

## КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

*У роботі розглядалася проблема ефективного управління розвитком підприємств, що надають інформаційно-комунікаційні послуги з умов аутсорсингу, у ракурсі комплексної оцінки їхньої конкурентоздатності в умовах ринкової економіки.*

*Ключові слова: інформаційно-комунікаційні послуги, розвиток підприємства, конкурентоздатність, комплексна оцінка, аутсорсинг.*

M. G. PROSKURNYA

Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine

## COMPLEX ASSESSMENT OF DEVELOPMENT OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES ENTERPRISES

*The problem of effective management of companies' development that outsource Information and Communication services is considered in the perspective of a comprehensive assessment of their competitiveness in a market economy. In accordance with goals set in the article a comparative analysis of approaches to assessing the competitiveness of industries in the economy is considered: Diamond Model of Industry evaluation by Michael Porter, Terdiman Country Selection Framework, Critical factors in software Exports, developed by Heeks and Nicholson. An integrated approach to assessing the competitiveness of companies that provide outsourcing of ICT. The article presents study on complex assessment of Ukrainian enterprises competitiveness that provide outsource Information and Communication services.*

*Keywords: Information and Communication services, development of enterprises, competitiveness, complex assessment, outsourcing.*

### Вступ

У сучасних умовах глобальної конкуренції та суцільної інформатизації суспільства надзвичайно важливим є пошук унікальних переваг, які б допомогли підприємству зайняти свою нішу як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках. Одним із варіантів вирішення даної проблеми є відмова підприємств самостійно займатися інформатизацією свого бізнесу, а натомість скористатися послугами аутсорсингу інформаційних технологій (з англійської мови Information Technology Outsourcing – ІТО). У даному випадку підприємство може передати тільки частину операцій підприємства на виконання аутсорсером, або ж використати всі переваги даного інструменту, перебудувавши свій бізнес навколо аутсорсингу інформаційних технологій як ключової компетенції.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день конкурентна боротьба усе частіше змушує підприємства шукати для аутсорсингу не ключових для себе процесів партнерів, котрі здатні дешевше, швидше та якісніше їх виконувати, аніж підприємство буде займатися цим самостійно. Наявність численних критеріїв відбору без групування та ранжування відповідно до потреб конкретної сфери призводить до однобокого погляду на проблему пошуку надійного партнера, адже у даному випадку оцінка та вибір партнера залежать від суб'єктивної точки зору того, кому доводиться приймати остаточне рішення про заключення договору про надання послуг аутсорсингу. Саме тому проблема комплексної оцінки та використання ресурсів за межами підприємства та країни в умовах високого попиту на інформаційно-комунікаційні послуги є сьогодні актуальною як ніколи.

**Останні дослідження та публікації.** Дослідженню питання ефективності використання послуг аутсорсингу присвячено чимало праць як закордонних, так і вітчизняних науковців, серед них: Анікін Б.А., Гріффітс Д., Кобб Дж.А., Михайлов Д.М., Портер М., Руда І.Л., Соколова А.А., Тердіман Р., Філіпова І.А. та ін.. У той же час можна виокремити й тих науковців, які займаються висвітленням даної теми безпосередньо у сфері аутсорсингу інформаційно-комунікаційних технологій, серед них: Затолук С., Беккер Н., Ніколсон Б., Хікс Р., Шуман С., Ярошук М. та ін.

**Вихідні передумови.** Незважаючи на надзвичайно високий рівень актуальності вищезазначеної проблеми, у ракурсі специфіки господарської діяльності підприємств, що займаються наданням послуг з аутсорсингу інформаційних технологій, проведено все ще недостатньо досліджень. Причиною цього слугують бар'єри вільного доступу до інформації про конкретні підприємства. Дана галузь в Україні знаходиться на етапі становлення та зростання, тому в загальнодержавних джерелах інформації можна знайти все ще досить мало даних для детального наукового дослідження. Окрім того, більше, ніж 56 % фірм на ринку є малими [1, с. 49]: приватні підприємці, що ведуть такий бізнес прагнуть не висвітлювати результати своєї діяльності у засобах масової інформації, що ще більше ускладнює процес збору інформації від них.

**Постановка завдання.** Під час написання даної роботи були поставлені наступні цілі: по-перше, провести аналіз існуючих підходів до оцінки конкурентоздатності галузей у народному господарстві; по-друге, провести аналіз існуючих підходів до оцінки конкурентоздатності галузі інформаційно-комунікаційних технологій; по-третє, запропонувати комплексний підхід до оцінки конкурентоздатності підприємств, що надають послуги аутсорсингу інформаційно-комунікаційних технологій.

**Результати дослідження.** Оскільки поняття розвитку підприємства як суб'єкта господарювання є невіддільним від стану та перспектив розвитку галузі, в якій воно функціонує, звернемось спочатку до витоків наукової думки, присвяченої дослідженню питання конкурентоздатності галузей у народному господарстві. Найвідомішою у цьому напрямі є модель конкурентного ромбу, запропонована М. Портером у 1990 р. [2]. Для порівняння приведемо модель критичних факторів експорту програмного забезпечення, розроблену Р. Хіксом та Б.Ніколсоном [3], а також систему відбору країн Р. Тердімана [4].

Порівняння, приведене у таблиці нижче, демонструє як відмінності, так і схожості у підходах кожної з моделей. Тож визначимо точки дотику між критеріями, які використовують різні автори та доповнимо отриманий екстракт факторами, що не враховані.

Таблиця 1

**Порівняння підходів у визначенні ключових факторів успіху галузі**

<b>Модель конкурентного ромбу М. Портера</b>	<b>Система відбору країн Р. Тердімана</b>	<b>Модель критичних факторів експорту програмного забезпечення Р. Хікса та Б.Ніколсона</b>
1) фактори впливу: – кваліфікована робоча сила; – урядова політика сприяння розвитку галузі; – рівень розвитку інфраструктури; 2) попит на послуги галузі: – на внутрішньому ринку; – на зовнішньому ринку; 3) стратегія, структура та рівень конкуренції всередині галузі: – співробітництво; – наявність кластерів; 4) пов'язані галузі.	1) людські ресурси: – наявність досвідчених працівників; – система освіти; – рівень знання іноземних мов (англійської); – вміння спілкуватися з людьми; – навички у роботі з програмним забезпеченням; – навички у роботі з технікою; 2) інфраструктура: – політична стабільність; – урядова підтримка галузі; – податкова політика; – комунікаційна інфраструктура. 3) культурні цінності: – стиль роботи; – техніка комунікації; – зворотній зв'язок в службовій ієрархії.	1) попит на послуги підприємств галузі на світовому ринку; 2) національне бачення та стратегія розвитку країни; 3) рівень міжнародних взаємовідносин та довіри; 4) характеристики галузі програмного забезпечення; 5) рівень розвитку інфраструктури та інших факторів впливу на галузь: – людський капітал; – рівень розвитку технологій; – урядова підтримка; – підтримка НДДКР; – стандартизація та сертифікація послуг та процесу обслуговування.

