



Аутсорсинг как метод выживания

Игорь КИРИЛЛОВ
Константин КОВАЛЕНКО

В условиях, когда ИТ-рынок в Украине сокращается, многие интеграторы ищут дополнительные способы заработка, часто находя его в сфере аутсорсинга. Для кого-то деятельность в этом сегменте остается «подработкой», для других становится основным бизнесом.

Если не растет ВВП, то и реальных денег в стране больше не становится, что существенно отражается на рынках «обслуживающих» направлений. Именно к такой сфере относится сегодня украинская ИТ-отрасль. Если не принимать в расчет офшорное программирование, чья продукция предназначена для зарубежных заказчиков, наш отечественный ИТ-бизнес ориентирован либо на продажу иностранного оборудования («железа»), либо на создание «решений» из того же оборудования, предназначенных для потребностей бизнеса, реже — госзаказчиков. Ес-

ли деловая активность в стране растет, увеличивается и доход в ИТ-секторе. Верна и противоположная закономерность, наблюдаемая ныне — когда национальный бизнес буксует, высокие технологии практически не приносят прибыли.

Тем не менее жить надо, а значит, требуются какие-то методы перераспределения денег, имеющихся на рынке, в свою пользу. Но как быть ИТ-компаниям, особенно интеграторам, в условиях почти полного отсутствия реальных проектов? Надо максимально «выжимать» имеющиеся! От этого нехитрого заключения

недалеко до следующего шага — аутсорсинга ИТ-услуг, который, в соответствии с мировыми тенденциями, постепенно превращается в самостоятельный вид бизнеса на территории нашей страны.

Мировые тренды и местные реалии

Общий объем ИТ-рынка Украины в 2013 году, по данным *IDC*, составил чуть более \$2,9 млрд., при этом на услуги аутсорсинга пришлось \$308,8 млн., что соответствует 10,6%. При этом аналитическое агентство отмечает рост данного сегмента в годовом исчислении на уровне 5,8%.



www.gigacenter.com.ua

GIGACENTER



D A T A C E N T E R

TIER 3

2 MW

RACKS
300

Неплохо, учитывая, что весь рынок за год «просел» на 11,3%. Сегмент экспортного программирования здесь, конечно же, не учтен. Точных данных по упомянутому направлению за последний год нет ни у кого. Единственная официальная информация — отчеты Всемирного банка за 2012 год, где экспорт ИТ-услуг из Украины оценивается в сумму \$4,2 млрд. по новой методике расчетов, или \$1,5 млрд. по старой. Но этот сегмент в статье мы рассматривать не будем.

Прежде чем перейти к деталям, взглянем на общую ситуацию. Мировой рынок ИТ-услуг активно развивается. По данным Gartner, в 2013 году его общий объем составил около \$298 млрд., что почти на 3% больше показателей 2012-го. Значительная часть этой цифры, правда, приходится на разработку программного обеспечения под заказ. Более релевантные данные можно получить из отчета аналитического агентства Information Services Group (ISG), касающиеся региона EMEA, где ИТ-аутсорсинг, в том смысле, в котором он будет рассмотрен далее, за 2013 год принес около \$11 млрд.

Крупные компании повсеместно отказываются от собственных ИТ-подразделений, если они не являются профильным бизнесом. Одним из последних «громких» событий в этой сфере стало сообщение, датированное 26 октября 2014 года, о том, что германский авиаперевозчик Lufthansa продает свое подразделение IT Infrastructure компании IBM. Команда (в которой трудятся 1400 человек) так и продолжит выполнять свою основную функцию — обслуживание всей ИТ-инфраструктуры недавнего владельца, но принадлежать



будет уже американской корпорации. При этом Lufthansa заплатит IBM за услуги ИТ-аутсорсинга.

С другой стороны нашей границы — в России — ситуация напоминает наше положение. Оно даже немного хуже. В 2013 году объем всего ИТ-рынка, по данным Минэкономразвития, составил 635 млрд. рублей, или около \$20-21 млрд. по среднему курсу на конец года. Та же организация

чуть более 9% всего рынка. Но при этом интересна динамика: сегмент аутсорсинга, согласно данным Tadviser, растет в РФ год от года в среднем на 15%.

