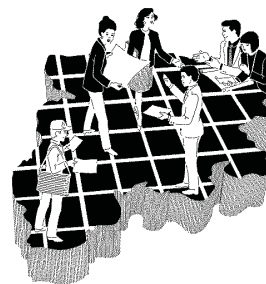


ВЫЗОВЫ XXI ВЕКА И СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



В.Ю. ШУТИЛИН

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АУТСОРСИНГА ИНФОРМАЦИОННО- ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

В настоящее время передача многих функций, не входящих в перечень ключевых компетенций фирмы, на аутсорсинг стала неотъемлемой составляющей стратегии развития большинства глобальных, прежде всего европейских и североамериканских, компаний из разных сфер деятельности. В первую очередь речь идет об услугах в области создания и управления информационными системами предприятий (IT-услугах). Особая актуализация данной тенденции в период экономического кризиса в немалой степени обусловлена стремлением организаций к оптимизации, а в некоторых компаниях — к экономии ресурсов, затрачиваемых на информационное обеспечение их деятельности. Основная цель настоящей работы — выявить возможности и направления развития аутсорсингового бизнеса в области информационного обеспечения и телекоммуникаций в Республике Беларусь в современных условиях.

В понятие «аутсорсинговый бизнес» в первую очередь входят модели, в рамках которых описываются способы взаимодействия заказчиков и исполнителей по выполнению конкретных функций, а также влияющие на них факторы. Например, в области IT-услуг аутсорсинг чаще всего включает поддержку и модернизацию существующего программного обеспечения (ПО) и разработку нового. Рассматриваются такие функции, как создание приложений, модульное включение, конверсия данных, миграция версий и т.п., интеграция приложений, решение проблемы совместимости версий и т.д. С учетом уровня развития отрасли программного обеспечения и разрабатываемых приложений сложность аутсорсинговых заказов постоянно растет.

Емкость мирового рынка в данной сфере в настоящее время оценивается в 524 млрд дол. США [1, 4]. Основной тенденцией развития отрасли является постепенное формирование такой модели бизнеса, в которой услуги предоставляются локальными компаниями, обеспечивающими наименьшие совокупные затраты для данного региона (так называемая удаленная инфраструктура IT-сервиса). В настоящее время объем продаж через такие аутсорсинговые системы находится на уровне 96—104 млрд дол. США [1, 4].

Причин, обуславливающих перенос IT-активности на аутсорсинг, несколько — от сокращения расходов до расширения сервисных возможностей. Чаще

всего основная цель использования аутсорсинга определяется как снижение издержек, оцениваемое в 20–40 % экономии на внутреннем штате или на локальных подрядчиках [2]. Кроме того, принимаются во внимание такие факторы, как ограничения по времени и наличие требуемых навыков. Временные ограничения становятся критическими, если необходимо быстро справиться с проблемами совместимости старых и новых версий приложений, а усилия квалифицированного персонала требуется направить на решение других задач. Выбор форм взаимодействия чаще всего обусловлен размерами компании и ее возможностями. Крупные производители заинтересованы в создании круглосуточных служб сервисной поддержки, которую зачастую легче обеспечить через франчайзинговые компании, находящиеся непосредственно на рынках сбыта, снизив при этом и расходы на персонал. Средние и небольшие компании прибегают к аутсорсингу ИТ-инфраструктуры в силу недостаточности навыков либо возможностей. В этой связи имеет смысл говорить об использовании концепции маркетинга взаимоотношений, которое проявляется через формирование долгосрочных контактов на рынке аутсорсинговых услуг.

Актуальным направлением развития данной отрасли мировой экономики является удаленное управление ИТ-инфраструктурой через аутсорсинговые компании. По некоторым оценкам, в ближайшие 5 лет емкость указанного рынка превысит 5 млрд дол. США [1, 6], хотя, на наш взгляд, сокращения и реструктуризация в реальном и финансовом секторах несколько замедлят динамику роста аутсорсингового бизнеса. В 2006–2008 гг. темп его роста составлял в среднем около 60–70 % в год. По оценкам консалтинговой группы «Гартнер», в 2008 г. на долю ИТ-аутсорсинга приходилось 42 % всех мировых затрат на ИТ-услуги [3].

