

A photograph of an office environment with several people working at desks. A woman in a brown jacket is standing and looking at a computer monitor. A man in a light blue shirt is sitting at a desk, looking at a computer screen. Another man in a grey shirt is standing and looking at a document. The office has large windows and a brick wall.

# Стратегия сорсинга и подходы к управлению источниками ресурсов ИТ

Исследование среди  
представителей среднего  
и крупного бизнеса

Январь 2023 г.



Технологии  
Доверия

# Цели исследования



Цель нашего исследования – проанализировать действующие подходы и планы компаний в отношении выбора оптимальных форм сорсинга ИТ-услуг.

Вместе с респондентами – представителями среднего и крупного бизнеса различных отраслей – мы разбирались в следующих вопросах:

- какие критерии в первую очередь влияют на выбор целевой формы сорсинга ИТ;
- какие группы ИТ-услуг выведены на аутсорсинг и наблюдается ли в связи с этим изменение качества их предоставления;
- какие категории специалистов ИТ наиболее востребованы на рынке и наблюдается ли дефицит при привлечении ресурсов;
- как изменялась доля аутсорсинга ИТ за последние годы и каковы перспективы изменения подхода к сорсингу с учетом текущей ситуации на рынке.

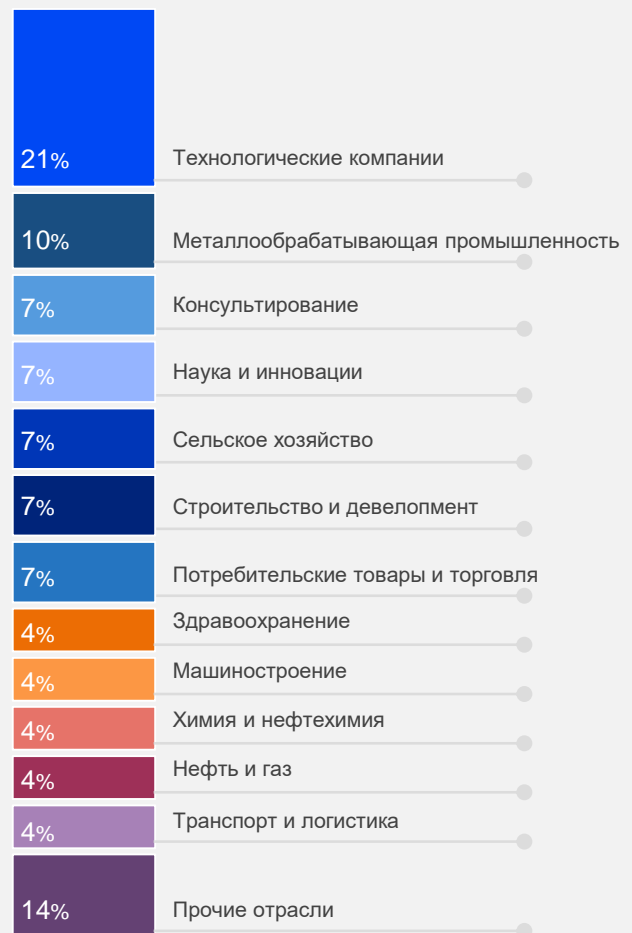
# Подход к проведению исследования и состав респондентов

Сбор данных проводился в формате онлайн-опроса. Респонденты отвечали на 18 вопросов из 6 разделов, составивших концептуальный каркас исследования:

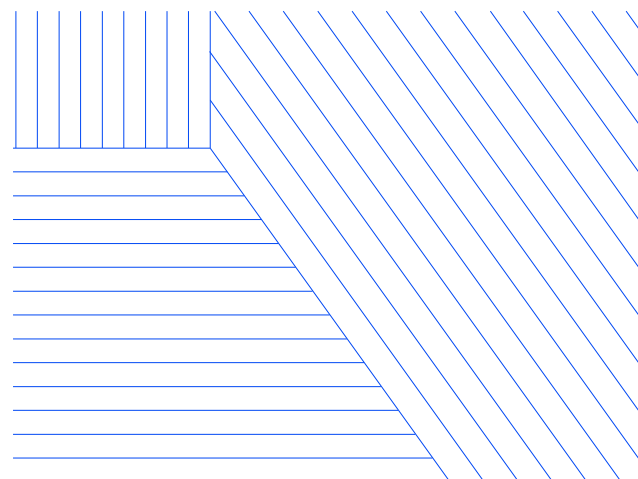
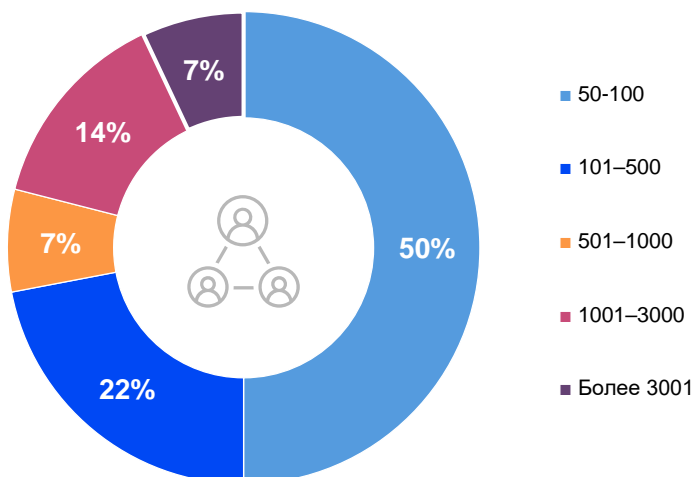
1. Подходы компаний к выбору целевой формы сорсинга ИТ.
2. Основные группы ИТ-услуг, переданные на аутсорсинг.
3. Ключевые преимущества перехода на аутсорсинг.
4. Распределение бюджета ИТ и эффект.
5. Численность и управление ресурсами ИТ.
6. Перспективы развития рынка и изменение подходов к сорсингу ИТ.

В опросе приняли участие 28 российских компаний – представителей крупного и среднего бизнеса; штатная численность ИТ у 28% респондентов составляет 500 и более человек.

## Распределение респондентов по отраслям



## Распределение респондентов по количеству сотрудников ИТ в штате



# Ключевые выводы

1. Среди российских компаний растет спрос на аутсорсинг ИТ-услуг. Отмечаются большие темпы роста аутстаффинга (более 50% опрошенных) и привлечения фрилансеров, в том числе среди крупных российских холдингов. В сравнении с международными рынками, где доля аутсорсинга в среднем занимает 30%, российские компании передают на аутсорсинг всего 10% ИТ-услуг.
2. Подход к выбору формы сорсинга ИТ-услуг определяется в каждом случае индивидуально, а у большинства компаний нет формализованной стратегии сорсинга. Ключевыми критериями, влияющими на выбор формы сорсинга, являются стоимость, критичность для бизнеса и сложность выполняемых задач.
3. К самым популярным функциям для передачи на аутсорсинг относятся разработка и поддержка приложений, внедрение решений и системная интеграция. По мнению большинства респондентов, на российском рынке существует дефицит разработчиков и DevOps-инженеров, что усугубляется растущей нехваткой компетенций в области импортонезависимых решений.
4. В качестве основных преимуществ передачи ИТ-услуг на аутсорсинг отмечаются увеличение гибкости при предоставлении услуги (простота масштабирования), скорость получения требуемой экспертизы, а также сокращение затрат на бэк-офис / аренду офисных помещений.
5. Снижение затрат является определяющим фактором смены формы сорсинга, а более половины (57%) респондентов считают, что аутсорсинг в сравнении с инсорсингом обходится дешевле для большинства ИТ-услуг.
6. У большинства респондентов доля затрат на аутсорсинг не превышает четверти бюджета ИТ.
7. В условиях текущей неопределенности большинство респондентов не предполагают радикального изменения стратегии (подходов к управлению) сорсинга ИТ, сосредоточившись на усилении внутренних компетенций.

# Подход к выбору целевой формы сорсинга ИТ

## Формализация подхода к выбору формы сорсинга ИТ

На практике формализованный подход к выбору целевой формы сорсинга ИТ применяется редко. В каждом конкретном случае форма сорсинга ИТ определяется экспертно.

Утвержденная модель критериев и порядок принятия решения существуют только у 11% респондентов.

