

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа электроники и компьютерных наук  
Кафедра «Информационно-аналитическое обеспечение управления  
в социальных и экономических системах»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент,  
доцент.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,  
д.т.н., профессор

\_\_\_\_\_/ О.В. Логиновский /\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Состояние и основные тенденции развития ИТ-аутсорсинга в  
России

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 09.03.01.2017.382.ПЗ ВКР

Руководитель ВКР,  
к.т.н., доцент

\_\_\_\_\_/ А.М. Коровин /\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор ВКР,  
Студент группы КЭ - 443

\_\_\_\_\_/ И.Ю. Шалабодов /\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер,  
к.т.н., доцент

\_\_\_\_\_/ В.Н. Любицын /\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## РЕФЕРАТ

Шалабодов И.Ю. Состояние и основные тенденции развития ИТ аутсорсинга в России. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭЖН, 2017, 80 с., 12 илл., 1 табл., библиогр. список – 47 наим.

ИТ-аутсорсинг, ИТ-услуга, оффшорный ИТ-аутсорсинг, Российский рынок, отрасли применения.

Цель работы – анализ повышения эффективности использования ИТ-инфраструктуры организаций за счет внедрения услуг ИТ-аутсорсинга в России.

Для достижения цели работы решены следующие задачи:

- рассмотрено понятие ИТ-аутсорсинга.
- выделены основные виды и модели ИТ-аутсорсинга;
- определены преимущества и недостатки ИТ-аутсорсинга, а так же причины перехода на ИТ-аутсорсинг в России и за рубежом;
- проведен обзор российского рынка в сфере информационных технологий;
- определено состояние и перспективы развития рынка ИТ-аутсорсинга в России;
- рассмотрен оффшорный ИТ-аутсорсинг как развивающийся рынок услуг в России

Проведенное исследование позволяет разработать предложения, направленные на дальнейшее расширение масштабов и совершенствование форм аутсорсинга:

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ИТ-АУТСОРСИНГА.....	10
1.1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ОСНОВЫ ИТ-АУТСОРСИНГА.....	10
1.2 ВИДЫ ИТ-АУТСОРСИНГА .....	15
1.3 МОДЕЛИ ИТ-АУТСОРСИНГА.....	18
1.3.1 Модель ASP .....	19
1.3.2 Модель MSP .....	20
1.3.3 Модель SSP.....	21
1.3.4 Модель MSSP .....	22
1.3.5 Модель WASP .....	23
1.3.6 Модель AAA.....	24
1.4 ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ИТ-АУТСОРСИНГА.....	25
1.5 ПРИЧИНЫ ПЕРЕХОДА НА ИТ-АУТСОРСИНГ.....	30
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ОДИН .....	32
2 ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГОВЫХ ИТ-УСЛУГ В РОССИИ.....	33
2.1 ОБЗОР КОМПАНИЙ-ЛИДЕРОВ ПО ИТ-АУТСОРСИНГУ .....	33
2.1.1 Компания Техносерв.....	34
2.1.2 Группа компаний ЛАНИТ.....	37
2.1.3 Компания МАУКОР (ООО «МЭЙКОР») .....	39
2.1.4 Компания Крок.....	41
2.1.5 Компания Accenture .....	43
2.2 ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ В РОССИИ .....	44
2.2.1 Практика применения ИТ-аутсорсинга в финансовом секторе..	48
2.2.2 Практика применения ИТ-аутсорсинга в госсекторе.....	50
2.2.3 Практика применения ИТ-аутсорсинга в розничной торговле...	52
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ДВА.....	57

3 ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИТ-АУТСОРСИНГА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ.....	58
3.1 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА УСЛУГ ИТ АУТСОРСИНГА.....	61
3.2 ОФФШОРНЫЙ ИТ-АУТСОРСИНГ КАК РАЗВИВАЮЩИЙСЯ РЫНОК УСЛУГ В РОССИИ.....	66
Выводы по разделу три .....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	76

## ВВЕДЕНИЕ

Люди всегда искали того, кто может им помочь в решении некоторых задач, которые им некогда решать, в связи, с отсутствием времени или от недостатка необходимых навыков для их компетентного выполнения. Очень часто, особенно в последнее время, мы можем наблюдать как крупные организации, учреждения, бизнес-центры, «перекладывают на плечи других лиц», вопросы, связанные, к примеру, с почтовым обслуживанием, обеспечением и мониторингом электро-энергии и сети, питьевой водой, поставкой канцелярских товаров и.т.д.

В настоящее время ИТ-аутсорсинг быстро развивается и расходы на внешнее ИТ-обслуживание как в частных, так и в государственных организациях постоянно растут. За последние 10 лет уверенность в том, что аутсорсинг может решить все проблемы ИТ-обслуживания, лишь окрепла. Действительно, решения, касающиеся ИТ-аутсорсинга, чрезвычайно важны, так как их реализация приводит к значительным организационным и институциональным изменениям. ИТ-аутсорсинг — это передача компании аутсорсеру части или всех ИТ функций организации. И хотя, наверное, никогда раньше ИТ функции в компании не были настолько важны для достижения успеха в бизнесе, как сейчас, тем не менее ИТ-аутсорсинг развивается очень быстро.

ИТ-аутсорсинг позволяет также повысить качество получаемых продуктов и услуг. ИТ-аутсорсинг от профессиональной ИТ-компании подразумевает Брать специалиста в штат не выгодно: ему необходимо организовать рабочее место, платить зарплату и сопутствующие налоги. Специалистом нужно управлять, следить за степенью его занятости, мотивировать, искать замену в случае его отпуска или болезни. Пользуясь услугами аутсорсинговой компании, предлагается надежное комплексное обслуживание и экономия на вышеперечисленном.

Цель выпускной квалификационной работы является анализ повышения эффективности использования ИТ-инфраструктуры организаций за счет внедрения услуг ИТ-аутсорсинга в России.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- 1) На основе опыта экономически развитых стран выявить основные направления развития ИТ-аутсорсинга;
- 2) Выявить области эффективного применения ИТ-аутсорсинга в России;
- 3) Определить состояние и перспективы развития рынка ИТ-аутсорсинга в России.

# 1 СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ИТ-АУТСОРСИНГА

## 1.1 Определение и основы ИТ-аутсорсинга

Передача третьим лицам подобных услуг - это нормальная устоявшаяся практика деятельности огромного множества крупных компаний на западе, и называется это – аутсорсинг (от англ. outsourcing – “ресурсы извне”), в нашей стране чаще всего использовался другой термин – подряд, но в последнее время мы используем западный аналог именованного данного рода деятельности компаний.

Аутсорсинг – передача какой-либо части работ сторонним фирмам.

ИТ-аутсорсинг – способ приобретения услуг и приложений, относящихся к области информационных технологий, и управление ими.

Цель аутсорсинга – обеспечение постоянного предоставления бизнес- и ИТ-ресурсов и услуг, максимально соответствующих потребностям организации

Передача в аутсорсинг части функций компании стратегически целесообразна, если:

1 независимые партнеры выполняют их лучше и дешевле. Многие производители компьютеров, например, отказались от конечной сборки, передав эту работу контрагентам, что дало им значительную экономию на закупке комплектующих и организации сборочного процесса. Cisco передала почти все производство и сборку маршрутизаторов и коммутационного оборудования компании-партнеру, которая владеет 37 заводами, координируемыми через Интернет;

2 этот вид деятельности не является конкурентно значимым и его передача в аутсорсинг не угрожает ключевой компетенции, возможностям и ноу-хау компании. Широко распространена передача в аутсорсинг обслуживания оборудования, обработки данных, ведения бухгалтерского учета и ряда вспомогательных

административных функций компаниям, специализирующимся на этой деятельности;

3 это снижает риск, связанный с изменениями технологии и/или покупательских предпочтений;

4 это повышает организационную гибкость и оперативность принятия решений, сокращает время разработки и вывода на рынок новых товаров, снижает издержки на координацию,

5 это позволяет компании сосредоточиться на основном бизнесе.

В России аутсорсинг является относительно новым, хотя и динамично развивающимся видом услуг. Перед отечественным рынком аутсорсинга стоит множество задач, включая формирование новой индустрии и профессии, подготовку профессиональных кадров аутсорсинга, разработку индустриальных стандартов. Этим обуславливается актуальность изучения данной проблемы.

При использовании ИТ – аутсорсинга, компания возлагает выполнение определенных задач на аутсорсера. В этом случае сторонний исполнитель выполняет все или некоторые функции по обслуживанию информационных нужд организации. К ним можно отнести: хранение информации, анализ данных, телекоммуникационные услуги, обеспечение интернет доступа, поддержка программных средств, разработка программного обеспечения и другие. На данный момент, в условиях жесткой рыночной конкуренции, нестабильного экономического положения, перед многими компаниями встает вопрос о целесообразности использования ИТ – аутсорсинга. Чаще всего к аутсорсингу обращаются в случае: выполнение конкретной задачи ограничено временными рамками, штат имеющихся сотрудников не достаточно квалифицирован, выполнение конкретной задачи носит одноразовый характер, ограничения по штату и фонду заработной платы и т.д.

Главными факторами влияющими на развития использования ИТ – аутсорсинга является стоимость услуг и соответственно их доступность. На это в свою очередь влияет: законодательство, технические возможности региона и т.д.



Приведем несколько причин по которым компания может обратиться к услугам ИТ – аутсорсинга.

- 1) Желание снизить затраты.
- 2) Поднятие качества обслуживания.
- 3) Концентрация на основных видах деятельности.
- 4) Не достаток опыта для создания собственного ИТ – отдела.
- 5) Обеспечения продолжительной жизнеспособности неосновного вида деятельности, технической и экономической.
- 6) Уменьшение расходов.
- 7) Отсутствие в компании специалистов нужного уровня.
- 8) Большой выбор программно-технических средств.

Развитие информационных систем и их глубокая интеграция в текущую деятельность, требует все большего внимания к ИТ-инфраструктуре предприятия. Для поддержания в рабочем состоянии ИТ-составляющей своего бизнеса, предприятия вынуждены нанимать специалистов, или обращаться с разовыми заказами к специализированным подрядчикам. Даже имеющее в штате системного администратора предприятие, рано или поздно обращается к сторонним подрядчикам, например за администрированием интернет ресурсов, или модернизацией производственных процессов.

Компания оказывающая услуги аутсорсинга дополняет, либо полностью подменяет собой полноценный ИТ отдел, охватывая весь спектр нужд заказчика в данной сфере.

Характерной чертой отечественного бизнеса выступает тотальный контроль над всеми бизнес-процессами. Особенно это касается крупных производственных предприятий. Тенденция досталась бизнесу в наследие от советских времен. Кроме того, всеобщий контроль—некая подушка безопасности, защищающая от ненадежных поставщиков услуг.

Несомненно, среди управленцев и собственников уже есть приверженцы «всеобщего» ИТ-аутсорсинга, однако, полностью передавать функции «чужим»

людям все же страшновато. Классической разновидностью отечественного аутсорсинга стало выделение IT-отдела в дочернюю компанию. По бумагам информационными системами занимается сторонняя фирма, по факту — те же самые айтишники. Единственный минус — для материнской компании такие изменения обходятся достаточно дорого. Ведь содержать теперь нужно не только специалистов, но и администрацию.

Несмотря на все преимущества, большинство предприятий не готовы передать сторонней организации контроль над IT-процессами полностью. Исходя из этого, выделяют несколько типов аутсорсинга:

### 1. Полный аутсорсинг

Подразумевает заключение единственного контракта с одним поставщиком IT-услуг. По сути, предприятие передает все процессы, связанные с информационными технологиями, одной фирме. Полный аутсорсинг характерен как для малого и среднего бизнеса.

### 2. «Совместное предприятие»

Используя эту модель, предприятие создает собственную сервисную организацию, отвечающую его ежедневным IT-потребностям. Одновременно сложные, специфические функции берут на себя один или несколько внешних поставщиков услуг.

### 3. Мультисорсинг

Это передача сторонней фирме стандартных IT-функций, которые организация не в силах обеспечить самостоятельно из-за нехватки специалистов, оборудования или дороговизны того и другого. Как правило, в перечень этих функций входят:

- разработка и поддержка сайта;
- доступ к услугам сети Интернет;
- настройка и поддержка локальных сетей;
- поддержание работоспособности оборудования и ПО (антивирусы, операционные системы и пр.);
- организация обучающих курсов и семинаров для пользователей ИТсистем.

#### 4. Инсорсинг

Представляет собой выделение внутри компании автономного предприятия со своим управленческим учетом. Опираясь на установленные тарифы и соглашения о качестве обслуживания, специалисты данного подразделения оказывают остальным отделам предприятия ИТ-услуги путем заключения полужформальных договоров.

Задача таких нововведений: вывести отдел информационных технологий из разряда вспомогательных элементов для осуществления основной деятельности фирмы.

#### 5. Внутренне обслуживание

В данной модели весь спектр услуг компании предоставляет собственное ИТ-подразделение в его классическом понимании. Данный подход максимально распространен сегодня. Однако, он имеет один недостаток. Затраты на информационную часть относятся к косвенным, а значит, эффективность затрат на ИТ-отдел невозможно оценить в полной мере.

## 1.2 Виды ИТ-аутсорсинга

Перед тем как рассмотреть виды ИТ-аутсорсинга, хотелось бы отметить, что существует полный и частичный ИТ-аутсорсинг

### Полный

Такой аутсорсинг — это целый комплекс услуг. Пользуясь ими, компания получает возможность строить, развивать свою информационную инфраструктуру, а также обеспечивать ее сопровождение. Как правило, в этом случае штатные сотрудники отсутствуют вовсе — все функции выполняют специалисты сторонней компании.

Обслуживаться может пользовательское оборудование, ПО, серверы, офисная телефония. Работники аутсорсинговой компании ремонтируют персональные компьютеры, сетевое оборудование, занимаются его настройкой. Кроме того, они проводят консультации, оказывают удаленную поддержку.

