

УДК 65.011

О. М. Гребешкова, канд. екон. наук, доцент
кафедри стратегії підприємств,
О. Ю. Стельмах, студентка,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

СТАНОВЛЕННЯ ІТ-АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ: ОГЛЯД ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СВІТОВОЇ ПРАКТИКИ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто сутність поняття ІТ-аутсорсинг, досліджено особливості розвитку світового ринку аутсорсингу у сфері інформаційних технологій, проаналізована специфіка використання даного інструменту у діяльності вітчизняних підприємств на основі досвіду його застосування іноземними компаніями.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІТ-аутсорсинг, аутсорсер, бізнес-процес, аутсорсинг інфраструктури аутсорсинг програмного забезпечення, архітектура бізнесу, економічний ефект, транснаціональна ІТ-компанія.

АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрена сущность понятия ИТ-аутсорсинг, исследованы особенности развития мирового рынка аутсорсинга в сфере информационных технологий, проанализирована специфика использования данного инструмента в деятельности отечественных предприятий на основе опыта его применения иностранными компаниями.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ИТ-аутсорсинг, аутсорсер, бизнес-процесс, аутсорсинг инфраструктуры, аутсорсинг программного обеспечения, архитектура бизнеса, экономический эффект, транснациональная ИТ-компания.

SUMMARY. The article describes the essence of IT outsourcing, the singularities of the global outsourcing market in information technology, the specificity of this tool in the activities of domestic enterprises based on the experience of its use by foreign companies.

KEYWORDS: IT outsourcing, outsourcer, business process outsourcing infrastructure, outsourcing software, architecture business, economic effect, multinational IT company.

«Передоручайте іншим те, що вони зроблять простіше і дешевше».

Філіп Котлер

Актуальність. У сучасних умовах розвитку глобальної конкуренції та невизначеності ринкового середовища постійно ускладнюється процес ефективного управління наявними активами під-

приємства. У зв'язку з цим надзвичайно важливим є вирішення проблеми докорінної зміни системи розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства. Великого значення набуває зниження витрат, пов'язаних з непрофільною діяльністю. Це зумовлене тим, що непрофільні активи не лише поглинають фінансові ресурси, але й відволікають людські. Очевидною стає необхідність впровадження технології «профілізації» бізнесу, одним із засобів реалізації якої є ІТ-аутсорсинг, що актуалізує обраний напрям досліджень.

Постановка проблеми. Динамічний розвиток інформаційних технологій перетворив аутсорсинг в альтернативу для компаній, які прагнуть оптимізувати використання коштів, модернізувати управління, раціоналізувати облік та сконцентрувати зусилля на розвитку своїх конкурентних переваг. Дослідження особливостей функціонування світового ринку аутсорсингу у сфері інформаційних технологій, вивчення досвіду іноземних компаній у формуванні дієвої архітектури бізнесу завдяки ІТ-аутсорсингу є надзвичайно важливим у системі стратегічного управління вітчизняних підприємств.

Аналіз опублікованих надбань. ІТ-аутсорсинг широко застосовується в західній практиці ведення бізнесу, про що свідчать велика кількість наукових праць зарубіжних учених, серед яких варто відмітити Е.Спарроу, Ж. Л. Бравара, С. Клементса, Р. Моргана, Дж. Хейвуда, Н. Єрмошкіна, М. Квещинського. Не оминули увагою цю проблематику вітчизняні науковці, зокрема: М. Бабій, Т. Гавриленко, Гаврилюк О., А. Загородній, О. Партин, О. Зозульов, О. Микало, А. Скороходов А. Смичніков та ін.

Невирішені частини загальної проблеми. Незважаючи на численні наукові доробки у даній сфері, аналіз вітчизняних літературних джерел і досліджень з питань ІТ-аутсорсингу свідчить про те, що дана концепція в працях українських учених розкрита лише фрагментарно, відсутня повна та чітка інформація щодо визначення доцільності та ефективності впровадження аутсорсингу інформаційних технологій на підприємствах у сучасних економічних умовах. А тому виникає необхідність у більш детальному дослідженні практичного застосування ІТ-аутсорсингу на вітчизняних підприємствах на основі досвіду використання даного інструменту іноземними компаніями.