Як бачимо з таблиці, для усіх трьох підходів є спільними три ключові фактори розвитку галузі: кваліфікована робоча сила, урядова політика, інфраструктура.

У той час, як модель М.Портера охоплює загальний підхід до аналізу галузі без чіткого визначення контрольних точок вимірювання, підходи Р. Тердімана, Р. Хікса та Б.Ніколсона пропонують більш деталізований перелік структурованих критеріїв, розроблених спеціально для аналізу галузі аутсорсингу інформаційних технологій.

Розглянемо специфічні для кожного підходу критерії. У моделі Р. Тердімана критерій культурних цінностей передбачає аналіз технік комунікації всередині робочого колективу, стиль керівництва, зворотній зв'язок у службовій ієрархії. М. Портер, у свою чергу, виділяє пов'язані сфери у якості фактора розвитку досліджуваної галузі. Ними можуть бути як стимулюючі, так і стримуючі фактори впливу.

Рівень міжнародних взаємовідносин та довіри виділений як критерій у моделі Р. Хікса та Б.Ніколсона, що передбачає створення сприятливих умов експорту програмного забезпечення, включаючи існуюче вигідне географічне положення. Автори також включили стандартизацію та сертифікацію послуг і процесу обслуговування у якості характеристики досліджуваної галузі.

Таким чином, аналіз наведених підходів у визначенні ключових факторів успіху галузі дозволяє нам провести рекомбінацію структурних елементів кожної з моделей відповідно до їх важливості.

Грунтуючись на наведеному аналізі підходів визначення ключових факторів успіху галузі, сформулюємо перелік критеріїв оцінювання галузі аутсорсингу інформаційних технологій. Отримана схема комплексної оцінки конкурентоздатності галузі інформаційно-комунікаційних послуг має наступний вигляд:

1) попит на послуги підприємств галузі:

- на внутрішньому ринку;
- на зовнішньому ринку;
- 2) людські ресурси:
  - наявність досвідчених працівників;
  - система освіти;
  - рівень знання іноземних мов (зокрема, англійської);
  - вміння спілкуватися з людьми;
  - навички у роботі з програмним забезпеченням;
  - навички у роботі з технікою;
- 3) інфраструктура в країні:
  - політична стабільність;
  - фінансова підтримка держави;
  - податкова політика уряду;
  - урядова політика сприяння розвитку галузі;
  - комунікаційна інфраструктура;
  - національне бачення та стратегія розвитку країни;
  - рівень розвитку технологій;
  - підтримка НДДКР.
- 4) рівень міжнародних взаємовідносин та довіри;
- 5) характеристики галузі програмного забезпечення;
- 6) стратегія, структура та рівень конкуренції всередині галузі:
  - співробітництво;
  - наявність кластерів;
- 7) стандартизація та сертифікація послуг та процесу обслуговування;
- 8) культурні цінності:
  - стиль роботи;
  - техніка комунікації;
  - зворотній зв'язок в службовій ієрархії.

Відповідно до окресленої схеми проведемо аналіз української галузі аутсорсингу інформаційно-комунікаційних послуг.

Попит на послуги підприємств галузі. Розробка програмного забезпечення та надання послуг з аутсорсингу інформаційних технологій в Україні є найбільшим центром серед країн Центральної та Східної Європи. Більше ніж дев'яносто відсотків промисловості зорієнтовано на зовнішні ринки.

Використовуючи свої сильні сторони, українська галузь аутсорсингу інформаційних технологій зазнала швидкого росту протягом останніх років. За оптимістичними прогнозами експертів до 2020 року український ринок зросте в десять разів, а обсяг розробки програмного забезпечення та ІТ-аутсорсингу може досягти 10 млрд. дол США у рік [5, с. 43].

Українські компанії знайшли визнання не лише серед клієнтів, але також і серед світових науково-дослідних організацій, що відображено у звітах, доповідях, рейтингах та номінаціях: відповідно до дослідження, проведеного асоціацією з аутсорсингу в Центральній та Східній Європі (the Central and Eastern European Outsourcing Association) у 2012 р. Україна посіла перше місце серед 16 країн Центральної та Східної Європи за обсягом послуг з ІТ-аутсорсингу за кількістю компаній, що працюють на ринку, а за кількістю спеціалістів, зайнятих в індустрії аутсорсингу – в 2008, 2009 та 2010 роках [6, 7].

Починаючи з 2000 р., незмінним лідером серед споживачів послуг українських ІТ компаній є Сполучені Штати (рис. 1). Проте протягом останніх трьох років європейські споживачі стають дедалі активнішими – частка послуг, які надаються країнам-учасникам Європейського Союзу зростає, що можна пояснити, по-перше, впливом культурної спорідненості народів, а по-друге, набагато простішим розширенням мережі продажів у Європі.

Значних змін у структурі клієнтської бази не відбулося: як і раніше, в основному це великі підприємства зі сфери телекомунікацій, фінансового сектору, а також окремі проекти для державних організацій.

Найбільшим попитом у 2012 р. користувалися послуги, пов'язані з центрами збереження та обробки даних, рішеннями на базі сервісно-орієнтованої архітектури, впровадження систем планування та бюджетування, телекомунікаційною інфраструктурою, CRM системами (з англ. системи управління взаємовідносинами з клієнтами), віртуалізацією, модернізацією систем управління підприємством тощо. [8]

2. Людські ресурси. Дефіцит кадрів та високий внутрішній попит на програмістів – одна із найбільш проблем для розвитку галузі.

Грунтовна кількісна оцінка галузі вперше була здійснена у 2007 році [5]. Станом на 2011 р. у галузі працювало вже понад 25 тис. осіб (рис. 2).