Если речь идет о работе с серверами, важной функцией ИТ-аутсорсера будет его качественное администрирование. Сторонний специалист будет отвечать за базу данных, сайт компании, почтовые сервисы и т. п. Также он будет обслуживать локальную сеть предприятия и обеспечивать информационную безопасность.

При работе с офисной телефонией в задачу специалистов аутсорсинговой компании в первую очередь входит подбор АТС. Кроме того, они производят настройку этого оборудования. Таким образом, сотрудничество при полном ИТ-аутсорсинге будет максимально тесным.

### Частичный

Такой вид аутсорсинга — это набор определенных услуг, которые позволяют выстраивать и развивать ИТ-инфраструктуру. Однако в этом случае на аутсорсинг передается лишь часть процессов. Определенную деятельность все-таки будут вести штатные сотрудники предприятия.

Чаще всего при частичном аутсорсинге сторонним специалистам доверяют ремонт компьютеров, первичную настройку программного обеспечения и сети. Также в этом случае IT-компания нередко отвечает за безопасность, оказывает поддержку, консультирует штатных сотрудников при затруднительных ситуациях.

#### Виды IT-аутсорсинга

Информационная инфраструктура есть даже у небольших компаний. Огромное значение имеет ее правильное обслуживание. Создавать собственный IT-отдел зачастую невыгодно. Именно поэтому распространение получил IT аутсорсинг. Он бывает нескольких видов.

#### 1. Ресурсный IT-аутсорсинг

Предполагает привлечение сторонней компании для установки и дальнейшего обслуживания серверов. Как правило, специалисты берут на себя задачи по круглосуточному мониторингу работы модулей, поддержанию их работоспособности и устранению неисправностей, а также резервному копированию информации, что крайне важно в случае поломок и выхода из строя оборудования.

- Установка и абонентское обслуживание серверов.
- Круглосуточный мониторинг работы информационных ресурсов и программных модулей.
- Поддержка работоспособности сервера, а так же программного обеспечения.
- Удаленное администрирование.
- Резервное копирование данных.
- Аварийное восстановление данных в кратчайшие сроки.

## 2. Функциональный IT-аутсорсинг

В данном случае речь идет о проектировании и монтаже компьютерных сетей, установке нужного оборудования и ПО. И, конечно, гарантии их непрерывной работы и устранении возникающих неполадок.

- Проектирование и монтаж компьютерных сетей (ЛВС и СКС).
- Установка сетевого оборудования и программного обеспечения.
- Настройка и поддержка рабочих станций.
- Гарантия бесперебойной работы.
- Постоянный мониторинг и администрирование.
- Моментальное устранение неисправностей.

## 3. Проектный IT-аутсорсинг

Это разработка web-ресурса (а также мобильных приложений) для компании, администрирование и наполнение сайта, его продвижение и пр. Сюда же относят разработку и внедрение корпоративных систем управления.

- Разработка web-ресурсов компании.
- Администрирование и техническая поддержка.
- Разработка специальных приложения.

## 4. Обучающий IT-аутсорсинг

Включает в себя:

- обучающие курсы.
- тренинги.
- лекции для персонала компании.
- Выездные компьютерные курсы.
- Узкоспециализированные тренинги по запросам компании.

### 1.3 Модели ИТ-аутсорсинга

Тенденцию развития аутсорсинга в сфере информационных технологий можно описать следующими этапами, последовательно «отдаляющими» ИТ и ИТ-инфраструктуру от основного бизнеса предприятия:

- самостоятельная разработка, внедрение и обслуживание приложений силами собственного ИТ-подразделения;
- ИТ-аутсорсинг (Information Technologies Outsourcing, ИТО), или передача внешней компании всех либо части функций ИТ-подразделения предприятия, включая оборудование;
- аутсорсинг бизнес-процессов (Business-Process Outsourcing, ВРО), или передача внешней компании бизнес-процессов, что включает ИТ-инфраструктуру и персонал;
- аутсорсинг приложений (Application Service Provider, ASP) – аренда программных приложений.

В конце 1990-х гг. в мире наблюдался резкий рост компаний – поставщиков услуг аутсорсинга. С ростом компаний развивались и модели аутсорсинга: ASP, MSP, SSP, MSSP, WASP и AAA.

### 1.3.1 Модель ASP

Предоставление онлайн-приложений. Предоставляет заказчику приложения (программные продукты, пакеты программ) и все необходимые элементы ИТ-инфраструктуры, а также их обслуживание на базе фиксированной ежемесячной платы с доступом клиентов к приложениям через Интернет.

Поставщик ASP, как правило, предоставляет следующий набор услуг:

- организация аппаратно-программной инфраструктуры;
- системная интеграция;
- настройка приложений с учетом требований различных отраслей;
- web-хостинг; хостинг приложений;
- система административной поддержки организаций-клиентов;
- отраслевые знания и опыт;
- услуги в области бизнес-консалтинга.

Использование модели ASP позволяет:

- предприятиям снизить общую стоимость владения ИТ (ТСО);
- уменьшить риски, связанные с внедрением приложений;
- ускорить внедрение приложений;

Компаниям среднего уровня применять самые новые технологии управления предприятием наравне с крупнейшими компаниями. Поставщиков онлайн-приложений, поддерживающих электронную коммерцию или другие финансовые транзакции, называют поставщиками деловых услуг – BSP (Business Service Provider, BSP).



### 1.3.2 Модель MSP

(Managed Service Provider) – предоставление услуг управления. Предоставляет услуги по удаленному управлению оборудованием, программным обеспечением и сетевыми ресурсами.

Поставщик MSP предоставляет следующие услуги:

- процедуры управления изменениями, обновления и резервирования;
- мониторинг и создание отчетов о производительности;
- нагрузочное тестирование; управление клиентскими системами;
- информацию о доступности, защищенности и производительности ИТ-инфраструктуры в режиме реального времени;
- анализ производительности системы и ее оптимизацию.

В настоящее время, по мере того как предприятия переходят от ранних проектов электронной коммерции по созданию web-сайтов, онлайн-каталогов и связи по электронной почте к использованию web- технологии для реализации деловых процессов, отрасль MSP начинает расти быстрыми темпами. Инфраструктура, необходимая для поддержки этих систем, является сложной и требует наличия сотрудников, знающих новые технологии.

### 1.3.3 Модель SSP

(Storage Service Provider) – предоставление услуг по удаленному хранению данных.

Поставщики SSP предоставляют следующие услуги:

- сдача в аренду инфраструктуры хранения;
- управление процессом хранения: загрузка данных клиента на удаленные устройства хранения, периодическое резервирование данных, создание архивных копий;
- централизованное управление набором распределенных хранилищ данных.

#### 1.3.4 Модель MSSP

(Managed Security Service Provider) – предоставление управляемых услуг безопасности в Интернете.

Поставщики MSSP предоставляют следующие услуги:

- оценка уязвимости, которая выявляет потенциально слабые стороны в инфраструктуре, политике обеспечения безопасности и процедурах; аудиты безопасности, отвечающие различным отраслевым стандартам;
- установка, обслуживание и эксплуатация технологии управления защитой в удаленных центрах данных для отслеживания работы брандмауэров и других устройств обеспечения безопасности;
- услуги по обнаружению вторжения, которые предупреждают клиентов в случае если была предпринята попытка несанкционированного доступа к их системам;
- исследование инцидентов нарушения безопасности, в процессе которого определяются нарушения защиты, реализуются корректирующие действия и собираются доказательства;
- подготовка политики обеспечения безопасности;
- подготовка и обучение сотрудников по вопросам обеспечения безопасности.

### 1.3.5 Модель WASP

(Wireless Application Service Provider) – предоставление услуг управления беспроводными онлайн-приложениями.

Поставщики WASP предоставляют следующие услуги:

- модификация приложений для использования их беспроводными устройствами;
- продажа беспроводных приложений общего назначения другим поставщикам услуг и порталам;
- разработка и сдача в аренду специализированных приложений, предназначенных для организаций, которые хотят предлагать беспроводные службы своим клиентам или поддерживать

### 1.3.6 Модель AAA

(ASP Application Aggregator) – предоставление услуг, связанных с объединением различных приложений поставщиков в общий интерфейс, через который клиенты получают доступ к этим приложениям.

Поставщики AAA предоставляют следующие услуги:

- обеспечение функций интегратора предложений различных поставщиков приложений: заключение контрактов с поставщиками и обсуждение соглашений об обслуживании;
- формирование единого интерфейса к различным приложениям;
- оплата услуги поставщиков – клиенты получают единый счет на оплату всех приложений;
- хостинг приложений;
- интеграция новых приложений, приобретенных клиентом, с уже существующими;
- консультирование в ИТ-области.

## 1.4 Преимущества и недостатки ИТ-аутсорсинга

Руководитель, размышляя о возможности передачи определенных функций своей компании аутсорсеру, не должен полностью копировать бизнес-модели американских и европейских коллег. Ему необходимо принимать в расчет экономическую ситуацию в стране и особенности сегмента рынка.

Аутсорсинг – это сравнительно молодое бизнес-направление. Нет никакой гарантии, что он решит все проблемы компании и принесет выгоду.

Предприятие, принимающее решение об использовании аутсорсинга, должно учитывать положительные и отрицательные стороны этого процесса, что представлено в Таблице 1.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки ИТ-Аутсорсинга

Преимущества аутсорсинга ИТ	Недостатки аутсорсинга ИТ
Повышение качества и надежности оборудования.	Угроза утечки важной информации. В целях устранения этого недостатка во многих компаниях каждый сотрудник личный контракт о неразглашении информации, касающейся заказчика
Концентрация персонала на основном бизнесе. Талантливых менеджеров всегда не хватает, и не стоит отвлекать их от основного бизнеса.	Опасность передачи многих важных функций в “чужие руки”. Хотя аутсорсинг ряда процессов у разных компаний и разных подрядчиков несколько увеличивает издержки, он все-таки предпочтителен, так как снижает риск “вырастить себе конкурента”.
Использование чужого опыта. Специализация ИТ-аутсорсеров позволяет им тиражировать готовые решения, причем накопление положительного опыта дает возможность с каждым разом решать проблемы заказчика с все более высоким результатом.	Угроза отрыва руководящего звена от бизнес-деятельности.
Внедрение передовых технологий и получение более высокого уровня услуг.	Обучение чужих специалистов вместо своих.
Сокращение затрат на ИТ-инфраструктуру и возможность привлечение внешних инвестиций под определенные задачи.	Несогласованность интересов заказчика и поставщика. Заказчик стремится получить за свои деньги как можно больше, а поставщик старается минимизировать объем выполняемой работы.

Окончание таблицы 1

Преимущества аутсорсинга ИТ	Недостатки аутсорсинга ИТ
Передача и минимизация операционных рисков по процессу	Отказ внешней компании от продолжения контракта и необходимость поиска нового поставщика услуг.

## Положительные стороны аутсорсинга.

1. Возможность для компании сосредоточиться на основном направлении деятельности.

2. Возможность более эффективного внедрения новых технологий или приложений, так как эти процессы на начальной стадии требуют специальных знаний, которыми еще не обладают специалисты внутреннего ИТ-подразделения.

3. Повышение качества и улучшение обслуживания. Поставщики услуг аутсорсинга являются, как правило, ведущими компаниями, лидерами в области соответствующих информационных технологий, что гарантирует определенный уровень качества предоставляемых услуг и приложений.

4. Доступ к техническим знаниям. Для поставщиков услуг аутсорсинга работа с ИТ-технологиями является основной деятельностью, поэтому поставщики постоянно вкладывают значительные средства в технологии, методологии и людей. Внутренние ИТ-структуры редко соответствуют такому уровню знаний. Привлечение крупнейших поставщиков предполагает следующие преимущества:

- доступ к новым технологиям, инструментам и техническим средствам;
  - знакомство с более структурированными методологиями, процедурами и способами документирования;
  - доступ к большему количеству профессионалов в ИТ-области с более широким диапазоном технических знаний и опыта;
  - применение лучших инструментов и технологий для оценки стоимости новых решений;
  - сокращение затрат на постоянную переподготовку профессионалов внутреннего ИТ-отдела для изучения новейших технологий.
5. Финансовые преимущества. Достигаются за счет снижения себестоимости, предсказуемости затрат, сокращения капитальных вложений.



Отрицательные стороны аутсорсинга.

1. Отрицательное воздействие на деловую стратегию. Применение аутсорсинга неразумно, если приложение или процесс дает предприятию стратегическое или конкурентное преимущество, так как внутренние профессионалы в ИТ-области имеют преимущества при изучении и реализации стратегических направлений предприятия.

2. Возрастание затрат по мере внедрения деловых изменений. Соглашения на аутсорсинг заключаются на достаточно продолжительный период -5–10 лет. В течение этого периода или предприятие столкнется с изменениями в организации деловых процессов, или появятся новые технологические разработки, или произойдут экономические или законодательные изменения. Модифицированные требования с учетом текущей ситуации могут привести к возрастанию затрат

. 3. Потеря административного контроля. Сотрудники и структуры поставщика услуг аутсорсинга не находятся под контролем управленческого персонала в отличие от внутренних ИТ-структур.

4. Рост рисков зависимости от поставщиков услуг. Риски зависимости от поставщика ИТ-услуг могут проявляться в снижении уровня оперативности работы поставщика, в снижении уровня обслуживания, в рисках, связанных с интеграционными процессами ИТ- компаний, и др.

5. Потеря внутренних ведущих ИТ-специалистов. Внутренними ИТ-специалистами аутсорсинг может рассматриваться как угроза или признак недоверия со стороны руководства.

6. Безопасность и риски конфиденциальности. Потенциальные риски безопасности включают: снижение уровня защиты для конфиденциальных данных, потерю контроля над физической и электронной безопасностью.

Подводя итоги, выделим основные плюсы и минусы самостоятельной поддержки ИТ-аутсорсинг, так и корпоративного ИТ-аутсорсинга, которые можно увидеть на рисунке 1.

