрядчиков стоит запрашивать ставки в час и уровень специалиста подрядчика одного ранга. Нужно помнить, что чем больше экспертиза компании и чем известнее имя, тем конечный ценник может быть выше, тк такая компания неоднократно решала подобные задачи и может обеспечить требуемый уровень разработки. Что означает для заказчика спокойной сон и уровень комфорта работы.

Анатолий Савчук, руководитель бизнес-юнита Цифровые решения IT Консалтинг

Аутсорсинг – это игра в долгую. Когда у компании разработана дорожная карта цифровизации на три года, то доля ИТ-аутсорса будет только расти. Ключевых параметров для выбора ИТ-подрядчика три: стоимость, сроки, качество. Если оценивать исключительно с позиции цены, то либо сроки проваливаются, либо качество страдает. Конечно, должен быть конкурентный

отбор, но чудес не бывает: самые дешевые предложения не могут быть лучше остальных по качеству и по срокам реализации.

Доверяться совершенно незнакомой компании тоже рискованно, более здравый подход – опираться на опыт взаимоотношений с конкретными игроками. Если аутсорс планируется впервые, то можно посоветовать передавать работы постепенно, а лучше привлечь 3-4 подрядчиков, чтобы оценить, что они могут на деле, и постепенно наращивать объемы. Сначала реализовать с компанией какой-то маленький проект, потом – средний и только потом передавать ключевой функционал. Уже в процессе работы может выясниться множество особенностей как технических, так и культурно-юридических. Например, крупным западным компаниям сложно работать с российскими партнерами: слишком разнятся корпоративная культура, подходы и понимание бизнеса. Можно привести пример, что в контрактах с западным брендом всегда прописано точное число итераций внесения правок в решения. В то время как российский ИТ-партнер будет более лоялен.

Дмитрий Кичко, генеральный директор компании «Эдит Про»

Первое, на что нужно обращать внимание при выборе подрядчика – его опыт и компетенции, в частности в области управления проектами. При этом надо анализировать не заявления самих компаний и их сайты, а изучать информацию о них в социальных сетях. В Facebook, к примеру, можно легко найти подробные обсуждения различных ИТ-компаний – их деятельности и сотрудников. Также нужно прислушиваться к «сарафанному» радио: на рынке хорошо известны все успешные проекты основного круга организаций.

Второе – это наличие кадровых ресурсов. Нередки ситуации, при которых подрядчики берутся за проекты, не имея при этом для них свободных сотрудников, рассчитывают решить проблему по ходу дела. Поэтому

обязательно нужно лично знакомиться с командой разработчика, в первую очередь – с руководителями проектов.

Что касается цены, у подрядчиков она может сильно отличаться, и причина будет в не в завышении стоимости или демпинге. Компании могут расходиться в оценках проектов в силу разного опыта. Кто-то будет видеть большие риски у проекта, считать его сложным, требующим больших ресурсов. Кто-то увидит возможность обойтись малыми силами. При оценке стоимости проекта заказчик должен опираться на собственное понимание задачи и ясно представлять, сколько он готов в него вложить.

Главное, что должно его настораживать перед стартом проекта – недостаточное внимание со стороны подрядчика. О нем может свидетельствовать тот же самый перенос встреч. Если компании уделяют мало внимания, значит, ее проекту не придают большого значения. Когда все договоренности будут достигнуты, и проект начнет реализовываться – такое отношение никуда не исчезнет.

Денис Бурлаков, фаундер IT-компании Osnova

Как правильно выбрать аутсорсинг подрядчика для реализации проекта? На что нужно обязательно обращать внимание при выборе? Напишите по пунктам, какие ключевые моменты нужно проверять при выборе.

Чаще всего потребность в аутсорсе возникает по двум причинам: у бизнеса не хватает компетенций для того, чтобы самостоятельно решить задачу, а наработать ее дорого и долго, либо у бизнеса мало ресурсов, расширить

которые ему в моменте невыгодно.

При выборе подрядчика для аутсорсинга исходят в первую очередь из потребностей бизнеса – какую задачу бизнес решает и почему хочет привлечь стороннюю компанию. Говоря языком проектного управления, нужно понимать четыре главные характеристики: объем и состав работ, сроки реализации, необходимую сумму и качество, которое мы хотим получить.

