

DOI: 10.12731/2218-7405-2015-4-34

УДК 334.7

## **ИТ-АУТСОРСИНГ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

**Лукоянов И.В.**

*В статье рассматривается вопрос развития аутсорсинга как явления и формы взаимодействия компаний. Рассматривается понятие аутсорсинга, сферы его применения, развитие применения в историческом аспекте. Рассматривается и анализируется международный и отечественный опыт по применению аутсорсинга как формы взаимодействия. Рассматривается понятие и особенности ИТ-аутсорсинга, выделение ИТ-аутсорсинга как отдельной категории, а рынка ИТ-аутсорсинга как отдельной сферы. Проведен анализ особенностей и основных проблем развития ИТ-аутсорсинга в России, проведен анализ влияния инсорсинга на рынок ИТ в России. Сделаны основные выводы относительно перспектив развития ИТ-аутсорсинга в России связанные с необходимостью делегирования полномочий и в то же время о необходимости, для развития рынка, опознавания участниками рынка ответственности за принятие решений, в том числе, в части передачи функций на аутсорсинг или переводу их на инсорсинг, о необходимости сохранения баланса полномочий и ответственности.*

**Ключевые слова:** аутсорсинг; информационные технологии; инновации; инсорсинг.

## **IT-OUTSOURCING IN RUSSIA: PROBLEMS AND PROSPECTS**

**Lukoyanov I.V.**

*The article discusses the development of outsourcing as a phenomenon and forms of cooperation between the companies. The author examines the concept of outsourcing, its scope of usage, the evolution of usage in the historical aspect. Discusses the concept and features of IT outsourcing, the selection of IT outsourcing as an individual category, and the market of IT outsourcing as particular sphere. Analyzed the features and the main problems of expansion of IT outsourcing in Russia, analyzed the influence of insourcing on the IT market in Russia. The author has made conclusions about perspectives of extension of IT outsourcing in Russia, related with the necessity of delegation of authority and at the same time about the necessity,*

*for the extension of the market, recognition by market participants responsible for making decisions, including in terms of transfer functions to outsourcing or transfer into insourcing, required of maintain of balance of competency and responsibility.*

**Keywords:** *outsourcing; information technology; innovations; insourcing.*

## **Введение**

В современном мире аутсорсинг является не просто неотъемлемой частью экономики, следует отметить, что многие аутсорсинговые компании настолько утвердились на рынке и расширили свое влияние, объемы предоставляемых услуг, численность персонала, что их стабильность и развитие также начинают влиять на динамику рынка. Таким образом, развитие аутсорсинга является делом безопасности всех участников рынка и вопросом ответственности каждого участника.

Каждая современная компания имеет одно или несколько профильных направлений деятельности – направлений, на развитие и совершенствование которых она ориентирована. Однако, структура деловой среды достаточно сложна и требует от компании организации множества разнородных процессов и специализированных структурных единиц, использование (в том числе разовое или краткосрочное) различных инструментов. При возникновении каждой такой потребности компания принимает решение «купить или произвести самим», «развивать собственную инфраструктуру для осуществления своей деятельности или использовать/заказать внешние ее элементы». Каждое такое решение зависит от множества факторов, которые следует учитывать при принятии управленческих решений.

Так, например, вряд ли можно представить, что компания предпочтет разрабатывать своими силами собственную операционную систему для ЭВМ, закупке лицензий на Microsoft Window – выбор очевиден? Далеко не во всех вопросах принять решение так просто. Множество процессов на стыке с основными направлениями деятельности компании заставляет рассматривать детально и взвешивать внутренние и внешние факторы, влияющие на принятие подобных решений.

## **Обзор литературы и постановка задачи**

Практика ведущих компаний подтвердила еще до появления термина «аутсорсинг», что специализированные внешние подрядчики выполняют отдельные функции лучше чем сотрудники внутренних профильных подразделений компании. [4] С другой стороны, следует отметить, что качество услуг, которые может получить заказчик зависит от развития рынка аутсор-

синга и уровня конкуренции на нем: чем выше уровень конкуренции, тем больше вероятность для заказчика получить услугу надлежащего качества и получить действительный эффект от применения аутсорсинга. [14]