Самостоятельная поддержка ИТ	ИТ-аутсорсинг
<p><i>Плюсы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• формальный контроль над персоналом и процессами в ИТ;</li> <li>• отсутствие необходимости взаимодействовать с подрядчик.</li> </ul>	<p><i>Минусы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• страх потери оперативного контроля над системами;</li> <li>• страх утечки коммерческой информации;</li> <li>• зависимость от провайдера.</li> </ul>
<p><i>Минусы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие реального контроля над персоналом;</li> <li>• сложность внедрения инноваций;</li> <li>• высокая стоимость владения и поддержки;</li> <li>• непрозрачность затрат на ИТ;</li> <li>• жесткая, бюджетно-ориентированная модель ИТ;</li> <li>• необходимость поиска ИТ-специалистов и управления ими.</li> </ul>	<p><i>Плюсы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• финансовая ответственность за качество сервиса;</li> <li>• быстрый доступ к технологиям и легкость внедрения инноваций;</li> <li>• возможность снизить стоимость владения и поддержки;</li> <li>• полная прозрачность затрат;</li> <li>• гибкая, проблемно-ориентированная модель ИТ;</li> <li>• нет проблемы поиска ИТ-персонала, фиксированный уровень сервиса.</li> </ul>

Рисунок 1 – Плюсы и минусы самостоятельной поддержки ИТ и ИТ-аутсорсинга.

## 1.5 Причины перехода на ИТ-аутсорсинг

Если смотреть на опыт международных бизнес-компаний, то многие из них уже давно перешли или продолжают переходить на ИТ-аутсорсинг. В первую очередь это делается для экономии затрат. Конечно, при этом возникают риски, но они неизбежны при любых изменениях. Конечно, встречаются и неудачные примеры, когда в результате перехода не все удается сделать на отлично. Но в целом, переход на ИТ-аутсорсинг – это универсальный тренд в развитии компаний, а возникающие при этом риски меньше, чем ожидаемые выгоды.

Глубинная причина перехода на ИТ-аутсорсинг кроется в ином. Чем дальше, тем все более очевидно, что в будущем станет невозможным полноценно заниматься развитием собственного ИТ. Цель развития компаний состоит в специализации и качественном оказании своих услуг, что требует привлечения профильных специалистов. Одновременно сложность применяемых ИТ-технологий возрастает. Неизбежно либо наступает стагнация в развитии информатизации в компании, либо происходит непомерный рост затрат на их постоянное обновление с учетом общего текущего уровня развития ИТ. Переход на ИТ-аутсорсинг для большинства компаний неизбежен.

Приоритет перевода функций, связанных с ИТ, «на сторону» у западных и российских предприятий сильно различается. Это связано, в первую очередь, с различным уровнем зрелости рынков ИТ.

На Западе основными причинами перехода являются, чаще всего:

- снижение затрат на ИТ;
- сосредоточение фирмы на основных направлениях деятельности;
- ускорение прироста дохода;
- стремление улучшить качество обслуживания клиентов;
- повышение эффективности используемого капитала.

В России же, основополагающими факторами выступает нехватка ресурсов для создания и поддержания эффективной работы собственной службы, основные факторы можно увидеть на рисунке 2.

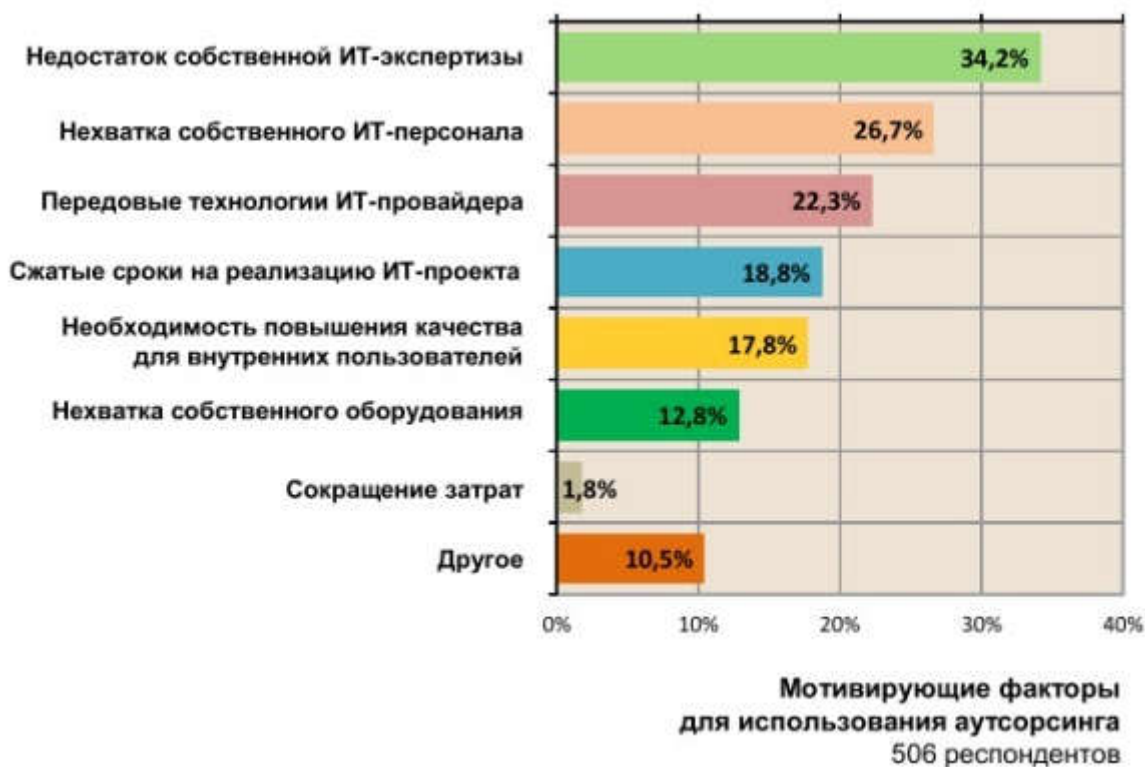


Рисунок 2 – Причины перехода на ИТ-аутсорсинг в России.

Тем не менее, рынок ИТ-услуг в нашей стране с каждым годом набирает обороты. Все больше предпринимателей и даже крупных фирм отдают предпочтение внешним подрядчикам. Ведь это экономит не только материальные ресурсы, но и силы, и время.

## Выводы по разделу один

В данном разделе рассмотрено понятие ИТ-аутсорсинга. Преимущества и недостатки ИТ-аутсорсинга в России. Определены основные области применения ИТ-аутсорсинга.

Выделены основные типы и виды ИТ-аутсорсинга. Отмечены главные факторы влияющие на развития использования ИТ – аутсорсинга.

Подробно описаны перспективные и хорошо себя зарекомендовавшие методики аутсорсинга.

Можно сделать вывод, что в России основополагающими факторами по которым компания может обратиться к услугам ИТ – аутсорсинга выступает нехватка ресурсов для создания и поддержания эффективной работы собственной службы.

## 2 ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГОВЫХ ИТ-услуг в России

### 2.1 Обзор компаний-лидеров по ИТ-аутсорсингу

Рынок ИТ-услуг сейчас максимально отражает текущее состояние экономики – деньги есть, но тратятся аккуратно и максимально эффективно. Лидером рынка стал «Техносерв», который значительно опередил по объему выручки от продаж ИТ-услуг ближайшего преследователя — компанию «Ланит». В пятерку лучших, на долю которых пришлось примерно четверть рынка, также вошли компании «Крок», «Компьюлинк», и «Мауког», что можно наблюдать на рисунке 3.

№	Компания	Выручка от проектов за 2015 г., тыс. руб.	Выручка от проектов за 2014 г., тыс. руб.	Динамика 2014-2015, %
1	Техносерв	41 325 373	35 156 738	17,5
2	Ланит	34 063 552	31 339 632	8,7
3	Крок	16 021 308	14 291 876	12,1
4	Компьюлинк	14 444 638	13 516 700	6,9
5	Мауког	10 629 440	10 893 023	-2,4
6	Астерос	10 171 733	10 626 583	-4,3
7	AT Consulting	9 085 085	8 251 491	10,1
8	Инфосистемы Джет	8 074 425	6 974 302	15,8
9	Айти	5 960 000	5 626 000	5,9
10	Форс	4 464 208	2 478 498	80,1
11	ICL Services	3 765 775	3 218 574	17,0
12	АМТ-Груп	2 462 927	2 012 192	22,4
13	Амтел-Сервис	2 430 263	494 118	391,8
14	Сириус	1 730 403	1 671 655	3,5
15	БФТ	1 574 941	1 497 428	5,2
16	Корус Консалтинг	1 247 000	1 267 000	-1,6
17	ITPS	1 147 551	1 257 096	-8,7
18	Novardis	625 000	530 000	17,9
19	Эвола	215 000	211 000	1,9
20	СимбирСофт	82 694	64 329	28,5

Рисунок 3 – Выручка российских компаний на рынке ИТ – услуг в 2014 – 2015 годах.

### 2.1.1 Компания Техносерв

Техносерв — крупнейший отечественный системный интегратор, работающий в России, странах СНГ и Европе, — основан в 1992 г. Приоритетные направления развития Техносерва — реализация крупных, социально значимых проектов по внедрению, развитию и аутсорсингу инфокоммуникационной инфраструктуры, систем информационной безопасности, энергетических и инженерных систем, прикладных платформ масштаба крупного предприятия и отрасли.

Компания «Техносерв» оказывает широкий спектр услуг в области профессиональных сервисов и ИТ-аутсорсинга: от технической поддержки оборудования и ПО, сопровождения информационно-телекоммуникационных и инженерных систем до аутсорсинга управления ИТ-инфраструктурой и облачных сервисов.

«Техносерв» располагает сильнейшей на рынке командой технических специалистов и экспертов-консультантов в области управления ИТ-услугами. Обладая высшими партнерскими статусами мировых и отечественных лидеров ИТ-рынка, «Техносерв» готов обеспечить оптимально выгодные условия для своих заказчиков.

Приоритет «Техносерва» в области сервиса – оптимизация системы ИТ-функций и процессов заказчика с точки зрения операционной эффективности, прозрачности, минимизации затрат и рисков. Многолетний опыт реализации крупномасштабных сервисных проектов, глубокая отраслевая экспертиза, наличие сертифицированных специалистов и развитая практика проектного управления позволяют «Техносерву» предоставлять услуги управления целыми сегментами ИТ-ландшафта заказчика, выполнять функции «единого окна» и координации деятельности множества функциональных ИТ-подрядчиков.

Среди заказчиков «Техносерва» в области сервиса и ИТ-аутсорсинга – ФМС России, Росгидромет, «МТС», «Теле2 Россия», «Ростелеком», «Сбербанк России», «Промсвязьбанк», розничная сеть «Магнит» и многие другие.

«Техносерв» предлагает следующие управляемые услуги и ИТ-аутсорсинг:

- Управление обращениями пользователей – Service Desk.
- Управление поставщиками и подрядчиками.
- Управляемые услуги печати.
- Мониторинг ИТ-инфраструктуры.
- Аутсорсинг вычислительных комплексов.

Ключевые услуги в области сервиса и ИТ-аутсорсинга:

- Обслуживание и техническая поддержка- Полный комплекс работ по гарантийному и постгарантийному обслуживанию оборудования, ПО и СУБД, базирующийся на сервисной поддержке производителей оборудования и ПО и дополненные собственными услугами. Обслуживание и техническая поддержка направлены на устранение неисправностей и обеспечение бесперебойного функционирования отдельных элементов информационных систем, оборудования и программного обеспечения и включают услуги по управлению отдельными ИТ-процессами.
- Сопровождение и эксплуатация-Услуги по сопровождению и эксплуатации отдельных элементов или целых сегментов ИТ-инфраструктуры. Передача рутинных технических и административных задач по обслуживанию информационных систем позволяет компаниям высвободить свой профильный ИТ-персонал и сконцентрироваться на решении ключевых задач по информатизации.
- ИТ-аутсорсинг и управляемые услуги- ИТ-аутсорсинг отдельных процессов или передача на управление целых сегментов ИТ-ландшафта позволяет компаниям оптимизировать операционные расходы, исключить непрофильные работы из бизнес-процессов и получать гарантированное бесперебойное функционирование ИТ-инфраструктуры, не погружаясь в технологические аспекты управления ею.



- Профессиональные сервисы- Профессиональные сервисы в области управления и развития ИТ. Профессиональные консультации и изыскательные работы, которые оказывают высококвалифицированные ИТ-эксперты, обладающие глубокими знаниями и достаточным опытом в области информационных технологий.

Комплексные услуги ИТ-аутсорсинга- «Техносерв» предлагает услуги по ИТ-аутсорсингу сложных и разнородных сервисов в различных комбинациях и на оптимальных финансовых условиях. Эксперты компании разрабатывают различные схемы и комплекты ИТ-услуг, максимально адаптированных под внутреннюю систему управления бизнес-процессами и специализации заказчика.

«Техносерв» готов обеспечить экспертизу по узкоспециализированным и уникальным решениям, подготовить кастомизированное предложение, полностью соответствующее требованиям заказчика.

Компания обладает профессиональными возможностями и ресурсами по представлению таких комплексных услуг, как:

- Аутсорсинг инфраструктуры офисов.
- Аутсорсинг инфраструктуры ЦОД.
- Гибридные облачные решения.
- Аутсорсинг ИТ-службы.
- Спектр предоставляемых комплексных услуг планомерно расширяется с учетом потребностей заказчиков.

## 2.1.2 Группа компаний ЛАНИТ

В группу компаний ЛАНИТ входит компания «Онланта» – основана в 2008 году в Москве сервис-провайдер, предоставляющий услуги в области ИТ-аутсорсинга и облачных технологий.

### Основные направления деятельности

#### 1 Служба Service Desk позволяет:

- прием и регистрацию обращений пользователей, поступающих по телефону, электронной почте и другим каналам;
- классификация обращений, их приоритизация, определение уровня критичности инцидента;
- выполнение первичной диагностики, поиск типовых решений в базе знаний ITSM-системы;
- контроль решения запросов пользователей;
- отражение в ITSM-системе текущего статуса обращений;
- взаимодействие с пользователями: согласование изменения сроков исполнения запросов, уведомление пользователей о «закрытии» обращений;
- ведение базы данных обращений пользователей;
- предоставление заказчику регулярной отчетности по обращениям и выполненным действиям.