Когда заказчик определился с основными характеристиками проекта, важно определить, что именно нам необходимо от компании-аутсорсера: либо бизнес заключает контракт с полной ответственностью подрядчика, который будет выполнять все работы, либо ищет компанию, которая предоставит нам свои ресурсы (технические, человеческие) для решения наших задач. По второму пути бизнес часто идет, например, в части проектного менеджмента – заказчик нанимает компанию, которая предоставляет управленца на аутсорсе для решения задач заказчика. При этом компания, продающая людей на аутсорс, не отвечает за конечный результат в целом по проекту, за это отвечает сам заказчик, который просто берет условно в аренду производственные мощности в виде специалистов. От правильной оценки в этом пункте будет зависеть, какую именно компанию выбирать – с уже готовым решением, которое подрядчик кастомизирует под нужды конкретного бизнеса, или, например, с сильным штатом специалистов, которые помогут внутренним сотрудникам.

Еще один момент, который важен при выборе подрядчика для IT-аутсорсинга, – оценка компетентности в области бизнеса, в которой нужны услуги. Если мы, например, строим платежную инфраструктуру для бизнеса, смотрим на опыт компании, а она никогда в сфере финтеха и e-commerce не работала. Значит, с большой долей вероятности эта компания нам ничем не поможет, и логично идти к другим игрокам, у которых нужный опыт уже есть.

Также для аутсорсинга в сфере IT очень важны технологические компетенции. Компания-подрядчик должна разбираться в тех технологиях,

которые применяются в конкретной предметной области, и уметь собрать такую архитектуру, которая будет оптимальна по цене, но не потеряет при этом в качестве. Например, подрядчик может предложить использовать какие-то достаточно дорогие вендорские решение, и в итоге стоимость проекта на 80% будет складываться из затрат на покупку ПО, или предложит использовать альтернативные, но при этом надежные решения, которые не потребуют таких глобальных расходов.

Еще один важный пункт – организационные компетенции подрядчика. Здесь речь идет о формировании команды: она должна быть достаточной, но не избыточной. И это компания-аутсорсер тоже должна быть в состоянии оценить и спланировать.

Сравнение – абсолютно логичный шаг. Оптимально собрать пул подрядчиков, в зависимости от области, в которой заказчику нужны работы, – на каких-то рынках есть ограниченное количество профильных компаний, где-то их очень много – и предложить потенциальным подрядчикам оценить стоимость. И на основе этого уже проводить сравнение. Если отдельная компания предлагает рекордно низкую цену и есть соблазн выбрать именно ее, то стоит задуматься – почему компания демпингует? Как правило, это означает, что у нее дела идут не лучшим образом. Либо у компании нет заказов, либо еще какие-то проблемы, которые дают повод занижать стоимость работ. При этом тут важно оценить, действительно ли это демпинг, или просто цена несколько ниже, чем у конкурентов. Потому что если компания эффективна, у нее хорошо выстроены бизнес-процессы, если компания понимает отрасль и сферу бизнеса, умеет выстраивать работы на оптимальных по стоимости технологиях, то цена на ее услуги, как правило, более чем приемлемая. Не демпинговая, но ниже, чем у ряда других игроков.

Есть три ключевых момента, которые необходимо отслеживать и контролировать, чтобы проект в итоге был качественно реализован

1. **Первый** – нужно грамотно выстроить и четко отслеживать график проекта: дедлайны, контрольные точки, что и в каком виде бизнес должен получить к определенному моменту. Если контрольные точки мы проходим вовремя и на каждом этапе получаем тот состав работ или продукт, который и планировали, значит проект развивается в правильном русле.
2. **Второй момент** – управление бюджетом. Чаще всего некачественная работа приводит к перерасходу бюджета. Это напрямую связано со сроками: если проект по разным причинам сдвигается, то мы тратим больше времени, человеческих ресурсов, которые стоят дополнительных денег.
3. **Третий пункт** – качество. Когда реализация проекта затягивается, возникает вопрос – чем мы жертвуем? Если сроки горят, то это неизбежно отразится на качестве готового решения.

