

08 апреля 2021

Жизнь в эпоху перемен

Как сегодня чувствует себя ИТ-аутсорсинг? По каким принципам он выстраивает взаимоотношения со старыми и новыми заказчиками? Какие процессы сегодня главенствуют на этом рынке, а какие отошли на второй план? На эти вопросы ответил эксперт ГК «КОРУС Консалтинг» Владимир Бобров

Надежный партнер нужен всем

Как отмечает Дмитрий Жидков, генеральный директор студии разработки Secreate, сегодня бизнес уходит от классического аутсорсинга к аутстаффингу. «Компании накопили экспертизу управления проектами, вырастив своих проджект-менеджеров либо наняв специалистов извне, с сильными управленческими компетенциями. Для бизнеса управлять процессом разработки внутри компании – это более выгодный и безопасный вариант создания ИТ-продуктов. Поэтому в данный момент компании все чаще покупают у нас необходимых технических специалистов или целые команды разработчиков с определенными компетенциями, а не отдают разработку продукта нам полностью», – говорит он.

Дмитрий Жидков (Secreate): «Будет большим плюсом если аутсорсер может закрыть полный цикл разработки, от бизнес-аналитики до поддержки и развития. Всегда удобнее создавать и поддерживать продукт у одной компании». «Мелкий бизнес по максимуму передает ИТ на аутсорсинг, чтобы сконцентрироваться на основном бизнесе. Средний бизнес все чаще



переходит на гибридную модель – обслуживание систем выполняет силами внутреннего ИТ-подразделения, развитие и внедрения новых решений отдает на аутсорс. Крупный бизнес в России и в мире все чаще начинает использовать инсорсинг: на базе собственных ИТ-подразделений создаются центры компетенций по цифровизации ключевых бизнес-процессов, которые, в свою очередь, могут привлекать и внешних подрядчиков», – полагает Олег Бунин, технический директор компании «СИГМА». По его мнению, смена аутсорсинговой модели на инсорсинговую дается заказчикам непросто. «По сути, это попытка создать нового игрока на высококонкурентном рынке ИТ-услуг. Владельцы основного бизнеса иногда не понимают специфику ИТ-бизнеса, поэтому не всегда переход на инсорсинг приводит к повышению эффективности, – констатирует эксперт. – Более того, создание такой инсорсинговой компании иногда наносит вред ИТ-рынку. ИТ-сфера сейчас испытывает огромный кадровый голод: более 200 тыс. человек в год (по данным АПКИТ). В условиях цифровой экономики эта цифра вырастет к 2024 году на четверть – до 300 тыс. И если, например, крупный банк решит быстро создать дочернюю ИТ-компанию для собственной цифровой трансформации, он будет перекупать ИТ-специалистов у других ИТ-компаний. Гонка зарплат и соцпакетов усиливает риски убыточности уже ведущихся долгосрочных проектов и увеличивает стоимость новых. К тому же лишившись ключевых сотрудников, ИТ-компании могут вообще не выполнить свои обязательства». Олег Бунин («Сигма»): Если хороший продукт не удастся найти, можно его создать. Но если предприятие планирует сделать это своими силами, в большинстве случаев такие проекты обречены на неудачу. Созданный продукт сталкивается с классическими проблемами кастомных продуктов: его дорого сопровождать, долго и дорого

развивать. Более правильный путь – найти ИТ-партнера по созданию такого продукта. В этом случае компания получает доступ к более широкому спектру лучших практик, которые позволяют создать более качественное и рыночно ориентированное решение. Алексей Евтушенко, генеральный директор компании «СберСервис», обращает внимание на то, что в последние годы роль и вес ИТ-аутсорсинга растет, компании от малых до больших все чаще обращаются на внешний рынок в поиске надежного ИТ-партнера.

«Произошел слом подхода, компании стали по-другому организовывать свой бизнес: переводить сотрудников на удаленную работу, отказываться от дорогостоящих офисов и, естественно, сокращать издержки на инсорсинг. Это привело к изменению бизнес-моделей, теперь как аутсорсинговые компании, так и их заказчики переходят на контракты, ориентированные на результаты и ценности. Новая модель позволяет существенно повысить уровень работ ИТ-аутсорсинговых компаний. Планируется, что аутсорсинговые компании будут работать в качестве системных интеграторов и начнут разделять больше рисков со своими заказчиками», – комментирует он.

