

КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ЛАНЦЮГА ПОСТАВОК

Досліджено сутність категорії «ключові компетенції» щодо ланцюгів поставок, з'ясовано дилеми впровадження ключових компетенцій у ланцюгах поставок, досліджено взаємозв'язки між засобами і ключовими компетенціями у ланцюгу поставок, проаналізовано чинники логістичних компетенцій ланцюга поставок та з'ясована їхня сутність.

Investigated the nature of the category "key competence" of the supply chain; noticed dilemma implementing key competencies in the supply chain; investigated the relationship between the media and key competences in the supply chain, analysis of the factors of supply chain logistics competencies and found out their substance.

Ключові слова: ланцюги поставок, компетенція, чинники.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Розгляд логістичної стратегії як корпоративної стратегії мотивований на сучасному етапі такими важливими причинами. Концепція логістики ефективна при застосуванні в умовах ланцюга поставок, що набуває рис самоорганізації, автоматичної оптимізації та гнучкості. У роботі під концепцією ланцюга поставок розуміється системний підхід до інтегрованого планування і управління всіма потоками від постачальників сировини до кінцевого споживача. З допомогою конфігурування ланцюга поставок формується механізм координації ланцюга створення доданої вартості, особливу роль в якому відіграє лідер – ініціатор інтеграції. Важливо, що від підприємств-учасників мережі вимагається: свідомого розуміння працівниками цих підприємств власної ролі у вирішенні завдань щодо виконання замовлення кінцевого споживача; створення відповідних організаційних та інформаційних механізмів співпраці між учасниками, створення умов для системної раціоналізації діяльності та отримання на цих засадах синергічного ефекту. Наступною причиною є цикл виконання замовлення, що істотно залежить від сфери логістики. За дослідженнями лише 15 % часу припадає на виробництво, а 85 % – це час переміщення та утримання в запасі (хоч логістичні витрати і не є такі суттєві (10 – 15 %). У даний час конкурування часом у ланцюгу поставок стає найістотнішим чинником отримання тривалої конкурентної переваги, що можна визначити як ключову логістичну компетенцію потенційного учасника ланцюга поставок, чому й присвячена дана наукова праця.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Концепція ключових компетенцій, запропонована Г. Хамелом і К.К. Прахаладом у 90-х роках минулого століття [7], знаходить сьогодні все більше і більше прихильників і є основною альтернативою концепції конкурентних переваг М. Портера. На думку цих вчених, менеджерам слід сприймати своє підприємство як сукупність ключових базових компонентів – поєднання навичок, умінь і технологій, що дозволяють надавати товар споживачам, тому для оцінювання стратегічного потенціалу підприємства крім матеріальних і нематеріальних ресурсів, було запропоновано визначати ключові компетенції.

Розвиваючи теорію конкурентних переваг і концепцію ключової компетенції у контексті ресурсної теорії фірми, Ф. Гуїяр і Дж. Н. Келлі пропонують визначати ключову компетенцію як взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який утворює унікальність компанії у певній галузі або сфері, та може застосовуватися у багатьох видах бізнесу та галузях [8, с. 224].

Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус і Б. Хьюстон зазначають, що компетенція є властивістю, яка притаманна всім або більшості підприємств галузі, обумовлюється ресурсами та втілює у собі навички, технологію або ноу-хау. А ключова компетенція виявляється в тому випадку, якщо підприємство використовує свої ресурси та компетенції краще за конкурентів [2, с. 32].

А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд звертають увагу на те, що підприємство може мати багатий досвід у багатьох видах діяльності, однак ключовими можна назвати лише ті компетенції, що забезпечують стійку конкурентну позицію підприємства і рівень прибутковості вище ніж середній. На їх думку, конкурентозначущі види діяльності, в яких підприємство досягло максимальної ефективності, називаються ключовими компетенціями [3, с. 139].