В середньому на одного ІТ-фахівця в Україні припадає 3 вакансії [9, с. 60]. За програміста умовно універсальної спеціалізації конкурують підприємства не лише аутсорсингу, але й виробники програмного

забезпечення, підприємства, що адаптують коробочні рішення (наприклад, ERP рішення), банківські та страхові організації, конгломерати будь-якої галузі господарства, які можуть дозволити утримувати власну службу розробки інформаційних рішень. При виборі місця роботи програмісти велике значення приділяють не лише розміру доходу, який вони зможуть отримувати, але й характеру його стабільності. Як свідчить практика [10], норма прибутку у компанії внутрішнього попиту вище, ніж у підприємств, які надають послуги аутсорсингу, що дозволяє першим пропонувати більші заробітні плати в конкуренції за дефіцитних працівників.

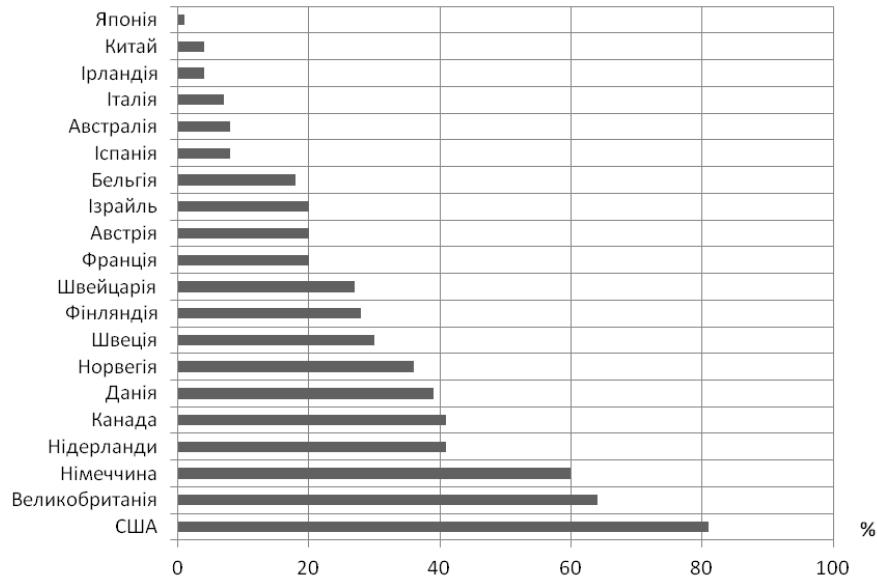


Рис. 1. Ключові країни-замовники інформаційно-комунікаційних послуг на умовах аутсорсингу у 2012 р. [1, с. 59]

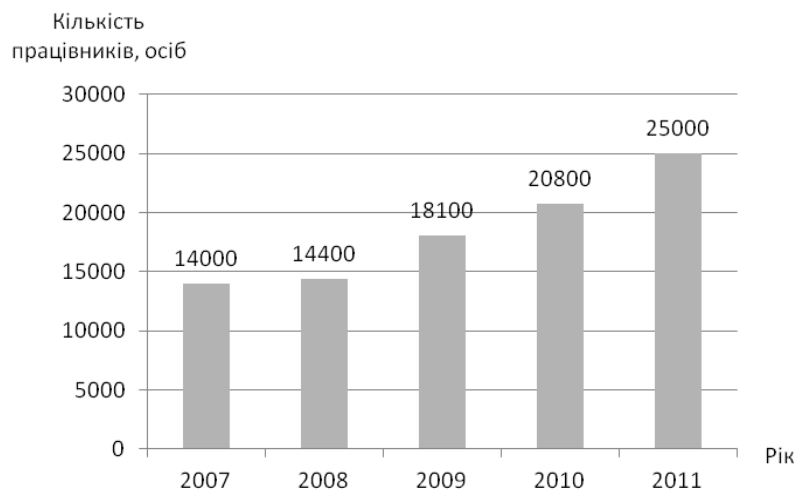


Рис. 2. Кількість спеціалістів інформаційного профілю у 2007–2011 роках [1, с. 50]

Освітня система. Невідповідність теоретичних знань, які студенти отримують у вищих навчальних закладах країни, потребам реальної економіки та бізнесу веде до зростання витрат на перепідготовку випускників та додаткове навчання відповідно до практичних вимог [1, с. 50].

Рівень знання іноземних мов. Враховуючи той факт, що превалююча частка замовлень надходить із-за кордону, знання іноземних мов, а особливо, англійської, відіграє ключову роль у процесі налагодження порозуміння із клієнтами. В даному плані освітня система в країні направлена на вивчення іноземних мов, починаючи з молодшої школи, а у провідних вищих навчальних закладах викладання окремих предметів відбувається на англійській, німецькій мовах. Окрім того, серед переваг, які пропонують роботодавці програмістам, є безкоштовні курси з вивчення іноземних мов. Саме тому, можна зробити висновок про порівняно високий рівень знання іноземних мов в Україні.

Вміння спілкуватися з людьми. Ключова особливість діяльності підприємств галузі інформаційно-комунікаційних послуг полягає у її залежності від людських ресурсів. Організація праці, питання мотивації та утримання досвідчених працівників є нагальними проблемами, які стримують розвиток галузі.

Галузь інформаційно-комунікаційних послуг в Україні за темпами росту (з 0,11 млрд дол. у 2003 р. до 1,1 млрд дол. у 2011 р.) є чи не єдиною швидкозростаючою галуззю у вітчизняній економіці [11]. Зростання відбувається як за рахунок збільшення кількості гравців на ринку, так і за рахунок укрупнення ключових компаній. Останні в свою чергу вже зіткнулися з проблемою взаємодії в колективі: збільшення чисельності працівників, їх градація, нестача кваліфікованих управлінців призводять до того, що на керівні посади усе частіше назначають технічних спеціалістів без відповідної підготовки. У результаті інформаційний потік, який проходить через такого керівника, не буде усестороннім, а ймовірність виникнення проблем неправильної оцінки або невірно прийнятого рішення зростатиме [12].

Навички у роботі з програмним забезпеченням та технікою. Характерною особливістю ІТ ринку України, який свідчить про його відносну незрілість, є превалювання в продажах комп'ютерної апаратури (матеріального обладнання) на відміну від розвинутих іноземних ринків, де основний прибуток ІТ підприємства отримують від продажу програмного забезпечення та його обслуговування [13, С. 134–135]. Але ситуація змінюється: збільшується частка послуг з розробки програмного забезпечення (у 2012 р. 12 %) та консультативних послуг (у 2012 р. 9 %) [14]. Чимало вітчизняних підприємств займаються зборкою обладнання вузької спеціалізації, працюючи із передовими системними інтеграторами (наприклад, Micrisoft, SAP, IBM та ін.).