Возвращаясь к нашему рынку, стоит отметить, что по многочисленным оценкам экспертов и собственным расчетам «СиБ», отечественный ИТ-сегмент в 2014 году сократится примерно на 25% по сравнению с 2013-м — до \$2,2 млрд., а вот направление

Рынок ИТ-услуг в Украине в 2013 году составил \$308,8 млн.

засвидетельствовала, что почти четверть этой цифры — 24,4%, или около \$5 млрд., — пришла на ИТ-услуги. Однако это слишком общий термин, в котором заключена также и разработка ПО на заказ. Более конкретные данные дает российский информационный ресурс Tadviser, который говорит о том, что, собственно, на ИТ-аутсорсинг (в том смысле, в котором мы его здесь рассматриваем) пришлось примерно 60 млрд. рублей, или \$1,9 млрд., что составляет

ИТ-аутсорсинга, как ожидается, может остаться на уровне \$300 млн. Это значит, что в относительных показателях данное направление займет 13,6% рынка.

В условиях отсутствия роста экономики и бизнеса многие украинские компании, максимально сокращая свои расходы, стремятся сделать это в том числе за счет увольнения штатных сотрудников, оставляя только жизненно необходимый минимум (нередко с «урезанной» зарплатой). Но даже базовая

поддержка жизнеобеспечения ИТ-систем, не говоря уже о модернизации и наращивании, требует квалифицированных специалистов. Единственный выход в такой ситуации — обратиться к «аутсорсерам». Однако стоит отдавать себе отчет в том, что аутсорсинг не позволит сэкономить «в разы». Типичная норма сокращения издержек заказчика находится на уровне 15-20%, иногда — 8-10%, но в ряде случаев может достигать и 30%, хотя это, скорее, редкость.

Вместе с тем в сервисных компаниях нынче нередко работают высококлассные специалисты, недооцененные системными интеграторами — хороший эксперт требует высокой зарплаты. А где ее взять, если нет подходящих проектов?

Немного о понятиях

Сразу отметим, что здесь мы не будем рассуждать о необходимости аутсорсинга, сферах его применения, ограничивающих факторах и экономических выгодах применения данной модели. Главное внимание будет уделено состоянию отрасли в нашей стране. Также мы рассмотрим тенденции и перспективы отрасли.

Следует сказать, что термины «аутсорсинг» вообще и «ИТ-аутсорсинг» в частности обычно трактуют в очень широких пределах. Чтобы избежать разночтений, в начале статьи обозначим предмет нашего обзора. Итак, ИТ-аутсорсинг — это **«передача части основных процессов, например, технической поддержки и обслуживания, сторонним организациям»**. Так, по крайней мере, утверждает книга The Economist Pocket Handbook on Strategy. От себя хотелось бы внести сюда небольшое дополнение и определить термин

МТС Україна повідомляє про регулярне проведення відкритих процедур закупівлі з метою вибору постачальника товарів та послуг, а також процедур продажу телекомунікаційного обладнання.

За цим посиланням Ви можете ознайомитися із деталями, а також підписатися на розсилку: <http://company.mts.com.ua/ukr/purchases.php>



на крок попереду

как **«передачу части основных и/или вспомогательных (непрофильных) процессов сторонним организациям»**.

Аутсорсинг следует отличать от услуг сервиса или поддержки, имеющих эпизодический характер. На аутсорсинг, как правило, возлагаются функции по бесперебойной профессиональной поддержке ИТ-системы заказчика на основании договора SLA (обычно сроком не менее года) и подразумевается ответственность оператора услуги, в том числе и материальная, за взятые на себя обязательства.

Примем это комплексное определение в качестве рабочей гипотезы. Какие же процессы передают сегодня на обслуживание украинские компании? Опрос отечественных экспертов, непосредственно занимающихся ИТ-аутсорсингом, выявил, что наиболее актуальными задачами, которые заказчики готовы возлагать на сторонние компании, являются следующие десять:

1. Комплексная поддержка и обслуживание удаленных офисов/отделений.

2. Поддержка серверов, СХД, корпоративных ЦОД.

3. Поддержка и обслуживание систем корпоративной телефонии и телеком-оборудования.

4. Поддержка СУБД, ERP-систем и бизнес-приложений.

5. Разработка (доработка, реинжиниринг), тестирование и поддержка специализированного и уникального ПО.

6. Аутстаффинг («персонал в аренду»).

7. Услуги службы технической поддержки (Service Desk/Help Desk).

8. Поддержка рабочих мест пользователей.