#### 2 Поддержка ИТ-инфраструктуры:

- поддержка серверов и системного ПО,
- поддержка сетевого оборудования,
- мониторинг доступности инфраструктуры,
- поддержка систем корпоративной телефонной связи,
- поддержка систем видеоконференцсвязи.

#### 3 Поддержка пользователей:

- подготовка компьютерного оборудования к работе;

- установка, настройка и поддержка системного, прикладного и дополнительного ПО;
  - подключение и настройка периферийного оборудования;
  - консультирование пользователей по программному и аппаратному обеспечению;
  - диагностика неисправностей, лечение вирусов, рекомендации по устранению проблем;
  - демонтаж, перенос и монтаж компьютеров при перемещении рабочих мест в пределах здания;
  - замена расходных материалов в принтерах, факсах и копировальных аппаратах;
  - разработка предложений по модернизации оборудования
- 4 Управление средой печати:
- обеспечение бесперебойного функционирования всей печатающей, копировальной и прочей оргтехники, которая используется на предприятии.
- 5 Управление приложениями:
- поддержка корпоративных приложений,
  - сопровождение и доработка заказного ПО,
  - обеспечение вывода ПО из эксплуатации.

### 2.1.3 Компания МАУКОР (ООО «МЭЙКОР»)

МАУКОР – общероссийский поставщик услуг в области аутсорсинга ИТ- и бизнес-процессов, входит в рейтинг The Global Outsourcing 100 в наивысшей категории «лидеры», по оценке International Association of Outsourcing Professionals (IAOP). МАУКОР выполняет комплексное сопровождение инфраструктуры организаций, запуск филиалов и точек продаж. Компания обладает уникальными инженерными и технологическими ресурсами, оказывает услуги по принципу «одного окна», обеспечивает единые стандарты качества в масштабе всей России.

Полный спектр услуг в области ИТ-аутсорсинга:

- Централизация управления, сервисное сопровождение и развитие ИТ-инфраструктуры заказчика
- Техническое оснащение и запуск территориально распределенных объектов «под ключ» – офисов, филиалов, складов, точек продаж и обслуживания клиентов – независимо от их местоположения
- Перенос всей технологической инфраструктуры объектов клиента в новое помещение: инвентаризация, монтажные / демонтажные работы, переподключение, настройка и тестирование систем

Компания МАУКОР (ООО «МЭЙКОР») образована в 2010 году. Изначально специализировалась на услугах ИТ-аутсорсинга и эксплуатации инженерной инфраструктуры. В 2012 году компания приступила к реализации стратегии слияний и поглощений, в результате чего усилила региональное присутствие, построив крупнейшую филиальную сеть сервисных подразделений в России (83 филиала и 400 сервисных центров), и начала развивать новые направления — отраслевой сервис для банков, ритейла, нефтегазовой отрасли, транспортного сектора, внедрение и поддержку бизнес-приложений

В 2012 году МАУКОР вступил в российскую ассоциацию стратегического аутсорсинга «АСТРА» и Международную Ассоциацию аутсорсеров IAOP (International Association of Outsourcing Professionals), является сопредседателем IAOP Russia Chapter — российского отделения IAOP

В июне 2013 года МАУКОР завершил сделку по покупке компании GMCS, оказывающей услуги по построению информационных систем управления бизнесом

В августе 2013 года Российский фонд прямых инвестиций в составе консорциума, в который также вошли Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) и фонд CapMan Russia II, завершил сделку по инвестированию в МАУКОР. РФПИ совместно с партнерами поэтапно инвестировали \$100 млн, из которых доля РФПИ составила \$50 млн, а ЕБРР и CapMan Russia II инвестировали оставшуюся часть. Сделка стала первым инвестированием РФПИ в ИТ-компанию

В августе 2014 года МАУКОР завершил сделку по поглощению группы компаний ВТЕ. В результате была создана новая дочерняя структура МАУКОР-ВТЕ. МАУКОР принадлежит 74,99 % доля новой компании, специализирующейся на сервисе банковского оборудования

#### 2.1.4 Компания Крок

КРОК образован в мае 1992 года в Москве и с начала своей деятельности специализируется на продвижении новейших информационных технологий на российский рынок. Первые годы компания занимается в основном поставками и техническим обслуживанием компьютерного, периферийного и сетевого оборудования высокого качества.

КРОК оказывает широкий перечень услуг по сервисной поддержке информационных и вычислительных систем, телекоммуникационного и инженерного оборудования, а также выполняет все функции ИТ-подразделения заказчика по модели аутсорсинга.

Использование услуг технической поддержки КРОК позволяет сократить затраты на обслуживание инфраструктуры и ИТ-сервисов, продлить срок эксплуатации оборудования, застраховать инфраструктуру от сбоев, минимизировать простои и быть уверенным в обеспечении конфиденциальности передаваемых данных. ИТ-аутсорсинг от КРОК обеспечивает гибкую оптимизацию ИТ-бюджета, профессионально решая задачи бизнеса:

Оптимизация ресурсов, направленных на контроль ИТ-активов и ИТ-процессов;

Повышение качества ведения бизнес-процессов и отдачи от бизнес-активов за счет увеличения качества ИТ-сервисов;

Снижение бизнес-рисков за счет оптимизации и повышения надежности ИТ-сервисов;

Обеспечение большей прозрачности управления ИТ-сервисами и ИТ-инфраструктурой, позволяющей обоснованно и своевременно принимать решения об изменениях в ИТ-инфраструктуре и в реализации ИТ-процессов.

## Предоставляемые услуги в сфере аутсорсинга

- Аутсорсинг ЦОД: аренда стоек, co-location , dedicated , хостинг и тп.
- Аутсорсинг услуг Help / Service Desk
- Аутсорсинг поддержки ИТ-инфраструктуры
- Аутсорсинг управления приложениями
- Аутсорсинг телекоммуникационных и сетевых услуг
- Аутсорсинг разработки Программного обеспечения(ПО)

## Отраслевая специализация

- Нефтегазовый сектор
- Финансовый сектор
- Энергетика
- Промышленность и машиностроение
- Органы государственной власти и силовые структуры
- Телекоммуникации и связь
- Социальный сектор: медицина, образование, наука и пр.
- Транспорт и логистика
- Торговля розничная и оптовая

## 2.1.5 Компания Accenture

Accenture – Международная компания, была создана в 1992 году, оказывающая услуги в области управленческого консалтинга, технологий и аутсорсинга.

Представительства компании существуют более чем в 120 странах мира.

Предоставляемые услуги / продукты

- Аутсорсинг услуг Help/Service Desk
- Аутсорсинг поддержки ИТ-инфраструктуры
- Аутсорсинг управления приложениями
- Аутсорсинг управления ИТ

Отраслевая специализация

- Нефтегазовый сектор
- Финансовый сектор
- Промышленность и машиностроение
- Телекоммуникации и связь
- Торговля розничная и оптовая

Accenture разделяет ИТ-услуги предоставляемые клиентам на два типа:

1 Услуги, оказываемые на постоянной основе, для которых не требуется явного запроса от клиента. Стоимостная оценка таких услуг определяется на основе фиксированной цены, вне зависимости от объема оказанных услуг

2 Услуги, предоставляемые по дополнительным запросам клиента. Для этого вида услуг планируется годовой лимит трудозатрат в человеко-днях. При условии неперевышения лимита оплата производится на условиях фиксированной суммы. Услуги сверх годового лимита оплачиваются клиентом отдельно.



## 2.2 Практика применения аутсорсинговых услуг в России

В России аутсорсинг является относительно новым, хотя и динамично развивающимся видом услуг. Перед отечественным рынком аутсорсинга стоит множество задач, включая формирование новой индустрии и профессии, подготовку профессиональных кадров аутсорсинга, разработку индустриальных стандартов. Этим обуславливается актуальность изучения данной проблемы.

Наиболее развитым сейчас можно назвать предоставление услуг по обслуживанию корпоративных рабочих станций (ПК), серверов, баз данных. Владельцы отечественных предприятий, соглашаясь обратиться за помощью к аутсорсеру, чувствуют необходимость скорейшего внедрения перспективных компьютерных технологий, способных положительно повлиять на их бизнес-процессы, и для воплощения в жизнь новых проектов, для которых не хватает количества или умений (а зачастую и того, и другого вместе) собственных ИТ специалистов.

Одновременно у нас явно прослеживается тенденция передавать профилированной организации вспомогательные направления деятельности и порой сегменты основной ИТ инфраструктуры. Правда, все те же эксперты отмечают, что данный сектор аутсорсинговых услуг пока находится в стадии своего формирования.

Конечно, в настоящий момент объемы сделок, заключаемых в РФ в сфере ИТ аутсорсинга, особенно в финансовом плане, нельзя сравнивать с мировыми. Например, если крупным в России считается контракт на абонентское обслуживание порядка тысячи рабочих станций на период одного года или двух, то на Западе крупными считают контракты, заключаемые на сопровождение десяти-двадцати тысяч корпоративных компьютеров от трех и до десятка лет.

Лучшие отечественные компании доказали, что могут предоставлять ИТ обслуживание на уровне мировых стандартов, а стоит это намного меньше при большем числе выгод.

На самом деле ИТ аутсорсинг и у нас развивается хорошими темпами, которые даже можно сравнить с общемировыми. Конечно, нужно признать, что число успешно работающих аутсорсинговых фирм, как и объемы сделок в России, пока гораздо меньше, чем за рубежом. К тому же, российский ИТ аутсорсинг имеет свои весьма значимые особенности, которые по-своему сказываются на его развитии.

При этом отечественный ИТ-аутсорсинг развивается в русле общемировых тенденций: происходит смещение акцентов с традиционных услуг, таких, как поддержка ЦОДов и корпоративных информационных систем, на новые - стандартизированные и отраслевые предложения, облачные технологии, оптимизацию сетей, недорогие порталные и мобильные решения. Динамичному развитию ИТ-аутсорсинга в нашей стране могут способствовать такие факторы, как экономический кризис, заставляющий компании оптимизировать расходы на ИТ, сложность международной обстановки и экономические санкции, обуславливающие риски нарушений информационной безопасности, а также реализация программ импортозамещения, нацеленных на повышение доли российских решений и сервисов в сфере информационных технологий. Однако для полноценного участия в международном рынке офшорного программирования отечественному ИТ-аутсорсингу необходимо преодолеть очевидные слабости - кадровый голод, низкий уровень капитализации, отсутствии стандартизации сервисов, а также краткосрочность и невысокий правовой уровень контрактных отношений.

Отрасль ИТ-аутсорсинга в России 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 российских компаний находятся в первой сотне: Artezio, «Рексофт», Luxsoft, Auriga, Eram, First Line Software.

Наиболее частые клиенты ИТ-аутсорсинговых компаний - государственные структуры, торговые сети, банки, энергетические предприятия и операторы связи. Также активно обращаются к аутсорсинговым услугам компании с западным капиталом.

За последний год в Топ-5 отраслей по числу обращений к услугам ИТ-аутсорсинговых компаний произошли изменения. Так, первое-второе место теперь делят отрасль финансовых услуг и госсектор (по 124 проекта), далее следуют торговля (95 проектов), телекоммуникации (54 проекта) и энергетика (53 проекта). На эти пять отраслей приходится более 56% всех проектов ИТ-аутсорсинга, что представлено на рисунке 4.

<b>№</b>	<b>Отрасль</b>	<b>Количество проектов</b>	<b>% от общего числа проектов</b>
1	Финансовые услуги	124	15,52%
2	Госсектор	124	15,52%
3	Торговля	95	11,89%
4	Телекоммуникации	54	6,76%
5	Энергетика	53	6,63%
	Прочие	349	43,68%

Рисунок 4 – Топ-5 отраслей по числу проектов ИТ-аутсорсинга.

Банковские учреждения, телеком-операторов и ритейлеров подталкивает к аутсорсингу в первую очередь высокая интенсивность бизнес-процессов, растущий объем транзакций, постоянно усиливающаяся конкуренция и, в то же время, снижающаяся лояльность клиентов и необходимость сокращения издержек, в госсекторе немаловажным фактором является также сложность и значительный масштаб проектов, который не оставляет возможности справиться своими силами. В коммерческих отраслях качество клиентского сервиса и бесперебойная работа бэк-офиса обеспечивают конкурентное преимущество, поэтому у таких компаний очень высокие требования к аутсорсинг-партнерам.

На базе проектов для государственных заказчиков формируются лучшие практики и отраслевые стандарты, которые впоследствии провайдеры могут

предлагать рынку. В случае с госструктурами особую важность приобретает соответствие услуг, оказываемых провайдером, требованиям законодательства по обеспечению безопасности персональных и особо важных данных.

ИТ-аутсорсинговые компании могут иметь «уклон» в пользу обслуживания тех или иных заказчиков. Например, среди клиентов «КРОК» много финансовых организаций, торговых сетей и государственных структур, «КОРУС Консалтинг» работает преимущественно с телекомом и ритейлом, у Мауког – около половины оборота приходится на розницу, включая топливный ритейл, «Инфосистемы Джет» отмечают активность опять же финансовых компаний, ритейла, телекома, промышленности и ТЭК, «Борлас» - плюс энергетических и FMCG компаний к выше перечисленным. В компании «Открытые технологии» TAdviser рассказали, что в суммарном объеме большая часть проектов у них приходится на госсектор.

Согласно данным о проектах в категории ИТ-аутсорсинг, которые содержатся в базе TAdviser (учитываются только публичные проекты), в четырех отраслях из Топ-5 по количеству проектов лидирует компания Мауког. Так, в частности, Мауког занимает первую строчку в отрасли финансовых услуг, госсекторе, торговле и телекоме. В энергетике, согласно статистике, лидирует «АйТи Энерджи Сервис» (IT Energy).

## 2.2.1 Практика применения ИТ-аутсорсинга в финансовом секторе

Одна из популярных сфер в ИТ-аутсорсинге - финансовая. В период кризиса аутсорсинг действительно помогает удержаться на должном уровне, сохранить позиции на рынке и контролировать расход денежных средств.