3. Інфраструктура в країні. Політична нестабільність на сьогоднішній день є однією із ключових причин, що стримують розвиток галузі. Сумнівна репутація на міжнародній діловій арені відлякує інвесторів та потенційних замовників послуг: показник прямих іноземних інвестицій у 2011 р. досягнув найнижчої межі за останні сім років [11].

Фінансова підтримка держави. Враховуючи популярність інноваційних технопарків закордоном (Силіконова долина в США, «Скóлково» в Російській Федерації, ІТ-парк у Набережних Човнах Російкої Федерації та ін.), у 2011 р. було вирішено створити вітчизняний ІТ-парк Bionic Hill з метою формування платформи для розвитку бізнесу і забезпечення комфортних умов для роботи і проживання фахівців сфери високих технологій. Проект створення Bionic Hill закладений у стратегії розвитку м. Києва на період до 2025 р. та буде фінансуватися з державних коштів. Серед пріоритетних галузевих напрямів інноваційного парку будуть інформаційно-комунікаційні технології, фармацевтика та біотехнології, енергоефективність та енергозбереження [15].

Проте податками та інвестиціями не вичерпується тема реформування законодавства України в галузі інформаційних технологій. Більшість українських підприємств відкривають представництва закордоном, де і відображають свою інтелектуальну власність. Таким чином, продукти та проекти, які виконує українська компанія, повністю показані в показниках економіки тієї країни, де інтелектуальне законодавство захищає інтереси даного підприємства, а через українську економіку проходять лише статті витрат у вигляді оплати оренди та заробітної плати, при чому, далеко не завжди у повному розмірі. Такий стан справ свідчить про невиконання принципу відповідності інтелектуального законодавства потребам реальної економіки.

Податкова політика уряду націлена на підтримку суб'єктів господарювання, які реалізують інвестиційні проекти у пріоритетних галузях економіки, схвалені відповідно до Закону України «Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць» від 6 вересня 2012 р. [16], та суб'єкти індустрії програмної продукції, які застосовують особливості оподаткування відповідно до Податкового кодексу України.

Відповідно до п.26-1 підрозділу 2 Податкового кодексу України тимчасово, з 1 січня 2013 року до 1 січня 2023 року, звільняються від оподаткування податком на додану вартість операції з постачання програмної продукції, до якої входять: результат комп'ютерного програмування у вигляді операційної системи, системної, прикладної, розважальної та/або навчальної комп'ютерної програми (їх компонентів), а також у вигляді інтернет-сайтів та/або онлайн-сервісів; криптографічні засоби захисту інформації [17].

Відповідно до п.10 підрозділу 4 Податкового кодексу України підприємства галузі інформаційних технологій сплачують податок на прибуток наступним чином: з 1 січня 2013 року по 31 грудня 2013 року включно – 19 %, а для суб'єктів індустрії програмної продукції, які застосовують особливості оподаткування, передбачені Податковим кодексом України, – 5 %; з 1 січня 2014 року – 16 %, а для суб'єктів індустрії програмної продукції, які застосовують особливості оподаткування, передбачені Податковим кодексом України, – 5 % [17].

Урядова політика сприяння розвитку галузі. З метою підтримки галузі інформаційних технологій України та залучення іноземних інвестицій в національну економіку були розроблені законопроекти № 8267 (передбачував введення спеціальних податкових пільгових ставок єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування), № 9744 (передбачував введення спеціального податку на доходи фізичних осіб, які працюють у сфері програмного забезпечення, до 5 %), вето вана президентом України у червні 2012 р. Таким чином, Закон України «Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції», прийнятий 16 жовтня 2012 р. [18], не вирішує проблеми, які для підприємств галузі є нагальними, а саме – легалізацію заробітних плат персоналу (ключової статті витрат підприємств галузі) [19].

Говорячи про ефективність Закону України «Про державну підтримку розвитку індустрії

програмної продукції» слід згадати, що він дає дві основні переваги бізнесу: продаж програмного забезпечення звільняється від сплати податку на додану вартість, а також пільгове оподаткування прибутку. Та водночас час показав, що й ці переваги піддаються сумніву: потреба вести паралельний облік вимагає додаткових людських ресурсів, оскільки частина операцій проходить без сплати податку на додану вартість (продаж програмного забезпечення), а частина (профільне обслуговування) – з його нарахуванням. Окрім того, для отримання податкових пільг підприємцям потрібно звертатися до відповідних податкових органів із заявою. Як наслідок малі та середні підприємства ігнорують пропозицію переходити на спеціальний податковий режим.

Комунікаційна інфраструктура. Надійність та якість обслуговування підприємств галузі інформаційних технологій значною мірою залежить від ступеню розвиненості телекомунікаційної інфраструктури, покриття мережі інтернет (кількості користувачів), безперебійного енергопостачання обладнання.

Чисельність користувачів мережі інтернет в Україні станом на червень 2011 р. складала 19,7 млн осіб (43,5% населення), що значно вище рівня 2008 р. (13,65 млн осіб) [20]. За даними iKS-Consulting, в Україні на грудень 2011 налічувалося 53,67 млн абонентів (SIM-карт) стільникового зв'язку, що свідчить про проникнення мобільного зв'язку на рівні 117% [21]. Отже, наявна в Україні комунікаційна інфраструктура сприяє розвитку галузі інформаційно-комунікаційних послуг.

Підтримка НДДКР. На даний час провідним закладом вищої освіти в галузі інформаційних технологій займає Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», який відіграє ключову роль у кооперації випускників та молодих спеціалістів з міжнародними організаціями, серед яких AMD, CISCO, Google, Microsoft та ін.

Протягом останніх п'яти років в Україні значно зросла кількість дослідних центрів (табл.2).