Все эти моменты компания-заказчик должна контролировать. Конечно, бывают обоснованные переносы сроков, увеличение бюджета, особенно если говорить о крупных, глобальных проектах – часто даже самые крупные игроки

IT-рынка могут сдвигать сроки и проводить дополнительные работы, которые не были учтены на старте. Важно, чтобы подрядчик мог вести свою часть работ грамотно, понимая, что и для чего он делает. Например, на совещании подрядчик говорит – мы на этой неделе дописали в четвертую главу ТЗ еще шесть листов. О чем это говорит? Ровным счетом ни о чем. И совсем другая история, когда подрядчик сообщает: мы сделали эти работы и вот эти, в целом по проекту мы отстаем на два дня от плана, к следующей контрольной точке подойдем с таким результатом. С точки зрения итогового качества – пусть лучше отстают на два дня и при этом дают четкое описание работ и понятный результат, чем в срок рассказывают о непонятных шести листах в ТЗ.

Владимир Бобров, руководитель проектов департамента ИТ-аутсорсинга «КОРУС Консалтинг».

Математика расчета стоимости услуг должна быть прозрачной.

Поскольку аутсорсеры активно участвуют в цифровой трансформации заказчика, они должны быть заинтересованы в клиенте и его развитии, понимать специфику его бизнес-процессов и помогать улучшать их. Самый простой способ выбрать подрядчика – спросить у партнеров или клиентов, кого бы они порекомендовали и чьими услугами пользуются.

Первое, на что стоит обратить внимание при выборе подрядчика – какие они используют методологии и используются ли вообще. Уточните, какой уровень сервиса может быть предложен и какие уровни SLA доступны. Например, могут ли они обеспечить поддержку в режиме 24/7, если она вам нужна.

Узнайте о наличии в команде экспертов с компетенциями по системам и продуктам, которые вы используете. Обращайте внимание на наличие свежих референсных проектов по вашей специфике, наличие ресурсов в городах или регионах вашего присутствия. Например, для поддержки инженерной и ИТ-инфраструктуры офисов или пунктов выдачи заказов в конкретных городах важно, чтобы специалисты могли оперативно приехать и решить задачи, которые не выполнить удаленно

Будьте осторожнее в погоне за экономией. Математика расчета стоимости услуг должна быть прозрачной и учитывать реальные трудозатраты специалистов и их компетенции. Цены могут сильно отличаться в зависимости от масштаба бизнеса, количества услуг, распределенности компании и типа систем. Поддержка инженерных систем (СКУД, ЛВС, СВН и т.д.) и сопровождение ИТ (АРМ, сервиса печати и пр.) имеют разное ценообразование, и стоимость может отличаться на порядок. Например, стоимость поддержки 100 рабочих мест и ИТ-инфраструктуры может начинаться от 100 тысяч рублей в месяц, т.е. 1000 рублей за АРМ с базовым ПО. А если рассматривать поддержку систем видеонаблюдения, то стоимость может стартовать от 200 рублей за одну камеру.

Проводите конкурс на разработку и приглашайте разные компании к участию. Для этого подготовьте ТЗ, запросите ТКП (технико-коммерческое предложение) и зафиксируйте сроки и условия, которые для вас комфортны. Подобный подход успешно применяется нами и нашими заказчиками.

Советуем проводить встречи с разработчиком каждые 1-2 недели и спрашивать о достигнутых результатах. Если не выдерживаются сроки по подготовке релизов или технической документации – это повод задуматься. Также обращайте внимание, вовремя ли устраняются замечания по итогам испытаний.

Тимур Кайданный – руководитель отдела консалтинга по инфраструктуре ЦОД компании ICL Services

В то время как преимущества ИТ-аутсорсинга становятся более очевидными для российского рынка, перед компаниями встает вопрос о выборе подрядчика. Здесь необходимо отметить, что для идеального тандема необходимы усилия обеих сторон.