Однако ИТ-аутсорсинг в финансовых компаниях не может не развиваться, и в первую очередь главным драйвером этого процесса будет стремление банков к сокращению издержек. Такая потребность существует и постоянно растет, особенно с развитием рынка различных платежных сервисов. Дополнительным триггером может стать финансовый кризис - как фактор, требующий критического сокращения издержек.

В основе передачи ИТ-функций на аутсорсинг лежит желание банковских организаций оптимизировать свой бизнес. Внешняя техническая поддержка помогает получить гарантированное обслуживание на высоком профессиональном уровне. Стандарты качества предоставляемых услуг закрепляются условиями контракта, и аутсорсинговая компания несет ответственность за его исполнение.

Разработка и развитие прикладного программного обеспечения - это, пожалуй, наиболее типичные ИТ-функции, которые передаются на аутсорсинг в банках. Также многие финансово-кредитные организации отдают на аутсорсинг поддержку части аппаратных средств. Типичным примером является обслуживание банкоматов.

Основная причина роста ИТ-аутсорсинга в банковской сфере - это дороговизна стоимости собственных разработок. Необходимо держать собственный штат разработчиков, постановщиков задач, тестировщиков, технических писателей, плюс к этому банк оказывается в заложниках у ключевых разработчиков, а это тоже достаточно неприятно.

Негативным образом влияют отсутствие стандартизации, недоверие к поставщикам, незрелость рынка и неготовность заказчиков использовать схему аутсорсинга. Одними из главных препятствий являются крайне жесткая позиция

банковских подразделений безопасности по отношению к аутсорсерам и очень высокие требования к надежности поставщиков ИТ-услуг.

Существуют три модели ИТ-аутсорсинга в современных банках.

- 3 Наиболее стандартная модель - это когда разработчик (он же ИТ-аутсорсер) предлагает готовое программное решение. В данном случае заключается договор на покупку и, естественно, на внедрение решения. На следующем этапе аутсорсинга сотрудники банка совместно с компанией-аутсорсером занимаются настройкой и адаптацией программного обеспечения.
- 4 Вторая аутсорсинга: для отдельных специфических задач банка нанимается компания, которая с нуля разрабатывает продукт под требования банка.
- 5 Существует еще и третья модель аутсорсинга, достаточно радикальная. Суть данной модели заключается в том, что банк после окончания процесса внедрения отдает программное обеспечение на поддержку фирме-разработчику. В таком случае как таковая поддержка в банке отсутствует, а пользователи всегда напрямую обращаются со всеми вопросами к фирме-аутсорсеру. При этом часто и физическое размещение программного обеспечения производится на серверах и территории аутсорсеров.

Лидером в реализации проектов по ИТ-аутсорсингу в отрасли финансовых услуг является компания МАУКОР, можно наблюдать на рисунке 5.



Рисунок 5 – Компании, реализовавшие наибольшее число проектов ИТ-аутсорсинга в отрасли финансовых услуг.

## 2.2.2 Практика применения ИТ-аутсорсинга в госсекторе

Безусловным лидером среди потребителей услуг ИТ-аутсорсинга в России является госсектор, так как он наименее гибок в принятии решений по формированию, поддержке и управлению собственной ИТ-инфраструктурой и не обладает достаточным количеством специалистов для этого. На этом фоне государственные структуры ведут разработку масштабных ИТ-программ, и активно сотрудничают с ИТ-аутсорсерами для реализации по обеспечению безопасности жизнедеятельности, информатизация социальной инфраструктуры

ИТ-аутсорсинг в госсекторе применяется в тех же сферах, что и в коммерческом сегменте: обслуживание ИТ-инфраструктуры, серверного оборудования и офисной техники, поддержка работоспособности систем и приложений, услуги в сфере хранения документов и данных и т.д. При этом стоит учитывать, что государственные организации, министерства и ведомства зачастую играют ключевую роль на ИТ-рынке, выступая крупнейшими заказчиками во многих направлениях.

Сильные позиции госсектора на рынке ИТ подтверждаются и аналитическими исследованиями, и практикой крупных игроков: задачи, которые государство ставит перед ИТ-разработчиками и провайдерами, значительно усложняются, а их масштаб растет. Развитие электронного государства, создание систем межведомственного взаимодействия, национальная облачная платформа – проекты, в которых задействованы ключевые ведомства, и их результат напрямую повлияет на качество жизни всех россиян, а не только на работу госчиновников.

По данным аналитиков IDC, российский рынок ИТ-услуг в 2013 г. составил \$7,7 млрд, что на 8% больше, чем годом ранее. И основной вклад в этот подъем внесли госсектор и банки, «подхватив знамя» у телекоммуникационного сектора, где отмечен спад. Заказы от госсектора составили 18,3% рынка (в 2012 году - 16,3%). Основа роста – масштабные проекты по централизации ИТ-инфраструктуры, информационной безопасности, управлению рисками, созданию

комплексных межведомственных систем информационной безопасности, развитию госуслуг и коммуникаций государственных структур с населением.

Госсектор все чаще передает функции внутреннего ИТ сторонним компаниям. Это направление растет и будет расти еще более динамично. Вместе с тем ИТ-службы заказчиков становятся все более зрелыми, оптимизируют свою структуру, фокусируя ресурсы именно на управленцах, а не инженерах. Таким образом, с одной стороны, расширяется рынок аутсорсинга, а с другой – предъявляются новые, намного более строгие требования к поставщику услуг. Интеграторы, которые успешно реализовали проекты ИТ-аутсорсинга в госсекторе представлены на рисунке 6.

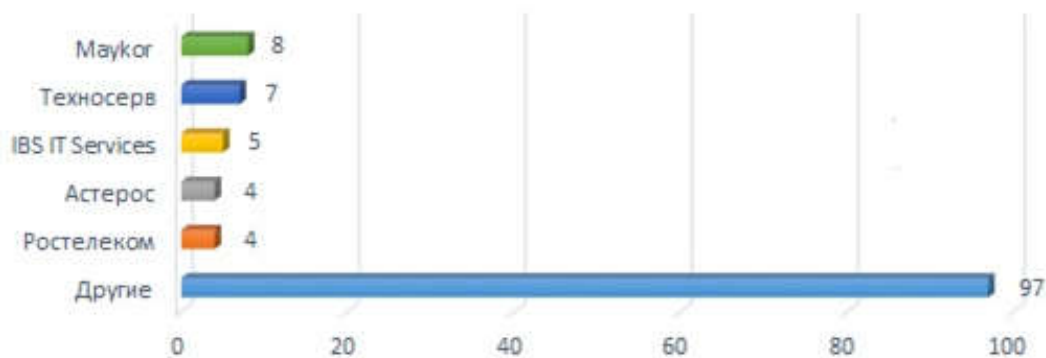


Рисунок 6 – Компании, реализовавшие наибольшее число проектов ИТ-аутсорсинга в госсекторе.



### 2.2.3 Практика применения ИТ-аутсорсинга в розничной торговле

Как известно, иностранным словом «ритейл» принято обозначать розничную торговлю, представляющую собой реализацию каких-либо товаров их потребителям. Поэтому ритейлером можно назвать практически любую организацию, занимающуюся торговлей в розницу. Это может быть как супер- или даже гипермаркет, так и магазин, торгующий игрушками, или салон, предлагающий автомобили: сейчас в нашей стране практически любой достаточно масштабный бизнес, связанный с реализацией розницы, принято называть ритейлом.

Большинство российских торговых операторов выделяют достаточно большую часть своего бюджета в области ИТ на услуги, которые предоставляют им аутсорсинговые компании. Еще кризис 2008 года внес свои существенные коррективы в вопрос вложений в розничную торговлю отечественных компаний в сферу информационных технологий. В то время некоторые из них отказались от помощи внешних специализированных фирм, но стремление к оптимизации расходов не только осталось, но и стало главным в те сложные времена, поэтому эффективность и выгодность ИТ аутсорсинга были оценены по достоинству, заставив отечественные компании заключать новые контракты на обслуживании

В последние годы российские торговые сети еще сильнее осознали, что их доходы напрямую связаны с состоянием ИТ инфраструктуры и затрачиваемыми на нее финансами. Поэтому их особенно стали интересовать гибкие и современные системы, способные наиболее полно удовлетворить их запросы.

Традиционно самым важным для клиентов остается обеспечение безопасности, поэтому требования к таким системам особенно высоки. Ведь в первую очередь нужно установить уровень эффективности, с которым аутсорсер готов организовать функционирование информационных приложений в каждом его магазине. Также для торговых сетей важны возможность масштабируемости предлагаемого внешней организацией решения, его надежность и, конечно, стоимость обслуживания системы и ее оптимизации в будущем.

Можно с полной достоверностью сказать, что наши торговые операторы предпочитают иметь дело с отечественными разработками и аутсорсерами. Их зарубежным конкурентам так и не удалось занять такие же позиции на рынке, которые они имеют в своих странах. К тому же крупные иностранные аутсорсеры считают для себя невыгодным обслуживание систем, созданных в России. Плюс разработанные для отечественного бизнеса программные продукты в большинстве своем рассчитаны на специфику именно российских локальных процессов.

Основные уровни ИТ аутсорсинга в российской розничной торговле:

- базовые услуги, включающие обслуживание и ремонт оборудования и проведение профилактических мероприятий;
- сервисное обслуживание CRM, ERP систем и разнообразных фронтальных решений;
- поддержание непрерывности бизнеса: для этого необходимо не только обеспечивать постоянную работу ИТ систем, но и знать особенности ведения бизнеса клиента.

Рассмотрим все эти уровни подробнее.

Первый, начальный, остается наиболее распространенным. При выборе данного уровня аутсорсинга внешняя организация предоставляет заказчику базовые услуги, в которые может быть включено обслуживание и ремонт оборудования и профилактика печатающих устройств. Часто именно с этого набора услуг и начинается сотрудничество ритейлера и аутсорсера. Такой подход позволяет специализированной компании продемонстрировать свою компетентность, а клиенту оценить выгоду предложения и внести в него свои коррективы.

Второй уровень является по сути сервисным обслуживанием информационных систем торговой сети. Именно к такой форме сотрудничества стремится большинство аутсорсинговых фирм. Они отвечают за работу CRM и ERP систем, часто параллельно поддерживая и другие решения для бизнеса.

Третий уровень заключается в поддержании непрерывности бизнес-процессов заказчика. Это требует, как уже было сказано, не только готовности обеспечить постоянную работу систем, но и четких представлений о том, как ведутся дела в клиентской компании.

Наиболее востребованные услуги.

На основе вышеизложенного можно сделать заключение о том, что чаще всего торговые операторы в России бывают заинтересованы в создании, оптимизации и поддержании работоспособности ИТ инфраструктуры, действующих телекоммуникаций и качественном администрировании систем. Также широко востребовано обеспечение техподдержки торгового оборудования, от исправного функционирования которого напрямую зависит получение ритейлерами прибыли.

Понятно, что отечественных аутсорсеров, как и их иностранных коллег, в первую очередь интересуют крупные контракты на комплексное обслуживание мощных торговых сетей. Конечно, для того, чтобы справиться со столь сложной задачей, аутсорсер должен обладать необходимыми ресурсами: соответствующей технической базой, умением использовать современные технологии и опытом квалифицированных ИТ специалистов. Всем этим в полной мере обладает компания ALP Group: мы на практике доказали, что способны на реализацию самых сложных и масштабных проектов, о чем свидетельствуют отклики удовлетворенных нашей работой клиентов.

Ведь локальная ИТ поддержка, переданная на ИТ аутсорсинг, становится все более часто встречающимся явлением. К тому же данная форма сотрудничества не так сложна при коммуникации между разными контрагентами. Конечно, аутсорсинг в ритейле не должен становиться передачей зон ответственности с внутренних ИТ служб на внешние организации. Ведь заказчик в первую очередь заинтересован в уменьшении издержек на ИТ обслуживание и повышении его качества.

Необходимость аутсорсинга ИТ для торговых операторов

Задавая себе вопрос по поводу перехода на аутсорсинг в ИТ сфере, руководство сети должно решить, может ли оно опираться только на собственное ИТ подразделение, или его ресурсов не хватает для обеспечения оптимального функционирования ИТ сервисов, и понять, что ему даст переход на аутсорсинг. Для этого необходимо сравнить показатели эффективности деятельности штатных сотрудников и специалистов из аутсорсинговой компании.

Правильный выбор поставщика услуг позволит быть уверенным в эффективном управлении заявками пользователей и инцидентами с одновременным снижением расходов на ИТ. Это особенно важно для ритейлеров, у которых есть удаленные представительства и филиалы.

#### Преимущества аутсорсинга ИТ в торговле

Передача обслуживания ИТ инфраструктуры специализированной в этой сфере компании предоставляет торговой организации множество значительных выгод. Хороший аутсорсер всегда обладает обширным опытом проведения экспертиз и накопленной за время работы базой знаний. Подрядчик в случае аутсорсинга должен не только оперативно справляться с инцидентами и их последствиями, но и активно заниматься управлением проблемами. Для ритейла особенно важны профилактические мероприятия, помогающие поддерживать оборудование и информационную систему в целом в рабочем состоянии.

#### Сравнение аутсорсинга и собственной ИТ-службы розничной торговле

Основываясь на результатах профессиональных экспертиз и процедур на базе взаимодействия с различными сетевыми структурами, аутсорсер сможет лучше, чем собственный ИТ отдел клиентской компании, выявлять инциденты и запросы, в основе которых лежат одинаковые причины, что поможет ему быстро находить оптимальные способы их ликвидации. Плюс долговременный контракт с провайдером ИТ услуг подразумевает фиксированные затраты на обслуживание, что особенно важно в нынешние непростые времена.

#### Рост числа клиентов аутсорсеров

Не так давно многие представители российской торговли говорили, что пока не готовы доверить сопровождение своей ИТ инфраструктуры специалистам

«со стороны». Они опасались возможных рисков, к тому же препятствием с подключением к обслуживанию внешней организации становилась и достаточно узкая специализация некоторых информационных систем определенного ритейлера. Но аутсорсеры не сдавались в поисках особого подхода к перспективным клиентам и со временем им удалось наладить взаимовыгодное сотрудничество в рамках долгосрочных договоров, что демонстрирует множество торговых операторов, которые решились перейти на аутсорсинг и ничуть не пожалели об этом.