Таблиця 2

**Загальна характеристика дослідних центрів міжнародних корпорацій, представлених у Україні (на основі даних джерела [22])**

Компанія	Чисельність співробітників, осіб	Сфера діяльності	Штаб-квартира компанії	Всього співробітників
Samsung Electronics	1100	Електроніка	Південна Корея	425 000
NetCracker	750	Створення програмного забезпечення для телекомунікаційної галузі	США	2 000
SysIQ	400	Розробка рішень для електронної комерції	США	400
Wargaming	315	Розробка комп'ютерних ігор	Білорусь	2 200
Siemens	275	Телекомунікації, енергетика	Німеччина	350 000
Magento	250	Розробка платформ для інтернет-магазинів	США	300
ABBYY	200	Розробка лінгвістичного програмного забезпечення	Російська Федерація	1 000
Maxmiser	150	Розробка програмного забезпечення та послуг з оптимізації та персоналізації	США	200
SimCorp	150	Розробка програмної платформи для фінансових установ	Данія	1 100
Playtech	150	Гемблінг (електронні ігри), розробка програмного забезпечення для віртуальних казино та онлайн-букмекерів	Великобританія	2 800
Yandex	250	Пошуковий сервіс в мережі інтернет та пов'язані з ним послуги	Російська Федерація	4 300
Huawei	150	Електроніка, телекомунікації	Китайська народна республіка	140 000

Галузева політика держави. Аутсорсинг інформаційних технологій є явищем широко розповсюдженим за кордоном, однак, в Україні він не набув достатнього розвитку. Основними причинами цього є: необізнаність та нерішучість менеджерів у питанні переходу до нового способу ведення бізнесу (з використанням аутсорсингу); складність у створенні належної системи контролю за діяльністю аутсорсера; непередбачуваність діяльності і економічного стану аутсорсера в сучасних умовах господарювання та

існування ризику значних збитків, зумовлених втратою клієнтів і необхідністю повторної реорганізації бізнесу у разі неналежного виконання аутсорсером своїх обов'язків чи його банкрутства; значний рівень корупції і тіньової економіки (окремі фахівці стверджують, що 50% ІТ ринку в Україні функціонує в тіні) [8]; недосконалість українського законодавства (відсутності законів щодо експорту програмних продуктів і оподаткування тих технологій, які передаються через систему Інтернет чи телефонні лінії [23, с. 191]), що відлякує іноземних інвесторів і клієнтів; високий ризик виникнення додаткових витрат, пов'язаних із підвищенням податкового навантаження і змінами умов функціонування підприємств; недостатньо розвинута ринкова інфраструктура, яка є основою будь-яких відносин, в тому числі аутсорсингових.

4. Рівень міжнародних взаємовідносин та довіри. За рейтингом Gartner у 2012 р. Україна входила до триятки провідних країн з ІТ аутсорсингу в світі [24]. У складі групи країн ЕМЕА (Європа, Середній Схід та Африка) Україна має частку 3,1 %, в той час як Польща 0 25,3 % [24].

Аутсорсинг був і залишається найперспективнішим напрямком в ІТ-галузі України. Навіть на тлі загального падіння витрат на інформаційні технології під час економічної кризи у 2009 році сегмент ІТ-аутсорсингу не зменшував темп зростання. Перебуваючи в рейтингу 30 країн, найбільш придатних для ІТ-підряду, Україна в черговий раз підтвердила свій статус, перемигши у 2011 році в номінації «Місце призначення для ІТ-аутсорсингу» в рамках European Outsourcing Excellent Awards завдяки високому рівню кваліфікації фахівців, конкурентоспроможними цінами, та зручним географічним положенням країни [24].

5. Характеристики галузі програмного забезпечення. Про перспективи розвитку галузі інформаційно-комунікаційних послуг в Україні свідчать наступні показники. Так, у минулому році зростання індустрії аутсорсингу досягло близько 20–25%, а за прогнозами на 2014 рік очікується зростання приблизно на 30%. І хоча сьогодні Україна не досягає масштабів надання послуг на рівні Китаю та Індії, українські фахівці за рахунок високого рівня технологічної експертизи, якості виконання проектів та вміння вирішувати складніші завдання за прийнятнішою ціною, цілком успішно конкурують з росіянами. І вже цей факт дозволяє сказати, що пік розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні – попереду [25].

6. Стратегія, структура та рівень конкуренції всередині галузі. Оцінити точну кількість українських підприємств, які пропонують послуги аутсорсингу на зовнішніх ринках, - непросте завдання, оскільки більшість з них реєструються як приватні підприємства або товариства з обмеженою діяльністю, прагнучи не афішувати зайвий раз результати своєї діяльності.

Саме тому оцінка галузі базується на результатах діяльності крупних компаній, для яких публічність – важлива складова процесу формування репутації та залучення іноземних клієнтів. Так у 2013 р. на п'ятірку лідерів з аутсорсингу інформаційних послуг припадало близько 60 % зайнятих у галузі працівників (табл. 3).

Таблиця 3

**Провідні підприємства з аутсорсингу інформаційних послуг в Україні [26]**

Підприємство	Центри розробки на території України	Чисельність співробітників в Україні, осіб	Виручка за 2012р., млн грн.
EPAM	Вінниця, Дніпропетровськ, Київ, Львів, Харків	2850	433,799
Luxoft	Дніпропетровськ, Київ, Одеса	2612	314,596
SoftServe	Дніпропетровськ, Івано-Франківськ, Львів, Рівне, Севастополь, Чернівці	2400	н/д
GlobalLogic	Київ, Львів, Миколаїв, Харків	2278	203,300
Ciklum	Вінниця, Дніпропетровськ, Донецьк, Київ, Одеса, Харків	1924	н/д

Серед професійних об'єднань, створених з метою підтримки підприємств галузі, можна назвати Українську ІТ ініціативу (Ukrainian IT-Initiative), Developers, ІТ Україна (ITUkraine) та ін.

Стандартизація та сертифікація послуг та процесу обслуговування. Серед стандартів в області розробки програмного забезпечення, які використовуються на сьогоднішній день, найбільш популярними в Україні є: ISO 9001, TickIT, DSDM, CMMI, ITIL [27]. Однак це стосується переважно великих гравців на ринку: впровадження стандартів якості обслуговування вимагає значних витрат не лише грошових, людських ресурсів, але й часу.

Зважаючи на те, що галузь аутсорсингу інформаційно-комунікаційних послуг України зорієнтована переважно на зовнішніх замовників, підприємства вимушені виконувати їхні вимоги, а саме: для виконання проектів у державних організаціях, банках та інших фінансових структурах Європейського союзу необхідна наявність сертифікату CMMI [28], для невеликих же проектів наявність сертифікату CMMI не завжди потрібна, але замовники все ж звертають увагу на те, чи має аутсорсер хоча б якийсь сертифікат якості обслуговування, історію його відносин із колишніми та поточними клієнтами.

Культурні цінності. У даному плані культурна спорідненість працівників з України та замовниками із США, з одного боку, проявляється у розвитку вітчизняного бізнесу на основі американської моделі економічного розвитку, а з іншого боку, – територіальна близькість та співпраця із країнами ЄС.