9. Аренда и обслуживание систем печати.

10. Списание и утилизация оборудования.

Основные задачи, которые приходится выполнять аутсорсерам, можно также свести к нескольким позициям, в числе которых настройка и обновление аппаратной и программной оставляющей ПК, серверов, СХД, создание эффективной системы информационной безопасности, ремонт оборудования и замена вышедших из строя комплек-

тующих, проведение профилактических мероприятий по предупреждению сбоев, поломок и поддержанию высокого уровня работоспособности ИТ-систем. Перечисленное относится главным образом к пунктам 1-4 и 8.

Главной целью аутстаффинга является «передача в аренду» заказчику высококлассных специалистов на договорной основе. Действительно, необходимость в квалифицированном персонале может ощущаться время от времени. Например, во время работы над сложным проектом или в ходе внедрения новых бизнес-процессов на предприятии. При этом

и выполнять свои функции, но обязанности работодателя по отношению к нему выполняет уже сторонняя организация. Таким образом, предприятие может оставаться в статусе «малого» при наличии сотен работающих сотрудников. К тому же снимается масса вопросов по ведению бухгалтерии, оформлению/увольнению работников, трудовым спорам и т.д.

Аутсорсинг службы технической поддержки подразумевает, что для каждого заказчика оператором услуги выделяется группа сотрудников, которая занята только данным проектом. Кроме того, есть некоторое число высококвал-

виса. Оплата взимается за его использование и обслуживание. Как правило, клиент платит исходя из количества сделанных отпечатков (по счетчику). Ну и, разумеется, аутсорсер может взять на обслуживание имеющуюся технику заказчика.

Оценивают качество ИТ-аутсорсинга в каждом случае по-своему. Это могут быть часы обслуживания в течение рабочего дня и/или в выходные, скорость реакции на возникающие инциденты, качество решения возникающих проблем и т.д. Для фиксации качества обслуживания, как правило, заключается договор об уровне гарантированного сервиса — SLA (Service Level Agreement), в котором определяются основные измеряемые параметры (т.н. Key Performance Indicator, KPI). Например, оговаривается, что оператор осуществляет поддержку в режиме 5/8 и должен отреагировать на запрос в течение часа, а любую неполадку в зоне своей ответственности устранить не позднее двух рабочих дней. В любом случае все договоры SLA подчиняются общему правилу — чем более жесткие условия в нем прописаны, тем дороже для заказчика обходится сервис. Важным аспектом работы аутсорсера является также регулярная подготовка отчетов, позволяющих оценить качество предоставленных услуг.

Типичная норма сокращения издержек при использовании ИТ-аутсорсинга составляет 15-20%

заказчик не готов содержать дорогого специалиста в своем штате неопределенно долго, да и сам специалист в отсутствие задач по профилю, скорее всего, предпочтет сменить работодателя. Аутстаффинг позволяет получить сотрудника определенной квалификации на требуемое время. Чаще всего востребованы специалисты по поддержке пользователей, сетям передачи данных и сетевому оборудованию, системные администраторы, операторы call-центров, системные архитекторы, руководители ИТ-проектов и т.д.

В то же время термин «аутстаффинг» имеет и другое определение, которое позволяет взглянуть на задачу под совершенно иным углом зрения. Так называется, в частности, процедура вывода сотрудника из штата компании-заказчика и оформление его в штат компании-подрядчика. При этом сотрудник продолжает фактически работать на прежнем месте

лифицированных специалистов, которые подключаются к решению вопроса в сложных ситуациях или когда по одному из клиентов резко возросла нагрузка.

В нашей стране такой тип услуг встречается не так уж и редко, уже реализовано немало интересных проектов. Один из них — создание службы сервисной поддержки сети пунктов потребительского кредитования «ОПТ Кредит» — был признан победителем в номинации «Лучший проект аутсорсинга ИТ-инфраструктуры бизнеса» на конкурсе в рамках конференции «КСС 2012», который проводило наше издание. Интегратором, напомним, выступила компания «*Muramex*».

Интересным и пока еще редким явлением на отечественном рынке является аутсорсинг систем печати. В случае пользования подобной услугой клиент бесплатно получает необходимое работоспособное и настроенное оборудование от оператора сер-

Кто есть где?