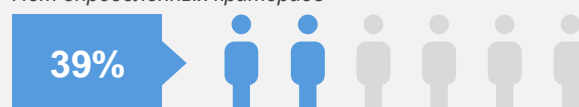
Без формализованного подхода и дальнейших планов по его разработке обходятся, как правило, компании со штатом ИТ-специалистов до 500 человек.

## Распределение респондентов по применению формализованного подхода

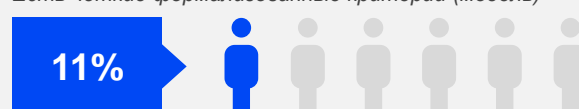
Есть набор критериев, но форма сорсинга чаще определяется экспертно



Нет определенных критериев



Есть четкие формализованные критерии (модель)



## Ключевые критерии выбора формы сорсинга ИТ-услуги/роли

Стоимость ИТ-услуг для подавляющего большинства респондентов является решающим фактором при выборе формы сорсинга ИТ. Большая часть компаний, отмечающих данный критерий как ключевой, имеют в штате менее 500 сотрудников.

Критерий, связанный с доступом на закрытые производственные площадки и территории / в среды промышленной эксплуатации, разработки и тестирования, называют только 4% респондентов. Для ряда компаний, как правило, с высокими требованиями к ИБ, при смене формы сорсинга ИТ-услуги/роли данный критерий может выступать как блокирующий.

## Ключевые критерии выбора формы сорсинга, названные респондентами



# Основные группы ИТ-услуг, переданные на аутсорсинг

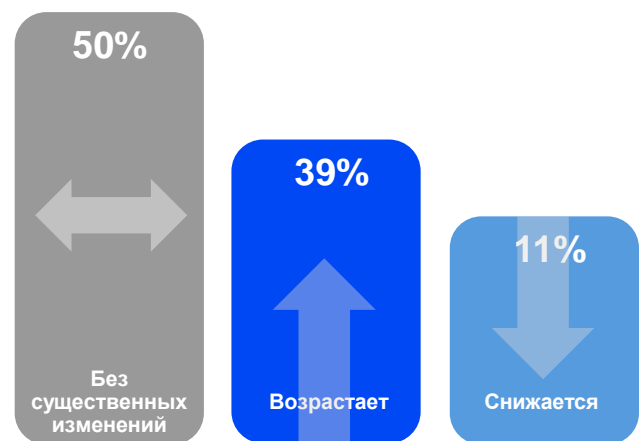
## Динамика изменения доли аутсорсинга ИТ

По мнению представителей крупных российских компаний, принявших участие в настоящем опросе, рынок аутсорсинга в России вырастет на трехлетнем горизонте, а больше трети респондентов планируют увеличить долю аутсорсинга в ИТ-услугах в среднесрочной перспективе.

К ключевым факторам, влияющим на российский рынок ИТ-услуг и механизмы адаптации компаний к изменяющимся условиям, относят:

- ресурсные риски;
- качество и стоимость;
- импортозамещение и санкционную независимость.

## Распределение респондентов по динамике изменения доли аутсорсинга ИТ за последние 2-3 года



## Определение групп ИТ-услуг, выведенных на аутсорсинг

Дефицит разработчиков на российском рынке увеличивает долю аутсорсинга для ИТ-услуг поддержки и разработки приложений.

Значительная доля внешних ресурсов привлекается к проектам внедрения и интеграции. 18% респондентов отметили передачу на аутсорсинг таких групп услуг, как поддержка сетевой инфраструктуры / связи, поддержка ИТ-инфраструктуры.

## Распределение ответов респондентов по группам услуг в портфеле с долей аутсорсинга выше 30%



# Ключевые преимущества перехода на аутсорсинг

## Ключевые преимущества перехода на аутсорсинг

Крупные компании в среднем тратят около 6% ИТ-бюджета на аутсорсинг. Они чаще других ожидают увеличения гибкости при предоставлении ИТ-услуги (простоту масштабирования) и своевременное получение профильной экспертизы.

Аутсорсинг позволяет охватывать неспецифичные для компании компетенции, которые можно высвободить в результате привлечения внешнего поставщика ИТ.

Качество ИТ-услуги не является первоочередным критерием для ряда компаний, однако входит в топ-5 приоритетов. Это может быть связано с тем, что компании чаще выбирают гибридную форму сорсинга для ИТ-услуги / связанных ролей. Таким образом можно поддерживать качество предоставления ИТ-услуги внутренними ресурсами и привлекать внешних поставщиков ИТ в период пиковых нагрузок.