Стремительное распространение аутсорсинга связывается многими специалистами с развитием информационных технологий и систем, начало этой «эпохи» аутсорсинга относят к 1960-м годам и связывают с основанием компании EDS (Electronic Data Systems Corporation). Начиная с 1980-х аутсорсинг информационных технологий (ИТ-аутсорсинг) оказывается в сфере внимания и интересов корпораций – мировых лидеров в области ИТ. Компании, специализирующиеся на сопровождении информационных технологий и потоков предприятий, формируют новый развивающийся сектор бизнеса. К концу 1990-х годов компания EDS занимается сопровождением ИТ практически всех категорий компаний в 44-х странах мира, имеет свыше 9 тысяч клиентов по всему миру и доход \$ 15,2 млрд. в год. Так в рамках сотрудничества с компанией General Motors по результатам внедрения технологии ИТ-аутсорсинга EDS удалось добиться повышения качества информационной поддержки и при этом сократить затраты на поддержку ИТ в 1,5-2 раза. [3]

Понятие «аутсорсинга» является общим, и привязано не только к экономике корпораций и взаимодействию компаний между собой в сфере бизнеса, его можно применить и на макроэкономическом уровне, так процесс переноса производств за пределы государства – именно такая тенденция развития экономики США была характерна в 80-е годы XX века, оказалось, что более эффективным, экономически выгодным стало перемещать производства на территорию других стран, а освободившиеся ресурсы направлять на развитие наукоемких отраслей и инновационную деятельность, таким образом обеспечивая долгосрочные перспективы экономического роста. Следует отметить, что среди исследователей нет единства в части трактовки понятия «аутсорсинг», в каждом конкретном случае границы понятия устанавливаются в зависимости от прикладной области исследования и его научных взглядов: от взаимоотношений с внешними организациями определенной специализации, передачи организацией непрофильных функций третьему лицу [1], до привлечения ресурсов извне вообще [9].

Необходимо понимать, что зачастую термин «аутсорсинг» используется для обозначения различных направлений деловой активности, а не в качестве четкой, однозначной экономической категории. [13] Некоторые исследователи полагают, что понятию «аутсорсинг» аналогичны следующие термины:

- «downsizing» – уменьшение размеров организации;
- «facilities management» – управление мощностями;

«shrinking» – сокращение, сжатие организации;

«deleyering» – ограничение числа уровней управления;

«spin off» – выделение самостоятельных бизнес-единиц;

«contracting out» – передачу контракта на сторону;

«экстернализация» – передача контроля за выполнением какой-либо функции компании, специализирующейся в данной области. [5][8]

*«Классификация форм и видов аутсорсинга не является в настоящий момент устоявшейся и окончательной, так как партнерские отношения в рамках конкретных соглашений об аутсорсинге могут иметь значительные различия»* [12], но определенно можно выделить именно ИТ-аутсорсинг как сформировавшийся сегмент рынка, получивший стремительное развитие благодаря технической сложности производимых продуктов и услуг. Деятельность большинства потребителей товаров и услуг ИТ-аутсорсинга равноудалена от сферы информационных технологий, и если при выборе процессов передаваемых на аутсорсинг учитывать *«близость к основной деятельности организации и уровень ноу-хау»* [2], – процессы, непосредственно связанные с информационными технологиями оказываются наиболее подходящими для большинства потенциальных потребителей услуг.

Высокая скорость развития информационных технологий очень быстро сравнялась со скоростью роста потребности в них, для развития рынка аутсорсинговых услуг. Еще в 60-е годы в Германии сложилась практика создания крупных центров по обработке информации, предоставляющих услуги другим компаниям, не обладавшим необходимыми техническими возможностями, к середине 70-х годов оборот таких центров составлял 1,4 млрд. нем. марок [11] – один из множества примеров стремительного развития рынка ИТ-аутсорсинга.

### **Описание исследования**

Следует отметить, что востребованность области применения аутсорсинга коррелирует с динамикой и направлением развития области. Сферы деятельности, вызывающие наибольший интерес в деловой среде, развивающиеся в техническом и технологическом аспекте, требующие всё более существенных входных затрат и компетенций, становятся областями наиболее интенсивного применения аутсорсинга. Показательной в этом смысле может по праву считаться аутсорсинг информационных технологий (ИТО).