Взаємозв'язок між конкурентоспроможністю підприємства та його компетенціями відзначає й І.Г. Альтшулер, який вважає, що конкурентоспроможність будь-якого підприємства складається з його статичних (внутрішніх і зовнішніх) компетенцій та динамічних здатностей, а у поняття «компетенції» включає як організаційну структуру, кваліфікований персонал, системи управління, так і здатності до взаємодії з контрагентами ринку, до навчання, обміну інформацією, прийняття рішень тощо [4, с. 139].

Ж.-Ж. Ламбен також наголошує на тому, що за умови правильного управління ключові компетенції дозволяють створювати стійкі конкурентні переваги, а під ключовою компетенцією розуміють особливі навички або технології, що становлять унікальну цінність для споживача [5, с. 371].

Значну увагу питанням розвитку компетенцій працівників у своїх роботах приділили Р. Каплан і Д. Нортон [6], які розробили два підходи до визначення ролі лідерства у трансформаційних процесах в організації, що відбуваються під час реалізації стратегій: модель розвитку лідерства та модель лідерських компетенцій. Перша з них відображає, як лідери розвивають необхідні компетенції, а друга – чого очікує підприємство від своїх керівників. Вони класифікували лідерські компетенції на три категорії: створення цінності, реалізація стратегії, розвиток людського капіталу.

Отже, в сучасній літературі досить добре вивчено питання взаємозв'язку ключових компетенцій підприємства з його конкурентоспроможністю та довгостроковими конкурентними перевагами, визначення природи ключових компетенцій, їх місця у бізнес-процесах підприємства. Найчастіше ключові компетенції пов'язують з нематеріальними активами, зокрема персоналом та інтелектуальним потенціалом. Однак недостатньо уваги приділяється питанням визначення компетенцій підприємства щодо ланцюгів поставок, що й формує актуальність наукової статті.

Формулювання цілей статті

Цілями статті є :

- 1) з'ясувати сутність категорії «ключова компетенція» щодо ланцюгів поставок;
- 2) дослідити взаємозв'язки між засобами і ключовими компетенціями у такому договірному об'єднанні як ланцюг поставок;
- 3) з'ясувати дилеми впровадження ключових компетенцій у ланцюгах поставок;
- 4) проаналізувати чинники логістичних компетенцій ланцюга поставок та дослідити їхню сутність.

Виклад основного матеріалу

Узагальнення літературних джерел [1 – 10] дає підставу стверджувати, що концепція ключових компетенцій базується на створенні можливостей ланцюга поставок до конкурування на ринку завдяки можливостям, які дозволяють їй робити щось краще ніж хтось інший. Ця компетенція може бути ключовою лише тоді, коли її не вистачає іншим ланцюгам поставок. На підставі представлених визначень можна прийняти, що “ключові компетенції” – це вміння, які лежать в основі конкурентної переваги ланцюга поставок, дають доступ до важливих ринків або ринкових сегментів, здійснюють значний внесок у сприйняття клієнтами цінності, уможливають зниження витрат, ускладнюють наслідування конкурентами, а також дозволяють створити стратегічну архітектуру мережі зовнішніх і внутрішніх зв'язків і управляти нею. Ключові компетенції створюються можливостями і засобами, які сприймаються споживачем. Ця структура ключових компетенцій проілюстрована на рис. 1.

У структуру ключових компетенцій входять елементи матеріальних і нематеріальних активів, що й формують ключові компетенції, які визначають корисність, яка сприймається клієнтами як додана вартість.