На рисунке 7 можно наблюдать компании которые успешно реализовали проекты в сфере ИТ-аутсорсинга в отрасли торговли.

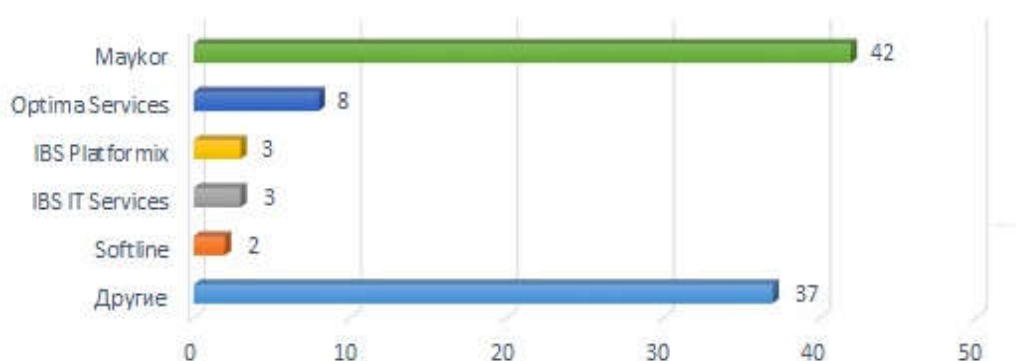


Рисунок 7 – Компании, реализовавшие наибольшее число проектов ИТ-аутсорсинга отрасли торговли.

## Выводы по разделу два

В рамках данного раздела проведен обзор существующих лидирующих компаний на российском рынке в ИТ-аутсорсинге. Отмечены предоставляемые услуги и отраслевая специализация данных компаний.

Рассмотрены наиболее частые клиенты ИТ-аутсорсинговых компаний и популярные отрасли по количеству проектов за последний год. Рассмотрено применение ИТ-аутсорсинга в Российской Федерации в трех отраслях: финансовый сектор, розничная торговля и госсектор.

### 3 ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИТ-АУТСОРСИНГА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

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.

Несмотря на неблагоприятный экономический климат, аутсорсинг постепенно развивается и в России, хотя он еще и не получил такого распространения как в остальном мире. В нашей стране совсем недавно потребителями таких услуг были в основном представительства иностранных компаний, теперь же к услугам аутсорсеров все чаще прибегают обычные российские фирмы. Объясняется все довольно просто: возрастающая на потребительском рынке товаров, работ или услуг конкуренция требует от субъектов предпринимательства роста эффективности производства и сокращение издержек. Во многом решить эту проблему помогает именно аутсорсинг, позволяющий отдать часть производственных процессов в «чужие руки». Постепенно приходит осознание, что аутсорсинг является достаточно эффективным способом снижения издержек, доступа к новейшим технологиям и возможности сконцентрироваться на ведении своей основной деятельности.

В России эффективно использовать аутсорсинг могут как малые предприятия, ограниченные в ресурсах, так и крупные компании и банки, у которых есть возможность выбора наиболее подходящего аутсорсера, зарубежные компании и совместные предприятия, у которых есть опыт использования этой сферы услуг, и государственные организации, заинтересованные в привлечении квалифицированных специалистов.

В связи со спецификой российской экономики внедрению и широкомасштабному использованию аутсорсинга мешает ряд факторов.

Во-первых, в России пока нет аутсорсинговых компаний, уровень которых удовлетворял бы высоким запросам таких клиентов, как зарубежные компании и банки.

Во-вторых, руководители государственных учреждений с осторожностью смотрят на аутсорсинг.

В-третьих, в крупных компаниях и банках, где существует свой, устоявшийся штат специалистов по автоматизации, возникают проблемы перехода к новому типу управления информационных технологий, а, следовательно, и воспользоваться IT-аутсорсингом будет весьма проблематично.

В-четвертых, российские компании, бояться доверять стратегически важную информацию посторонним.

Недоверие к аутсорсингу в России усугубляется неразвитостью рынка и законодательной базы. Правовая среда не позволяет с первых контактов устанавливать доверительные отношения со сторонними организациями. На российском рынке аутсорсинга пока еще существует слишком ограниченное число компаний с хорошей репутацией.

В-пятых, бизнес российских предприятий не всегда образовывался исходя из экономических соображений, и часто организация производства не соответствовала рыночным экономическим принципам.

В-шестых, непрозрачность бизнеса тормозит принятие решения о возможности использования в качестве субподрядчиков фирм, специализирующихся на предоставлении юридических, бухгалтерских и других услуг, поскольку, как полагают акционеры, это может привести к утечке информации

В-седьмых, в России за пределами центральных регионов можно столкнуться с монополизмом аутсорсинга, как следствием неразвитости данного рынка и практического отсутствия всякой конкуренции. А это зачастую приводит к снижению качества предоставляемых услуг и непомерному росту цен.



В-восьмых, препятствием на пути широкого распространения аутсорсинга является низкий уровень качества предоставляемых услуг. Отсутствие достаточно квалифицированных менеджеров аутсорсинговых компаний, недостаток проверенных временем технологий для тиражирования передовых решений – проблема временная и постепенно решаемая.

Последние время ситуация с распространением аутсорсинга в России начала меняться в лучшую сторону. Это объясняется следующими причинами: в Россию вернулись многие предприниматели, теперь уже с большим опытом ведения бизнеса на Западе и в Европе, и начался новый этап увлечения современными бизнес-технологиями. Одной из таких технологий являлся отказ от непрофильной для организации деятельности и концентрация усилий на том, что данная компания может делать лучше всех. Относительно стабильная экономическая ситуация в России, складывавшаяся до середины 2008 года также способствовала появлению новых услуг на рынке аутсорсинга. Основными из них стал ИТ-аутсорсинг

Первыми предложенными на рынке функциями ИТ-аутсорсинга стали техническое обслуживание офисной техники и системное администрирование, позже к ним присоединились аутсорсинг ИТ-инфраструктуры, управление приложениями и аутсорсинг ИТ-специалистов.

Возможности, открывающиеся для предприятия с использованием аутсорсинга велики и их преимущества очевидны не смотря на имеющиеся недостатки. Очевидно, что пока еще совсем молодой рынок аутсорсинга в России будет расти, а список предоставляемых услуг расширяться, что создаст благоприятную атмосферу для дальнейшего развития и позволит создать высокую конкуренцию мировым компаниям.

### 3.1 Анализ текущего состояния Российского рынка услуг ИТ аутсорсинга

ИТ-аутсорсинг – наиболее устойчивый сегмент рынка ИТ-услуг.Его состояние во многом определяется общими тенденциями в ИТ-отрасли. Рост информатизации, использование инновационных решений и сервисной модели, переход к облачной инфраструктуре и импортозамещение — во многом повышают эффективность ИТ и сокращают издержки компаний.

Сегмент ИТ-аутсорсинга можно назвать одним из самых перспективных направлений для ИТ-рынка в условиях кризиса. Нестабильная экономическая ситуация в стране заставляет компании оптимизировать бюджеты на развитие ИТ и концентрироваться на поддержке.

В 2015 году отечественные компании сокращали расходы на ИТ, старались переводить капитальные затраты в операционные, отдавали предпочтение проектам с быстрой отдачей и все чаще смотрели в сторону облачных услуг и ИТ-аутсорсинга.

По итогам 2015 года TAdviser зафиксировал небольшой рост рынка ИТ-услуг в рублевом выражении (около 3%), что можно наблюдать на рисунке 8. Таким образом, его объем достиг отметки в 294,6 млрд рублей.

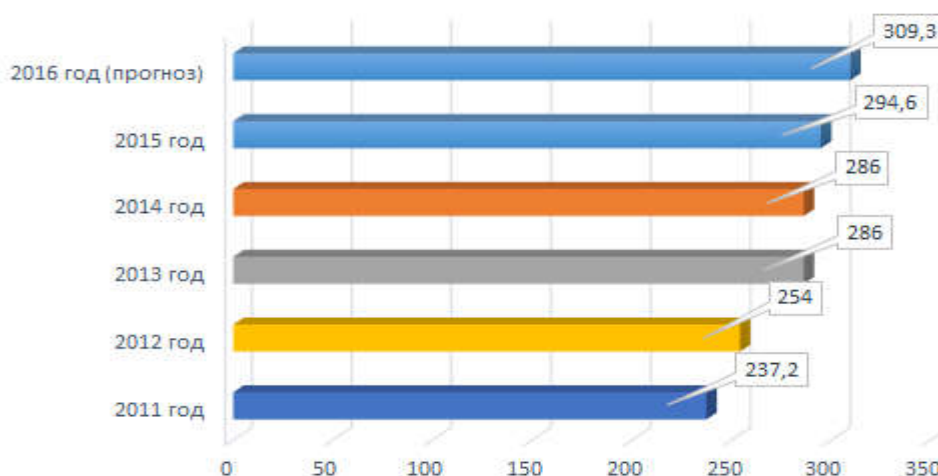


Рисунок 8 – Динамика российского рынка ИТ-услуг и ИТ-аутсорсинга, млрд руб.

С начала 2016 года стало заметно, что компании постепенно адаптировались к новой экономической реальности. Рынок стал неспешно оживать, но финансы компаниями продолжали расходоваться очень аккуратно. Клиенты хотели получать больше услуг за меньшие средства.

По итогам 2016 года рост рынка ИТ-услуг в рублевом выражении составит порядка 5%, а общий объем рынка превысит 309 млрд рублей. В 2017 году ожидается чуть большая положительная динамика на уровне 7-8%.

По мнению экспертов, наиболее передовые компании понимают, что технологии – это один из рычагов, которые помогут им занять опустевшие доли рынка, лучше узнать своих клиентов, а значит, и предложить им услугу или товар, нужную именно им.

Самыми популярными услугами на крупнейших российских предприятиях являются аутсорсинг разработки ПО и аутсорсинг сетевых и телекоммуникационных услуг. Этими традиционными и уже достаточно «зрелыми» услугами аутсорсинга пользуются 71% и 51% предприятий, соответственно. Уже около 41% опрошенных предприятий используют аутсорсинг ИТ-инфраструктуры, а 35% - аутсорсинг приложений. В категорию «Иное» вошли следующие услуги: аутсорсинг печати и аутсорсинг техподдержки печатного оборудования. Статистику популярных ИТ-услуг можно наблюдать на рисунке 9.

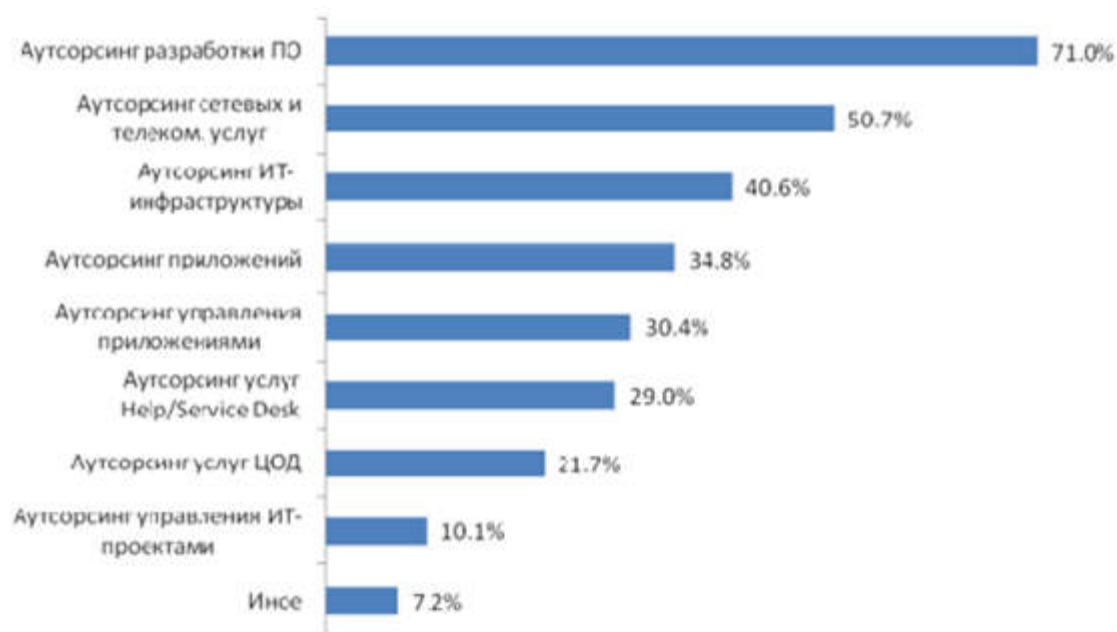


Рисунок 9 – Самые популярные услуги ИТ-аутсорсинга на российских предприятиях.

Ключевым фактором, содействующим развитию ИТ-аутсорсинга, который указали большинство (почти 30%) экспертов, является стремление к оптимизации издержек на российских предприятиях. Также в числе важных позитивных факторов 12,7% экспертов отметили тенденцию к повышению конкурентоспособности предприятий за счет фокусировки на основном бизнесе, а 11,5% - усложнение ИТ-процессов на предприятиях и, как следствие, невозможность содержать необходимый штат квалифицированных и дорогостоящих специалистов. Среди негативных факторов поставщики выделили два основных – почти 30% указали неготовность или неосведомленность заказчиков, а около 26% отметили не располагающую к аутсорсингу экономическую ситуацию в России в сочетании с общей незрелостью российского рынка. Также экспертами отмечались: недоверие к поставщикам услуг, низкий уровень специалистов и поставщиков в общем и, как следствие, слабая конкуренция.

На рисунке 10 представлены основные факторы, которые сегодня, по мнению экспертов, содействуют (стрелки вверх) и препятствуют (стрелки вниз) развитию ИТ аутсорсинга в России.

