

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. Фоломкина І. С. Оцінка ключових компетенцій підприємства щодо маркетингового управління реалізацією його стратегій [Електронний ресурс] / І. С. Фоломкина // Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vdnuet/econ/2009\\_3/14](http://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 направление 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, Квещински 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,

приложений, технических средств и фрагментов инфраструктуры [1]. Аутсорсинг может рассматриваться как сервис, организованный определенной специализированной сторонней компанией, где несколько услуг предоставляются комплексно для полного охвата потребностей клиента.

ИТ-бюджет современного предприятия можно представить в виде системы следующих статей: расходов на аппаратное обеспечение, расходов на программное обеспечение, расходов на внутренний ИТ-персонал, расходов на внешние ИТ-услуги и обеспечение коммуникаций и взаимодействия данных.

В последние годы рынок предоставления услуг в области информационных технологий (ИТ-услуг) выделился в отдельную отрасль в секторе информационно-коммуникационных технологий. По определению IDC, под ИТ-услугами подразумеваются работы, выполненные внешними по отношению к заказчику компаниями в области оценки, планирования, построения, обслуживания и поддержки информационных систем, а также обучения сотрудников клиента. ИТ-услуги структурно состоят из услуг по поддержке продуктов (поддержки аппаратного и программного обеспечения) и из профессиональных услуг (ИТ-аутсорсинга, ИТ-консалтинга, управления ИТ-проектами, реинжиниринга бизнес-процессов, стратегического и финансового планирования, ИТ-продаж, ИТ-маркетинга, обучения).

Структурный анализ Европейского консалтингового рынка свидетельствует о высокой доли сегмента аутсорсинга (17 %), уступающего только сегменту ИТ-консалтинга (27 %) и темпах роста (41 %), превышающие средние показатели (38 %), переход из сегмента “дойных коров” в сегмент “звезд” (рис. 1).

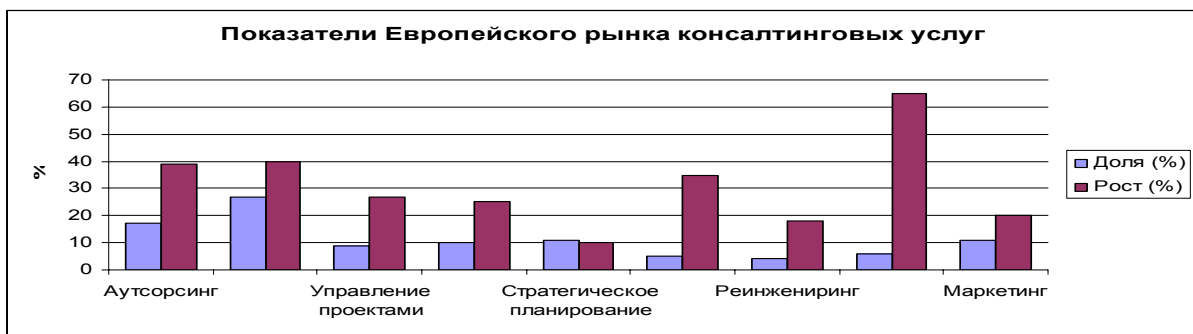


Рис. 1

Доля аутсорсинга в общих расходах на информационные технологии в мире с 2000 года выросла с 12% более чем до 50% и прогнозируется устойчивый рост (на 12 – 18% в год) до 2010 года (табл. 1). 45% организаций, опрошенных Forrester, планируют увеличение использования аутсорсинга приложений, 43% – аутсорсинга инфраструктуры, 43% предполагают увеличить объем разработки, отдаваемых в оффшорный аутсорсинг [2].

Таблица 1

**Динамика роста мирового рынка аутсорсинга**

Год	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Доля рынка	12	14	18	24	32	36	40	42	52
Млрд долл.	26	35	39	46	60	74	120	297	476

Сегмент ИТ-услуг Украины пока существенно отстает от показателей стран Европы (табл. 1), но развивается опережающими темпами [3] (табл. 2).