Сфера послуг з аутсорсингу інформаційних технологій в Україні має численні конкурентні переваги на світовому ринку. Так іноземні компанії все частіше віддають перевагу в розміщенні своїх науково-дослідних центрів в Україні, а не в Індії чи Китаї. Серед причин, які спонукають клієнтів звертатися до послуг українських розробників, є підхід, націлений на результат, ґрунтовна математично-технічна освіта, клієнтоорієнтований підхід ведення бізнесу у поєднанні з порівняно низькою вартістю людських ресурсів. З точки зору співвідношення витрати/якість, перелічені конкурентні переваги українських розробників програмного забезпечення та надання послуг роблять Україну сильним конкурентом на міжнародній арені.

#### Висновки

У даній статті проведено дослідження проблеми комплексної оцінки конкурентоздатності підприємств, що надають послуги аутсорсингу інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. Відповідно до поставлених цілей проведено порівняльний аналіз підходів до оцінки конкурентоздатності галузей у народному господарстві: моделі конкурентного ромбу М. Портера, системи відбору країн Р. Тердімана, моделі критичних факторів експорту програмного забезпечення Р. Хікса та Б.Ніколсона. Запропоновано комплексний підхід до оцінки конкурентоздатності підприємств, що надають послуги аутсорсингу інформаційно-комунікаційних технологій.

Аналіз конкурентоздатності українських підприємств, що надають послуги аутсорсингу інформаційно-комунікаційних технологій, дозволив зробити наступні висновки: по-перше, збільшення частки закордонних замовлень у структурі попиту на послуги галузі веде до зростання вимог у питанні стандартизації та сертифікації якості послуг та процесу обслуговування; по-друге, загострення кадрової проблеми (дефіцит кваліфікованих кадрів) внаслідок від'їзду досвідчених спеціалістів – основна проблема розвитку галузі на сьогоднішній день, з якою уряд бореться через прийняття нормативно-правових актів, націлених на підтримку галузі; по-третє, незважаючи на високий рівень розвитку галузі, а також культурну спорідненість із західними замовниками послуг, державна політика у сфері регулювання взаємовідносин суб'єктів господарювання – є стримуючим чинником на шляху розвитку не лише окремих підприємств, але й галузі цілому.

#### Перспективи подальших досліджень

Таким чином, бачимо, що комплексна оцінка конкурентоздатності галузі дає можливість зрозуміти критерії, якими керуються замовники послуг аутсорсингу. Розуміння вимог замовника – це ключ до ефективної стратегії розвитку підприємства. Тому перспективу подальших досліджень даної теми вбачаємо у детальному вивченні питання конкурентоздатності підприємства, яке надає інформаційно-комунікаційні послуги на умовах аутсорсингу.

#### Література

1. Мазнюк В. Exploring Ukraine. IT Outsourcing Industry 2012 [Електронний ресурс] / В. Мазнюк, І. Сергійчук // Огляд 2012 року – 2013. – С. 79. – Режим доступу : <http://hi-tech.org.ua/exploring-ukraine-it-outsourcing-industry-the-volume-of-it-outsourcing-services-provided-in-ukraine-has-grown-by-a-factor-ten/>
2. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations/ Porter, M. E. – New York : Free Press. – 1990. – С. 896
3. Heeks R. Software Export Success Factors and Strategies / R. Heeks, B. Nicholson. – NY : Follower Nations. Competition & Change. – 2004. – 8(3). – С. 267–303
4. Protsyuk Y. Assessment of Ukraine as an outsourcing destination for Nordic IT Companies/ Protsyuk, Y. – A Thesis Submitted in partial fulfilment of the Requirements of Master of Science Thesis. – Stockholm, Sweden: KTH Industrial Engineering and Management Industrial Management. – 2012. – С. 243.
5. Central & Eastern Europe IT Outsourcing Review 2007 [Електронний ресурс] : Огляд 2007 року – 2008. – С. 53. – Режим доступу : <http://itonews.eu/files/f1223022181.pdf>
6. Central and Eastern Europe IT Outsourcing Review 2008 [Електронний ресурс] : Огляд 2008 року. – 2009. – С. 49. – Режим доступу : <http://itonews.eu/cee-review-2009-europe-strengthen-position>
7. Central and Eastern Europe IT Outsourcing Review 2010 [Електронний ресурс] : Огляд 2010 року – 2011. – С. 165. – Режим доступу : <http://ceeoa.org/news/ceeoa-news/central-and-eastern-europe-it-outsourcing-review-2010/>
8. Куликов Е. Украинский ИТ-рынок 2011. Выживание [Електронний ресурс] / Евгений Куликов // Журнал «Компьютерное обозрение». – 2012. – Режим доступу : [http://ko.com.ua/ukrainskij\\_it-gupok\\_2011\\_vyzhivanie\\_61255](http://ko.com.ua/ukrainskij_it-gupok_2011_vyzhivanie_61255)
9. Медзєбровський І. Створення в Україні сприятливих умов для розвитку індустрії програмного забезпечення [Електронний ресурс] / І. Медзєбровський, З. Дудар, Т. Ковалюк // Репозиторій Львівського національного політехнічного університету. – 2011. – С. 60–65. – Режим доступу : [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12372/1/010\\_Medzebrovskij\\_60\\_65\\_719.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12372/1/010_Medzebrovskij_60_65_719.pdf)
10. Люшня С. Тупик аутсорсинга [Електронний ресурс] / Люшня Святослав // Електронний ресурс спільноти програмістів. – 2010. – Режим доступу : <http://dou.ua/lenta/articles/outsourcing-deadlock/>
11. Статистична інформація Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>