1) Заказчик

Выступая с позиции аутсорсера, могу отметить три пункта, о которых должен позаботиться заказчик:

- донести свою главную потребность. Не всегда понимая детали ИТ-процессов и технологии, в сторону аутсорсера зачастую поступают запросы на внедрение конкретного ИТ-решения от заказчика. Перед его имплементацией важно донести до подрядчика, какой функционал и ценность вы в итоге хотите получить. Ориентируясь на этот результат, аутсорсер сможет предложить альтернативные сценарии по его достижению.
- представить детализированный образ желаемого состояния вашей ИТ-системы. Конкретизации должны поддаваться показатели результата, определяемые функциями, которые исполняет категория сотрудников, для кого данная ИТ-услуга приобретает. Важно, чтобы показатели были выражены количественно.
- рассчитать положительное сальдо между затратами на аутсорсинг и той ценностью, которую несет реализация оффера от данного подрядчика. Главный критерий – максимальное соответствие предложения вашим сформированным потребностям – то, насколько качественно поставщик сможет трансформировать свои параметры производства под функциональные требования к ИТ-услугам на вашем предприятии.

2) Аутсорсер

Главные требования к поставщику ИТ-услуг:

- адаптация собственного производства к модели производства заказчика, что достигается за счет гибких методологий и быстрой пересборки;
- глубокое погружение в бизнес-процессы заказчика для четкого понимания процессов, поддерживаемых ИТ;
- ориентация на результат, выраженный в показателях бизнес-процессов заказчика, их стабильности и непрерывности.

Идеальный ИТ-аутсорсер – тот, кто может смотреть на свои продукты глазами заказчиков. Чем более бесшовно поставщик сможет встроиться в ваши процессы, тем скорее ИТ-решения станут инструментом для достижения целей.

В случае если обе стороны будут соблюдать вышеперечисленные требования к собственной деятельности, процесс поставки ИТ-услуг становится максимально взаимовыгодным предприятием.

Ефим Климов, генеральный директор группы компаний «Эттон»

Стоимость разработки системы варьируется и зависит от сложности системы и ее функциональных возможностей. Лучше обратить внимание на сроки: разработка системы с нуля занимает гораздо больше времени, чем

кастомизация универсальной готовой системы. Поэтому если задача с внедрением системы не ждет, то лучше использовать готовые решения, которые предлагают вендоры и производители готовых решений.

Я не буду подробно останавливаться на очевидных критериях, таких как опыт работы разработчика, его поведение на рынке, отзывы реальных клиентов. Обозначу более узкие критерии о том, как выбрать подрядчика для разработки IT-систем и на что важно обратить внимание при заказе или покупке системы

При разработке системы важно оценить проектируемую скорость работы системы. Когда мы говорим о переходе к цифре, речь идет о десятках и сотнях тысяч данных, которые должны мгновенно быть сгруппированы и проанализированы, а на их базе построены различные прогнозы. Разработчик на этапе проектирования должен гарантировать возможность обработки такого объема данных без задержек.

Второй критерий – это архитектура системы. На этапе проектирования системы должна быть предусмотрена возможность масштабирования ее функционала. Если этого не сделать с самого начала, то любой новый функционал будет похож на костыли. Это негативно скажется на скорости работы системы, а значит, что мы возвращаемся к первому вопросу.

Если необходимо автоматизировать узкоотраслевые бизнес-процессы (например, применение big data для геологической интерпретации промысловых данных, формирование территориальных схем в экологии, расшифровка анализов для здравоохранения), важно, чтобы в проектировании системы участвовали профильные специалисты, имеющие подобный опыт. У разработчика должны быть отраслевая экспертиза и профильные эксперты (например, геологи, экологи, медики, в зависимости от направления). Запросите соответствующие документы и сертификаты на сотрудников или привлеченных экспертов.

В завершении стоит задаться вопросом: кто будет поддерживать систему после внедрения? Цифровая платформа — это не Word или Excel, это живая система, которая требует постоянного функционального развития в соответствии с изменениями в законодательстве и пожеланиями заказчика. Обсудите наличие выделенной линии техподдержки у разработчика и стоимость этих услуг.