Укрепление под давлением обстоятельств

Год назад весь мир охватила пандемия коронавируса, которая оставила неизгладимый след во всей экономике, не только в ИТ-индустрии. Не избежал последствий и рынок ИТ-аутсорсинга. «Рынок ИТ-аутсорсинга, на мой взгляд, одно из тех направлений ИТ, которое даже окрепло под давлением событий последнего года, – уверен Андрей Гешель, руководитель сервисного центра компании «Инфосистемы Джет». – Отношение бизнеса к

нему поменялось. Например, техподдержка. Это всегда была ординарная услуга, далеко стоящая от вклада в достижение ключевых бизнес-целей. А в 2020 году аутсорсинг техподдержки стал одним из значимых условий для функционирования бизнеса. Во время пандемии техподдержка удаленных рабочих мест стала одной из самых востребованных услуг, тогда как ранее она использовалась в основном территориально распределенными бизнесами».

Виктория Бухар, коммерческий директор компании «Ланит-Интеграция» (ГК «Ланит») говорит о двух трендах в части изменения спроса. Это заморозка капиталоемких инициатив в области ИТ и оптимизация операционных затрат заказчиков за счет передачи ряда функций на аутсорсинг. По ее словам, тенденции по наращиванию собственных ИТ-компетенций у заказчиков сейчас не наблюдается. Исключение составляют передовые технологии и бизнес-критичные технологии – ИИ, разработка frontend-систем и мобильных приложений – все то, что требует тесного сотрудничества с функциональным заказчиком.

Виктория Бухар (ГК «Ланит»): Коронакризис затронул множество отраслей экономики и привел к существенному снижению деловой активности во многих из них. В ИТ это видно по изменениям подходов к реализации масштабных проектов крупных коммерческих компаний, госкорпораций и государственных органов. Их инициативы либо перенесены на 2021–2022 годы, либо уже реализуются, но уже на иных финансовых условиях. В свою очередь Владимир Бобров, руководитель проектов департамента ИТ-аутсорсинга ГК «Корус-Консалтинг», обращает внимание на взаимосвязанность строгости карантинных мер и развития сегмента ИТ-услуг. «В Европе рынок скорее стагнирует, а в России – развивается. Усилились

направления, связанные с логистикой и бесконтактным взаимодействием с потребителями в разных сферах – от здравоохранения до ритейла», – объясняет он.

Глубокое погружение в проблемы заказчика

Нередко можно слышать, что в эпоху бурной цифровизации и быстрого появления таких технологий классические формы ИТ-аутсорсинга уже неэффективны и, по сути, тормозят развитие предприятий. Не все из опрошенных нами экспертов согласны с этим утверждением. «Классические формы аутсорсинга не теряют эффективности, а скорее уверенно переходят в статус Commodity. Это вполне закономерно с точки зрения эволюции любой технологии. Мы находимся на этапе, когда традиционный ИТ-сервис по смыслу становится равным предоставлению услуг по подаче электроэнергии и воды. В этом отношении данные услуги ничем не мешают и не тормозят развитие предприятий, а помогают им решать базовые инфраструктурные задачи», – полагает Дмитрий Шилов, директор центра компетенций по сервису и аутсорсингу компании «Техносерв».

По мнению Евгения Свидерского, директора проектных решений облачного бизнеса компании МТС, не все потребности в ИТ можно закрывать за счет классического аутсорсинга и не всегда реализовать потребность бизнеса в цифровизации можно на базе готовых сервисов. Поэтому все чаще ИТ-поставщики, в том числе облачные провайдеры, глубоко погружаются в инфраструктуру клиента и работают в его системах, становясь своего рода продолжением ИТ-отдела клиента.