Информационные Технологии (ИТ) – технически сложная отрасль, зачастую требующая от компании существенных капиталовложений, специальных компетенций, отрасль тесно связана с научно-техническим прогрессом, развивается и видоизменяется высокими темпами по-

следние 50 лет и с по настоящее время. ИТ-инфраструктура компании должна отвечать всем современным требованиям, т.к. на нее воздействует множество внешних факторов, таких как: увеличение объемов обрабатываемой информации; расширение применения ИТ в бизнесе; введение новых нормативно-правовых актов и внутрикорпоративных распоряжений, влияющих на требования к ИТ-инфраструктуре; изменение внешней интегрированной среды и других внешних условий. Управление этим процессом, оценка его эффективности и перспективы развития, – все это укладывается в то, что со временем стали называть ИТ-стратегией компании. С пониманием структуры ИТ в компании, становится наглядным, какие ее элементы наиболее обременительны с точки зрения затрат и «удалены» от основного направления деятельности, такие элементы, – наиболее вероятные «кандидаты» к переводу на аутсорсинг. При этом стоит отметить, что наряду с расчетом экономической эффективности от перевода процесса на аутсорсинг, учитываются и другие не менее важные факторы, такие как информационная безопасность (т.к. доступ к ИТ-инфраструктуре третьих лиц почти всегда означает их доступ к внутренней информации компании), управляемость процессом, стратегические перспективы компании.

Бизнес-единицы выводятся на аутсорсинг в три этапа:

- заведомо непрофильные или убыточные организации подлежат продаже или ликвидации с тем, чтобы необходимые для ведения бизнеса услуги или продукты закупать на рынке;
- возможно, придется менять технологические основы бизнеса – если какие-то структуры вовлечены в технологическую цепочку и при этом приносят чистые убытки, но их технологии очень важны для бизнеса;
- сохранение только технологически важных и прибыльных организаций. Желательно оставить лишь то, что действительно технологически значимо для бизнеса и реально приносит доход [10].

Сейчас не многие компании могут позволить себе собственными силами обеспечить полностью свои потребности в ИТ, что, в сочетании с широким спектром предложений ИТ-компаний, представленных как на международном так и на российском рынке, дает большие перспективы развития ИТ-аутсорсинга.

Отрасль ИТ-аутсорсинга является достаточно молодой. Тем не менее отечественные аутсорсинговые компании показывают уверенный рост. По отчету Global Services за 2013-й год в рейтинге лидеров мирового ИТ-аутсорсинга 6 отечественных компаний находятся в первой

сотне: Luxsoft, «Рексофт», Artezio, Eram, First Line Software, Auriga. По данным различных экспертов (например, ассоциации стратегического аутсорсинга «АСТРА»), объем российского рынка ИТ-аутсорсинга оценивается в районе \$ 3 млрд.

Следует отметить, что развитие отечественных компаний происходит не только в мегаполисах с наивысшим уровнем деловой активности (Москва, Санкт-Петербург), но и на региональном уровне: Татарстан, Башкортостан, Воронежская, Нижегородская, Свердловская, Тверская, области показывают высокий уровень активности аутсорсинговых компаний. [6]

Отдельное внимание следует уделить понятию глобального аутсорсинга, то есть взаимодействию компаний в международном масштабе, что является отражением процессов экономической глобализации. «Характерным примером глобального аутсорсинга является оффшорное (off-shore) программирование, составляющее значительную часть общего объема рынка ИТ-аутсорсинга». [2]

В последнее время все больше предпринимателей, руководителей компаний стремятся за счет перевода на аутсорсинг существенной доли процессов и функций получить возможность сосредоточиться на стратегическом управлении, принятии решений и мер в расчете на перспективу. Такой подход обоснован возможностью за счет повышения эффекта от стратегического управления компенсировать возможные дополнительные затраты на аутсорсинг и получить дополнительные перспективы развития по основному направлению деятельности. Возможность отказаться от части обременительной власти над процессами – заманчива, но это «обоюдоострая» возможность: необходимо соблюдение баланса полномочий и ответственности, поскольку высоко подпрыгнуть и достигнуть цели можно только опираясь на твердую почву.

С другой стороны, необходимо, при проведении преобразований в сторону применения аутсорсинга, понимать целесообразность преобразований и последствия, которые за ними следуют. В конечном счете, если мы имеем в виду коммерческую организацию, то проводимые преобразования, в том числе и передача функций внешней структуре, – должны быть экономически обоснованы, должны быть эффективны. Другой стороной применения аутсорсинга является необходимость контроля за эффективностью этих процессов преобразования компании, прогнозирование эффективности и ретроспективный анализ результатов произведенных преобразований. [15]

Тем не менее, наряду с положительными тенденциями, такими как выход и уверенные позиции на международном рынке ИТ-аутсорсинга отечественных компаний, развитием аутсорсинговых компаний в регионах, существуют и уже устоявшиеся проблемы (особенности)

отечественного рынка, такие как высокий уровень экспансии зарубежных аутсорсеров на российский рынок (например, компании SAP, HP, IBM), а также новые тревожные тенденции к развитию крупными финансовыми компаниями и производственными объединениями практики замещения аутсорсинга инсорсингом (то есть передача функций не выходя за пределы компании, как правило заключается в формировании профильных дочерних предприятий, работающих с материнской компанией по принципу аутсорсинга).