Ввиду того, что ИТ-аутсорсинг остается одной из немногих развивающихся сфер на отечественном рынке, интерес к нему со стороны всевозможных компаний весьма велик, даже учитывая его относительно небольшой годовой объем. Основную лепту в формирование данного сегмента вносят системные интеграторы, которые, внедряя проекты, как правило, одновременно склоняют клиента к заключению сервис-

Таблица. Крупные проекты украинских системных интеграторов по предоставлению услуг ИТ-аутсорсинга, реализованные в 2013-2014 годах

Компания-интегратор	Заказчик	Краткое описание проекта
Verna	Банк Уникредит	Аутсорсинг поддержки корпоративной аналоговой телефонии на базе решения Legasy. Проект включает техническую поддержку существующей системы корпоративной телефонии, обслуживание АТС различных производителей — Avaya, Panasonic, Siemens, LG, LECOM
	CISLink	Предоставление круглосуточной удаленной технической поддержки программно-аппаратного комплекса, предназначенного для обмена юридически значимыми документами и EDI-документами, а именно — обработка инцидентов и мониторинг процесса электронного документооборота в соответствии с требуемыми параметрами качества
	Крупный международный банк	Техническая поддержка ИТ-инфраструктуры (СКС, телекоммуникационное и вычислительное оборудование, периферийная техника, в т.ч. банкоматы и POS-терминалы). Всего более семисот отделений и точек кредитования банка
	Крупный международный банк	Предоставление комплексных ИТ-услуг на условиях аутсорсинга для двухсот отделений банка по всей Украине
	Каргилл	Аутстаффинг в международной компании. Обеспечение второй линии поддержки приложений, управление инцидентами для широкого спектра приложений на время отсутствия ИТ-специалиста из основного штата компании
	Глобал Фиш Украина	Поддержка ИТ-сервисов интернет-магазина: — техническое обслуживание серверов IBM, коммутаторов сети SAN и СХД; — техническое обслуживание виртуальной инфраструктуры; — настройка кластера маршрутизации на базе УТМ-устройства Checkpoint 4800; — настройки нового оборудования; — настройка кластера коммутаторов Cisco 2960
	Суматра	Комплексное обслуживание ИТ-инфраструктуры 120 торговых объектов компании. Расширенный каталог сервисов в соответствии с потребностями заказчика, включающий в себя как стандартные услуги по поставке, настройке и монтажу ИТ-оборудования, так и организацию переезда объекта, проведение изменений в СКС, инвентаризации, подготовку паспортов отделений, диагностику неисправностей и т.д.
Трейдшуз	Комплексное открытие торговых объектов, включая настройку и монтаж ИТ-оборудования по всей территории Украины с последующим обеспечением обслуживания ИТ-инфраструктуры 125 магазинов в режиме аутсорсинга	
Миратех	Проминвестбанк	Сервисное обслуживание и поддержка пользователей региональной ИТ-инфраструктуры. В рамках этого проекта обслуживается около 2 тыс. рабочих мест, расположенных на 60 площадках
Приоком	Укртелеком	Проект по оказанию полной сервисной поддержки телекоммуникационного оборудования оператора
АМИ	Банк Камбио	Сопровождение и поддержка ИТ-сервисов и системы управления информационной безопасностью банка
S&T Ukraine	Укртелеком	Услуги технической поддержки ИТ-инфраструктуры, в т.ч. программного обеспечения и СХД производства EMC
SI BIS	ПриватБанк	Расширенное сервисное обслуживание и ремонт серверов IBM на базе процессоров POWER
	МТС Украина	Послегарантийное техобслуживание серверов IBM
NG Serv (дочерняя компания IT-Solutions)	Сбербанк России в Украине	Комплекс работ по настройке ИТ-инфраструктуры филиалов банка под ключ
	Платинум Банк	Обслуживание точек микрокредитования, поддержка ИТ-инфраструктуры
Инком	Крупный промышленный банк с иностранным капиталом	Техническая поддержка и управление логикой работы телекоммуникационных систем корпоративной сети, поддержка систем IP-телефонии
	Международная пивоваренная компания	Техническая поддержка пользователей на производственных площадках и офисах на всей территории Украины
	Филиальная сеть компании розничной торговли	Техническая поддержка пользователей, печатной техники и управление сервисом печати в более чем двадцати регионах Украины
	Филиальная сеть страховой компании	Техническая поддержка пользователей, печатной техники и управление сервисом печати во всех регионах Украины

ного договора. Особенно характерно это для таких направлений, как поддержка и обслуживание удаленных офисов, рабочих мест пользователей, вычислительного и сетевого оборудования, телефонии, специализированного ПО

и т.д. Редкий интегратор на украинском рынке не предоставляет услуги ИТ-аутсорсинга. Собственно о рынке СИ была написана отдельная статья под названием **«Рынок системной интеграции: время затянуть пояс»**, раз-

мещенная в «СиБ» №3, 2014, а также в Сети по адресу: http://www.sib.com.ua/arhiv_2014/2014_3/statia_1_1/sist_integr.pdf.