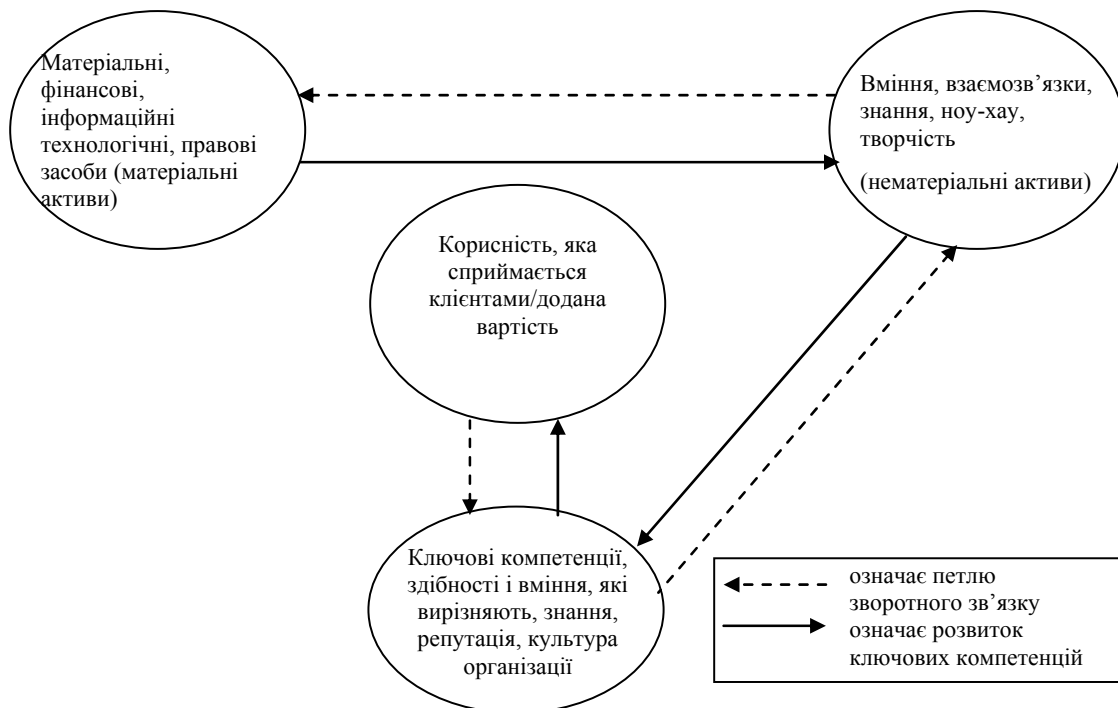


Рис. 1. Взаємозв'язки між засобами і ключовими компетенціями

Комбінація засобів і вмінь створює ключові компетенції:

- 1) завдяки яким збільшується цінність товару, яка сприймається споживачем (товар отримує конкурентну перевагу);

2) які є кращими, тобто додається більше цінності, ніж у випадку конкурентів – є виразно кращими від ключових компетенцій інших ланцюгів поставок;

3) які є складними, важкими для наслідування і це унеможливорює копіювання і перейняття конкурентами;

4) які є винятковими, а значить недосяжними для конкурентів;

5) які не є субституційними – не можна їх замінити іншою комбінацією засобів і вмінь;

6) які є здатними до пристосування і можуть бути використані з метою отримання конкурентної переваги на інших ринках;

7) які є здатними до адаптації, оскільки є легкими для управління і впровадження.

Ключові компетенції становлять джерело конкурентної переваги і зростання частки в даному ринку, а також впливають на підвищення рентабельності ланцюга поставок і його вартості і збільшення створюваної ним доданої вартості.

У теорії і практиці управління можна спостерігати наступний поділ компетенцій:

1. Економіко-управлінські і ринкові компетенції, які стосуються методів, що ведуть до отримання переваги у витратах, підвищення рентабельності виробництва та послуг.

2. Компетенції, які створюють перспективу і нові риси конкурентоспроможності.

3. Компетенції, які визначають конкурентну позицію ланцюга поставок.

4. Компетенції, які виникають з системної конкурентоспроможності.

