

---

# Заказная разработка: а жив ли рынок?



ДОКЛАДЧИК: БЕЛЯКОВ АЛЕКСЕЙ  
ООО «СУММА ТЕХНОЛОГИЙ»

# Кто докладчик?



## Беляков Алексей

владелец и директор  
ИТ-компани  
«Сумма технологий»

- ❑ **2** высших образования — прикладная математика в МЭИ и управление проектами, сертификации **MCSE/PMP/PgMP**
- ❑ **27** лет в ИТ:
  - ❑ **10** лет — директор по внедрению решений на предприятиях атомной энергетики
  - ❑ **7** лет — директор программы проектов, директор по продаже консалтинга и поддержки в нефтяной индустрии (**Microsoft Consulting Services**)
  - ❑ **10** лет — руководитель ИТ-компани (**Сумма Технологий/Refactor-IKS**)
- ❑ Соавтор **7** различных программных продуктов в роспатенте, более **20** статей и докладов в профильных изданиях и конференциях, научный руководитель более **20** магистерских и инженерных работ

# Соавторы презентации

---



**Сирота Роман**  
Менеджер продукта

Высшее техническое образование, участие более чем в **50** проектах разработки ПО, **20+** лет в ИТ, включая управление направлением аналитики, командное и техническое лидерство, продакт-менеджмент. Сертификация **PRINCE2** (управление проектами) и Продакт-менеджер в ИТ



**Харитоновна Елена**  
Аналитик

Высшее образование (**PR**), профессиональная переподготовка по направлениям «Менеджмент» и «Аналитик данных». Участие в проектах разработки ПО, включая выполнение НИОКР, анализ данных, проектирование и внедрение сложных программных решений

- ❑ **На рынке с 2012 года:** команда из **20** специалистов (в пике **45**)
- ❑ **Основные компетенции:** проектирование, разработка, документирование и сопровождение информационных систем, решения в области ИИ
- ❑ **Реестр отечественного ПО:** Система кругового обзора на ТС
- ❑ **РосПатент:** Шина данных, Сервер задач, Система сбора показаний приборов ЖКХ, Ситуационный центр
- ❑ Официальная **ИТ-аккредитация**, **опыт** проведения **НИОКР**
- ❑ **Более 100 проектов** за **12 лет**, от **1 000** до **60 000** ч/ч
- ❑ **Собственный ЦОД**, лаборатория — расположены в Лефортово

# Разработанные решения (самые интересные!)

- ❑ Обеспечение общественной безопасности для крупных спортивных мероприятий (**ЧМ2018, Кубок конфедераций, Универсиада**)
- ❑ Электронный документооборот с органами власти (**ВТБ**)
- ❑ Система ТОИР с модулем предиктивной аналитики для энергетических объектов (**НИОКР для Фонда содействия инновациям**)
- ❑ Система кругового видеообзора для автономного автотранспорта (**НИОКР для Фонда содействия инновациям**)
- ❑ Система оценки соответствия требованиям безуглеродной энергетике (для британского стартапа)
- ❑ Система управления бизнес-процессами для Москомархитектуры
- ❑ **Управление портфелем проектов для ТНК-BP**
- ❑ Поисковые решения для геологии и геодезии (**ТНК-BP/Microsoft**)
- ❑ Отслеживание рекомендаций аудита (**ДЭУП ТНК-BP/Microsoft**)
- ❑ Система учёта времени сотрудников финансовых служб для **ТНК-BP (Microsoft)**
- ❑ Национальный цифровой ресурс РУКОНТ и Информационная технология сбора цифрового контента **КОНТЕКСТУМ Rucont.ru**
- ❑ Система учета больных рассеянным склерозом
- ❑ Система управления знаниями **ТНК-BP (Microsoft)**
- ❑ Система управления рисками корпоративного центра **ТНК-BP (Microsoft)**
- ❑ Шина обмена сообщениями и модуль анализа событий в проекте **Безопасный город (ДИТ Правительства Москвы)**
- ❑ Система сбора показаний интеллектуальных приборов учета (**Саяны**)
- ❑ Система поддержки процессов обучения в специализированном центре «Конкурсные торги» **МЭИ(ТУ)**
- ❑ Система ТОИР/УМТО для Балаковской АЭС

# А жив ли рынок?

Определимся с терминами:

- ❑ **Заказная разработка — это разработка уникального решения для заказчика силами сторонних разработчиков с:**
  - ❑ полной передачей прав на разработку и исходный код
  - ❑ созданием пакета проектной и эксплуатационной документации
  - ❑ гарантийной или сервисной поддержкой
  - ❑ управляемым бюджетом и сроками
  
- ❑ **Не путать с:**
  - ❑ инсорсингом (перевод разработки в штат заказчика)
  - ❑ адаптацией **5%** функциональности рыночного продукта
  - ❑ аутстаффингом (предоставление разработчиков в команду заказчика)

Не рассматриваем большие коллективы — от **200** человек и более





# Какими чертами обладает живой динамичный рынок?



- ❑ Низкая стоимость входа
- ❑ Высокая маржинальность
- ❑ Прозрачность процедуры заказа и получения услуги
- ❑ Правовые гарантии для заказчиков и подрядчиков
- ❑ Наличие доступа к кадровым ресурсам
- ❑ Возможности инвестиций в развитие бизнеса

# Вопросы к аудитории (разработчикам)

- Вы получали заказы через сайт или в ходе участия в честных закупках?
- Вам платили авансы?
- Вы получали на вход ТЗ / требования, по которым можно выполнить оценку трудозатрат и вести разработку?
- Вы заключали договор на разумных условиях?
- Вы получили полную оплату за вашу работу?
- У вас никогда не уведили коллектив?



**! Если вы ответили «да» на все вопросы — поздравляю, вы не с Земли)))**



# Особенности российского рынка

---

- ❑ Крупные не-ИТ компании имеют большой по меркам других стран ИТ-штат (в виде своих собственных интеграторов, например: ЛУКОЙЛ-Технологии ≈ **7 000** чел., Иннотех (Т1) ≈ **9 000** чел., Сбертех ≈ **11 000** чел., Сибинтек + Сибинтек-Софт ≈ **22 000** чел., Газпромнефть — Цифровые решения ≈ **5 000** чел. и т. д.)
- ❑ С российского рынка ушли два крупнейших разработчика заказного ПО: **Luxoft** и **EPAM**
- ❑ ИТ-аутсорсинг в России слабо развит, его доля в общем объеме ИТ-услуг остается ниже мирового уровня. По данным аналитиков «Технологий доверия» (бывшая **PwC**), российские компании передают на аутсорсинг не более **10%** ИТ-услуг, что втрое ниже общемирового показателя
- ❑ Российские специалисты легко находят работу за рубежом благодаря своим высоким навыкам и спросу. Однако для российских ИТ-компаний выход на зарубежные рынки практически невозможен без полной релокации, что связано с юридическими барьерами, сложностями в проведении финансовых операций, отсутствием доверия со стороны иностранных заказчиков и политической токсичностью

# Рассмотрим кейсы

---

## **DISCLAIMER**

Все эти истории — из далекой-далекой галактики, всякое сходство с реальными компаниями исключительно случайно!

Цель данного обзора — показать реальное положение с контрактами в отрасли и специфику договорной работы



# Кейс 1. Софт для буровых платформ



- ❑ У заказчика **3** нефтяные буровые платформы для работы на шельфе. С момента производства обслуживались иностранными сервисными подрядчиками
- ❑ После **2022** года встала задача обеспечить инвентаризацию при помощи российского ПО
- ❑ Условия тендера:
  - ❑ Российская разработка, в реестре российского ПО
  - ❑ Опыт эксплуатации не менее **5** лет
  - ❑ Не менее **3** успешных внедрений
  - ❑ Открытый исходный код
  - ❑ Гарантия на ПО **3** года
  - ❑ Передача прав на разработку заказчику
  - ❑ Срок доработки, внедрения и выполнения инвентаризации — **9** месяцев

❑ Есть ли такое ПО и компании работающие на таких условиях? — Конечно же нет! Но есть нюанс...