Среди традиционных отраслей мировой экономики, наиболее ориентированных на развитие аутсорсинга своих ИТ-функций и соответствующей инфраструктуры, можно выделить следующие: сектор финансовых услуг (ожидаемый рост затрат на аутсорсинг – 71,9 %); здравоохранение (62,8); госуправление (50,2); страхование (36,4), энергетика (20,4 %) [1].

Можно выделить три принципа построения систем удаленного управления ИТ-инфраструктурой через аутсорсинговые компании.

1. *Селективный*, при котором часть функций и процессов переносится на удаленное управление. Производитель оставляет за собой непосредственное выполнение каких-либо функций (например, обеспечение работы стола справок, службы технической поддержки, физическое размещение дата-центров), а управление ими (получение, обработка, систематизация заявок и обращений, их пересылка, контроль исполнения, последующая связь с потребителем, планирование загрузки и т.п.) осуществляется через локализованные в местах сбыта аутсорсинговые компании. Такой подход имеет наименьшие риски, поскольку ключевые функции и процессы остаются за производителем, позволяя при этом привлечь различные компании к аутсорсингу в соответствии с их специализацией и уровнем квалификации персонала.

2. *Полный аутсорсинг*, при котором и непосредственное осуществление ИТ-функций, и контроль за их выполнением возлагаются на аутсорсинговую компанию. Такой тип менее безопасен для непосредственного производителя товаров (услуг), однако могут возникнуть различного рода технические проблемы, связанные с содержанием дата-центров, обеспечением бесперебойной передачи данных и ряд других.

3. *Управление активами*. При таком способе организации аутсорсинга основное имущество и инструменты разработки находятся в собственности производителя, а на офшорную компанию возлагаются функции по сопровождению с целью организации предсказуемой, оплачиваемой по мере использования, модели ИТ-сервиса. Именно такой способ аутсорсинга позволил индийским ИТ-компаниям постепенно превратиться в провайдеров услуг, полностью интегрированных с производителем основной продукции. К 2013 г. из 26–28 млрд дол. США общемирового объема производства подобных услуг на ин-

дийские компании будет приходиться порядка 13–14 млрд, т.е. 50 % рынка, что позволит создать в этой стране от 300 до 400 тыс. рабочих мест [1, 6].

Управление такими IT-сервисами, как интегрированные системы взаимоотношений с клиентами (CRM), цепочки поставок (SCM), базы данных поставщиков, потребители, столы заказов, службы онлайн-технической поддержки, системы распределения (DRP), локализованные региональные информационные интернет-ресурсы и т.п., постепенно переносится трансъевропейскими компаниями в страны, являющиеся основными рынками сбыта (или поставок). В настоящее время компаниям, расположенным в России и Восточной Европе, отдают предпочтение 15,8 % европейских заказчиков [1]. Одним из крупнейших поставщиков аутсорсинговых услуг в области управления IT-сервисами в Восточной Европе в 2008 г., по оценке экспертов, является компания «Люксофт», присутствующая, в том числе, и в Республике Беларусь.

Необходимо отметить определенную вовлеченность белорусских IT-компаний в аутсорсинговые процессы крупнейших европейских, американских и российских вендоров. Если рассматривать качественную структуру экспорта IT-услуг (а это одна из наиболее экспортно-ориентированных отраслей экономики — только резидентами парка высоких технологий экспортировано продуктов в 2008 г. на 102,5 млн дол. США, или 85 % от произведенного [4]), то основная активность отечественных аутсорсеров в настоящее время сосредоточена в области офшорного программирования и слабо затрагивает такую сферу, как собственно управление IT-процессами компаний. В первую очередь причина видится в том, что наиболее крупные резиденты парка высоких технологий (ПВТ) — это чаще всего аффилированные компании крупных и средних по размерам международных корпораций, специализирующихся на разработке и внедрении программных продуктов, штаб-квартиры которых находятся за пределами Беларуси. Поэтому основу экспорта составляют именно услуги разработки программных средств, а если быть точнее — алгоритмизации и кодирования (по сути, индийский вариант офшорного бизнеса). Гораздо реже белорусским разработчикам приходится сталкиваться с полным циклом создания экспортного продукта — от постановки задачи через разработку собственного оригинального продукта до обучения персонала заказчика. В большинстве случаев взаимодействие с так называемыми нишевыми заказчиками (организациями, осуществляющими непосредственную эксплуатацию программных средств в своем бизнесе) организуется головной компанией. Необходимо отметить, что работа с нишевым заказчиком требует детального знания бизнес-процессов в конкретной сфере (отрасли) и далеко не всегда выгодна для небольших софтверных фирм, особенно если проекты носят краткосрочный характер.