Таблица 2

**Структура ИТ-рынков (доля рынка в %)**

Страна	Аппаратные средства	Программное обеспечение	ИТ-услуги
Украина	86	6	8
Россия	69	11	20
Польша	64	16	30
Венгрия	44	22	34
Чехия	42	21	37

По темпам роста сегмент ИТ-услуг превосходит общий прирост ИТ-рынка Украины, являющегося не только одним из самых быстроразвивающихся секторов украинской экономики, но и наиболее динамичным ИТ-рынком в мире [4].

Структура сектора ИТ-услуг Украины по данным 2008 года представляла собой следующее: установка и поддержка ПО и оборудования – 42,2%; системная интеграция – 26,5%; разработка и доработка ПО – 11,5%; аутсорсинг – 5,6 %; ИТ-консалтинг – 5,4%; ИТ-обучение и тренинги – 4,8%.

Самыми быстрорастущими сегментами сектора ИТ-услуг являются консалтинг и аутсорсинг, хотя их объемы в абсолютном выражении пока не очень велики. При этом сегмент аутсорсинга отличает высокий

уровень рентабельности – до 25% (против 3 – 5% в сегменте ПО). Объем украинского рынка аутсорсинга разработки ПО в 2007 г. увеличился на 40 – 50% (по сравнению с предыдущим годом) и составил около 500 \$ млн (второе место в Восточной Европе после российского). В 2008 году динамика роста сохранялась на уровне 30 – 40%. Прогнозы на 2009 год колебались в диапазоне 15 – 25%.

Таблица 2

**Динамика рынка ИТ-услуг Украины**

Показатель/годы	2004	2005	2006	2007	2008
Объем рынка (\$млн)	158,2	198,7	260,1	303,2	316,9
Прирост (%)		+25,6	+30,9	+16,6	+5,3

Растущий интерес специалистов, устойчивый спрос наблюдается в сегменте технического и технологического аутсорсинга (аутсорсинг центров обработки данных – ЦОД). Услуги по размещению данных и корпоративных информационных систем на мощностях уже существующих ЦОД способствуют: 1) переносу рисков, связанных с размещением и технической поддержкой ИТ-оборудования сервис-провайдеру; 2) минимизации time-to-service, времени необходимого для развертывания нового сервиса для удовлетворения информационных и управленческих потребностей современного динамичного бизнеса; 3) оптимизации ИТ-расходов предприятия и его ИТ-инфраструктуры.

Одним из перспективных видов аутсорсинга, предполагающим передачу некритичных для бизнеса процессов компаниям, находящимся в географическом удалении, является оффшорный аутсорсинг: взаимовыгодное сотрудничество компаний, при котором физическое расположение офисов каждой из них не имеет значения. Наиболее значимой при этом является экономия за счет разного уровня оплаты труда. Выделяют следующие виды оффшорного аутсорсинга: 1) вынос второстепенных служб поддержки инфраструктуры (ИТО – Infrastructure Technology Outsourcing); 2) вынос некритичных для бизнеса процессов, требующих большого объема относительно неквалифицированного труда (BPO – Business Process Outsourcing); 3) разработка программного обеспечения на заказ (Software R&D, Application Development). Ежегодный оборот рынка оффшорного аутсорсинга составляет около \$315 млрд (ИТО — \$160 млрд, BPO – \$140 млрд, Software R&D – \$15 млрд). Около 60% украинских специалистов, предлагающих заказчикам оффшорные ИТ-услуги, являются разработчиками ПО, за ними следуют дизайнеры (10%), руководители проектов, консультанты, QA/тестировщики и администраторы. Замыкают список консультанты, специалисты по вводу данных и технические писатели. В то же время аналогичный срез статистики для США [2] (фактически, аутсорсинг для внутреннего рынка) показывает, что более половины рынка занимают специалисты по вводу данных и ИТ-консультанты, 25% поделено между разработчиками и дизайнерами, несколько меньше доля у технических писателей, за ними следуют руководители проектов, доля же администраторов и тестировщиков и вовсе незначительна.