Економіко-управлінські і ринкові компетенції стосуються користей, які дає ланцюгу поставок діяльність у глобальному розумінні. Варто звернути увагу на головні завдання, пов'язані з процесом формування ключових компетенцій у ланцюгу поставок. Ідентифікація ключових компетенцій повинна дозволити провести визначення стратегічних дій, які перетворюють засоби, змінюють основні сфери діяльності і розвивають організацію, завдяки яким отримується краща координація стратегічних чинників, які утворюють вартість підприємства. Слід пам'ятати, що ключові компетенції мають динамічний характер. Це означає, що вони підлягають зміні в часі і тому повинні мати компетенції до такого еволюціонування, яке дозволяє розробку ланцюгом поставок відповідних стратегічних відповідей на зміну умов функціонування і розвитку.

Ідентифікація ключових компетенцій, їх рис, а також визначення рівня їх динамічності дозволяє провести розроблення програми, яка поєднує компетенції з актуальними і перспективними рисами конкурентоспроможності ланцюга поставок. Ця програма детермінується стратегічними конфігураціями. Для її розроблення можна використати матрицю актуальних і перспективних рис конкурентоспроможності на актуальних і перспективних ринках товарів. Ця матриця визначає можливості використання актуальних і перспективних компетенцій (рис. 2), що складено на основі [10].

Ознаки конкурентоспроможності	Перспективні	Формування нових ключових ознак на актуальних ринках	Формування нових ключових ознак конкурентоспроможності для завоювання перспективних ринків
	Актуальні	Креативне використання наявних ознак конкурентоспроможності на актуальних ринках	Адаптація наявних ознак до перспективних ринків
		Актуальний	Перспективний
		Ринок	

Рис. 2. Матриця набуття стратегічних компетенцій ланцюгом поставок

Аналіз наявних компетенцій визначає риси конкурентоспроможності, які підтримують відповідні ринки кінцевих товарів. Це дозволяє ланцюгу поставок зміцнити позиції на конкретному ринку через імпортування ключових компетенцій з іншої частини ланцюга поставок (заповнення розривів).

Дослідження, які стосуються чинників, що обумовлюють досягнення стратегічної конкурентної переваги, охоплюють:

1) визначення нових рис конкурентоспроможності, які треба досягнути, щоб зміцнити і розширити позицію ланцюга поставок на існуючих ринках;

2) визначення нових товарів або послуг, які слід розвивати, щоб бути сприйнятими клієнтами через п'ять або десять років на нинішніх і нових ринках.

Досягнення перспективних ключових компетенцій означає, що майбутнє не лише треба передбачати, але треба також пробувати впливати на нього через формування перспективних планів, які його перетворюють у реальність. Цьому слугує розроблення стратегічної архітектури підприємства, що трактується як генеральний план. Основою стратегічної архітектури є розроблення ключових компетенцій у рамках ланцюга поставок, який розвивається. Треба звернути також увагу на те, що множина ключових

компетенцій не може складатися з випадкових індивідуальних елементів, але повинна становити побудовану систему, яка складається з взаємозалежних компонентів, що створюють конкурентні сили підприємства. Концепція такої системи базується на засобах, діапазоні бізнесу, координаційних механізмах системі контролю і організаційній структурі. Щоб організаційна структура ланцюга поставок стала здатністю, що вирізняє підприємство, вона повинна:

- 1) забезпечувати спаяність і взаємодію працівників у досягненні спільних цілей;
- 2) створювати гармонійну сукупність ланцюга поставок, яка охоплює зв'язки: стратегія-структура-культура;
- 3) стимулювати до поваги до цінностей, які мають позитивний вплив на стосунки всередині ланцюга поставок і його зовнішні контакти;
- 4) дозволяти застосування еластичної організаційної структури, податливої на зміни;
- 5) позитивно впливати на креативність і інноваційний потенціал ланцюга поставок.

Використання ключових компетенцій для досягнення конкурентної переваги ланцюга поставок мусить супроводжувати підвищення рівня якості управління, і зокрема, творчий підхід до розробки і застосування стратегій. Необхідним є новий управлінський погляд на компетенції підприємства і, зокрема, на процес їх створення, розповсюдження, інтегрування, використання і відновлення. Слід також звернути увагу на суперечності і дилеми, які виступають в окремих складових цілого процесу. Про них говорить табл. 1, що складена на основі [12, с. 133].