В основе подобной специализации экспорта IT-услуг лежит, на наш взгляд, три основных причины. Во-первых, она вызвана недостаточно масштабным присутствием крупных транснациональных компаний на белорусском рынке, особенно в сферах финансирования и кредитования, страхования, здравоохранения, где удаленное управление IT-процессами, как уже отмечалось, наиболее распространено. Небольшая емкость внутреннего рынка до настоящего времени не способствовала переносу этих функций в компании, расположенные на территории нашей страны.

Во-вторых, разработка ПО — достаточно мобильный бизнес, который не требует значительных инвестиций в основной и оборотный капитал со стороны вендора (заказчика) и привязки производства к конкретной местности. Гораздо более важным фактором является возможность аутсорсинговой компании в короткие сроки привлечь необходимые кадры под выполнение проекта, что для крупных белорусских разработчиков оказалось вполне решаемой задачей. За 9 мес. 2008 г. только резидентами ПВТ было создано 1,3 тыс. рабочих мест, а общая численность разработчиков составила свыше 6 тыс. чел. В то же время высокий спрос и избыток финансовых средств, направляемых в данную индуст-

рию как зарубежными, так и отечественными заказчиками, привел к определенному «перегреву» рынка труда, который в предстоящее время ожидает серьезная реструктуризация.

Третьей причиной, обусловившей специализацию отечественных ИТ-компаний именно на разработке ПО, является достаточно высокий уровень фундаментальной и естественно-научной подготовки белорусских специалистов, занятых в настоящее время на управленческой работе в данном секторе, а также обеспечивающих научно-исследовательский процесс и подготовку кадров для отрасли. Указанное преимущество в немалой степени обусловлено сложившимися еще в 70—80-е гг. XX в. подходами к образовательному процессу.

Оценивая перспективы развития экспорта ПО из Беларуси, следует отметить, что они должны быть связаны, на наш взгляд, с так называемой продуктовой (израильской), а не заказной (индийской) моделью. Большинство белорусских софтверных компаний в настоящее время работает с зарубежными клиентами по «заказной» схеме, когда продаются, по сути, человеко-часы, а не лицензии на готовый продукт. При продаже человеко-часов интеллектуальная собственность чаще всего переходит к заказчику. Основные проблемы указанной бизнес-модели связаны, с одной стороны, с высокими требованиями к масштабируемости компании (т.е. с возможностями очень быстро набрать штат программистов), а с другой — с необходимостью четкого выполнения задач, инструкций и сроков. В то же время преимуществом отечественных программистов считается способность решать именно нестандартные задачи. Помимо этого, «заказная» схема уводит компанию-разработчика в сектор услуг производственного характера, соответственно при капитализации страдает оценка компании, теряется узнаваемость торговой марки, сужаются маркетинговые возможности высокотехнологичных производств. Итак, гораздо более перспективной является продуктовая экспортная модель, нацеленная на определенный сегмент, нишу или конкретного заказчика, хотя она гораздо труднее в реализации. В такой модели возрастают многократно (по сравнению с классическим офшорным программированием) требования к квалификации не только инженерно-технических кадров разработчика, но и к маркетинговой деятельности компании, однако и возврат инвестиций гораздо выше. В целом управленческий аутсорсинг ИТ-процессов западных компаний требует наличия несколько иной подготовки, навыков и умений, чем те, которыми обладает в основной своей массе менеджмент белорусских ИТ-фирм.

Анализируя проблему развития ИТ-аутсорсинга в Беларуси с другой стороны, т.е. с точки зрения заказчика, следует отметить определенные структурные сдвиги, происходящие в данном сегменте в последнее время. В частности, необходимо выделить развитие аутсорсинга управления ИТ-процессами на внутреннем рынке. Из 53 организаций сферы оптовой и розничной торговли, обследованных при подготовке настоящей статьи на предмет использования ИТ-технологий в бизнес-процессах, 48 (или 91 %) прибегают к услугам сторонних компаний при установке, настройке, модификации программных комплексов различной полноты и функциональности; разработке, размещении (хостинге) и поддержке сайтов; организации и поддержке электронных версий торговых точек (интернет-магазинов).