По классификации Gartner Group на мировом рынке аутсорсинга выделяют страны-лидеры, претенденты на лидерство, перспективные страны, страны с начальным уровнем. Одним из лидеров на данный момент остается Индия (на ее долю приходится 50% всех заказов). Затем следуют Юго-Восточная Азия, включая Филиппины (доля региона снизилась с 50% до 31% в текущем году). Также Китай (19% против 48% в 2008 году) и Восточная Европа 19%. Украина приведена в категории – перспективные страны, наряду с Беларуссией, Россией, странами Балтии. Однако с учетом теневого оффшорного аутсорсинга она относится скорее ко второму сегменту. Если в 2005 году, Украина была на 17 месте среди государств, имеющих наиболее привлекательный ИТ-аутсорсинговый рынок, то уже в 2015 году по прогнозу Global Services она сможет претендовать на шестую позицию в рейтинге (в 2006 году Киев вошел в ТОП-50 аутсорсинговых городов мира). При составлении рейтинга использовались два индекса. Первый из них — Global Outsourcing Index (GOI) — отражает уровень развития аутсорсинга в стране и учитывает три параметра: стоимость ведения бизнеса в государстве, семь факторов риска (включая геополитический, уровень конкуренции в ИТ, человеческие ресурсы, развитие ИТ-инфраструктуры и др.), а также рыночные возможности. Второй — Future Outsourcing Rank (FOR) — показывает конкурентоспособность участвующих в рейтинге стран в долгосрочной перспективе (через 10 лет) и определяется ростом ВВП, населения, качеством рабочей силы и прогнозами ведущих бизнесменов, экономистов и экспертов другого профиля [2].

Перспективные тенденции украинского рынка ИТ-услуг связаны в первую очередь с конкурентными преимуществами украинских ИТ-специалистов, к которым относятся:

1. Мощный кадровый потенциал ИТ-отрасли, с традиционно сильной фундаментальной математической базой, что позволяет реализовывать сложные технологические проекты.
2. Ценовой фактор. Зарплата специалистов в данном сегменте соотносится с доходами американских коллег как 1:8, 1:2 с индийскими. Расценки же на услуги разработчиков из Восточной Европы, напротив, приближаются к общеевропейским.
3. Широкий спектр технологических компетенций.
4. Навыки реализации сложных наукоемких проектов.
5. Сокращенный период выхода продукта на рынок.
6. Гибкость в использовании ресурсов.

7. Культурная и географическая близость к Европе.

На сегодняшний день наиболее распространенной формой аутсорсинга в Украине является офшорный оутсорсинг, затем следуют ИТ-сервисы и разработка ПО, исследования и научные разработки, дистрибуция и колл-центры. Крупнейшими заказчиками услуг по ИТ-аутсорсингу является финансовый и банковский сектор (76%), ИТ- и телекоммуникационные компании (58%), торгово-розничный сектор (31%), коммунальный сектор (29%) и промышленность (20%).

Однако необходимо выделить ряд критических вопросов, недостаточная проработка которых может стать существенным препятствием реализации описанных выше процессов.

1. Непрозрачность, закрытость рынка. Отсутствие значимого числа публичных проектов.
2. Отсутствие регламентов, стандартов и нормативной базы, способствующей поддержанию долгосрочных отношений между поставщиком и заказчиком.
3. Дефицит квалифицированных кадров. В Украине каждый год выпускается около 30 тыс. специалистов компьютерных специальностей. Сейчас, по некоторым оценкам, в индустрии работает около 300 компаний и более 12 тыс. специалистов. Но этого явно недостаточно.
4. Высокая стоимость труда ИТ-специалистов для внутреннего рынка.
5. Вопросы обеспечения информационной безопасности.

В 2008 году к факторам, тормозящим развитие рынка ИТ-аутсорсинга добавилась макроэкономическая: беспокойство развитых стран наметившейся тенденцией переноса рабочих мест ИТ-специалистов в развивающиеся страны. В США, по прогнозам Gartner, до 25% рабочих мест к 2010 г. должно уйти за рубеж. Опрос финансовых директоров ИТ-компаний в США, проведенный BDO Seidman, показал, что почти половина (49%) передают часть вспомогательных функций, главным образом связанных с производством, за рубеж. 51% отдают в ведение иностранцам ИТ-услуги и программирование, 49% – НИОКР и треть – сопровождение call-центров. Большинство американских вендоров планируют в этом году использовать услуги исключительно тех аутсорсинговых компаний, которые базируются в США. Об этом говорится в результатах исследования, проведенного консалтинговой компанией BDO Seidman. В Европе в 2008 г. около 30% крупнейших представителей бизнеса использовали удаленные ИТ-услуги (в основном аутсорсинг контакт-центров, аутсорсинг бизнес-процессов в целом, включая управление кадрами, финансами и т.д.).