# Кейс 2. Ситуационный центр Чемпионат мира по футболу 2018

- ❑ Генподрядчик — профильный ИТ-интегратор в силовых структурах, среднегодовой оборот **5** млрд руб.
- ❑ Стоимость проекта — более **190** млн руб.
  - ❑ Обязательное оформление в штат компании (допуск к работам — через **1-й** отдел) — снижение видимой выручки исполнителя
  - ❑ После завершения проекта генподрядчик остался должен **25** млн руб.
  - ❑ Через год — банкротство компании-генподрядчика, иск к исполнителю на **43** млн руб. с привлечением директора исполнителя к субсидиарной ответственности. Отбились в суде с первой попытки, но мыслей о развитии бизнеса не было полгода 😊





# Кейс 3. Разработка ТЗ для проекта безопасный регион



- ❑ Работа с заказчиком по разработке ТЗ — до объявления конкурса
  - ❑ ТЗ переписывалось **4** раза
  - ❑ Инвестиции в написание ТЗ около **1** млн руб.
  - ❑ Исполнитель был выбран по внеконкурсной процедуре без оглядки на ТЗ



# Кейс 4. Муниципальный заказчик

- ❑ Муниципальный заказчик с сильнейшим ИТ-отделом
  - ❑ Почти все исполнители работают без заключения договора
  - ❑ Договор заключается с генподрядчиком только после вывода решения в продуктив на платформу заказчика, срок исполнения работ по договору – от одной до двух недель (проекты трудоемкостью по **4-5** человеко-лет)
  - ❑ Генподрядчик выдвигает свои условия для подтверждения бюджета и перечисления денег подрядчику (количество сотрудников в штате, налоговый режим, дополнительные гарантии, подтверждения что исполнитель не является верблюдом)



# Кейс 5. Банк из ТОП-3



- ❑ Все контракты с подрядчиками заключаются только через типа как не аффилированную компанию. При этом весь персонал ИТ банка переводится в эту компанию и формально трудоустроен в ней
- ❑ Авансом называется **30%** оплата выполненных работ спустя два месяца после закрытия актов, полная оплата — в пределах до полугода от времени выполнения работ. Счет получателя должен быть открыт в банке-заказчике, для закрытия кассовых разрывов рекомендуется брать кредит в банке-заказчике
- ❑ Соглашения о ненайме не рассматриваются. После некоторого периода работы полная команда исполнителя получает настойчивое приглашение на работу в компанию-генподрядчик, ее руководство и руководство банка даже не пытается обсуждать эти действия с подрядчиком. По сути — рейдерский захват подготовленного коллектива

# Кейс 6. Муниципальный заказчик. Техподдержка решения

- ❑ Муниципальный заказчик с сильнейшим ИТ-отделом
  - ❑ Решение эксплуатируется с **2012** года
  - ❑ В качестве техподдержки на первом уровне контракта выступают крупнейшие игроки рынка — в разное время Ростелеком, Ланит, Систематика
  - ❑ В качестве условий заключения договора — прогрессирующая шкала пени за простой решения. Сумма штрафа за простой одного из компонентов сервиса в течение суток может достигать **>1 млн руб (10-20%** стоимости контракта поддержки для субподрядчиков)
  - ❑ Кто готов зайти в контракт на таких условиях? ;)





# Кейс 7. НИОКР. Неожиданно



- ❑ Выполнение НИОКР для государственной структуры
- ❑ Сложнейшие требования, многоступенчатая отчетность, пени за просрочку
- ❑ Создание документов по ГОСТ/ЕСПД
- ❑ Высокая алгоритмическая сложность решения (непрогнозируемость трудозатрат)
- ❑ При этом: авансирование работ и отсутствие скрытых требований!

# Итоги поиска приключений на поле заказной разработки

## ❑ За 12 лет компания компания:

- ❑ 3 раза сталкивалась с неплатежами, составлявшими до половины годового бюджета
- ❑ 3 раза переживала уход половины коллектива
- ❑ Был свернут выпуск 4 продуктов в разных нишах рынка

## ❑ Но!

- ❑ Сотрудники снова возвращаются обратно 😊
- ❑ Компания научилась работать в сфере НИОКР, вышла на патентование продуктов и смогла начать закрепляться в продуктовой нише (один из продуктов уже включён в Реестр отечественного ПО)
- ❑ Приобрела колоссальный опыт отстаивания своих прав в суде (из 12 исков выиграли 11)