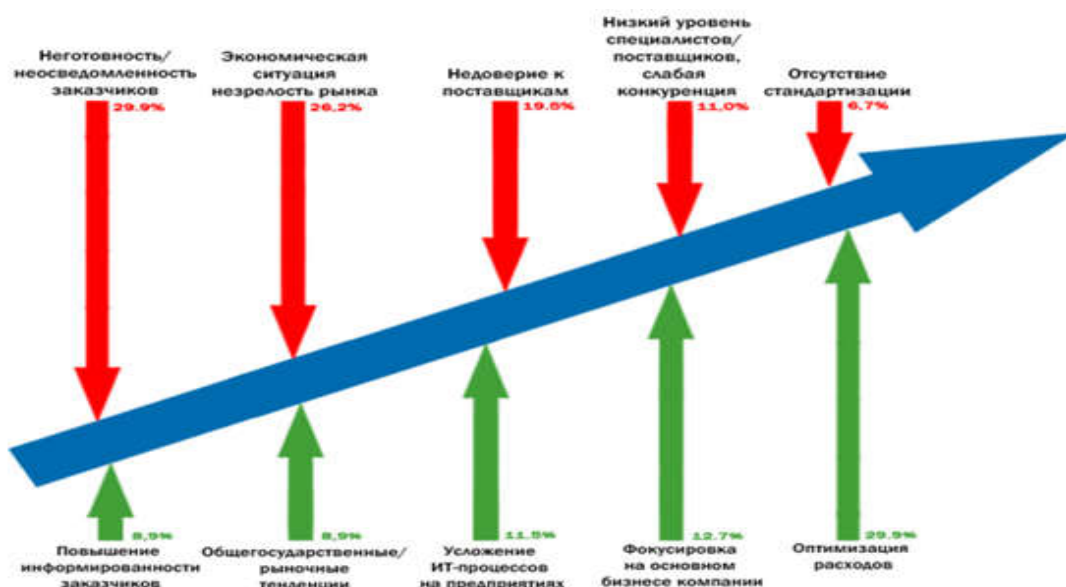


Рисунок 10 – Факторы, влияющие на развитие рынка ИТ-аутсорсинга в России

Абсолютное большинство респондентов (91%) указали, что поставленные цели при использовании ИТ-аутсорсинга были в той или иной степени достигнуты. Лишь 3% экспертов признали, что проект по использованию ИТ-аутсорсинга был неудачным. Среди причин неудач аутсорсинговых контрактов эксперты чаще всего отмечали следующие: завышенные ожидания высшего руководства и акционеров предприятий, существенный срыв сроков перехода на аутсорсинг, а также отсутствие должного управления проектом со стороны компании-поставщика услуг.

На рисунке 11 представлены данные оценки респондентов относительно успешности аутсорсинговых контрактов.

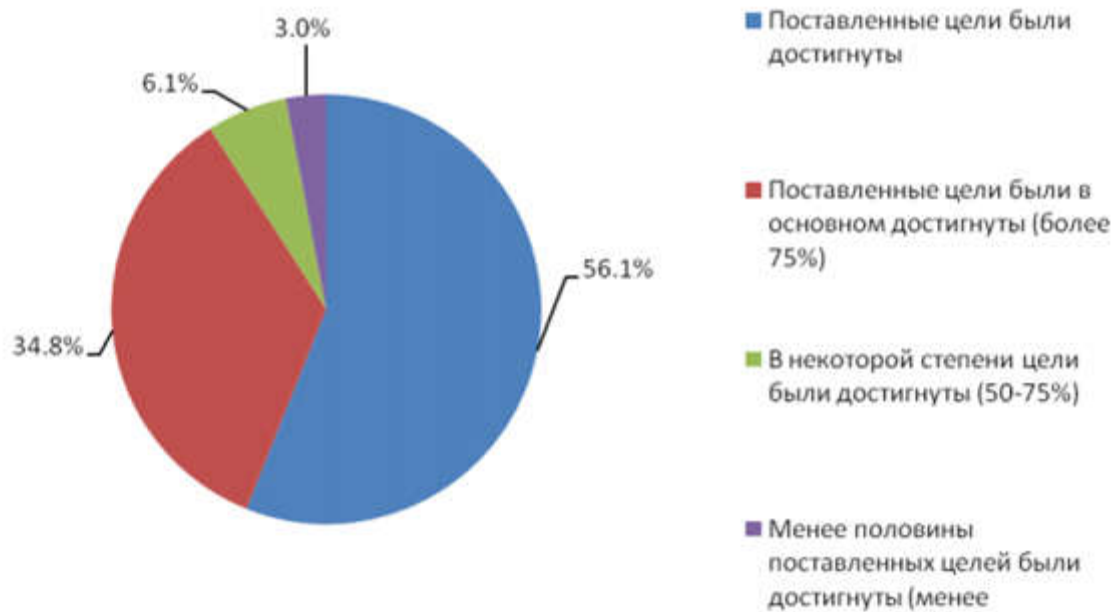


Рисунок 11 – Успешность, аутсорсинговых контрактов на российских предприятиях.

### 3.2 Оффшорный ИТ-аутсорсинг как развивающийся рынок услуг в России

Под оффшорным программированием (offshore software development) принято понимать процесс разработки программного обеспечения для зарубежных заказчиков. Финансовая основа оффшорного программирования строится на различии в оплате труда в странах заказчика и исполнителя. Это позволяет заказчику экономить на разработке, а исполнителю зарабатывать больше, чем он мог бы заработать, выполняя заказы в своей стране. По сути для заказчика оффшорное программирование является одним из видов аутсорсинга, т.е. передачи стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании, а для исполнителя прежде всего – не явно выраженным экспортом квалифицированной рабочей силы.

Причиной возникновения и развития оффшорного программирования явился бурный рост компьютерной и программной индустрии на протяжении последних 10-и лет и образовавшийся в связи с этим дефицит ИТ-специалистов развитых странах.

Выделяют следующие виды оффшорного аутсорсинга:

1. Вынос второстепенных служб поддержки инфраструктуры (ИТО— infrastructure technology outsourcing);
2. Вынос некритичных для бизнеса процессов, требующих большого объема
3. Относительно неквалифицированного труда (BPO— business process outsourcing);
4. Разработка программного обеспечения на заказ (Software R&D, ApplicationDevelopment).

Основным видом оффшорных аутсорсинговых услуг в России является оффшорное программирование — разработка ПО на заказ. Российский рынок аутсорсинговых услуг в сфере ИТ развивается очень быстрыми темпами: начиная с 2000-х гг. он демонстрировал стабильный рост, прирост выручки в сегменте ИТ-аутсорсинга превышал темпы роста ИТ-индустрии в целом, а в период с 2005 по

2006 г.г объем экспорта услуг увеличился на 80% (с \$1 млрд. в 2005 г. до \$1,8 млрд. в 2006 г.).

Как показывает опыт стран-экспортеров программного обеспечения, необходимыми условиями для успешной работы на рынке оффшорного программирования являются: избыток трудовых ресурсов, развитая система телекоммуникаций и обеспечение государственной поддержки ИТ-сектор а экономики.

Необходимо признать, что Россия не отвечает ни одному из перечисленных требований, вследствие чего объем экспорта программного обеспечения составляет по разным оценкам от \$70 до \$120 млн., а количество занятых в этой сфере 2-4 тысячи человек, т.е. России принадлежит менее 1%мирового рынка оффшорного программирования. Разброс данных вызван тем, что многие малочисленные компании и группы программистов предпочитают официально не регистрировать свою деятельность. Но даже такая приблизительная оценка указывает на несоответствие результатов и потенциальных возможностей российского ИТ-сектора.

Формальной точкой отсчета нынешнего этапа российской оффшоринговой отрасли можно считать создание в 2004 году ассоциации "Руссофт" (бывшая Ассоциация разработчиков программного обеспечения), которая с тех пор является наиболее заметным и признанным представителем интересов отечественных разработчиков экспортного ПО. Отметим также, что вообще создание экспортного софта включает две составляющие - производство "коробочных" продуктов и разработку программ на заказ. И хотя все эти годы много говорится о необходимости продвижения первого направления, на практике видно, что основное развитие получило пока лишь второе - собственно оффшоринг.

Наряду с этим развивают свою деятельность и фирмы, бизнес которых строится на обслуживании ИТ-компаний и продвижению их продукции на западный рынок. Эти компании предоставляют широкий спектр услуг от тестирования программ, оформления и перевода документации до организации



движения денежных средств, отслеживания оплаты лицензий на программы, организацию рекламы, оформления web сайтов и т.д.

Среди множества проблем, с которыми сталкиваются фирмы-экспортеры программного обеспечения, главными являются:

- обеспечение полного технологического цикла разработки программного обеспечения в соответствии с западными стандартами;
- недостаточное использование современных методов и средств управления IT-проектами
- дефицит специалистов требуемого уровня;
- неразвитость инфраструктуры IT-бизнеса, особенно в сфере телекоммуникаций.

В последнее время в среде участников рынка оффшорного программирования все больше осознается необходимость объединения усилий для комплексного решения указанных проблем. Фирмы-производители программного обеспечения образуют ассоциации, которые формулируют и лоббируют на государственном уровне общие интересы, прежде всего в сфере налогообложения и образования, в том числе рассматривается возможность вложения собственных средств в подготовку кадров программистов. Оффшорное программирование, таким образом, должно рассматриваться как приоритетное направление развития информационных технологий в России. Однако это мнение не будет казаться бесспорным, если рассмотреть аргументы, на которых оно базируется.

1 Оффшорное программирование — это путь, по которому страны с избыточными трудовыми ресурсами могут получить выход на рынки высоких технологий. Но, во-первых, Россия обеспечила себе достойное место на этом рынке за счет разработок в области ракетно-космической техники, авиации и многих других, так что необходимость развития

оффшорного программирования с этой точки зрения вряд ли можно считать обоснованной. Во-вторых, в России с ее огромной территорией никогда не было и не может быть избытка трудовых ресурсов. Характерной особенностью российских трудовых ресурсов была и остается их относительная дешевизна по сравнению с США и Западной Европой, но соизмеримая по стоимости со странами Юго-Восточной Азии и Восточной Европы. Помимо этого, увеличение объемов оффшорного программирования будет стимулировать повышение стоимости рабочей силы на внутреннем рынке и как следствие – замедление темпов его роста.

2. В отличие от Индии, где экспорт программного обеспечения составляет 10 – 12 % всей экспортной продукции страны, в России он едва достигает долей процента. Даже если предположить его ежегодное двукратное увеличение, то до достижения значимых величин потребуются 5 – 7 лет и многомиллионные инвестиции.

Кроме того, как и любое экспортно-ориентированное производство, оффшорное программирование при нестабильной макроэкономической ситуации в сильной степени зависит от колебаний курса рубля.

3. . Через развитие оффшорного программирования российские IT компании получают доступ к использованию западного менеджмента. Но на практике нередки случаи, когда российская фирма получает целую армию высокооплачиваемых западных консультантов вместо необходимых инвестиций.
4. Принято считать, что оффшорное программирование является альтернативой «утечке мозгов». Это наиболее противоречивый аргумент по следующим причинам. Аутсорсинг в программировании не предполагает создания конечного продукта и участия фирм-исполнителей в получении прибыли от его продажи. Но при этом имеет место отток квалифицированной рабочей силы из IT сектора, работающего на внутренний рынок.

Таким образом, за счет неявного экспорта рабочей силы создается конечный продукт, который в дальнейшем импортируется в страну по мировым ценам. Такое участие в мировом разделении труда вряд ли является интересным и перспективным для российских специалистов. Предотвратить процесс «утечки мозгов» в период экономического кризиса практически невозможно, но его можно использовать. Во-первых, любой кризис когда-либо сменяется подъемом, и многие из уехавших вернуться. Во-вторых, наши специалисты на Западе представляют и развивают традиции российской школы программирования, создавая позитивный имидж всей системе российского технического образования. Для такого позиционирования на мировом рынке необходимо было бы вложить большие средства. Используя сложившуюся ситуацию, наряду с развитием экспорта программного обеспечения, было бы целесообразно развивать и экспорт образовательных услуг в этой сфере.

Если компании стран-лидеров оффшорного программирования с момента основания были ориентированы на экспорт, то российские компании преимущественно ориентировались на производство программного обеспечения для внутреннего рынка, потребности которого им хорошо известны и понятны

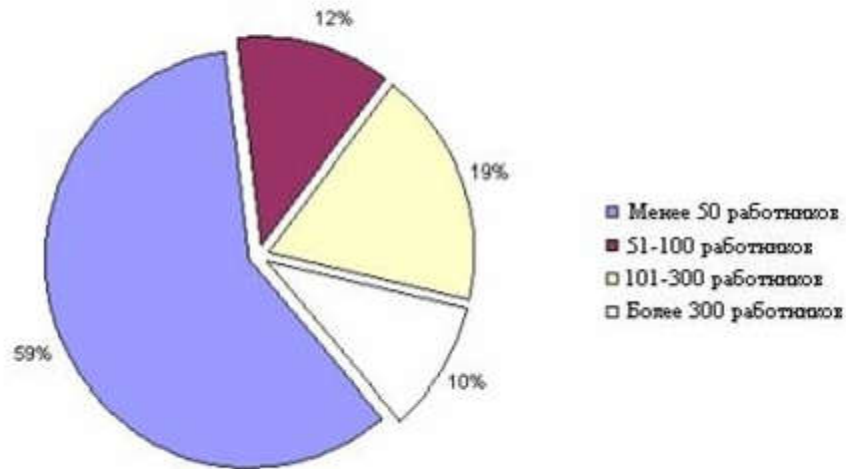
Таким образом, при соизмеримых объемах инвестиций, требуемых для индустриализации оффшорного программирования и развития «прорывного» направления в области информационных технологий, очевидна приоритетность последнего, так как позволит переориентировать IT-компании с экспорта рабочей силы на экспорт готовой продукции и более полное использование их профессионального потенциала.

Недостатки российского оффшорного программирования

До недавнего времени его основными недостатками являлись:

1. Проблема взаимодействия с зарубежными заказчиками.
2. Отсутствие поддержки со стороны государства.
3. Небольшая численность программистов в компаниях. Статистику численности персонала можно наблюдать на рисунке 12.