## Распределение респондентов по ожидаемому качеству услуг на аутсорсинге

54%

Нет общего тренда (все индивидуально)

21%

Возрастает

18%

Без изменений

7%

Снижается

## Ключевые преимущества при переходе на аутсорсинг, по мнению респондентов

Увеличение гибкости

50%

Быстрота и гибкость экспертизы

50%

Сокращение затрат на бэк-офис

43%

Снижение рисков

43%

Повышение качества

39%

Снижение затрат

39%

Прозрачность структуры затрат

25%

## Оценка качества ИТ-услуг при переходе на модель аутсорсинга

Большее половины опрошенных сходятся во мнении, что качество ИТ-услуг может определяться различным перечнем параметров и видением ценности. В результате общий тренд изменения не прослеживается и зависит от конкретной ИТ-услуги.

Таким образом, не всегда удается отследить прямую связь между привлечением внешнего ресурса и удовлетворенностью конечного потребителя ИТ-услуги.

# Распределение бюджета ИТ и эффект

## Оценка стоимости ИТ-услуг: аутсорсинг vs инсорсинг

Стоимость ИТ-услуг традиционно является ключевым критерием определения формы сорсинга для многих компаний.

По мнению большинства респондентов, ИТ-услуга, предоставляемая внешними поставщиками ИТ, стоит дешевле по сравнению с инсорсингом. Однако данное утверждение верно не для всех ИТ-услуг.

21% респондентов однозначно считает, что аутсорсинг будет стоить дороже.

## Определение доли затрат в бюджете ИТ на аутсорсинг ИТ-услуг эксплуатации

У большинства респондентов доля затрат на аутсорсинг в области эксплуатации не превышает четверти бюджета ИТ. Данный факт коррелирует с планами компаний наращивать внутренние компетенции в среднесрочной перспективе.

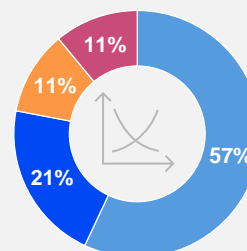
Затраты 25% респондентов на аутсорсинг, напротив, превышают четверть бюджета. Планы расширять долю затрат отмечены не только у крупных компаний, но и у более мелких (со штатной численностью ИТ менее 100 сотрудников).

## Определение доли затрат на аутсорсинг ИТ-разработки/развития

Доля затрат на аутсорсинг в области разработки у большинства компаний также не превышает 25%, что свидетельствует о стремлении поддерживать высокий уровень внутренней экспертизы по развитию ИТ-решений.

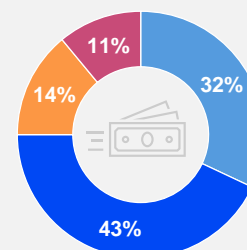
У 4% респондентов – крупных компаний со штатной численностью ИТ более 1000 человек – доля затрат на аутсорсинг занимает более 75% бюджета на развития ИТ.

### Распределение респондентов по оценке стоимости аутсорсинга услуг (эксплуатации и разработки/развития) в сравнении с инсорсингом



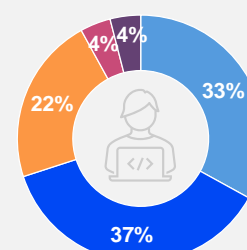
- В целом аутсорсинг дешевле, но не для всех ИТ-услуг
- ИТ-инсорсинг однозначно дешевле
- ИТ-аутсорсинг однозначно дешевле
- Приблизительно одинаково

### Распределение респондентов по доле затрат на аутсорсинг в бюджете на эксплуатацию ИТ



- Менее 10%
- от 10% до 25%
- от 25% до 50%
- от 50% до 75%

### Распределение респондентов по доле затрат на аутсорсинг в бюджете на разработку/развитие ИТ



- Менее 10%
- от 10% до 25%
- от 25% до 50%
- Более 75%
- от 50% до 75%



# Численность и управление ресурсами ИТ

## Оценка изменений штатной численности ИТ-специалистов в компании в перспективе двух лет

Почти равные доли респондентов планируют неизменность численности и рост штата ИТ-специалистов. Негативную тенденцию в виде необходимости сокращения отмечают лишь 15% опрошенных.