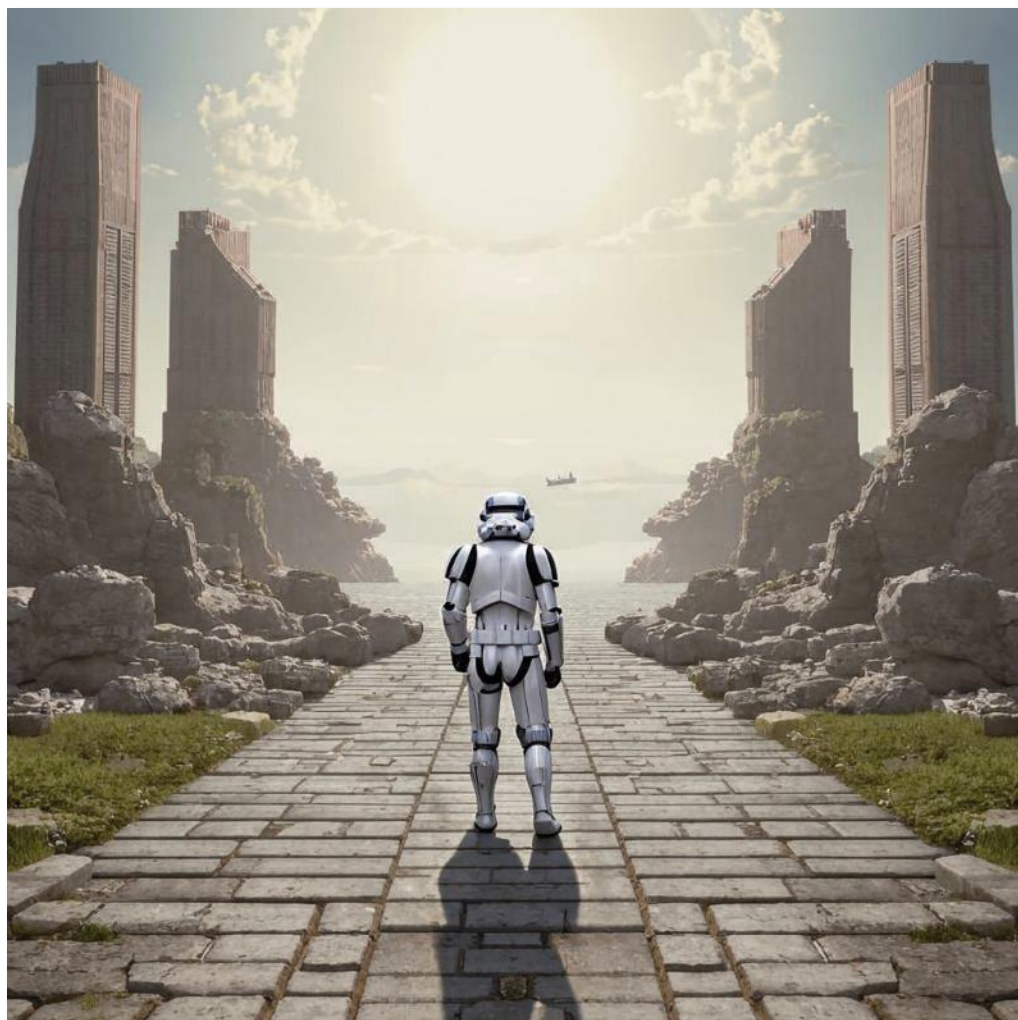




- ❑ На текущий момент рынок непрозрачен, имеет высокий входной ценз и не является маргинальным для компаний «с улицы», без лобби
- ❑ Выигрышной публичной стратегии для малых игроков нет
- ❑ На рынке представлено небольшое количество компаний-энтузиастов, которые считают разработку заказного ПО интересной (жизненное кредо)
- ❑ Большая часть историй успеха завязана на краткосрочные бизнес-стратегии и привязана к крупным заказчикам
- ❑ Крупные заказчики заинтересованы больше в создании своих ИТ-структур, чем в развитии экосистемы независимых исполнителей
- ❑ На малых игроков рынка сбрасывается большая часть проектных рисков и издержек организации заказной разработки