Как уже говорил, для типовых бизнес-процессов, таких как организация документооборота, работа с финансовыми документами, управление продажами, стоит рассмотреть внедрение готовых решений. Здесь следует учитывать следующие критерии. Во-первых, наличие каких-либо дополнительных лицензионных отчислений. Например, для подключения к готовому решению плата за подключение пользователей к системе может не взиматься, однако может быть необходимо регулярно оплачивать лицензию на систему управления базами данных (СУБД), как это бывает в случае с СУБД Oracle. Второе – неотъемлемым требованием для многих отраслей стало импортозамещение и использование российских разработок. Проверьте зарегистрирован ли приобретаемый программный продукт в реестре отечественного ПО Минцифры России.

Приобретая программный продукт, не важно готовое или индивидуальное решение, вы также получаете гарантию того, что он будет работать в долгосрочной перспективе. Поэтому нужно убедиться, что разработчик передал вам все требуемые ГОСТом руководства и готов обеспечить гарантийные работы (если такая потребность появится).

Владимир Кудряшов, начальник отдела управления сервисами компании «Открытые Технологии»

Выбрать подрядчика в ИТ: нужно проработать техническое задание

В первую очередь стоит обратить внимание на опыт компании и профессионализм сотрудников. Причем, когда мы говорим об опыте, то подразумеваем не возраст компании, а количество успешных проектов – наиболее близких по тематике к тому, что планирует реализовать заказчик. То же самое касается и квалификации инженеров – не столько важны их регалии, сколько опыт работы с техническими решениями и продуктами, которые используются заказчиком. Также желательно на этапе предпроектной подготовки встретиться с предполагаемой командой потенциального аутсорсера и обсудить с ней самые волнующие вопросы – SLA, имеющиеся опыт и квалификацию, сообщить о задачах, которые потребуются решать, внимательно выслушать, как проходит у аутсорсера реализация подобных проектов.

Если тезисно, то самое важное при выборе подрядчика – это соответствие опыта и компетенций требованиям проекта, репутация компании-аутсорсера, гарантируемый уровень качества услуг (SLA), ну и, конечно же, стоимость.

Следует помнить, что любой аутсорсинг – это прежде всего люди, поэтому заказчик способен самостоятельно примерно оценить стоимость реализации проекта, если владеет информацией о том, какие специалисты должны понадобиться на проекте и в каком количестве. Информация об актуальных рыночных зарплатах есть в открытом доступе. Но не стоит забывать, что аутсорсинговая компания не просто предоставляет необходимых заказчику специалистов, она еще и несет ответственность за качество услуг, сроки реализации проекта и т.п. Риски, которые потенциально может понести подрядчик, как правило, включены в стоимость услуг.

Для получения оптимального предложения заказчику нужно, во-первых, тщательным образом проработать техническое задание: оно должно быть наиболее полным, все требования и различные нюансы должны быть детально описаны, чтобы аутсорсер не превращал неизвестные переменные в дополнительные риски и тем самым не раздувал стоимость. Во-вторых, всегда необходимо задавать вопросы – каким образом будут выполняться такие-то условия ТЗ, какую команду планируется привлекать на проект, как происходит отслеживание качества услуг и пр. В процессе такого «допроса» может выясниться, что аутсорсер где-то перезаложился, и предложение можно оптимизировать.

Когда заказчик определился с выбором подрядчика, наступает этап подписания аутсорсингового договора, в котором обязательно должны быть прописаны штрафные санкции за ненадлежащее оказание услуг и параграф о досрочном расторжении договора.

Бывает так, что фактическая реализация проекта отличается от планируемой, возникают различные проблемы и шероховатости как по вине подрядчика, так и заказчика. Тревожными “звоночками” являются пробелы в коммуникации, отсутствие контроля над проектом, плохое планирование ресурсов, непонимание целей и задач. В таком случае следует устроить собрание проектной команды аутсорсера и ответственных лиц со стороны заказчика, чтобы еще раз обсудить все проблемные места и возможное недопонимание. У заказчика есть потребность в успешном завершении проекта, у подрядчика – получить деньги за выполненную работу. Поэтому обе стороны заинтересованы в конструктивном диалоге. В крайнем случае всегда есть возможность досрочно расторгнуть договор, но такое случается достаточно редко, если выбор подрядчика был тщательным и осознанным.