12. Вавилонская башня менеджмента 2 [Електронний ресурс]. – Електронний ресурс спільноти програмістів. – 2012. – Режим доступу : <http://habrahabr.ru/post/151748/>
13. Литвин А.С. Тенденції розвитку світового ринку інформаційних технологій [Електронний ресурс] / А.С. Литвин // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – С. 132–137. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Траєив/2011\\_2/22.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Траєив/2011_2/22.pdf)
14. Мишко С. Объем украинского IT-рынка в 2013 году – \$3,6 млрд [Електронний ресурс] / С. Мишко // Журнал «Forbes Україна». – 2012. – № 12 – Режим доступу : <http://forbes.ua/business/1344833-obem-ukrainskogo-it-rynka-v-2013-godu-36-mlrd>
15. Инновационный парк BIONIC Hill [Електронний ресурс] : матеріал із Вікіпедії – вільної енциклопедії. – Режим доступу : [http://ru.wikipedia.org/wiki/Инновационный\\_парк\\_BIONIC\\_Hill](http://ru.wikipedia.org/wiki/Инновационный_парк_BIONIC_Hill)
16. Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць : закон України № 5205-17 : від 06.09.2012, поточна редакція від 06.09.2012 р. [Електронний ресурс] // Верхована Рада України. – Офіційне видання. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5205-17>
17. Податковий кодекс України : за станом на 01.10.2013 [Електронний ресурс] // Верхована Рада України. – Офіційне видання. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
18. Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції : закон України № 5450-VI : від 16.10.2012 р., поточна редакція від 16.10.2012 р. [Електронний ресурс] // Верхована Рада України. – Офіційне видання. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5450-17>
19. Дидух О. Разбор полетов. Плюсы и минусы закона о льготах для IT-индустрии [Електронний ресурс] / Ольга Дидух // Електронний ресурс інформаційного агентства «ЛІГАБізнесІнформ». – 2012. – Режим доступу : <http://biz.liga.net/svoy-biznes/it/stati/2278249-razbor-poletov-plyusy-i-minusy-zakona-ob-it-lygotakh.htm>
20. Список європейських країн за кількістю інтернет-користувачів [Електронний ресурс] : матеріал із Вікіпедії – вільної енциклопедії. – Режим доступу : [http://uk.wikipedia.org/wiki/Список\\_європейських\\_країн\\_за\\_кількістю\\_інтернет-користувачів](http://uk.wikipedia.org/wiki/Список_європейських_країн_за_кількістю_інтернет-користувачів)
21. Госстат насчитал в Украине 4 млн. пользователей интернета [Електронний ресурс] : Електронний ресурс інформаційного агентства «ЛІГАБізнесІнформ». – 2012. – Режим доступу : [http://biz.liga.net/all/telekom/novosti/2129900-gosstat-naschital-v-ukraine-4-mln-polzovateley-interneta.htm?utm\\_source=email&utm\\_medium=rassilka&utm\\_campaign=bizrynki](http://biz.liga.net/all/telekom/novosti/2129900-gosstat-naschital-v-ukraine-4-mln-polzovateley-interneta.htm?utm_source=email&utm_medium=rassilka&utm_campaign=bizrynki)
22. Судольский Р. 20 международных IT-компаний с крупнейшими офисами разработки в Украине [Електронний ресурс] / Роман Судольский // Журнал «Forbes Україна». – 2013. – № 9 – Режим доступу : <http://forbes.ua/business/1358246-20-mezhdunarodnyh-it-kompanij-s-krupnejshimi-ofisami-razrabotki-v-ukraine/1358456#cut>
23. Білоус О.Г. Глобальний конкурентний аутсорсинг : [монографія] / О.Г. Білоус, О.В. Гаврилюк. – К. : КНЕУ, 2010. – 349 с.
24. Goasduff L. Gartner Identifies Top 30 Countries for Offshore Services in 2010–2011 [Електронний ресурс] / Laurence Goasduff // Сайт інформаційного агентства «Гартнер». – Режим доступу : <http://www.gartner.com/newsroom/id/1500514>
25. Внутренний рынок ИТ-услуг стагнирует [Електронний ресурс] : Електронний журнал «ProIT» – 2012. – Режим доступу : <http://www.proit.com.ua/news/soft/2012/04/13/115915.html>
26. Колдовский В. ИТ-аутсорсинг в Украине: не благодаря, а вопреки [Електронний ресурс] / Вячеслав Колдовський // Журнал «Компьютерное обозрение». – 2013. – Режим доступу : [http://ko.com.ua/it-outsorsing\\_v\\_ukraine\\_ne\\_blagodarya\\_a\\_vopreki\\_79367](http://ko.com.ua/it-outsorsing_v_ukraine_ne_blagodarya_a_vopreki_79367)
27. Лук'янчикова О. Стандарты для IT-индустрии [Електронний ресурс] / Олександра Лук'янчикова // Електронний ресурс «Технологии корпоративного управления». – Режим доступу : [http://www.iteam.ru/publications/quality/section\\_84/article\\_3035/](http://www.iteam.ru/publications/quality/section_84/article_3035/)
28. Как наша компания получила 3 уровень СММІ. Опыт внедрения и получение сертификата [Електронний ресурс] : Електронний ресурс спільноти програмістів. – 2010. – Режим доступу : <http://habrahabr.ru/post/104739/>

## References

1. MAZNIUK, V., SERGIYCHUK, I. (2013) Exploring Ukraine. IT Outsourcing Industry 2012. [Online]. 7th August , p. 79. Available from: <http://hi-tech.org.ua/exploring-ukraine-it-outsourcing-industry-the-volume-of-it-outsourcing-services-provided-in-ukraine-has-grown-by-a-factor-ten/>. [Accessed: 03nd November 2013].
2. Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press. – P.896
3. Heeks, R., Nicholson, B. (2004). Software Export Success Factors and Strategies. Follower Nations. Competition & Change, Vol. 8, No. 3, P.267–303
4. PROTSYUK, Y. (2012) Assessment of Ukraine as an outsourcing destination for Nordic IT Companies. A Thesis Submitted in partial fulfillment of the Requirements of Master of Science Thesis. Stockholm, Sweden. KTH Industrial Engineering and Management Industrial Management
5. UKRAINIAN HI-TECH INITIATIVE. (2008) Central & Eastern Europe IT Outsourcing Review 2007. [Online]. 5th May , p. 53. Available from: <http://itonews.eu/files/f1223022181.pdf>. [Accessed: 03nd November 2013].