Мета дослідження — розглянути економічну сутність ІТ-аутсорсингу, визначити особливості та перспективи розвитку даного сегменту у вітчизняній бізнес-практиці через призму світового досвіду.

Виклад основного матеріалу. Сутність ІТ-аутсорсингу (термін походить від англ. «outside resource using» — використання зовнішніх ресурсів) полягає у передачі спеціалізованій компанії повністю або частково функцій, що пов'язані з інформаційними технологіями [1, с. 5].

Даний термін виник ще на початку 1980-х років і відтоді поширився у діловому лексиконі більшості європейських країн. В Україні він почав використовуватися з другої половини 1990-х, але ще до недавнього часу ІТ-аутсорсинг був швидше модним трендом, ніж економічно виправданою бізнес-моделлю [2, с. 28]. Однак стрімкі зміни на сучасному ринку і подальше ускладнення бізнес-процесів вимагають оперативного і чіткого реагування, що істотно актуалізувало використання даного інструменту у сучасній бізнес-практиці.

Широкий спектр процедур та послуг, які для виконання бере аутсорсингова компанія (надалі — аутсорсер), дозволяє сформулювати певні переваги та недоліки такого співробітництва для компанії, що обирає такий спосіб розвитку. До основних переваг варто віднести: 1) можливість концентрації на основних видах діяльності; 2) зниження витрат на ІТ-інфраструктуру; 3) передачу та мінімізацію операційних ризиків під час реалізації проекту; 4) набуття компанією-замовником фінансової гнучкості (переведення постійних витрат у змінні). Однак на практиці застосування ІТ-аутсорсингу не завжди дозволяє досягти цільові переваги.

У якості недоліків ІТ-аутсорсингу найчастіше відносять: 1) відсутність повного контролю за процесами та роботою провайдера; 2) залежність від аутсорсера, в тому числі з питань безпеки; 3) можливість зниження продуктивності праці власного персоналу (втрату мотивації, оцінку змін як негативних).

Зваживши всі переваги та недоліки виникає наступне питання: чи є доцільним використання ІТ-аутсорсингу? Звичайно, дати однозначну відповідь на нього неможливо, проте варто більш детально розглянути модель, якою компанія PricewaterhouseCoopers пропонує керуватися при прийнятті рішень щодо переходу на аутсорсинг (рис. 1).



Рис. 1. Схема прийняття рішень про аутсорсинг за типом операцій (модель компанії PricewaterhouseCoopers)¹

При використанні ІТ-аутсорсингу не завжди можна досягти успіху. Це пояснюється тим, що досить часто не враховуються особливості вітчизняної економіки та сфери діяльності, і як наслідок, прийняте рішення виявляється не правильним і не приносить очікуваного ефекту. Загалом, якщо ті або інші функції не є ключовими для отримання конкурентної переваги і на ринку є відповідні послуги, їх можна передати на ІТ-аутсорсинг. Щодо виправданості використання даного інструменту вдало висловився Брюс Шнаер (Bruce Schneier), автор книги з ІТ-аутсорсингу інформаційної безпеки: «Віддані на ІТ-аутсорсинг функції повинні мати хоча б одну із трьох характеристик: складність, важливість або рутинність» [2, с. 32]. Звичайно, для більшості компаній основним мотивом для переходу на послуги «зі сторони» є бажання знизити витрати. Але варто розуміти, що ІТ-аутсорсинг може не стати вигідним ув короткий проміжок часу, зазвичай певного економічного ефекту можна досягти лише у довгостроковому періоді. Вдавшись до аутсорсингової моделі істотно заощаджують насамперед великі бізнес-структури, оскільки вони дійсно витрачають на своє інформаційне обслуговування надвеликі суми.

Тепер перейдемо до розкриття стану і перспектив розвитку світового ринку ІТ-аутсорсингу. Його структуру формують два

¹ Модель показує, що там, де ефективність аутсорсингу мала, немає сенсу говорити про його використання. У випадку, якщо переваги великі і передбачувана функція аутсорсингу не перетинається з основним бізнесом, його використання доцільне і виправдане.