Одновременно с этим следует учесть не менее тревожную, и постоянно, непредсказуемым образом меняющуюся геополитическую ситуацию вокруг России. Первая проблема, – экспансия иностранными аутсорсерами отечественного ИТ-рынка, при рассмотрении ее перспектив через призму длительного действия экономических и политических санкций, в том числе в отношении ряда крупных российских компаний, преобразуется следующим образом: с одной стороны экспансия как таковая может снизиться, как на фоне новой волны активности вокруг исполнения распоряжения Правительства РФ № 2299-р от 17.12.2010 и его расширением с последующим исполнением плана по замещению программного обеспечения (на начальном этапе) отечественными разработками или модификациями разработанными на базе платформ с открытым исходным кодом, так и в результате обусловленного политическими причинами снижения экспансии со стороны самих зарубежных аутсорсинговых компаний; с другой стороны затруднения в связи с геополитической обстановкой и ее последствиями, возникшие у отечественных заказчиков, пользующихся услугами зарубежных аутсорсеров, могут привести к сокращению расходов на поддержку и развитие ИТ-инфраструктуры, что приведет к снижению денежного объема российского рынка в целом. Для большинства отечественных аутсорсинговых компаний это «мнимое» отступление зарубежных конкурентов к открытию новых горизонтов также не приводит, т.к. подавляющее большинство из них накрепко связано партнерством с теми же зарубежными поставщиками и использует при предоставлении своих услуг зарубежные программные продукты и оборудование. Те же, кто имеет подразделения, работающие вне зависимости от иностранных вендоров, действительно могут получить позиционное преимущество в конкурентной борьбе.

Что касается обращения некоторых крупных корпораций в сторону инсорсинга – сейчас эта ситуация видится более неоднозначной. Тенденция эта в сфере открытого бизнеса относительно новая (не берем в расчет прецедент формирования госкорпораций, инсорсинг в которых имел, возможно, объективные на тот момент причины, такие как секретность информации, исключительную важность для государства того или иного процесса для развития каждой отрасли). Достаточно значимые в масштабах российского рынка перемены настроения в некоторых

крупных финансовых структурах и производственных объединениях начали происходить около 2-3 лет назад, но темп, с которым инсорсинговые структуры развивались и меняли рынок ИТ-аутсорсинга в России можно назвать «галопирующим». Сейчас сложно сказать насколько широкий размах может принять данная тенденция и насколько она окажется жизнеспособной. Но, можно констатировать, что такие перемены уже негативно сказались на средних, федерального уровня, и многих региональных, поставщиках услуг ИТ-аутсорсинга.

### **Заключение**

По результатам проведенного критического анализа существующей ситуации на современном рынке ИТ-аутсорсинга в России, обозначены основные открытые проблемы:

- реакция на внешне- и внутривнутриполитическую ситуацию;
- тенденция замещения аутсорсинга инсорсингом.

В данный момент влияние обоих факторов на рынок постоянно меняется с учетом, в том числе, мировых экономических и внешнеполитических событий, и трудно поддается прогнозированию. Как будут воздействовать данные факторы на российский рынок, есть ли другие существенные факторы и появятся ли они, как будут вести себя в изменяющихся условиях аутсорсинговые компании и каким образом они могут реагировать на данные тенденции – в настоящий момент не известно. Однако участникам рынка будет полезно учитывать влияние вышеуказанных факторов и последствия их воздействия на рынок, при принятии значимых управленческих решений, ведь «на аутсорсинг нельзя отдать ответственность за принятые решения, все остальное – можно» [7]

### **Список литературы**

1. Алещев И. Аутсорсинг: правовые аспекты // Экономика и жизнь. 2003. 19.09.2003.
2. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007. С. 288.
3. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. Пособие [Под ред. Б.А. Аникина]. – М.: ИНФРА-М, 2003. С. 187.
4. Емельянов С.В. Американский опыт повышения национальной конкурентоспособности // США. Канада. Экономика-политика-культура. 2002. № 11.
5. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Дело, 2003.