Однако полномасштабной передачи этих функций на аутсорсинг со стороны отечественных организаций не происходит и, на наш взгляд, происходить в ближайшем будущем не будет. Основные проблемы лежат как в технической области, так и в принципиальных противоречиях между аутсорсинговыми компаниями и заказчиками. Касательно технических аспектов основной тезис, декларируемый как преимущество аутсорсинга, — экономия издержек. В то же время отсутствие практически приемлемых и прозрачных методик оценки указанной экономии (простой анализ денежных потоков не позволяет ее выявить) делает данное преимущество весьма виртуальным. Более того, для европейских заказчиков аутсорсинговых услуг определяющим фактором переме-

щения IT-функций является не прямая экономия издержек, а более высокая мобильность указанных сервисов. Хотя даже это преимущество можно свести на нет усложнением работы, отклонениями в цепочке создания ценности, требованием большего внимания к процессам со стороны менеджмента заказчика.

Принципиальные противоречия обусловлены, как ни странно, формированием так называемой экономики знаний, одной из отличительных черт которой является инициативность и гибкость работников, высокая скорость реагирования на изменения внешней среды, быстрота принятия решений на нижнем и среднем уровнях управления. Неизбежным следствием является построение системы мотивации, основанной на взаимосвязи дохода работников и эффективности функционирования всей компании, снижение числа формализованных процедур во взаимоотношениях. Аутсорсинг же, по своей сути, подразумевает достаточно четкую регламентацию обязанностей сторон и процедур. Аутсорсеры заинтересованы в получении с заказчика денег за оговоренный объем работ безотносительно конечной эффективности его бизнеса. Кроме того, аутсорсинг порождает проблемы, связанные с защитой интеллектуальной собственности, рисками раскрытия конфиденциальной информации, потерями институционального знания и контроля над функциями, которые пока не являются ключевыми, но могут таковыми стать в последующем.

Особенностью внутреннего рынка является также слабая вовлеченность белорусских IT-компаний в аутсорсинговые процессы финансово-кредитного сектора экономики. По различным оценкам, лишь около 25 % разработчиков программного обеспечения предлагают решения для данной сферы бизнеса [5], при этом 63 % выручки указанных компаний приходится на внутренний рынок, 25 — на страны СНГ и только 12 — на дальнее зарубежье. С учетом того, что кредитно-финансовая сфера является одним из лидеров по переносу технических и управленческих IT-функций в аутсорсинговые компании, потенциал данного сегмента отечественными разработчиками пока не востребован. Отчасти это можно объяснить тем, что в указанной сфере требования к безопасности, уровню защиты информации, прозрачности процедур и функций — одни из самых жестких и, например, зарубежные кредитно-финансовые институты предпочитают пользоваться услугами национальных разработчиков и поставщиков программного обеспечения, не говоря уже об аутсорсинге управленческих IT-функций. Белорусские же банки традиционно имеют развитые собственные IT-подразделения.

Таким образом, следует отметить, что одним из наиболее перспективных направлений развития IT-индустрии в Республике Беларусь, в частности в области разработки программного обеспечения, на наш взгляд, должна стать постепенная переориентация на производство готовых продуктов под собственными торговыми марками. Данный подход предполагает системную маркетинговую работу, в первую очередь — поиск заинтересованных нишевых заказчиков, готовых «обкатывать» законченные программные продукты, и выстраивание с ними соответствующих коммуникаций, в частности на принципах CRM. Развитие собственно аутсорсингового бизнеса в данной сфере будет ориентировано на сервисы, позволяющие заказчикам четко определить эффективность переноса функций на аутсорсинг (функционалирование центров обслуживания клиентов, решение разовых задач); углубление интеграции штатных IT-подразделений компаний с аутсорсинговыми фирмами с целью повышения мобильности принятия решений; развитие аутстаффинга (хотя пока существуют определенные проблемы правового характера); консолидацию рынка аутсорсинговых услуг и укрупнение компаний.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. The Black Book of Outsourcing 2008. Traditional ITO Infrastructure Vendors. Remote Infrastructure Management Outsourcing Vendors. — London: Brown-Wilson Group, 2008.