Таблиця 1

Дилеми впровадження ключових компетенцій у ланцюгах поставок

Основний процес	Існуючий підхід	Очікуваний підхід
Створення компетенцій	Виокремлення компетенцій через виробничі засоби індивідуальних вмінь, систем і процесів, матеріальних і нематеріальних засобів підприємства	Запрограмована діяльність, яка використовує інструменти самонавчання для системного розвитку нових компетенцій (наприклад, TQM, BPR)
Розповсюдження компетенцій	Випробування і практика з метою поглиблення індивідуальних компетенцій в рамках наявної свободи експериментування	Свідоме створення шляхів трансферу через уточнення і формалізацію компетенцій (наприклад, обмін досвідом, внутрішній ринок, створення мережі)
Інтегрування компетенцій	Виникнення спеціалізованих компетенцій, відповідних для реалізації даного завдання або його частини	Поєднання в єдине ціле специфічних елементів ноу-хау у більш широкі компетенції, створення доданої вартості за допомогою систем і процесів управління (наприклад, створення стратегічної архітектури, розроблення нових конфігурацій компетенцій)
Використання компетенцій	Використання наявних компетенцій наскільки можливо широко і наскільки можливо ефективно	Активне відкриття нових сфер застосування компетенцій з метою створення можливостей (наприклад, ринкова кон'юнктура, безпосередні зв'язки з клієнтами, внутрішня еластичність)
Відновлення компетенцій	Поступова постійна зміна через самонавчання в діяльності, а також аналіз виконання	Неперервне впровадження нових компетенцій (наприклад, орієнтація на нові вимоги, концентрація уваги одночасно на коротко- і довгостроковому горизонті, стратегічний вимір)

Стратегічне управління, яке спирається на компетенції, може привести до успіху ланцюгів поставок, лише у випадку забезпечення і постійного зміцнення ключових рис конкурентоспроможності. Компетенції підприємства є невід'ємною складовою його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмінність підприємства у певному ринковому оточенні.

Реалізація конкурентних стратегічних намірів на підставі вироблених ключових компетенцій полягає у наданні певному сегменту клієнтів вартості, що найбільше цінується, при одночасному збереженні інших атрибутів пропозиції.

У контексті вищенаведеного актуальним є виокремлення чинників логістичних компетенцій ланцюга поставок, що подано в табл. 2.

Із поданих вище показників логістичної компетенції час, надійність, еластичність поставок та рівень повних витрат тісно корелюють із ефективністю діяльності ланцюга поставок.

Відтак, логістика у висококонкурентному середовищі може розглядатися як найбільш привабливий та найбільш ефективний чинник формування конкурентних переваг підприємств у таких сферах:

- 1) продукт: фізичні риси та логістична придатність;
- 2) ціна продукту: структура ціни, цінова вразливість клієнтів;
- 3) якість продукту: система якісних характеристик, що визначають компетенції його задовольняти потреби клієнтів;
- 4) умови поставок та продажу: тривалість, надійність, еластичність поставок, умови щодо оплати;

5) інформація: системність інформації зі сторони попиту і пропозиції для потреб ланцюга поставок.

Таблиця 2

Чинники логістичних компетенцій ланцюга поставок та їх сутність

№ п/п	Чинник	Сутність
1. Орієнтація на клієнта		
1.1.	До- та підчаспродажне обслуговування	Компетенції до надання обслуговування під час закупівлі
1.2	Післяпродажне обслуговування	Компетенції до надання обслуговування під час використання/експлуатації
1.3	Швидкість (час) поставок	Компетенції до зниження часу виконання замовлення
1.4	Надійність поставок	Компетенції точного дотримання замовлення щодо кількості, якості, часу
1.5	Еластичність поставок	Компетенції пристосування до індивідуальних потреб клієнтів
2. Орієнтація на ланцюг поставок		
2.1	Ширина дистрибуції	Компетенції до реалізації широкої та інтенсивної дистрибуції
2.2	Селективність дистрибуції	Компетенції до ефективного формування системи широкої чи ексклюзивної дистрибуції
2.3	Рівень витрат у ланцюгу поставок	Компетенції до мінімізації загальних витрат ланцюга поставок