Перспективы рынка услуг, которые предоставляются по аутсорсинговой модели, связаны с высоким уровнем адаптивности, гибкости использования бизнес-моделей. По прогнозам аналитиков к 2012 году около четверти всех ИТ-услуг будут предоставляться по так называемой нетрадиционной модели. Нетрадиционным – или альтернативным – способом предоставления услуг (Alternative Delivery and Acquisition Models, ADAM) считается обеспечение доступа к информационным ресурсам через веб. Перспективность данного направления подтверждается Microsoft. Инновационная разработка Microsoft, существенно поднявшая акции компании, операционная система (ОС) для онлайн вычислений Windows Azure, более широкая виртуальная платформа для Интернета, является не чем иным, как технологическим аутсорсингом. Пакет Microsoft Office — с доставкой через веб-браузеры. Переход от продажи ПО к предоставлению сервисов. Microsoft утверждает, что переход в онлайн инициирует долговременную (некоторые эксперты говорят про 50 лет) тенденцию к новому витку развития Сети посредством технологического аутсорсинга: размещения софта и его эффективного использования [5].

**Выводы.** 1. В условиях уже происходящего сокращения ИТ-бюджетов и угрозы их дальнейшего урезания компании ищут пути для сокращения издержек на ИТ. Использование ИТ-аутсорсинга позволяет сократить косвенные затраты на ИТ более чем на 30% за счет: значительного снижения трудоёмкости и затрат на эксплуатацию ИС и приложений (снижение стоимости владения ИС); высвобождения ресурсов, концентрируясь на ключевых бизнес-процессах и задачах предприятия (гибкое управление внутренними ресурсами); существенного снижения оперативных затрат на внешнее взаимодействие; снижения корпоративных рисков; обеспечения оперативного доступа к передовым технологиям (экспертный консалтинг, повышающий квалификацию персонала клиента).

2. Внутренний ИТ-аутсорсинг базируется на аутсорсинговом обслуживании ИТ-инфраструктуры, непрерывном аудите системы, выявлении "узких" мест, что способствует повышению управляемости и гибкости принимаемых управленческих решений. ИТ-аутсорсинг означает более оперативное внедрение передовых технологий, т.к. специализированная ИТ-компания раньше любой отраслевой фирмы знакомится с новыми технологиями и использует собственный опыт внедрений и эффективно работающих методологий; пересмотр ИТ-стратегии в сторону централизации и стандартизации; инвестиции в ИТ развитие предприятия.

3. Уровень развития аутсорсинга служит своеобразным индикатором экономического потенциала страны. Украина обладает конкурентным преимуществом по развитию ИТ-аутсорсинга. Рынок ИТ услуг и является перспективным сектором Украинской экономики. Однако следует отметить, что транснациональный аутсорсинг в условиях дефицита квалифицированных кадров тормозит развитие внутреннего ИТ-аутсорсинга и способствует сохранению перекосов в оплате ИТ-специалистов, а также несбалансированности спроса-предложения. Одним из путей решения указанных проблем должна стать

разработка государственной программы поддержки, мотивации и создания условий востребованности специалистов во внутреннем ИТ-аутсорсинге.

#### Литература

1. Жан-Луи Бравар. Эффективный аутсорсинг. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
2. Литвак А. Г. Пространственная организация мирового рынка ИТ-услуг // НИСП, 2008.
3. Квецински М., Петерс П., Хох Д. Скрытый потенциал аутсорсинга в Восточной Европе // Вестник McKinsey. – № 17. – 2007.
3. 4. Чайковская М. П. Актуальные аспекты ИТ-рынка Украины // Экономические инновации. Вып. 27. – Одесса: ИПРЭИ НАН Украины, 2007. – С. 316 – 325.
5. Чайковская М. П. Инновационные бизнес-модели ИТ-рынка Украины в условиях трансформационной экономики // Сб. науч. раб. Вып. 10. – Переяслав-Хмельницкий: ДПУ, 2009. – С. 163 – 170.

Надійшла 30.09.2009