

## АУТСОРСИНГ В ТЕЛЕКОМЕ: СЭКОНОМИТЬ И ПРЕУСПЕТЬ

М. Семенихин, директор дивизиона аутсорсинга и консалтинга, "Энвижн Груп"

Масса статей говорит об эффективности, экономии и успехе. Но не так много раскрывается конкретных примеров. Статья рассказывает об одном из таких конкретных примеров федерального калибра, касающемся телеком-аутсорсинга.

Нестабильность российской и мировой экономики, экономические санкции, "падающий" рубль... Это отражается на всех отраслевых рынках, и телекоммуникационный – не исключение. У операторов связи значительно снижаются темпы роста выручки, при этом трафик в сетях передачи данных увеличивается экспоненциально, требуя дополнительных капитальных и операционных затрат.

В такой ситуации операторы связи вынуждены всеми силами минимизировать (или хотя бы не увеличивать) издержки на эксплуатацию сетей и при этом сохранять (а лучше – выборочно повышать) качество услуг. Один из наиболее эффективных способов достичь этого – передать обслуживание сетей на аутсорсинг.

### Краткая история

В России рынок комплексных услуг телеком-аутсорсинга сложился всего несколько лет назад. Начиная с 2010 года операторы "большой тройки" заключили ряд знаковых контрактов по передаче на аутсорсинг эксплуатации собственных мобильных и фиксированных сетей.

Локомотивами внедрения международного опыта обслуживания сетей стали мировые компании-производители сетевого оборудования. Данное направление не является для вендоров основным видом деятельности, а, значит, и существенным источником доходов. Дело в другом: замыкая на себе цикл от производства

до эксплуатации, производитель получает существенные рычаги по сохранению и увеличению объема поставок оборудования.

В 2012 году на российском рынке появился уникальный в своем роде провайдер услуг телеком-аутсорсинга – компания "Энвижн Груп". Его ядром стала команда профессионалов, успешно реализовавших несколько масштабных проектов по аутсорсингу на операторском рынке РФ, адаптировав лучшие мировые практики к отечественным реалиям.

### Крупнейший проект на рынке телеком-аутсорсинга

В течение 2012–2013 годов "Энвижн Груп" стала партнером оператора "ВымпелКом", взяв на себя техническое обслуживание сетей широкополосного доступа и кабельного телевидения, а также подключение к ним абонентов по всей территории РФ. Проект получил звучное название "Солярис".

В ходе реализации проекта в штат "Энвижн Груп" перешли несколько тысяч сотрудников "ВымпелКома", а также были переведены сотни единиц основных средств (измерительное оборудование, профильный инструмент и т.д.), которые ранее использовал оператор. Дополнительно была развернута разветвленная территориальная сеть обособленных подразделений, налажена логистическая инфраструктура, существенно расширены автопарк и бэк-офисные службы:

кадровая, охрана труда, организация закупок и т.д.

### ЧЕРЕЗ ТЕРНИИ...

При подготовке и развертывании проекта "Солярис" пришлось:

- формализовать внутренние процессы в организации заказчика и разработать схемы взаимодействия подразделений на создаваемой границе "заказчик-аутсорсер" в рамках жестких требований сохранить целостную деятельность оператора связи;
- определить четкие границы отдаваемых на аутсорсинг ресурсов, что оказалось нетривиальной задачей. Обычно отдельные сотрудники организации имеют более широкий функционал, чем тот, который отходит в аутсорсинг. Например, инструменты или автотранспорт используются не только для передаваемых задач, но и для выполнения функций, которые остаются у заказчика;
- преодолеть сопротивление среднего и низшего менеджмента заказчика, которое могло выражаться как в саботировании задач проекта, так и в предоставлении некорректных данных;
- сформировать положительный образ проекта среди переводимого персонала, позволивший сохранить при переходе в штат аутсорсера целостность организации и ключевые компетенции;
- в сжатые сроки развернуть собственную инфраструктуру: сеть подразделений и административно-управленческую структуру, кадровое

администрирование, ИТ-инфраструктуру, логистику и др.

### ...К УСПЕХУ

Итоги трех лет проекта "Солярис" позволяют сформулировать базовые принципы, необходимые для успешного запуска и реализации телеком-аутсорсинга на российском рынке:

- наличие у компании-аутсорсера русскоязычной команды с отраслевой экспертизой и опытом реализации проектов, связанных с переводом персонала;
- высокий уровень взаимного доверия сторон, стремление и желание высшего руководства заказчика реализовать проект;
- стремление сторон к пониманию потребностей друг друга;
- сквозная система ключевых параметров проекта, связывающая подразделения заказчика, контрактные обязательства (SLA) и подразделения исполнителя в единый процесс оказания услуг конечному абоненту.

Уже с первых дней реализации проект "Солярис" позволил "ВымпелКому" снизить операционные расходы на величину около 15%, сократить на несколько тысяч сотрудников штат линейного персонала без дополнительных затрат и существенно сократить объем поддерживающих функций. Данный пример наглядно показывает, что использование аутсорсинга в телекоммуникациях минимизирует издержки с сохранением уровня качества, повышает операционную эффективность, улучшает финансовые показатели и дает оператору возможность сосредоточиться на основном бизнесе. ■