6. Материалы издательства CNews.ru URL:[http://www.cnews.ru/reviews/new/2013/articles/krizis\\_stimuliruet\\_razvitie\\_outsorsinga/](http://www.cnews.ru/reviews/new/2013/articles/krizis_stimuliruet_razvitie_outsorsinga/)
7. Материалы издательства PCWeek.ru URL: <http://www.pcweek.ru/security/article/detail.php?ID=169082>
8. Пайперл М. Является ли благом делегирование полномочий? // Менеджмент. Серия «Мастерство». – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.
9. Рыбаков Н. Аутсорсинг – это не мода // ИнфоБизнес. 2010. № 6.
10. Спарроу Э. Успешный ИТ-аутсорсинг: [Пер. с англ.]. – М.: Кудиц-образ, 2009.
11. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов [Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина]. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2009.
12. Томпсон А., Формби Д. Экономика фирмы [Пер. с англ.]. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 2008.
13. Хейвуд Д.В. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ [Пер. с англ.]. – М.: Вильямс, 2002.
14. Chapman R.B., Andrade K. Insourcing after the Outsourcing. MIS Survival Guide. American Management Association. – N.Y.: 1998. P. 7.
15. Cokins G. Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk and Analytics. – N.J.: John Wiley & Sons, Inc. 2009.

### References

1. Aleshchev I. Economy and life, no.38 (2003) pp. 14-15.
2. Anikin B.A., Rudaya I.L. *Autsorsing i autstaffing: vysokie tekhnologii menedzhmenta: Ucheb. posobie*. [Outsourcing and outstaffing: high technologies of management: Manual]. – Moscow: INFRA-M, 2007. 320 p.
3. *Autsorsing: sozдание vysokoeffektivnykh i konkurentosposobnykh organizatsiy: Ucheb. Posobie* [Outsourcing: creation of the highly effective and competitive organizations: Manual]. – Moscow: INFRMA-M, 2003. 192 p.
4. Emel'yanov S.V. *USA. Canada. Economy - policy - culture*, no.11 (2002). Pp. 64-77.
5. Kalendzhyan S.O. *Autsorsing i delegirovanie polnomochiy v deyatel'nosti kompaniy* [Outsourcing and delegation of powers in activity of the companies]. – Moscow: Delo, 2003. 272 p.
6. *Materialy izdatel'stva CNews.ru* [Materials of publishing house CNews.ru] [http://www.cnews.ru/reviews/new/2013/articles/krizis\\_stimuliruet\\_razvitie\\_outsorsinga/](http://www.cnews.ru/reviews/new/2013/articles/krizis_stimuliruet_razvitie_outsorsinga/) (accessed March 15, 2015).

7. *Materialy izdatel'stva PCWeek.ru* [Materials of publishing house PCWeek.ru] <http://www.pc-week.ru/security/article/detail.php?ID=169082> (accessed March 15, 2015).
8. Payperl M. *Yavlyaetsya li blagom delegirovanie polnomochiy?* [Whether is the benefit delegation of powers?]. – Moscow: CJSC «Olymp-Business», 1999. 704 p.
9. Rybakov N. *InfoBusiness*, no.6 (2010). Pp. 62-63.
10. Sparrow E. *Uspeshnyy IT-outsorsing* [Successful IT outsourcing]. – Moscow: 2009. 288 p.
11. *Teoriya i praktika antikrizisnogo upravleniya: Uchebnik dlya vuzov* [Theory and practice of crisis management: The textbook for higher education institutions]. – Moscow: 2009. 469 p.
12. Tompson A., Formbi J. *Ekonomika firmy* [Economy of firm]. – Moscow: CJSC «Publishing house BINOM», 2008. 540 p.
13. Heywood J.B. *Autsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv* [Outsourcing Dilemma, The: The Search for Competitiveness First Edition]. – Moscow: Williams, 2002. 176 p.
14. Chapman R.B., Andrade K. *Insourcing after the Outsourcing. MIS Survival Guide*. American Management Association. – New-York: 1998. P. 7. 218 p.
15. Cokins G. *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk and Analytics*. – N.J.: John Wiley & Sons, Inc. 2009, 240 p.

#### **ДАнные ОБ АВТОРЕ**

**Лукоянов Игорь Вячеславович**, аспирант

*Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина  
ул. Ульянова, д. 1, г. Нижний Новгород, Нижегородская область, 603950, Россия*

*e-mail: lukoyanov@teleformis.ru*

*SPIN-код в SCIENCE INDEX: 7718-0539*

#### **DATA ABOUT THE AUTHOR**

**Lukoyanov Igor Vyacheslavovich**, Graduate student

*Minin University*

*1, Ul'yanova street, Nizhny Novgorod, 603950, Nizhegorodskaya oblast, Russia*

*e-mail: lukoyanov@teleformis.ru*