ключові сегменти: аутсорсинг інфраструктури (аутсорсинг центрів зберігання даних, desktop-аутсорсинг, мережевий аутсорсинг) та аутсорсинг програмного забезпечення. Частка першого сегменту складає близько 80 % світового ринку послуг аутсорсингу у сфері інформаційних технологій. З них більше третини припадає на аутсорсинг центрів зберігання даних [3, с. 165].

Загалом вартість світового ринку ІТ-аутсорсингу у 2009 р. оцінювалася в \$150—170 млрд із щорічним темпом приросту 6—8 %.

Інформаційне та комунікаційне обслуговування великих ТНК і їх представництв по всьому світу — справа досить складна і потребує значних фінансових інвестицій. Саме тому в сучасній економіці прослідковується такий тренд, як поява транснаціональних ІТ-компаній, які спеціалізуються на наданні послуг по всьому світу, які користуються особливо великим попитом серед європейських промислових підприємств [4, с. 60].

Світовий ринок аутсорсингу неоднорідний, зникнення одних компаній супроводжується появою інших, які намагаються посилити свій вплив шляхом об'єднання, надання більш якісних послуг у порівнянні зі своїми конкурентами.

Компанії, що спеціалізуються на наданні послуг з ІТ-аутсорсингу, орієнтують свій бізнес на певні регіони — на США, Азію, Європу, Африку і Близький Схід. Це пояснюється напрацьованими діловими зв'язками, а головне можливостями ефективно лобювати свої інтереси.

Багато підприємств, які вирішили перевести ІТ-сервіси в менш «дорогі» країни, стикаються з проблемою вибору держави, в якій здійснюватиметься їх діяльність. У зв'язку з цим дослідницька компанія *A.T. Kearney* у 2009 році провела аналіз країн з погляду їх привабливості щодо ведення аутсорсингових операцій. Для визначення оцінки фахівцями враховано 43 фактори, які були об'єднані в три основні показники: фінансова привабливість, професійний рівень і кількість працівників, бізнес-середовище. Лідерами рейтингу стали: Індія, Китай, Малайзія, Таїланд, Індонезія [5].

У 2009—першій половині 2010 рр. у структурі світового ринку ІТ-послуг прослідковувалось неухильне збільшення частки мережевого аутсорсингу та зменшення частки послуг центрів зберігання даних, тоді як частки інших секторів залишаються практично без змін. Лідерами на ринку ІТ-аутсорсингу є компанії *IBM, HP, EDS, Accenture, Unisys, Cisco*, а їхніми послугами кори-

стються такі світові гіганти, як Dell, Nike, Ford, Toyota, Honda, Compaq, General Motors, Chrysler [6, с. 85].

Отже, в цілому ключовими тенденціями подальшого розвитку світового ринку ІТ-аутсорсингу є: глобалізація, багатовекторне співробітництво, злиття і придбання підприємств, гостра нестача фахівців, поява нових регіональних та спеціалізованих сегментів.

Якщо на світовому ринку аутсорсинг — традиційний засіб підвищення ефективності роботи підприємств, то для України це порівняно нова модель ведення бізнесу. На вітчизняному ринку ІТ-аутсорсингу користуються значним попитом послуги з технічної підтримки персональних комп'ютерів і серверів, служба Help-Desk. Зростає також інтерес до системи моніторингу ІТ-інфраструктури.

До провайдерів, які надають послуги з ІТ-аутсорсингу в Україні, належать такі підприємства, як: Luxoft, «АМІ», «Арт-Мастер», «Сітронікс Інформаційні Технології», «Інком», VERNA, GlobalLogic Україна, SoftServe та ін. Основними споживачами їхніх послуг являються територіально-розподільчі структури, для яких все більш актуальною стає централізація управління ІТ-інфраструктурою. Серед них іноземні банки, компанії з великою кількістю філій і представництв, зазвичай фінансового та страхового секторів, телекомунікаційні компанії, торгівельні мережі, транспортні підприємства. Також як потенційних клієнтів варто розглядати підприємства важкої промисловості та металургії, аптечні мережі [7, с. 84]. Аутсорсинг застосовується в тих галузях, де досягнутий певний рівень зрілості.