**Численность персонала в российских компаниях, занимающихся оффшорным программированием**



Источник: Ассоциация РУССОФТ и портал Outsourcing-Russia.com

Рисунок 12 – Численность персонала в российских компаниях, занимающихся оффшорным программированием

Можно увидеть, что очень быстро развивается отечественный рынок ИТ, в том числе оффшорного программирования. Тем не менее, в сфере оффшорного программирования Россия пока не может конкурировать с такими гигантами как Индия, Ирландия и Китай.

В России отсутствует средний класс менеджмента для управления большими коллективами программистов. Можно наблюдать на рисунке 8

В сфере оффшорного программирования российским фирмам с их сотнями сотрудников трудно тягаться с индийскими коллективами, насчитывающими тысячи программистов.

Безусловно на привлекательность России как зоны оффшорного программирования оказало влияние и значительное падение российского рубля по отношению к другим валютам. Что в свою очередь может привести к дальнейшему росту количества проектов для российских ИТ-компаний со стороны развитых стран

В настоящее время аутсорсинг распространён в мире ИТ повсеместно. В этом легко можно убедиться, если к примеру взять любое печатное издание

посвященную вопросам ИТ или воспользоваться специальными сайтами (трейд площадками), где потенциальные заказчики и исполнители могут встретить друг друга. Первые для размещения заказа или создания конкурса (тендера), а вторые соответственно для получения выгодных для себя заказов (проектов). Разработка заказного программного обеспечения (ПО), в настоящее время представляет из себя достаточно развитый сегмент международного ИТ-рынка в целом. В нашей стране этот сегмент рынка достаточно динамично развивается, об этом свидетельствуют и цифры, если в 2006г. на долю аутсорсинга приходилось не более 2% от всего рынка ИТ-услуг России, то в 2008г. эта цифра увеличилась более чем в 5 раз, и составила около 11%. Этот показатель свидетельствует о нарастающей конкуренции в этой отрасли. В последнее время ИТ-аутсорсинг всё чаще позиционируют как эффективный метод снижения издержек. Проанализировав информацию основных игроков, участников рынка аутсорсинга, можно сделать вывод, что в данный период времени основное внимание сосредоточено на качестве услуг, гибкости и экономии.

### Выводы по разделу три

В главе приведен анализ развития российского опыта аутсорсинга, в частности рассмотрен ИТ-аутсорсинг, как более крупный и распространенный вид аутсорсинга.

. На основе сравнения можно отметить конкурентоспособность некоторых отечественных компаний. Так же выявлена динамика развития рынка по ИТ-аутсорсингу. Рассмотрены самые популярные услуги ИТ-аутсорсинга на российских предприятиях и факторы, влияющие на развитие рынка ИТ-аутсорсинга в России.

Согласно анализу выявлено, что самыми популярными услугами на крупнейших российских предприятиях являются аутсорсинг разработки ПО и аутсорсинг сетевых и телекоммуникационных услуг. Подробно рассмотрено развитие оффшорного ИТ-аутсорсинга на российском рынке. Определены недостатки российского оффшорного программирования и выявлены причины его развития.

Главной проблемой оффшорного ИТ-аутсорсинга в России является отсутствие среднего класса менеджмента для управления большими коллективами программистов

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обеспечение развития и обслуживания ИТ-инфраструктуры на должном уровне малым предприятиям обходится довольно дорого и отнимает много времени. По этой причине многие компании ищут экономически выгодные способы решения этой задачи. Одним из решений является передача технической поддержки сторонней организации на аутсорсинг. Можно сделать вывод о том, что у рынка ИТ-аутсорсинга есть своя особенность. Особенность заключается в том, что основными потребителями этого рынка, являются все сектора экономики: органы власти, общественные организации, инжиниринговые фирмы, профессиональные объединения и т.д. ИТ-аутсорсинг в России для малых предприятий менее популярен, чем за рубежом, в основном из-за финансовых соображений.

Важнейшим сегментом рынка аутсорсинговых услуг в России могло бы стать оффшорное программирование. Оно развивается, но сталкивается со многими проблемами: высокие цены, мелкие фирмы, недостаточна распространенность английского языка. Имеется опасность скупки российских компаний зарубежными.

Проведенное исследование позволяет разработать предложения, направленные на дальнейшее расширение масштабов и совершенствование форм аутсорсинга:

- Необходимо создавать профессиональные центры для подготовки квалифицированного ИТ-персонала.

Нужна кардинальная переориентация российских аутсорсинговых компаний на нужды клиента, повышение качества, комплексность и своевременность предоставления услуг при снижении цен на них.

Следует провести реструктуризацию внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компании путем разъяснения заказчиками того, что возможен рост транзакционных издержек при снижении издержек трансформации.

Рекомендуется разработать программы развития рынка аутсорсинговых услуг.

Необходимо дальнейшее совершенствование законодательной базы аутсорсинга.

Актуализировать вопросы безопасности и конфиденциальности в целях нейтрализации негативных последствий для компаний-заказчиков.

Дальнейшее развитие ИТ-аутсорсинга в России - настоятельная необходимость в современных условиях, что позволит выстоять в конкуренции российским компаниям. Нужно ориентироваться не только на самые передовые технологии и продукты, но и на самые прогрессивные формы организации хозяйственного механизма.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 2 Аалдерс, Р. ИТ аутсорсинг. Практик. рук. / Р. Аалдерс; Пер. с англ. С.Зинюк. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 299 с.
- 3 Курбанов, А.Х. Аутсорсинг: история методология, практика [Текст] монография / А.Х. Курбанов, В. А. Плотников. – М.: ИНФРА-М, 2014. -110 с.
- 4 Михайлов, Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса. Учеб. пособие для вузов / Д.М. Михайлов. – М.: КноРус, 2006. – 216 с.
- 5 Моисеева, Н.К. Аутсорсинг в развитии делового партнерства [Текст] / Н. К.Моисеева, О.Н. Малютина, И. А. Москвина; под ред. Н.К.Моисеевой. - М.: Финансы и статистика : ИНФРА-М, 2012. – 237 с.
- 6 Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг : высокие технологии менеджмента [Текст] учеб. пособие для вузов по менеджменту / Б. А.Аникин, И. Л. Рудая. - 2-е изд., перераб и доп. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 318 с.
- 7 Йордон, Э. Аутсорсинг: конкуренция в глобальной гонке за производительностью / Э. Йордон; Пер. с англ. О. Труфанова. - М.: Лори, 2006-367 с.
- 8 Хейвуд, Д.Б. Аутсорсинг: В поисках конкурентных преимуществ /Д. Б. Хейвуд; Пер. с англ. Н. Е. Метоль, И. С. Половицы; Под ред. И. С.Половицы. - М. и др.:Вильямс, 2002. - 174 с.
- 9 Батова, Т.Н. Калинина Н.М. Преимущества и недостатки использования аутсорсинга информационных технологий // Труды гуманитарного факультета СПбГУ ИТМО: Сборник научных статей. – 2010. – Вып. 1. – С. 59-64.
- 10 Игнатъев, А.В. Алгоритм принятия решения о переводе на аутсорсинг функций в сфере ИКТ в малых и средних промышленных предприятиях // Современные исследования социальных проблем. – 2012, №7. – С. 30-47.
- 11 Мансурова, Н.А. Гришанин Р.Р. Анализ эффективности ИТ-аутсорсинга // Вестник ТвГУ. Серия экономика и управление. Выпуск 19 – Тверь: Твер.гос.ун-т, 2014. – С. 129.

- 12 Потемкина, М. Аутсорсинг: как определить, что именно передавать / Консультант. – 2010. – №3. – С. 24-32.
- 13 Рахматуллина, С.Ф. Механизм адаптации предприятий оборонно-промышленного комплекса к рынку с использованием аутсорсинга: Автореф. дис. на соиск. ученой степ. канд. экон. наук: 08.00.05 / С.Ф. Рахматуллина. – Уфа, 2009. – 27 с.
- 14 Береза Н. В. Современные тенденции развития мирового и российского рынка информационных услуг / Инженерный вестник Дона. – 2012 – №2 – С.106-114.
- 15 Храмцовская, Н.А. Внеофисное хранение документов: опыт аутсорсинга в делопроизводстве.//Журнал " Делопроизводство и документооборот на предприятии" N2,февраль 2005 г.
- 16 Черемисин, Д.В. Аутсорсинг как элемент современного хозяйственного механизма: теоретический аспект: автореф. дис. канд. эк. наук; Фин. Акад. при правительстве РФ. – Москва, 2005. – 21с.
- 17 Лепихина, С.Н. Включение России в международное разделение труда на основе информационных технологий / Вестник ТГУ. – 2008. – №308. С. 37.
- 18 Орлов, С. Аутсорсинг услуг ЦОД: стоит ли игра свеч? / Журнал сетевых решений. – 2009. – №07. – С. 34-48.
- 19 Киселев, А.Н. Информационная система субконтрактации – пример эффективного применения информационных технологий для развития малого бизнеса / Всероссийская конференция представителей малых предприятий, 2005.
- 20 Рогуленко, В.В. Особенности и развитие оффшорного программирования в России / Глобальное информационное общество: экономические и социально-политические аспекты: материал научной студенческой конф. – Москва, 2007.
- 21 Щербина, С. Преимущества IT-аутсорсинга для банковского бизнеса / С. Щербина // Банковские технологии. - 2007. - №5. - С.26-28.

- 22 Бравар, Ж.Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.Л. Бравар, Р. Морган. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. - 251с.
- 23 Бухвалов, А.В. Новые тенденции в концептуализации стратегического управления инновациями / А.В. Бухвалов, В.С. Катькало // Российский журнал менеджмента. - 2004. - №4. – С.59-66.
- 24 Войтоловский, Н.В. Рационализация деятельности промышленного предприятия на основе аутсорсинга / Н.В. Войтоловский, Е.С. Шленкова. - СПб.: СПбГУЭФ, 2004. - 159 с.
- 25 Дёмчева, Е.А. Научно-технический аутсорсинг как инструмент повышения конкурентоспособности компании / Е.А. Дёмчева, В.Б. Люкманов // Предпринимательство. - 2008. - №6. – С.27.
- 26 Джуризон, Й. Информационные технологии в бизнесе. Аутсорсинг в сравнении с инсорсингом / Й. Джуризон. - СПб.: Питер, 2002. - С.967-975.
- 27 Михайлов, Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса / Д.М. Михайлов. - М.: КНОРУС, 2006. – 256 с.
- 28 Мухина, И.С. Анализ существующих подходов к оценке эффективности использования аутсорсинга / И.С. Мухина // Корпоративное управление. 2008. - № 6. – С.111-114.
- 29 Рудомёткина, А. Н.: Применение аутсорсинга: последние исследования / Рудометкина А.Н. - М.: ГУУ, 2009. – С.140-142.
- 30 Сорокина, Н.Г. Аутсорсинг как стратегическая модель обеспечения конкурентоспособности российских предприятий / Н.Г. Сорокина, Т.И. Валишевская // Вестник Оренбургского государственного университета. - 2007. - №6. – С.83–89.
- 31 Хейвуд, Дж.Б. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ / Дж.Б. Хейвуд. - М.: Вильямс, 2004. – 306 с. с.40.176.
- 32 Черенков, В. Риски и шансы глобального ИТС-аутсорсинга для российских предприятий / В. Черенков, Ю. Зимченко // Инновации. - 2007. - №1. – С.35 – 43.

- 33 Сорокина, Н.Г. Аутсорсинг как стратегическая модель обеспечения конкурентоспособности российских предприятий / Н.Г. Сорокина, Т.И. Валишевская // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2007. – №6. – С.83-89.
- 34 Сорокина, Н.Г. Механизм реализации аутсорсинга на промышленном предприятии / Н.Г. Сорокина // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2008. – №9. – С.112-117.
- 35 Хейвуд, Дж.Б. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ / Дж.Б. Хейвуд. – М.: Вильямс, 2004. – 306 с. с.40.176
- 36 Хлебников, Д. Матрица аутсорсинга / Д. Хлебников // Стратегия. – 2005. – №11. – С.34-39.
- 37 Хорев, А.И. Современные стратегии в АПК на основе интеграционных механизмов: монография / А.И. Хорев, А.И. Пахомов, А.В. Марков. – Воронеж: Воронеж. гос. технол. акад., 2005. – 143 с.
- 38 Черенков, В. Риски и шансы глобального ИТС-аутсорсинга для российских предприятий / В. Черенков, Ю. Зимченко // Инновации. – 2007. – №1. – С.35 – 43.
- 39 Шадрин, В.Г. Аутсорсинг: управление процессами и формирование регионального центра: автореф. канд. экон. наук / В.Г. Шадрин. – Кемерово, 2006. – 22 с.
- 40 Шленскова, Е.С. Аутсорсинг как модель функционирования бизнеса Е.С. Шленскова // Экономика и управление. – СПб.: СПбГУЭФ, 2003. – С.10.
- 41 Штерн, К. Стратегам, которые работают: Подход VCG. / К. Штерн, Дж. Сток-мл. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 496 с.
- 42 Щербина, С. Преимущества IT-аутсорсинга для банковского бизнеса / С. Щербина // Банковские технологии. – 2007. – №5. – С.26 – 28.
- 43 Афолина, М. Аутсорсинг – стратегия менеджмента в условиях динамичной неопределенности. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.designandsoft.com/ru/info/outsourcing/management-strategy.shtml>

44 Окулов, Д.В. Аутсорсинг и производительность труда на предприятиях электроэнергетической промышленности. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2007/4/4268.html>

45 Середа, С. Шалманов С. Семь "за" и семь "против" аутсорсинга. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cnews.ru/reviews/free/gov2006/articles/seven.shtml#2>

46 Сироткин, Д. Практика и сценарии развития производственного аутсорсинга. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.clogic.ru>

47 Фирсова, С.А. Инструменты оценки аутсорсинга непрофильных бизнес-функций [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.mrconsulting.ru/lib/articles/?id=3/>