Зрозуміло, що підприємства рідко прикладають максимальні зусилля в усіх названих сферах для отримання конкурентних переваг. Частіше концентрується увага на окремих з них. Тому мусить передувати аналіз та оцінка таких чинників:

- 1) чи з допомогою внутрішніх чинників можна створити джерела конкурентних переваг;
- 2) чи акумулювання досвіду, підвищення креативності персоналу може генерувати суттєвий витратний ефект;
- 3) чи управління часом (зокрема скорочення часу поставок, точність, надійність) може виконувати роль суттєвої конкурентної переваги.

Висновки та перспективи подальших досліджень

1. Розвиток стратегії логістики в напрямку набуття ознак корпоративної стратегії передбачає формування інтегрованих ланцюгів поставок, завдяки яким створюються ключові компетенції або ж розвиваються існуючі. Завдяки якісно новому поєднанню засобів і вмінь підприємств-учасників ланцюг поставок швидше реагує на змінні потреби ринку, уможливорює індивідуальне обслуговування клієнтів, чим і додає цінність для клієнта. У результаті такий ланцюг як повна інтегрована цілісність отримує додаткові конкурентні переваги.

2. Функціонування підприємств у ланцюгу поставок створює засади їх стратегічної орієнтації, а значить і перспективи для своїх ключових компетенцій, у системі яких доцільно вирізняти витратне і товарне лідерство, операційну досконалість, концентрацію засобів, диференціацію обслуговування клієнтів, партнерський маркетинг.

3. Можна очікувати, що з допомогою логістики підприємство-учасник ланцюга поставок може отримати кращі перспективи за рахунок системної раціоналізації способів задоволення потреб клієнтів у відповідних товарах, відповідної кількості, у відповідному місці з відповідними витратами. З іншої сторони, стратегія логістики, зокрема, умови щодо встановлення партнерських відносин, використання аутсорсингу, вимагає активної реструктуризації компетенцій підприємств, переводячи в ранг ключових часто логістичні компетенції підприємства, як такі, що мають вартість, особливі та важкі до імітації.

Можна констатувати, що у проблематиці ключових компетенцій ланцюгів поставок є ряд недосліджених питань, які будуть основою подальших досліджень авторів.

Література

1. Крикавський Є. Логістичне управління / Є. Крикавський. Підручник. – Львів: Видавництво НУ „Львівська політехніка”, 2005. – 684 с.
2. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент: учебник / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон; перевод с англ. Н. И. Алмазовой. – М.: Проспект, 2003. – 336 с.
3. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : [пер. с англ.] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.
4. Альтшулер И. Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации / И. Г. Альтшулер. – М.: Вершина, 2006. – 232 с.
5. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен; перевод с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
6. Каплан, Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты : [пер. с англ.] / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2005. – 512 с.

7. Хамел Г. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня : [пер. с англ.] / Г. Хамел, К. К. Прахалад. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
8. Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. — 376 с.
9. Фоломкіна І. С. Оцінка ключових компетенцій підприємства щодо маркетингового управління реалізацією його стратегій [Електронний ресурс] / І. С. Фоломкіна // Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2009_3/14
10. Hamel G. Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenie rynków przyszłości / G. Hamel, C. K. Prahalad. Business Press, Warszawa, 1999. – 207 s.
11. Twaróg J. Koncepcja zastosowania audytu logistycznego w przedsiębiorstwie przemysłowym / J. Twaróg // Gospodarka Materiałowa i Logistyka. – № 4. – 2002. – S. 25 – 28.
12. Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii / M. Bratnicki. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 2000. – 417 s.

