

15 сентября 2017

## Передай другому

Несмотря на трудный период в развитии отечественного ИТ-рынка, связанный с тягой корпоративного сектора к сокращению расходов, направление ИТ-аутсорсинга в России продолжает развиваться. Пока аутсорсинговая модель далека от того, чтобы полностью заместить собой инсорсинговую поддержку и развитие ИТ-ресурсов, однако в определенных случаях компании все чаще осознанно отдают эти функции на откуп сторонним подрядчикам.

### **IN или OUT?**

Хотя ИТ де-факто становится основой любого современного бизнеса, уровень зрелости ИТ-служб российских предприятий еще очень разный. Именно поэтому некоторые компании по-прежнему используют исключительно инсорсинговый подход к ИТ-обслуживанию. Руководитель направления отделения бизнес-консалтинга компании «ФОРС-Центр разработки» (ГК ФОРС) Ольга Воробьева считает, что выбор в пользу той или иной модели развития ИТ зависит от масштаба бизнеса и конкурентной среды, а также от стоящих перед предприятием задач. Инсорсинг предпочитают крупные компании, которые выделяют под реализацию ИТ-задач отдельное подразделение или даже создают новое юридическое лицо. Чаще всего это связано с наличием глубокой предметной экспертизы внутри компании. Руководящие должности в таких структурах обычно занимают бывшие



сотрудники бизнес-подразделений заказчиков. К аутсорсингу же обычно прибегают, если реализация ИТ-задач сторонними силами в итоге обходится дешевле, чем своими, или если сотрудники компании не обладают необходимой для решения задач экспертизой.

Ольга Воробьева, руководитель направления отделения бизнес-консалтинга, компания «ФОРС-Центр разработки» (ГК ФОРС): «На российском рынке существует три модели аутсорсинга ИТ-услуг крупных предприятий: две модели проектного аутсорсинга, а также модель, при которой на аутсорсинг практически полностью отдаются процессы разработки или поддержки систем».

По словам Бориса Федосеева, директора департамента технической поддержки компании «Астерос», в крупных компаниях отношение к подходу «инсорсинг или аутсорсинг» различается для разных уровней ИТ-процессов. Одни процессы неотделимы от бизнеса, к примеру, утверждение ИТ-стратегии. Другие — напрямую влияют на эффективность бизнеса, в частности, это автоматизация основных бизнес-процессов. Но есть и множество процессов, которые легко поддаются стандартизации, выполняются дистанционно и предполагают существенные объемы типовых операций. К такой рутине интерес со стороны бизнеса минимален, и она легко передается аутсорсеру. Борис Федосеев отмечает, что в определенных случаях инсорсинговая модель может быть более предпочтительной. Например, если уровень ИТ-экспертизы и зрелости ИТ-процессов в компании не ниже, чем у системных интеграторов, оказывающих аутсорсинговые услуги. «Если в организации выстроены и оптимизированы все необходимые процессы, то ожидать существенного экономического

эффекта от передачи ИТ на аутсорсинг не приходится», — констатирует Борис Федосеев. Кроме того, он отмечает, что во многих отраслях набирает обороты процесс диджитализации и компании, связывающие развитие основного бизнеса с информационными технологиями, осознанно замыкают ИТ-функции на себя.

Борис Федосеев, директор департамента технической поддержки компании Астерос»: «Крупные предприятия обращаются к интеграторам для передачи типовых процессов, для временного увеличения ИТ-ресурса, а также для решения узкоспециализированных и ограниченных во времени задач, ради которых неэффективно формирование и развитие собственных компетенций»

«Сегодня руководители предприятий хорошо понимают аутсорсинг как бизнес-инструмент и умело его используют. Что же касается инсорсинга, эту модель могут позволить себе только крупные компании с консервативным подходом к ведению бизнеса. И хотя такой формат имеет определенные преимущества, руководители предприятий все чаще приходят к пониманию, что сторонние поставщики услуг могут оказывать сервис на принципиально ином качественном уровне, в сжатые сроки перестроить или полностью обновить портфель услуг в соответствии с потребностями бизнеса», — подчеркивает Михаил Аронсон, старший вице-президент по развитию бизнеса МАУКОР. По его оценке, за 2016 год сегмент ИТ-аутсорсинга в денежном выражении составил примерно треть российского рынка ИТ-сервисов, причем потенциал востребованности данного вида услуг в России многократно превышает текущее состояние рынка.