Преобладание тенденции к увеличению штата можно объяснить двумя параллельными процессами:

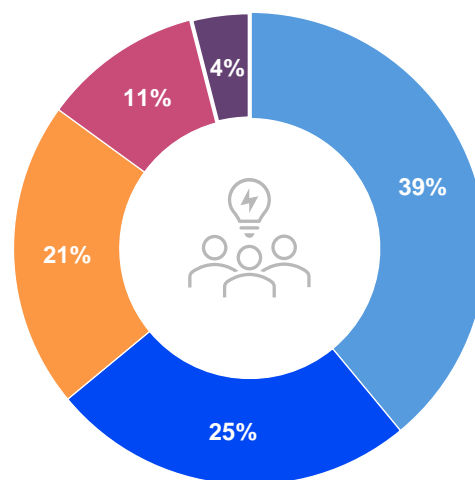
- запуск проектов перехода на отечественные решения и дальнейшего их развития и поддержки;
- необходимость стабильного функционирования бизнеса на текущих системах до момента завершения миграции.

## Анализ планов переобучения или ротации ИТ-специалистов в связи с импортозамещением ПО и оборудования в ближайшие два года

Потребность в квалифицированной поддержке отечественных решений значительно выросла и продолжит увеличиваться в ближайшие годы. Для ее удовлетворения 11% респондентов планируют направить на переобучение более 25% своих ИТ-специалистов.

Однако более чем у половины опрошенных компаний масштаб проникновения отечественных решений в ИТ-ландшафт не настолько значителен, в связи с чем они нацелены на переобучение менее 10% ИТ-специалистов.

## Распределение респондентов по наличию планов изменения численности ИТ-специалистов



- В целом изменение не планируется
- Планируется незначительно расширить штат
- Планируется значительно расширить штат
- Планируется незначительно сократить штат
- Планируется значительно сократить штат

## Распределение компаний по объему планов переобучения или ротации ИТ-специалистов

57%

Требуется переобучить менее 10% сотрудников

32%

Требуется переобучить от 10% до 25% сотрудников

11%

Требуется переобучить от 25% до 50% сотрудников

# Численность и управление ресурсами ИТ

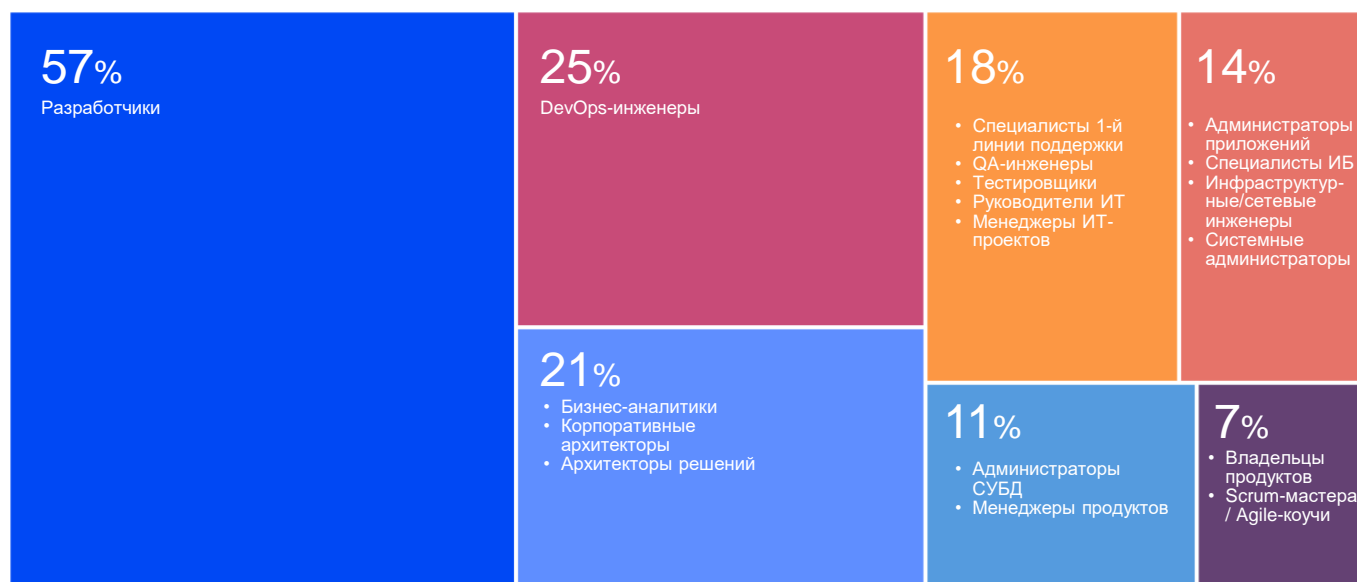
## Ключевые категории ИТ-специалистов, в которых компании испытывают дефицит