Евгений Свидерский (МТС): «Рост спроса на услуги ИТ-аутсорсинга

наблюдается как среди корпораций, так и небольших компаний за счет возможности сосредоточиться на основном бизнесе и сократить издержки. Прошлый год стал сильным дополнительным драйвером оптимизации непрофильных затрат российских компаний. На этом фоне произошел массовый переход российских компаний в облака, которые стали основой для цифровизации бизнеса и поддержания непрерывности процессов в удаленном формате». «Для обеспечения рывка за счет цифровизации необходима ИТ-компания с глубокой отраслевой компетенцией и знанием лучших практик», – утверждает Олег Бунин («Сигма»). – Если ИТ-подрядчик не погружается в бизнес-процессы и не дает предложений по их оптимизации, а предприятие не знает лучших практик в области ИТ, такие отношения неминуемо приводят к торможению в развитии». Отвечая на вопрос, что же служит для заказчиков стимулом к переходу на инсорсинг, Олег Бунин («Сигма») подчеркнул, что это отнюдь не стремление диверсифицировать бизнес или защитить цифровые инновации от конкурентов, а негативный опыт ИТ-аутсорсинга.

«Цифровизация совсем не враг ИТ-аутсорсингу. Напротив, она происходит по мере того, как рынок ИТ-кадров постепенно истощается. Получается, что «цифровые» предприятия все больше зависят от ИТ, но при этом они стоят перед лицом колоссального кадрового голода. Сейчас за ИТ-кадры конкурирует множество компаний, гиганты, инвестирующие в развитие технологичных сервисов, забирают с рынка львиную долю специалистов. Будем откровенны: собрать сейчас сильную ИТ-команду крайне сложно. Этот факт практически не оставляет компаниям выбора: если они нуждаются в качественной поддержке и соблюдении SLA, то вынуждены обращаться к ИТ-



аутсорсеру», – отмечает Андрей Гешель («Инфосистемы Джет»).

Андрей Гешель («Инфосистемы Джет»): «Рынок ИТ-аутсорсинга, на мой взгляд, одно из тех направлений ИТ, которое даже окрепло под давлением событий последнего года. Отношение бизнеса к нему поменялось. Например, техподдержка. Это всегда была ординарная услуга, далеко стоящая от вклада в достижение ключевых бизнес-целей. А в 2020 году аутсорсинг техподдержки стал одним из значимых условий для функционирования бизнеса».

Аутсорсинг, как элемент цифровой трансформации

В условиях цифровой трансформации бизнеса меняются и задачи для ИТ-аутсорсинга. «Некритичные для бизнеса, легко формализуемые процессы – первые кандидаты для передачи на внешнее обслуживание. Для этого типа сервисов существует хорошо сформулированное предложение со стороны рыночных поставщиков. Например, обслуживание рабочих мест пользователей, сервис печати, консультации пользователей – услуги, охотно потребляемые внешними заказчиками. Также востребована узкая экспертиза, на развитие и поддержание которой заказчики не готовы тратить собственные усилия и деньги. Кроме того, аутсорсинг предпочтителен, когда у компании существует потребность в количественном или качественном масштабировании: тогда аутсорсинговые компании могут закрыть базовые потребности в предоставлении инфраструктуры для размещения цифровых платформ. Отдельно стоит выделить услуги по заказной разработке, они лучше всего помогают в реализации цифровой трансформации, позволяя



создавать цифровые платформы», – считает Дмитрий Шилов («Техносерв»).

Дмитрий Шилов («Техносерв»): В сфере аутсорсинга вместе с взрослением рынка услуг меняется парадигма отношений «заказчик – поставщик». Сегодня заказчики ожидают получение большего, чем просто сопровождение инфраструктуры или разработка кода. Все более важным становится способность поставщика глубоко осознавать вызовы, стоящие перед компанией-заказчиком и способность предложить адекватное решение. По утверждению **Владимира Боброва (ГК «КОРУС Консалтинг»)**, ИТ-аутсорсингу и инсортингу нужно отводить одно из первых мест в стратегии цифровой трансформации, лучший вариант – сочетание обоих форматов для разных задач. Так, правильный выбор процессов взаимодействия с аутсорсером позволяет улучшить качество сервисов и снизить издержки, что существенно влияет на [реализуемость ИТ-стратегии](#) цифровой трансформации в целом. «Компания, которая хочет оставаться конкурентоспособной в 2021–2022 годах, все чаще вынуждена использовать большое количество информационных сервисов для собственных нужд и предоставлять продвинутые цифровые услуги своим клиентам и партнерам, – дополняет Виктория Бухар («Ланит»). – Разумеется, это требует развитой ИТ-инфраструктуры, которую с каждым годом все труднее обслуживать собственными силами ввиду ее технической и структурной сложности. Перед компанией встает традиционный вопрос: содержать собственный штат высококвалифицированных ИТ-специалистов или передать функции на аутсорсинг. Сейчас даже самую сложную ИТ-инфраструктуру можно передать на обслуживание внешним экспертам, поэтому компании предпочитают отказываться от огромного штата сотрудников, оставляя одного-двух сервис-менеджеров, которые распределяют задачи между подрядными

организациями. Каждая компания ищет свой путь развития, стремясь сохранить баланс между рисками и затратами, чтобы продолжать эффективно решать задачи цифровой трансформации».