В українській бізнес-практиці виділяють наступні причини, через які компанії користуються послугами ІТ-аутсорсингу: відсутність кваліфікованого ІТ-персоналу (33 %); економія витрат на ІТ-розвиток (24 %); недосконалість корпоративної ІТ-інфраструктури (20 %); прагнення до маркетингового успіху (15 %); нестача власного досвіду у вирішенні ІТ-проблем (4 %); інші причини (4 %) [8].

Компанії, що спеціалізуються на наданні ІТ-послуг, сконцентровані переважно у великих ділових містах України: Київ (56 %), Львів (18 %), Харків (13 %) та інші (13 %) — Дніпропетровськ, Вінниця, Одеса, Донецьк [9]. Це пояснюється насамперед добре розвинутою інфраструктурою, а головне наявністю потенційних клієнтів.

Більшість експертів відзначають, що український ринок ІТ-аутсорсингу є досить перспективним. Проте вартість програмних продуктів залишається високою для бюджетів середніх і невеликих підприємств. Це пов'язане з тим, що багато ІТ-компаній і фрілансерів в Україні працюють «на Захід» та орієнтуючись на їхні розцінки, і, хоча самі по собі витрати на виробничі потужності (комп'ютери, сервери, доступ до інтернету) невисокі, зарплати грамотних ІТ-спеціалістів набагато вищі, ніж середня заробітна плата фахівця з таким же досвідом роботи в інших галузях. Для порівняння: вартість години роботи ІТ-спеціаліста коливається від 12 до 25 доларів.

За останні вісім років український ринок ІТ-аутсорсингу постійно зростає, що підтверджується відповідними статистичними даними: у 2000 р. обсяг ринку оцінювався в \$32 млн, а вже в 2008 — \$530 млн. За цей час на аутсорсинг було віддано 70 % ПЗ України [8].

Проте у 2009—2010 рр. ситуація значно ускладнилася внаслідок світової фінансової кризи. Теоретично вона мала б стимулювати перехід до ІТ-аутсорсингу, але практика показує, що картина в реальному житті виглядає менш оптимістично. Це відбувається з кількох причин. По-перше, всі процеси в більшості організацій, як профільні, так і непрофільні, сповільнилися. Спостерігається загальна стагнація. По-друге, сам процес передачі будь-якої діяльності на аутсорсинг вимагає досить значних початкових інвестицій [10]. А в умовах кризи інвестиційні проекти, як правило, заморожуються. Це не означає, що проекти будуть зупинені. Просто динаміка їх розвитку буде дуже низькою. В таких випадках замовники орієнтуються лише на великих, надійних провайдерів, у зв'язку з чим малі та середні компанії практично будуть позбавлені замовлень. Це може призвести до того, що невеликі гравці даного ринку втратять до 50 % свого бізнесу або взагалі будуть змушені припинити власну діяльність. Єдиним способом утриматися на ринку для таких компаній є зниження вартості послуг і робота на мінімальному рівні рентабельності.

Обсяг вітчизняного ринку ІТ-аутсорсингу поки не дозволяє говорити про будь-яку конкуренції з Індією, Китаєм, Росією, де індустрія аутсорсингу має могутню державну підтримку, і забезпечує відчутну частку «вливань» в економіку [11, с. 20]. Проте в українських аутсорсерів є можливість зміцнити свої позиції, як

на вітчизняному, так і на міжнародному ринках, за рахунок виконання великих комплексних проєктів з високою часткою інтелектуальної складової, а не в простому «кодуванні під замовлення». Основна складність полягає в тому, що далеко не кожна вітчизняна компанія здатна забезпечити виконання такого проєкту як з організаційної точки зору, так і з точки зору кадрових ресурсів. У більш виграшному становищі тут знаходяться великі західні гравці, які працюють на українському ринку, оскільки значну частину своїх коштів інвестують саме в розвиваючі програми підготовки співробітників, і тим самим істотно випереджають своїх конкурентів за рахунок надання більш якісних послуг за доступним цінами.