Практически все перечисленные в ней компании-интеграторы по совместительству пре-

доставляют также и сервисные услуги. Ведь проект — явление относительно скоротечное, а вот поддержка и сопровождение может длиться много лет. Большинство сервисных контрактов заключаются, как правило, не менее чем на три года. В представленной **Таблице** мы, в качестве иллюстрации, привели примеры крупных и наиболее показательных для нашей страны аутсорсинговых проектов, начало реализации которых (или переподписание сервисных контрактов) пришлось на 2013-2014 годы.

Ввиду высокой конкуренции на рынке многие компании не готовы называть своих заказчиков в открытой печати (хотя на практике узнать имена клиентов не составляет большого труда). Кроме того, надо понимать, что многие контракты продолжаются по многу лет, что в целом затрудняет их причисление к тому или иному конкретному периоду. Например, в конце 2011 года украинское представительство IBM заключило десятилетний контракт на обслуживание ИТ-инфраструктуры «Укрсоцбанка» в рамках глобального контракта с UniCredit Bank (в собственность которого перешел упомянутый украинский актив). Общая стоимость сделки составила \$200 млн. Напомним, что в рамках проекта также был задействован принцип аутстаффинга — практически все 270 ИТ-сотрудников «Укрсоцбанка» перешли работать в IBM или подрядные организации, а для размещения части ИТ-инфраструктуры банка был выбран коммерческий дата-центр De Novo.

В числе крупных компаний ИТ-аутсорсеров, в деятельности которых значительное место занимают услуги, кроме перечисленных в таблице, можно

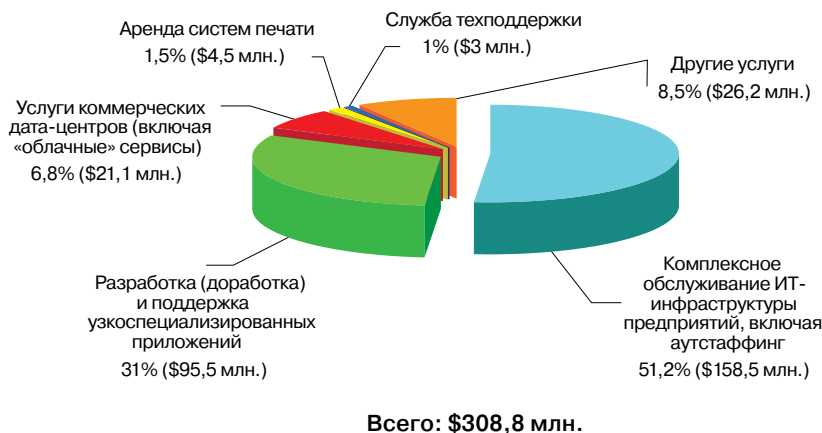


Рис. Структура украинского рынка ИТ-аутсорсинга в 2013 году, по данным «СИБ»

также упомянуть **«Борлас Украина»**, **«АМИ»**, **«БМС Сервис»**, **«Инфосистемы Джет»**.

Сильные позиции на рынке аутсорсинга имеют и мировые ИТ-компании — **IBM, HP, Cisco, Microsoft, Oracle, SAP, Schneider Electric** и т.д. Однако на отечественном рынке их позиции не так очевидны, как на глобальном уровне. Главным образом по причине отсутствия в нашей стране достаточно крупных проектов. Основные функции поддержки и обслуживания клиентов они возлагают на региональных сертифицированных партнеров. В то же время мировые ИТ-корпорации работают в рамках глобальных контрактов, обслуживая региональные отделения международных организаций в Украине, поддерживают наиболее крупные и ответственные внедрения на территории нашей страны, оказывают консультационные услуги, осуществляют техническую поддержку, нередко прибегая к схеме аутстаффинга (в этом им составляют конкуренцию крупные системные интеграторы).

Наиболее известные аутсорсеры, например **«Миратех»**, **«Инком»**, **Verna** и некоторые другие, покрывают всю Украину штатным персоналом. Вместе с тем многие компании-интеграторы,

а также производители, работающие в нашей стране, в рамках выполнения сервисных контрактов прибегают к помощи региональных партнеров, имеющих соответствующую квалификацию. Таким образом, круг ИТ-аутсорсеров еще больше расширяется, достигая нескольких сотен организаций. Кроме того, нельзя сбрасывать со счетов множество мелких структур, занимающихся обслуживанием ИТ-систем для компаний СМБ. В целом весь вышеупомянутый сегмент, с учетом услуг аутстаффинга, является самым крупным и формирует более половины — \$158,5 млн. — общего объема рынка ИТ-аутсорсинга в Украине (**рис.**).

Вторым по уровню дохода является сегмент разработки (доработки), тестирования и поддержки специализированных приложений, который особенно востребован предприятиями банковской и телекоммуникационной сфер. В рамках этого типа услуг компания заказывает поддержку своего критически важного ПО у сторонней организации. При этом деваться, скажем, банкам зачастую просто некуда — для специалиста-программиста зарплата у компании-аутсорсера выше, чем в любом банке (возможно, за редким исключением). Это неудивительно, ведь в сервис-

ной компании выше и нагрузка, и требования к профессиональному уровню. В результате отмечается постепенное перетекание лучших специалистов из банковской сферы в аутсорсинговые организации.

Создание и обслуживание СКС на предприятии — это также почти всегда аутсорсинг. В этой сфере работают сотни компаний, детальное рассмотрение деятельности которых становится основой ежегодной статьи в первом номере «СиБ». Хотя доходность этого

няла 11 тыс. рабочих мест операторов АКЦ, а общее число задействованного персонала достигало 20 тыс. человек. При этом в Украине насчитывалось 103 АКЦ, а годовой оборот отрасли составил \$70,5 млн. Конечно, очень небольшой их процент занимался технической поддержкой. По оценкам экспертов, этот показатель составляет менее 5%, или около \$3 млн.

Еще один большой пласт услуг ИТ-аутсорсинга с годовым оборотом более \$21 млн.

В нынешних условиях — главное удержать клиента.
Сделать это можно с помощью качественных ИТ-услуг

направления в нашей стране снижается год от года, тем не менее данный сегмент сегодня чрезвычайно насыщен (хотя и отнесен на диаграмме к группе «Другие услуги»).

Аутсорсинговые контактные центры (АКЦ), частным случаем которых являются службы технической поддержки (Service Desk/Help Desk), — также отдельное направление бизнеса. Согласно данным исследования Украинской Ассоциации Директ Маркетинга (УАДМ), в 2013 году в нашей стране данная сфера объеди-

(по итогам 2013 года) представляют коммерческие дата-центры, в том числе те из них, которые предлагают «облачные» сервисы. Этот сегмент мы здесь подробно рассматривать не будем, поскольку его детальный анализ был сделан в ежегодном исследовании, опубликованном в «СиБ» №3, 2014 г. под названием «**Рынок коммерческих ЦОД — измениться, чтобы выжить!**», которая также доступна на сайте издания по адресу http://www.sib.com.ua/arhiv_2014/2014_3/statia_1_2/com_cod.pdf.

Что касается сегмента обслуживания систем печати, то здесь основную часть рынка занимают небольшие компании, обслуживающие сегмент СМБ. В сфере аренды печатных устройств с «покопийной» оплатой на украинском рынке лидируют мировые торговые марки, такие как *Ricoh*, *Konica Minolta* и, конечно, *Xerox* (из крупных украинских клиентов которого можно назвать «МТС Украина», «Астелит», «Приват-Банк» и ряд других компаний). Однако широкого распространения данная модель аутсорсинга в нашей стране еще не достигла. Украинские ИТ-компании (например, «Инком», «АМИ», «БМС Сервис» и другие) также предоставляют подобные услуги отечественным заказчикам.

Некоторые особенности национального рынка

Характерным явлением на отечественном рынке ИТ-аутсорсинга в нынешних условиях стало стремление удерживать клиента. Дело в том, что на фоне продолжительного кризиса поддержание рыночной активности и агрессивного маркетинга стало своего рода роскошью, и многие руководители компаний справедливо полагают, что лучше поберечь силы — не вступать в бескомпромиссную борьбу за каждого клиента, но удерживать существующих «мертвой хваткой», а сделать это можно только за счет продажи услуг. Такой способ ведения бизнеса определяет нынешнюю конфигурацию рынка ИТ-аутсорсинга, который сегодня сильно сегментирован, а клиенты «разобраны» по интеграторам. Перетянуть заказчика у конкурента чрезвычайно сложно, и большинству игроков рынка это сегодня просто не по силам.



Казалось бы, в условиях сокращения рынка должна идти «смертельная» битва за каждый потенциальный новый проект. Но дело в том, что сейчас многие, даже выигранные тендеры отнюдь не завершаются внедрением. Заказчик сам может неожиданно оказаться без денег. Такая ситуация на нашем рынке встречается все чаще — проекты «подвисают» на неопределенное время, а ведь под них надо резервировать специалистов, готовить документацию, возможно, даже заказывать оборудование. Если проект не состоится, то все эти усилия могут существенно истощить и без того весьма скудные ресурсы отечественных ИТ-компаний. Если раньше интеграторы, как правило, вязывались во все тендеры, то сейчас подходят к этому процессу очень избирательно.

Квалифицированные сервис-инженеры сегодня все чаще переходят на работу к вендорам, хотя бы потому, что их навыки могут быть востребованными в зарубежных проектах. В то же время отечественные интеграторы сами нередко выходят на рынки соседних стран — Казахстана, России, Грузии, Польши, Словакии, Болгарии, Венгрии. Есть даже некоторая группа украинских компаний, которые сегодня полностью ориентированы на обслуживание зарубежных заказчиков, хотя имеют головной офис в нашей стране.

Кто заказывает музыку

До сих пор мы рассматривали рынок ИТ-аутсорсинга с точки зрения поставщиков услуг, но интересно также узнать ситуацию со стороны потребителей. Для этого мы пообщались не только с интеграторами, но и с представителями компаний, для которых эти услуги, собственно,



и предоставляются. В результате удалось выяснить, что сегодня рынок ИТ-аутсорсинга не только развивается, но и претерпевает качественные изменения. Особенно это заметно в сегменте СМБ. В благополучные времена крупные интеграторы нередко привлекали более мелких аутсорсеров для обслуживания больших проектов (в форме некоего субподряда) — как дополнительные «рабочие руки». Сейчас, когда рынок ИТ сократился, необходимость в подобной схеме отпала. В то же время многие украинские компании сегмента СМБ осознали преимущества ИТ-аутсорсинга. Но для крупных интеграторов они по отдельности малоинтересны, зато небольшие аутсорсинговые организации хорошо чувствуют себя, обслуживая не крупных заказчиков (выбирать сегодня особо не приходится). В этом им пригождается опыт, полученный ранее в крупных проектах под эгидой лидеров рынка системной интеграции.

Вполне предсказуемо, что наибольший спрос — на услуги, связанные с непрофильными видами деятельности компаний. Здесь мощный потенциал имеют «облачные» сервисы, обслуживание офисной техники, ПК, ЛВС. Более того, компании СМБ все чаще отдают на аутсорсинг функции бэк-офиса (бухгалтерия, юридическое сопровождение, генерация отчетов). Хотя

это и не относится напрямую к ИТ, тем не менее — эта тенденция достойна упоминания.

Большой интерес к ИТ-аутсорсингу проявляют не только компании сектора СМБ, но и различные стартапы, которые не готовы вкладывать большие средства в собственное оборудование и ПО, но в то же время стремятся начать использование ИТ-инфраструктуры как можно быстрее, а главное, не хотят тратить время и силы на ее поддержку, сопровождение и модернизацию.

Корпоративный сегмент также привыкает передавать отдельные функции сторонним компаниям. Здесь основным мотиватором выступает снижение доходов, которое приводит к сокращению персонала и непрофильных подразделений. Вместо этого активизируется работа с аутсорсерами и фрилансерами. Казалось бы, эта тенденция была выражена еще в 2008 году во время всемирного кризиса, но сегодняшняя ситуация имеет принципиальное отличие. Если раньше сторонних специалистов заказчики привлекали для усиления команды — когда собственные подразделения не справлялись с объемом проекта, то сейчас все чаще требуются внештатные специалисты с уникальными компетенциями, которых просто нет у штатных сотрудников заказчика (ввиду высокой

стоимости таких специалистов и отсутствия постоянных проектов по их профилю). В соответствии с требованиями рынка компании-аутсорсеры сегодня могут предоставить не просто отдельных высококлассных специалистов, но даже готовые проектные команды с большим опытом успешных реализаций. В целом — это нормальная мировая практика.

Традиционным и очень крупным потребителем ИТ-услуг были и остаются операторы связи. Здесь основной тенденцией является то, что крупные компании перестали вести самостоятельный бизнес замкнутого цикла. Они активно отдают в аутсорсинг услуги по прокладке линий и организации каналов связи, обслуживанию операторского оборудования, сопровождению программных комплексов (достаточно взглянуть на проекты «Приоком» или S&T Ukraine). Кроме того, операторы связи сами нередко оказывают услуги аутсорсинга, например, предоставляя клиентам сервисы собственного дата-центра.

Еще одним значительным потребителем аутсорсинговых услуг в нашей стране является финансовый сектор. ИТ-инфраструктура активно передается на обслуживание профильным компаниям. Впрочем, не только она — на откуп сторонним компаниям отдается зачастую практически все, что не связано с основной деятельностью, начиная от печати рекламных листовок и заканчивая созданием/демонтажем под ключ новых отделений по всей стране. В свою очередь, банки сосредоточены на продвижении онлайн-платежей и других финансовых сервисов по своему профилю. Для этого активно задействуются сторонние софтверные компании и команды. Речь идет о сложных банковских

решениях, требующих работы специалистов очень высокого уровня, которых, вместе с тем, невыгодно держать в штате постоянно. Важным фактором развития рынка стало то, что методики создания ПО становятся все более стандартизированными, а значит, снижается опасность впасть в зависимость от стороннего разработчика. Стандартизация поддержки, обслуживания и расширения функций позволяет конкурировать софтверным компаниям, даже если они не участвовали в создании продукта.

В то же время большинству банков все еще надежнее и привычнее держать штат собственных программистов и специалистов по ИТ, поскольку они, во-первых, более управляемы, а во-вторых, могут решать проблемы быстрее в силу нахождения рядом и готовности работать без четко поставленного техзадания. Кроме того, характерной особенностью банковского сектора является то, что их подразделения безопасности практически всегда категорически против передачи каких-либо информационных активов или средств обработки данных сторонним компаниям. Однако в тех банках, где взгляды менеджеров сформировались под влиянием западной модели построения бизнеса, как правило, не боятся делегировать полномочия аутсорсинговым организациям.

Наиболее сложная ситуация для предоставления ИТ-услуг в государственном и промышленном секторах. В госорганах традиционно нет достаточного финансирования. Крупные проекты заморожены, востребованы только самые базовые услуги в виде поддержки ранее установленных ИТ-систем. Но этот «кусочек хлеба» у местных интеграторов отнимают мировые

производители, чьи решения используются на предприятиях. В нынешней ситуации главное — хотя бы выжить, поэтому вендоры не стесняются отодвигать своих же партнеров, особенно в части предоставления аутсорсинговых услуг и консалтинга, все более агрессивно проявляя себя в качестве самостоятельных игроков на отечественном рынке.

Похожая ситуация и с промышленными предприятиями, которые находятся сегодня в состоянии тревожной неопределенности и сами нередко готовы диверсифицировать производство под любые профильные заказы, по сути выступая в роли своеобразных аутсорсеров своих же производственных мощностей.

Качественный ИТ-сервис и всесторонний аутсорсинг — характерная черта развитых экономик. Наша страна только начинает осваивать эти направления. В столице и крупных украинских городах ситуация налаживается гораздо быстрее, чем в остальных регионах, где сегодня очень непросто найти компетентных сервис-партнеров. Особенно ощущается это в восточных областях страны, где отток специалистов крайне велик.

Будущее сегмента зависит от многих факторов: экономической конъюнктуры, внешних инвестиций, государственной политики в сфере бизнеса, состояния финансового сектора и т.д. В результате аутсорсинг, как ожидается, станет одним из наиболее динамичных сегментов украинского ИТ-рынка на ближайшие годы.

*За помощь
в подготовке материала —
отдельная благодарность
Алексею Перекатову («Миратех»)*

**Игорь КИРИЛЛОВ,
Константин КОВАЛЕНКО, СИБ**