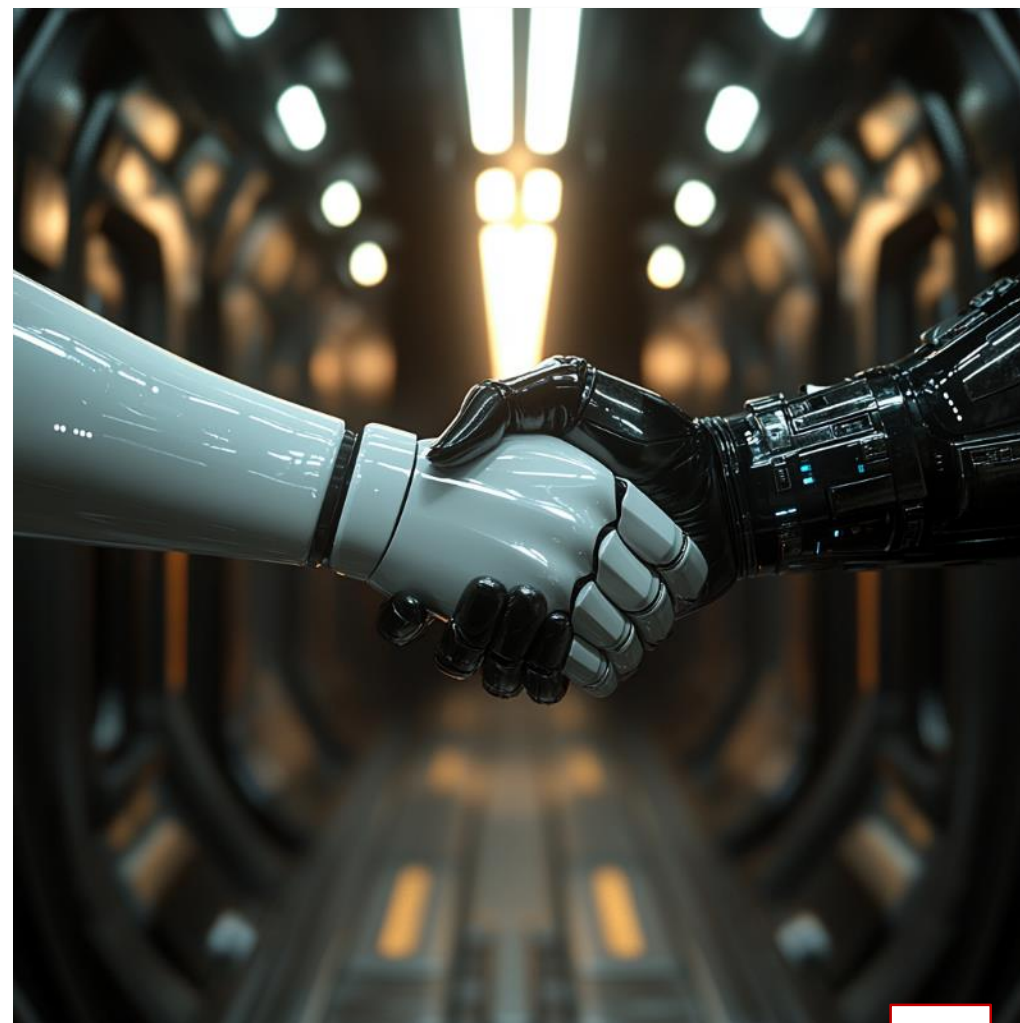
# Как же быть ?



- ❑ Искать клиентов сопоставимых по масштабу
- ❑ Избегать кабальных условий договоров
- ❑ Уходить в продуктовую нишу
- ❑ Активно взаимодействовать с государством в сфере НИОКР
- ❑ Быть быстрее и универсальнее
- ❑ Выходить на средний размер бизнеса (**200-400** человек в компании)
- ❑ Сочетать бизнес-линии разных типов – продукты/поддержка/оборудование/адаптация чужих продуктов/разработка
- ❑ Искать долгосрочных партнеров
- ❑ Не иметь заказчиков в портфеле проектов, формирующих более **20%** бюджета
- ❑ Оптимизировать расходы. Даже когда все хорошо!

# Хотите работать с нами? ;)

- ❑ Аудит процессов
- ❑ Системный анализ
- ❑ Прототипирование решений
- ❑ Заказная разработка
- ❑ Документирование решений по ГОСТ
- ❑ Техподдержка приложений
- ❑ Консультирование по процессам разработки
- ❑ Инфраструктура разработки/**DevOPs**
- ❑ Управленческий и юридический консалтинг для ИТ-компаний



# Контактная информация

---

[www.sumtec.ru](http://www.sumtec.ru)

**Email: [info@sumtec.ru](mailto:info@sumtec.ru)**

**111020, г. Москва, ул. Сторожевая, д. 4 А, стр. 7**

Генеральный директор : Беляков Алексей Владимирович

**+7-905-7382778 [BelyakovAV@sumtec.ru](mailto:BelyakovAV@sumtec.ru)**