6. UKRAINIAN HI-TECH INITIATIVE. (2009) Central & Eastern Europe IT Outsourcing Review 2008. [Online]. 23th July , p. 49. Available from: <http://itonews.eu/cee-review-2009-europe-strengthen-position/>. Accessed: 03nd November 2013].
7. UKRAINIAN HI-TECH INITIATIVE. (2010) Central & Eastern Europe IT Outsourcing Review 2010. [Online]. 26th November , p. 165. Available from: <http://ceeo.org/assets/Uploads/CEEITOutsourcingReview2010.pdf>. [Accessed: 03nd November 2013].
8. KULIKOV, E. (2012) Ukrainskiy IT-rynok 2011. Vyzhyvanie. Komputernoe obozrenie. [Online] 18th February. Available from: [http://ko.com.ua/ukrainskiy\\_it-rynok\\_2011\\_vyzhyvanie\\_61255](http://ko.com.ua/ukrainskiy_it-rynok_2011_vyzhyvanie_61255). [Accessed: 03nd November 2013].
9. MEDZEBROVSKYI, I. (2011). Stvorennia v Ukraini spryatlyvykh umov dlia rozvytku industrii programnogo zabezpechennia. Repository of the Lviv National Polytechnic University [Online] 719 (4). p. 60-65. Available from: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12372/1/010\\_Medzebrovskij\\_60\\_65\\_719.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12372/1/010_Medzebrovskij_60_65_719.pdf). [Accessed: 03nd November 2013].
10. LUSHNIA, S. (2010). Tupik outsoursinga. [Online] 23th November 2010. Available from: <http://dou.ua/lenta/articles/outsourcing-deadlock/>. [Accessed: 03nd November 2013].
11. UKRAINE. THE GOVERNMENT SERVICE OF STATISTICS OF UKRAINE (2011) Obsiagy realizacii tovariv ta poslug galuzy narodnogo gospodarstva v 2003-2011 rokah. Available from: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. [Accessed: 03nd November 2013].
12. ANON. (2012) Vavilonskaja bashnia management – chast vtoraya Available from: <http://habrahabr.ru/post/151748/>. [Accessed: 06nd November 2013].
13. Lytvyn, A.E. (2011) Tendencii rozvytku svitivigi rynku informacynnyh tehnologiy. Teoretychni ta praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti. Druguy vypusk. P. 132-137.
14. Myshko, S. (2012) Objem ukrainskogo IT rynku v 2013 godu – \$3,6 mlrd. Forbes Ukraina. 12 vypusk. Available from: <http://forbes.ua/business/1344833-obem-ukrainskogo-it-rynka-v-2013-godu-36-mlrd>. [Accessed: 06nd November 2013].
15. Innovacionnyi park BIONIC Hill (2013) [Online] Available from: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Иновационный\\_парк\\_BIONIC\\_Hill](http://ru.wikipedia.org/wiki/Иновационный_парк_BIONIC_Hill). [Accessed: 06nd November 2013].
16. UKRAINE. Zakon Ukrainy: Pro stumuliuvannia investycijnoi dijalnosti u priorytetnyh galuziah ekonomiky z metoju stvorennia novykh robochyh misc № 5205-17 (2012) [Online]. Place of Publication: Verhovna Rada Ukrainy. Available from: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5205-17>. [Accessed: 06nd November 2013].
17. UKRAINE. Podatkovyj kodeks Ukrainy (2010) stanom na 01.10.2013 [Online]. Place of Publication: Verhovna Rada Ukrainy. Available from: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. [Accessed: 06nd November 2013].
18. UKRAINE. Zakon Ukrainy: Pro derzhavnu pidtrymku rozvytku industrii programnoi produkcii № 5450-VI (2012) [Online]. Place of Publication: Verhovna Rada Ukrainy. Available from: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5450-17>. [Accessed: 06nd November 2013].
19. Diduh, O. (2012) Razbor poletov. Plusy I minusy zakona o lgotah dlia IT industrii. LigaBusinessInform. Available from: <http://biz.liga.net/svoy-biznes/it/stati/2278249-razbor-poletov-plyusy-i-minusy-zakona-ob-it-lgotakh.htm>. [Accessed: 06nd November 2013].
20. Spysok ukrainskyh krain za kilkistu internet-korystuvachiv [Online] Available from: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Список\\_європейських\\_країн\\_за\\_кількістю\\_інтернет-користувачів](http://uk.wikipedia.org/wiki/Список_європейських_країн_за_кількістю_інтернет-користувачів). [Accessed: 06nd November 2013].
21. Gosstat naschital v Ukraine 4 mln polzovateley Interneta (2012) [Online] LigaBusinessInform. Available from: [http://biz.liga.net/all/telekom/novosti/2129900-gosstat-naschital-v-ukraine-4-mln-polzovateley-interneta.htm?utm\\_source=email&utm\\_medium=rassilka&utm\\_campaign=bizrynki](http://biz.liga.net/all/telekom/novosti/2129900-gosstat-naschital-v-ukraine-4-mln-polzovateley-interneta.htm?utm_source=email&utm_medium=rassilka&utm_campaign=bizrynki). [Accessed: 06nd November 2013].
22. Sudolsky, R. (2013) 20 mezhdunarodnyh IT company s krupnejshimi ofisami razrobotki v Ukraine. Forbes Ukraina. 9 vypusk. Available from: <http://forbes.ua/business/1358246-20-mezhdunarodnyh-it-kompanij-s-krupnejshimi-ofisami-razrobotki-v-ukraine/1358456#cut>. [Accessed: 06nd November 2013].
23. Bilous, O.G. (2010) Globalnyi konkurentnyi outsourcing. – Kyiv. – KNEU. – P. 349.
24. Goasduff, L. (2012) Gartner Identifies Top 30 Countries for Offshore Services in 2010-2011. [Online]. Gartner. Available from: <http://www.gartner.com/newsroom/id/1500514>. [Accessed: 06nd November 2013].
25. ProIT. (2012) Vnutrennyy rynek IT-uslug stagniruet. 13th April. Available from: <http://www.proit.com.ua/news/soft/2012/04/13/115915.html>. [Accessed: 03nd November 2013].
26. Koldovskij, V. (2013) IT-outsourcing v UkraineL ne blagodaria, a vopreki. [Online]. Komputernoe obozrenie. Available from: [http://ko.com.ua/it-outsorsing\\_v\\_ukraine\\_ne\\_blagodarya\\_a\\_vopreki\\_79367](http://ko.com.ua/it-outsorsing_v_ukraine_ne_blagodarya_a_vopreki_79367). [Accessed: 06nd November 2013].
27. Lukjanchikova, O. (2012) Standarty dlia IT industrii. [Online]. Technologii korporativnogo upravljenija. Available from: [http://www.iteam.ru/publications/quality/section\\_84/article\\_3035/](http://www.iteam.ru/publications/quality/section_84/article_3035/). [Accessed: 06nd November 2013].
28. ANON. (2010) Kak nasha kompanija poluchila 3 uroven CMMI. Opyt vnedrenia I poluchenie sertifikata. Available from: <http://habrahabr.ru/post/104739/> [Accessed: 06nd November 2013].

Надійшла 10.01.2014; рецензент: д. е. н. Кукоба В. П.