«ИТ-аутсорсинг не самоцель, а способ достижения тех или иных целей, – добавляет Алексей Евтушенко («СберСервис»). – В каких задачах и каком количестве использовать инсорсинг или аутсорсинг – должны решать менеджеры внутри компании, отталкиваясь от задач, которые перед ними стоят, технологического стека, инфраструктуры и прочих вводных. В каких-то случаях все правильно делать аутсорсингом, но есть и такие модели, когда компания в состоянии выстроить профессиональную команду и эффективно развивать ее внутри.

Алексей Евтушенко («СберСервис»): Пандемия и удаленная работа сделали свое дело: компании осознали необходимость быстрого и качественного перевода в цифровое пространство большинства своих бизнес-процессов. Пришлось изменить подходы к организации внутренних процессов, оптимизировать избыточный персонал и сократить расходы. Многие трансформировали инсорсинговую модель в аутсорсинговую, при этом оставив у себя хранителей компетенций (менеджеров), а простые функции, которые не являются конкурентным преимуществом компании, делегировали на аутсорсинг. Существует множество способов, которыми аутсорсеры могут помочь в цифровой трансформации предприятия. К ним прежде всего можно отнести внедрение инноваций – например, перенастройку ландшафта инфраструктуры или развертывание ИТ-систем в облаках. Аутсорсинговые компании могут использовать накопленный опыт и клиентские кейсы для оптимизации и реализации нетипичных и

нестандартных задач, а также с гораздо меньшими затратами тестировать задачи и технологии, чем это сделает клиент самостоятельно».

Планомерное восстановление

После пандемии ситуация на ИТ-рынке постепенно стабилизируется, и даже наблюдается определенный рост. Сегмент ИТ-аутсорсинга также уверенно восстанавливается. «Нет худа без добра. Пандемия продемонстрировала, что компании с развитыми цифровыми сервисами и развитой ИТ-инфраструктурой пострадали меньше, и это стимулирует спрос на технологии в целом. По данным компании KMDA, в 2020 году средний уровень цифровизации российских компаний по всем отраслям составил 54%.

Удаленная работа поспособствовала увеличению емкости ИТ-рынка B2C услуг: больше людей стали пользоваться цифровыми сервисами, а многие ИТ-компании начали их разрабатывать и предоставлять. Вместе с возобновлением инвестиций в ИТ, в том числе для задач импортозамещения, это дает хорошую почву для быстрого восстановления ИТ-рынка», - констатирует Олег Бунин («Сигма»).

«Рынок ИТ-аутсорсинга в период удаленки не испытывал трудностей, пандемия даже выступила в роли стимула для новых бизнес-инициатив. Услуги внешних команд пользуются большим спросом за счет гибкого ценообразования и высокого качества услуг благодаря усиливающейся конкуренции. Поэтому на фоне выхода бизнеса из ограничительных мер и активной цифровой трансформации компаний мы ожидаем рост рынка», - резюмирует **Владимир Бобров (ГК «КОРУС Консалтинг»)**.

Владимир Бобров (ГК «КОРУС Консалтинг»): «Бизнес охотно передает

процессы на аутсорсинг, так как держать узкоспециализированных специалистов для сложных систем или распределенных объектов дороже в 2–3 раза. Инсорсинг все чаще встречается в крупных компаниях и нацелен на оптимизацию операционной деятельности».

Разделяет оптимизм коллег и Виктория Бухар («Ланит»). «В отношении ИТ-аутсорсинга рынок достаточно консервативен – несмотря на значительные изменения в экономике под влиянием пандемии, предпосылок для серьезного пересмотра сорсинговой стратегии сейчас нет, так как ориентация на аутсорсинг традиционно демонстрирует свою эффективность для задач обслуживания инфраструктуры и технической поддержки типовых бизнес-приложений», – заключает она. *Источник: IT-Manager*