## Смешать, но не взбалтывать

**По оценке Дмитрия Кочанова, директора департамента ИТ-аутсорсинга ГК «КОРУС Консалтинг», инсорсинговый подход лишает бизнес гибкости.**

Именно поэтому большинство крупных предприятий используют гибридную модель, при которой часть функций закрывают собственные ИТ-сотрудники, а отдельные функциональные блоки передаются на аутсорсинг. **Дмитрий Кочанов** отмечает, что заказчики стараются минимизировать пограничные зоны ответственности и передавать ИТ-сервис на откуп подрядчикам целиком, под ключ.

«Как правило, компании применяют комбинированную модель: для решения ИТ-задач в тех областях, которые образуют конкурентное преимущество предприятия, традиционно предпочтителен инсорсинг, тогда как тиражируемые задачи чаще отдаются на аутсорсинг. Данный подход позволяет максимально эффективно использовать собственные уникальные ИТ-ресурсы и компетенции для обеспечения развития, сохраняя при этом высокое качество и разумную стоимость решения каждодневных ИТ-задач», — комментирует Алексей Учамприн, заместитель директора технического центра по работе с ключевыми заказчиками компании «Инфосистемы Джет».

Директор компании ICL Services Сергей Соловьев убежден, что комбинация аутсорсинга и инсорсинга дает интересный положительный эффект. Так, ИТ-аутсорсинг позволяет бизнесу получить доступ к различным компетенциям и лучшим практикам. В свою очередь инсорсинг сохраняет часть ключевых компетенций внутри компании, помогая развивать управление сервисом и внедрять мультисорсинг. «На мой взгляд, сейчас наблюдается переход на

аутсорсинг, в частности, инсорсинговые компании передают часть своих задач аутсорсерам. Содержание собственной инсорсинговой компании требует больших капитальных затрат и постоянной заботы о развитии уровня компетенций персонала. При этом в отсутствие рыночной конкуренции очень легко потерять скорость и эффективность», — поясняет Сергей Соловьев.

## **Аутсорсинговый мейнстрим**

По словам Алексея Учамприна («Инфосистемы Джет»), на рынке существует три модели аутсорсинга, которые условно можно назвать ресурсной, сервисной и адаптивной. Главная особенность ресурсной модели в том, что провайдер предоставляет заказчику выделенную команду специалистов под определенный проект, что фактически представляет собой аутстаффинг. Такая модель, по мнению Алексея Учамприна, позволяет выстраивать развитые центры компетенции и успешно решать сложные задачи в сжатые сроки. Однако на длинной дистанции подобная схема взаимодействия оказывается достаточно затратной для заказчика. Кроме того, с 2016 года в России обновилось законодательство, регулирующее заемный труд, что существенно ограничивает возможности аутстаффинга. Однако Сергей Соловьев из ICL Services подчеркивает, что де-факто запрет на аутстаффинг произошел только «на бумаге» — большинство компаний просто переоформили соответствующие договоры на оказание услуг конкретными специалистами, без изменений самих услуг и схемы управления ими.

В рамках сервисной модели клиент получает от провайдера «обезличенные» услуги, управляя их качеством при помощи соглашения об уровне

предоставления сервиса (SLA). «Это наиболее распространенный и самый экономически эффективный вариант, но его трудно использовать в тех случаях, когда исходные условия часто меняются и требуют гибкой схемы сотрудничества», — поясняет Алексей Учамприн. Адаптивная модель представляет собой сервисный подход, дополненный услугами группы экспертов, выделяемой под конкретного заказчика. Такой вариант лишен недостатков сервисной модели, но реализовать его провайдеру намного труднее.

«По моим данным, около 50% средних сервисных и производственных компаний с невысоким уровнем ИТ-зрелости склоняются к ресурсной модели, фактически арендуя ИТ-специалистов. При этом почти 80% крупных международных компаний, например фармацевтических или FMCG с представительствами в России, склоняются к сервисной модели. Зависимость простая: чем выше зрелость процессов в компании и чем больше готовность наладить, поддерживать контроль и управление предоставляемыми услугами, тем более эффективным и органичным будет использование сервисной модели аутсорсинга», — резюмирует Сергей Соловьев.

## **Больше позитива**

Российский рынок ИТ-аутсорсинга довольно долгое время находился под влиянием негативных предубеждений со стороны заказчиков. Однако настороженное отношение представителей отечественного бизнеса к данной модели постепенно меняется на осознание ее сильных сторон. По мнению Михаила Аронсона (МАУКОР), в последние годы российские компании



достигли высокого уровня зрелости: и собственники бизнеса, и ИТ-директора уже отлично понимают, какие ИТ-задачи действительно целесообразно возложить на подрядчиков, поэтому спрос на ИТ-аутсорсинг растет.

«Кризис заставил многие предприятия сократить штат ИТ-персонала и урезать бюджет, но реалии вынуждают предприятия несмотря ни на что повышать требования к ИТ-услугам и автоматизировать все больше процессов. Поэтому компании все чаще обращаются к ИТ-аутсорсингу. Именно поиск баланса между качеством ИТ-услуги и ее стоимостью является основным драйвером развития рынка ИТ-аутсорсинга», — считает Ольга Воробьева («ФОРС-Центр разработки»). По ее словам, если раньше ИТ-руководители старались решать свои задачи силами собственных сотрудников, то теперь они понимают, что такого рода экономия может в целом привести к отрицательному результату.

Борис Федосеев («Астерос») убежден, что эволюция отношения к ИТ-аутсорсингу связана, прежде всего, с ростом уровня ИТ-зрелости крупных компаний. Многие из них уже догнали, а некоторые даже обогнали сервис-провайдеров по этому показателю. Такие предприятия избавились от стереотипов и четко понимают, для решения каких задач им необходимы партнеры-интеграторы и что они хотят отдать на аутсорсинг, а что — развивать самостоятельно.

Михаил Аронсон, старший вице-президент по развитию бизнеса MAYKOR: «В России начинает развиваться инновационная модель аутсорсинга, предполагающая участие поставщика услуг в формировании прибыли клиента».

## Свое — чужое

Услуги ИТ-аутсорсеров наиболее эффективны применительно к рутинным операциям, не имеющим прямого отношения к бизнесу заказчика, а также к отдельным функциям, требующим уникальных компетенций. «Держать таких узкоспециализированных сотрудников в компании нецелесообразно, но при этом необходимая экспертиза обычно есть у системных интеграторов», —

**поясняет Дмитрий Кочанов («КОРУС Консалтинг»).**

При этом Сергей Соловьев (ICL Services) настоятельно не рекомендует возлагать на сервис-провайдеров обслуживание ключевых для бизнеса операций. Кроме того, нужно быть готовым к ошибкам при выборе поставщика услуг, то есть заранее продумать стратегию его смены. Рисками чреваты непроработанность договора и отсутствие контроля над кадровыми вопросами, которые могут приводить к непредвиденным затратам и проблемам с точки зрения безопасности. Также разочарованием для бизнеса могут обернуться завышенные ожидания от сотрудничества с аутсорсером. «Самое важное при принятии решения о переходе на модель ИТ-аутсорсинга — четко представлять себе, как в результате должны преобразоваться ИТ в компании и в какие сроки», — комментирует Сергей Соловьев.

Алексей Учамприн («Инфосистемы Джет») уточняет, что в случае, когда бизнес стабилен и сфокусирован исключительно на максимизации эффективности операций, целесообразно использовать только ИТ-аутсорсинг. Но если же помимо этого компании необходимо решать задачи роста, развития и трансформации, следует отдать предпочтение комбинированному подходу. В таком случае собственное ИТ-подразделение должно быть нацелено на

реализацию бизнес-стратегии в части ИТ, а обеспечение текущей деятельности нужно возложить на сервис-провайдеров.

Алексей Учамприн, заместитель директора технического центра по работе с ключевыми заказчиками компании «Инфосистемы Джет»: «Как правило, компании используют комбинированную модель: для решения ИТ-задач в тех областях, которые образуют конкурентное преимущество предприятия, традиционно применяется инсорсинг, тогда как тиражируемые задачи чаще отдаются на аутсорсинг».

## **Облачный аутсорсинг**

Очередным этапом развития и трансформации услуг ИТ-аутсорсинга можно считать появление рынка облачных услуг. Дмитрий Кочанов («КОРУС Консалтинг») отмечает, что такие услуги обычно охватывают часть задач по поддержке, обслуживанию и эксплуатации ИТ вне зависимости от того, где расположено оборудование и как организована модель оплаты.

Однако внешние облака как альтернатива или дополнение модели ИТ-аутсорсинга подходят далеко не всем. По мнению Константина Комлева, руководителя отдела консалтинга и внедрения ITSM департамента сервисов компании «АйТи», большинство новых облачных сервисов являются попыткой изменить расстановку сил на рынке аутсорсинга для малых и средних предприятий со стороны игроков, ранее в нем не участвующих, таких как Microsoft, Google, Amazon и IBM. Сочетание ИТ-аутсорсинга и облачных сервисов показывает высокую эффективность для многих бизнесов, кроме крупных.

По оценке Бориса Федосеева («Астерос»), несмотря на то, что модели IaaS и SaaS отличаются гибкостью и возможностью масштабирования, эти преимущества наиболее привлекательны для мелких и средних предприятий, объемы бизнеса которых не позволяют реализовать собственные эффективные ИТ-решения.

«К сожалению, пока на отечественном рынке нет облачных провайдеров, способных гарантировать тот уровень ответственности за нарушение SLA, который устроил бы крупный бизнес. Кроме того, ИТ-задачи крупного бизнеса нетривиальны и требуют серьезной экспертизы по очень широкому кругу направлений, а нынешние облачные провайдеры пока похвастать этим не могут», — считает Алексей Учамприн («Инфосистемы Джет»).

Константин Комлев, руководитель отдела консалтинга и внедрения ITSM департамента сервисов компании «АйТи»: «В крупных компаниях в тренде создание и развитие дочерних сервисных компаний, модель работы которых не исключает привлечение ИТ-аутсорсеров, но существенно ограничивает их участие из соображений безопасности и с учетом экономического эффекта».

## **Подводные камни**

Несмотря на позитивные тренды в сфере ИТ-аутсорсинга, на пути его массового распространения сохраняется прежний набор препятствий. Среди них довольно высокая стоимость услуг сервис-провайдеров, трудность сохранения надлежащего качества обслуживания, несоответствие ожиданий заказчиков. К подводным камням ИТ-аутсорсинга Ольга Воробьева (ГК ФОРС) относит и невозможность корректной оценки полученных ИТ-услуг при

отсутствии соответствующей экспертизы у заказчика, сложность управления разработкой при ИТ-аутсорсинге, а также недопонимание между заказчиками и исполнителями при оценке ИТ-задач и необходимых для их решения трудозатрат.

Главными же проблемами, по словам Алексея Учамприна («Инфосистемы Джет»), является боязнь заказчиков стать со временем зависимыми от своих сервис-провайдеров и безопасность. «К сожалению, до сих пор это самый болезненный вопрос. Безусловно, есть заказчики, которым на законодательном уровне запрещено допускать сторонние организации к своим данным. Во всех остальных случаях следует принимать во внимание компетенции провайдера в области информационной безопасности, а также соответствующим образом учитывать подобные аспекты в контракте», — отмечает Алексей Учамприн.

Материал опубликован в журнале IT Manager, сентябрь 2017