Надійшла 30.09.2009

УДК 658.1:331.23

М. П. ЧАЙКОВСКАЯ

Одесский национальный университет им. И. И. Мечникова

ИТ-АУТСОРСИНГ В КОНТЕКСТЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

Розглянуто значення процесів аутсорингу в сучасних умовах трансформаційної економіки. Проаналізовано тенденції та новітні стратегії розвитку сегмента ІТ-аутсорсингу в Україні. Виявлено конкурентні переваги, ризики та перешкоди, ефекти офшорного та внутрішнього ІТ-аутсорсингу.

The value of processes of authoring is considered in the modern terms of transformation economy. The analyses tendencies and newest strategies of development of segment of authoring in Ukraine.

Ключевые слова: аутсорсинг, стратегия, предприятие, специалист, рынок.

Современная динамика изменения рыночной ситуации, ускоренное развитие глобальных технологических и информационных процессов приводят к усложнению ИТ-проектов на предприятиях, повышению требований к компетентности ИТ-специалистов, значительному росту затрат на поддержку функционирования внутренних ИТ-подразделений. Влияние мирового финансового кризиса выражается в общей тенденции к оптимизации внутренних ресурсов предприятия, акценте на основных производственных функциях, ключевых видах деятельности, что практически, к сожалению, выражающаяся в первую очередь в урезании финансирования маркетинговых, HR, ИТ-подразделений, что, по сути, означает торможение развития предприятия и инвестирования в инновационные проекты.

В условиях сокращений ИТ-бюджетов, растет процент предприятий, для которых построение собственной ИТ-инфраструктуры становится нецелесообразным. Наблюдается переход от универсализации к специализации и взаимодействию, особую актуальность приобретает расширение направления использования ИТ-услуг и ИТ-аутсорсинга – как одного из наиболее эффективных инструментов оптимизации использования ресурсов предприятия.

Вопросы развития аутсорсинга на современном этапе рассматриваются, как отечественными авторами (Аникин Б. А., Литвак А. Г., Мироненко Н. С., Рудая И. Л.), так и иностранными (Спарроу Э., Хейвуд Б., Йордон Э., Жан-Луи Бравар, Квецински М., Петерс П., Хох Д., Прохоров А.). Однако сегмент ИТ-аутсорсинга в условиях финансового кризиса остается практически неосвещенным вопросом.

Целью статьи является анализ перспектив развития сегмента ИТ-аутсорсинга в Украине в условиях мирового финансового кризиса, выявление его особенностей, преимуществ и факторов риска.

Конкурентоспособность в современном мире требует решения задач оптимизации бизнес-процессов, сокращения издержек, увеличения гибкости и управляемости организации, удержании роста операционных расходов. Предприятию необходимо искать баланс, при котором одни функции выгоднее передавать специализированным компаниям, а другие предпочтительнее оставить за собственным ИТ-отделом. Первоочередной задачей предприятия является формирование оптимального сочетания двух стратегий: стратегии, базирующейся на построении собственных ИТ-систем (ERP, CRM, E-business), включая разработку, интеграцию и сопровождение программных приложений, и стратегии приобретения сторонних услуг (ИТ-аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов, аутсорсинг приложений). Если до 2008 года темпы роста затрат на собственный ИТ персонал преобладали и составляли 30 – 35%, на внешний – до 20%, то к 2012 году прогнозируют изменения тенденции в сторону внешних услуг (рост 15% и 50%).

Варианты приобретения ИТ-услуг конечными пользователями подразделяются на дискретный способ и аутсорсинг. Под дискретным способом подразумевается приобретение ИТ-услуг в рамках проекта с определенным объемом работ и ограниченными временными рамками, при котором функции управления ИТ остаются у конечного пользователя. ИТ-аутсорсинг заключается в передаче стороннему подрядчику ряда внутренних услуг или сервисов, в том числе на основе использования его программных продуктов,