При сложившихся в первом квартале 2022 года условиях на рынке ИТ-специалистов произошли и продолжают происходить серьезные изменения, требующие от работодателей гибкости и скорости реакции в процессах поиска и найма кандидатов и сохранения ключевой экспертизы по различным областям ИТ.

По результатам опроса, более половины респондентов чаще всего испытывают дефицит в разработчиках и DevOps-инженерах, что в том числе связано с уходом иностранных компаний с российского рынка и оттоком ИТ-специалистов из страны.

Гораздо меньший дефицит компании испытывают в ролях, связанных с инфраструктурой ИТ: системных администраторах, инженерах, сетевых инженерах и администраторах СУБД. Тем не менее такой дефицит может усилиться на фоне процессов импортозамещения ИТ-решений и роста потребности в ресурсах их поддержки.

## Распределение ответов респондентов по выбору категорий ИТ-специалистов, в которых компании испытывают дефицит



# Численность и управление ресурсами ИТ

## Анализ применения рамочных договоров аутстаффинга

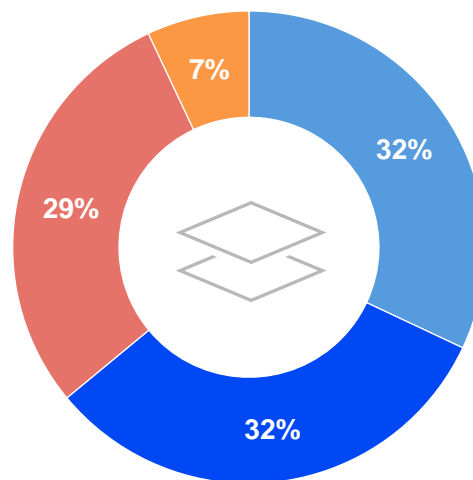
Привлечение сотрудников по модели аутстаффинга на основе рамочных договоров практикуется во многих компаниях (у более 50% опрошенных).

Треть из них уже имеет заключенные долгосрочные контракты с поставщиками, а 7% компаний отмечают необходимость изменения политики в части аутстаффинга.

## Категории ИТ-специалистов, по которым доля аутстаффинга превышает 30%

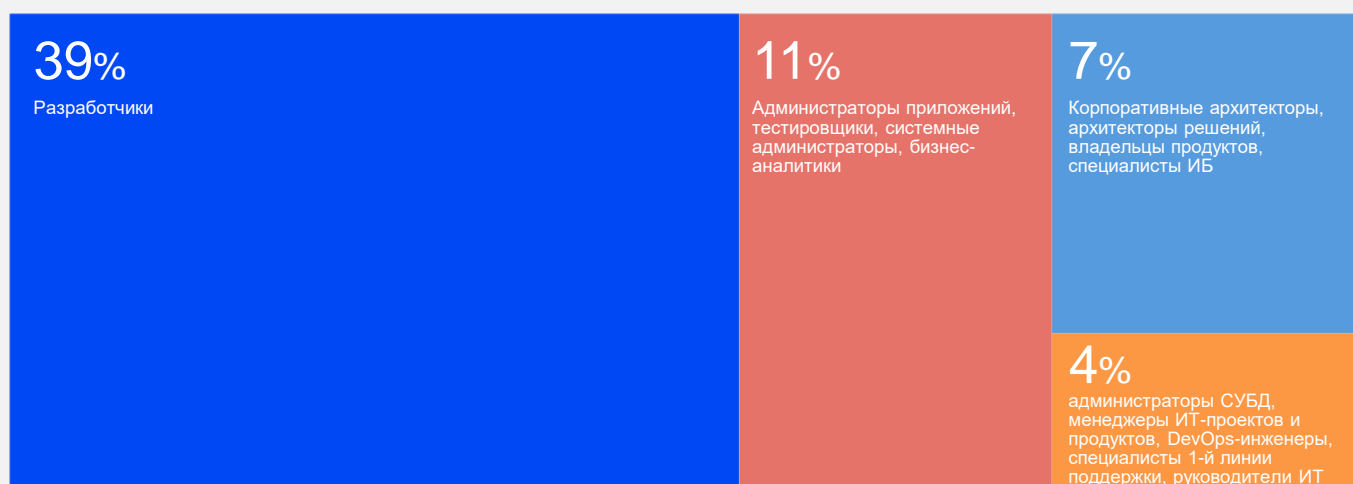
Самые популярные роли для передачи на аутстаффинг – это разработчики, тестировщики, администраторы приложений, системные администраторы и бизнес-аналитики.