Також не менш важливим є той факт, що все частіше в розробку аутсорсинговим компаніям віддаються продукти, аналогів яким не існує на ринку. Тому нарощування технологічної експертизи також є важливим для вітчизняних провайдерів, як і наявність власних кваліфікованих кадрів.

Перспективи розвитку аутсорсингу в Україні неоднозначні. Проте в цілому прослідковуються позитивні тенденції, а саме: зміна орієнтирів компаній-провайдерів послуг ІТ-аутсорсингу із закордонних ринків на вітчизняний, перехід від функціонального аутсорсингу до комплексного, і основне те, що тепер компанії-замовники розглядають аутсорсинг не як спосіб скорочення витрат, а як засіб підвищення ефективності діяльності, що свідчить не лише про зміну філософії бізнесу, але і поступовий перехід до етапу зрілості даного сегменту.

Проаналізувавши стан ІТ-аутсорсингу в світі та окресливши перспективи його розвитку на території України, маємо зробити наступні **висновки**.

1. В умовах жорсткої конкуренції жодна фірма не може бути самодостатньою, використовуючи лише власні ресурси. Існує певний ряд бізнес-процесів, виконання яких доцільно делегувати спеціалізованим компаніям, з метою підвищення ефективності власної діяльності.

2. У цілому ключовими тенденціями розвитку світового ринку ІТ-аутсорсингу є: глобалізація, багатовекторне співробітництво, злиття і придбання підприємств, гостра нестача фахівців, поява нових регіональних та спеціалізованих сегментів.

3. У той час як на світовому ринку ІТ-аутсорсинг — традиційний засіб підвищення ефективності роботи підприємств, для

України це порівняно нова модель ведення бізнесу. Тому й перспективи розвитку аутсорсингу в Україні неоднозначні, що зумовлено як об'єктивними причинами, так й особливостями українського менталітету.

4. Слід визнати, що застосування досвіду зарубіжних компаній і використання ІТ-аутсорсингу на вітчизняних підприємствах може значно підвищити ефективність їх роботи, знизити витрати у системі стратегічного управління та відкрити принципово нові можливості для взаємовигідного співробітництва, суттєво посилити їх конкурентоспроможність в умовах глобального економічного розвитку.

Література

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. — М.: Инфра-М, 2007. — 288 с.
2. Хачатурова А. В. Віддати на сторону / А. В. Хачатурова. // Твій номер. — 2009. — № 6. — С. 28—33.
3. Литвак А. Г. Пространственная организация мирового рынка ИТ-услуг / Литвак А. Г. — М.: Вектра, 2007. — С. 162—168.
4. Прибытков И. Аутсорсинг ИТ: взгляд изнутри / И. Прибытков // Корпоративные системы. — 2008. — № 5. — С. 59—61.
5. Лучшие страны для ИТ-аутсорсинга. / [Електроний ресурс] // Режим доступа: <http://www.rate1.com.ua/ehkonomika/tehnologii/1418/>
6. Lady M. C., Willcocks L P., Feeny D. E. IT Outsourcing: maximize flexibility and control // Harvard business review. — Vol. 73 (3). — P. 84—93.
7. Степаненко В. М. Аутсорсинг ИТ-услуг набирает обороты / В. М. Степаненко // Сети и бизнес. — 2010. — № 1. — С. 82—84.
8. Waters K. Market Research / К. Waters [Електроний ресурс] // Режим доступа: http://www.itsourcing-europe.com/Market_Research.html/
9. Chopra R. It outsourcing, ukrainian breakthrough / R. Chopra / [Електроний ресурс] // Режим доступа: <http://www.theoutsourcingblog.com/2010/07/it-outsourcingukrainian-breakthrough/>
10. Офіційний сайт міжнародного інституту аутсорсингу / [Електроний ресурс] // Режим доступа: <http://www.outsourcing.com>.
11. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. — 2009. — № 8. — С. 16—24.

Статтю подано до редакції 7.02.11 р.