## Распределение респондентов по наличию рамочных договоров аутстаффинга



- Краткосрочные контракты
- Долгосрочные контракты
- Нет рамочных договоров аутстаффинга
- Рамочных договоров аутстаффинга нет, но планируются

## Распределение ответов респондентов по категориям ИТ-специалистов, доля аутстаффинга которых в компании составляет более 30%



# Перспективы развития рынка и изменение подходов к сорсингу

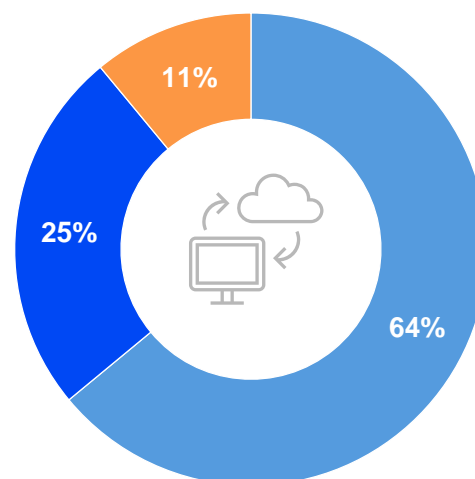
## Оценка возможности изменения стратегии сорсинга в ближайшие два года

Значительная часть опрошенных компаний не планирует изменять стратегию сорсинга ИТ в ближайшие два года.

В условиях текущей неопределенности компании больше нацелены на усиление внутренних компетенций, и лишь незначительная часть респондентов смотрит в сторону привлечения внешних подрядчиков, преимущественно для оказания ИТ-услуг:

- с низкой степенью влияния на функционирование бизнеса;
- с низкой степенью кастомизации связанных ИТ-решений;
- с высокой скоростью поиска/найма/погружения в отраслевую/технологическую специфику компании.

## Распределение респондентов по видению перспектив рынка аутсорсинга ИТ в России в ближайшие два года



■ Увеличится ■ В целом не изменится ■ Сократится

## Анализ изменения рынка аутсорсинга ИТ в России в ближайшие два года

Значительная часть компаний прогнозирует увеличение рынка аутсорсинга ИТ на горизонте 2-3 лет и отмечает, что в сложившихся обстоятельствах сложно что-либо загадывать на такую отдаленную перспективу. Вместе с тем респонденты уверены, что крайне важно динамично и гибко реагировать на постоянно изменяющиеся условия внешней среды и повышать эффективность управления внутренними и внешними ресурсами ИТ.

# Контактные лица



Тимофей Хорошев  
Партнер

[timofey.khoroshev@tedo.ru](mailto:timofey.khoroshev@tedo.ru)



Максим Иванов  
Исполнительный директор

[maxim.ivanov@tedo.ru](mailto:maxim.ivanov@tedo.ru)



Василий Беляков  
Старший менеджер

[vasily.belyakov@tedo.ru](mailto:vasily.belyakov@tedo.ru)



Инна Ромашкова  
Старший консультант

[inna.romashkova@tedo.ru](mailto:inna.romashkova@tedo.ru)



Технологии  
Доверия

[tedo.ru](http://tedo.ru)

«Технологии Доверия» ([www.tedo.ru](http://www.tedo.ru)) предоставляют аудиторские и консультационные услуги компаниям разных отраслей. В офисах «Технологий Доверия» в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже, Владикавказе и Нижнем Новгороде работают 3 000 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса.