

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Кафедра международных экономических отношений

Аннотация к дипломной работе

СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ИТ-КОМПАНИЙ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

Скачков Олег Александрович

Научный руководитель — кандидат экономических наук, доцент Е.В. Столярова

Минск, 2020

РЕФЕРАТ

Дипломная работа: 79 с., 11 рис., 12 табл., 76 источников, 4 прил.

Ключевые слова: ИНФОРМАЦИОННЫЕ УСЛУГИ, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА, ИТ-ИНДУСТРИЯ, АУТСОРСИНГ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ, ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

Объект исследования: IT-компании как игроки мирового рынка информационных технологий.

Предмет исследования: стратегии интернационализации компаний в сфере информационных технологий.

Цель исследования: изучение различных стратегий выхода IT-компаний на зарубежные рынки как одной из наиболее выгодных перспектив развития, а также формирование научного представления о тенденциях развития таких стратегий и потенциале интернационализации IT-компаний Республики Беларусь.

Методы исследования: анализ, типологизация, систематизация и логическое обобщение, сравнительный анализ, моделирование, дедукция и индукция, аналогия.

Полученные результаты и их новизна: определены основные стратегии выхода IT-компаний на зарубежные рынки и факторы их успеха, проанализирован уровень интернационализации IT-компаний и опыт зарубежных компаний по использованию различных стратегий для интернационализации, отражены перспективы применения данного опыта белорусскими IT-компаниями.

Область возможного практического применения: полученные результаты исследования могут быть учтены при разработке политики в области развития IT-сектора в Республике Беларусь и его интернационализации, а также отдельными компаниями при построении своих стратегий.

Автор подтверждает, что приведенный в ней расчетно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические, методологические и методические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

(подпись студента)

РЭФЕРАТ

Дыпломная праца: 79 с., 11 мал., 12 табл., 76 крыніц, 4 прыкл.

Ключавыя словы: ІНФАРМАЦЫЙНЫЯ ПАСЛУГІ, ІНФАРМАЦЫЙНЫЯ ТЭХНАЛОГІІ, ЛІЧБАВАЯ ЭКАНОМІКА, ІТ-ІНДУСТРЫЯ, АЎТСОРСІНГ ІНФАРМАЦЫЙНЫХ ТЭХНАЛОГІЙ, ПРАГРАМНАЕ ЗАБЕСПЯЧЭННЕ, ІНТЭРНАЦЫЯНАЛІЗАЦЫЯ, ЗАМЕЖНЫЯ РЫНКІ

Аб’ект даследавання: ІТ-кампаніі як гульцы сусветнага рынку інфармацыйных тэхналогій.

Прадмет даследавання: стратэгіі інтэрнацыяналізацыі кампаній у сферы інфармацыйных тэхналогій.

Мэта даследавання: вывучэнне розных стратэгій выхаду ІТ-кампаній на зарубежныя рынкі як адна з найбольш выгадных перспектываў развіцця, а таксама тэндэнцыі развіцця такіх стратэгій і патэнцыял інтэрнацыяналізацыі ІТ-кампаній Рэспублікі Беларусь.

Метады даследавання: аналіз, тыпалагізацыі, сістэматызацыя і логі-эпічнае абагульненне, параўнальны аналіз, мадэляванне, дэдукцыя і індукцыя, аналогія.

Атрыманыя навыкі і іх навізна: вызначаны асноўныя стратэгіі выхаду ІТ-кампаній на замежныя рынкі і фактары іх поспеху, прааналізаваны ўзровень інтэрнацыяналізацыі ІТ-кампаній і вопыт замежных кампаній па выкарыстанні розных стратэгій для інтэрнацыяналізацыі, адлюстраваны перспектывы прымянення дадзенага вопыту беларускімі ІТ-кампаніямі.

Вобласць магчымага практычнага прымянення: атрыманыя вынікі даследавання могуць быць улічаныя пры распрацоўцы полі-цікі ў галіне развіцця ІТ-сектара ў Рэспубліцы Беларусь і яго интернацио-нализации, а таксама асобнымі кампаніямі пры пабудове сваіх стратэгій.

Аўтар працы пацвярджае, што прыведзены ў ёй разлікова-аналітычны матэрыял правільна і аб’етыўна адлюстроўвае стан доследнага працэсу, а ўсе пазычаныя з літаратурных ў ўншых крыніц тэарэтычныя, метадалагічныя і металагічныя становішча і канцэпцыі суправаджаюцца спасылкамі на іх аўтараў.

(подпис студента)

ANNOTATION

Degree paper: 79 p., 11 ill., 12 tab., 76 sources, 4 app.

Key words: INFORMATION SERVICES, INFORMATION TECHNOLOGIES, DIGITAL ECONOMY, IT INDUSTRY, INFORMATION TECHNOLOGY OUTSOURCING, INTERNATIONALIZATION, FOREIGN MARKETS

Object of research: IT companies as players of the global market of information technologies.

Subject of research: strategies for internationalization of companies in the field of information technologies.

Purpose of research: the study of various strategies for IT companies to enter foreign markets as one of the most favorable development prospects, as well as the formation of the development trends of such strategies and potential for internationalization of IT companies of the Republic of Belarus.

Research methods: analysis, typologization, systematization and logical generalization, comparative analysis, modeling, deduction and induction, analogy.

Obtained results and their novelty: identified the main strategies for IT companies to enter foreign markets and their success factors, analyzed the level of internationalization of IT companies and the experience of foreign companies in using various internationalization strategies, reflected the prospects for the application of this experience by Belarusian IT companies.

Area of possible practical application: the results of the study can be taken into account when developing policies in the field of IT sector development in the Republic of Belarus and its internationalization, as well as by individual companies when building their strategies..

The author of the work confirms that computational and analytical material presented in it correctly and objectively reproduces the picture of investigated process, and all the theoretical, methodological and methodical positions and concepts borrowed from literary and other sources are given references to their authors.

(Student's signature)

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития мирового сообщества прослеживается формирование новой экономической парадигмы, базирующейся на изменении и расширении информационного рынка и интернационализации бизнеса. В условиях глобализации внешнеэкономическая деятельность выступает основным компонентом эволюционного развития предприятия. Долгое время в экономической литературе распространялась мысль о том, что глобализация и есть одна из стратегий предприятий, которая имеет целью завоевание внешних рынков.

Международный рынок является чрезвычайно вместительным, что создает значительные перспективы для предприятий, но одновременно выдвигает и дополнительные требования к менеджменту и стратегическому планированию компании. Экспортно-импортная политика предприятия требует специфического подхода к поддержанию конкурентоспособности продукции и непосредственно фирмы. В разрезе развития информационных технологий и увеличения темпов роста ИТ-сектора предприятиям необходимо внедрять новейшие разработки и автоматизировать бизнес. Ввиду этого спрос на ИТ-услуги, разработки программного обеспечения и квалифицированных специалистов растет быстрыми темпами. Данная трансформация содействует расширению границ функционирования ИТ-компаний и выходу их на внешние рынки.

Так или иначе выход ИТ-компаний на внешние рынки, где существует жесткая конкуренция, возможен только при условии наличия хорошо проработанной стратегии и использования современных методов управления и планирования.

Это делает актуальным изучение различных стратегий ИТ-компаний при выходе на зарубежные рынки в контексте современных тенденций развития сферы информационных технологий.

Целью дипломной работы является изучение различных стратегий выхода ИТ-компаний на зарубежные рынки как одной из наиболее выгодных перспектив развития, а также формирование научного представления о тенденциях и потенциале интернационализации ИТ-компаний Республики Беларусь.

В соответствии с данной целью были поставлены следующие **задачи** дипломной работы:

1. Рассмотреть понятие, специфику и особенности ИТ-компаний.
2. Выявить стратегии их выхода на внешние рынки.
3. Оценить опыт разработки, внедрения таких стратегий иностранными компаниями.

4. Оценить текущий уровень интернационализации белорусских IT-компаний и применяемые для этих целей стратегии Услуги по интеграции бизнес-процессов во всемирную сеть Интернет.

5. Оценить текущий уровень интернационализации белорусских IT-компаний и применяемые для этих целей стратегии.

6. Определить перспективы использования различных стратегий белорусскими IT-компаниями на внешние рынки.

Объектом данной работы выступают IT-компании как игроки мирового рынка информационных технологий.

Предметом исследования являются стратегии интернационализации компаний в сфере информационных технологий.

Различными теоретическими и практическими аспектами функционирования мирового рынка IT-услуг посвящены работы таких исследователей как А. Н. Лазарев, А. Н. Агафонов, Н. Адамов, Н. В. Береза, Е. Л. Давыденко, А. Андерсен, К. Джонсон, Д. Миноли. Постоянно проводятся опросы предпринимателей и руководителей IT-компаний по проблемам выхода на внешние рынки и важности экспорта информационных технологий, публикуются статьи по данному вопросу.

В дипломной работе использовались информационные и аналитические материалы научно-исследовательских учреждений, информационных агентств и служб, экспертные оценки, в том числе, отчеты аудиторской международной компании Ernst&Young и расчеты научных и практических работников, материалы периодической печати, источники интернета, в том числе данные портала The International trade statistics, а также исследовательского консалтингового агентства IDC, Gartner, Cio Techtarget, AgileEngine и информационного портала dev.by при обзоре белорусского рынка. При анализе использованы системный и структурно-функциональный подходы, а также общенаучные методы анализа, типологизации, систематизации и логического обобщения, сравнительного анализа, моделирования, дедукции и индукции, аналогии.

В первой главе работы рассматриваются теоретические аспекты выхода на зарубежные рынки компаний в сфере информационных технологий: понятие IT-компаний, основные стратегии интернационализации и их особенности, факторы успеха.

Во второй главе изучается опыт зарубежных IT-компаний в области интернационализации своего бизнеса, в том числе с учетом состояния мирового рынка, тенденций и прогнозов развития сектора информационных технологий в мире.

В третьей главе рассматриваются перспективы и потенциал использования опыта международных компаний IT-индустрии белорусскими компаниями

при выходе на внешние рынки, выделяются ключевые препятствия интернационализации IT-бизнеса.

Заключение работы подводит итог проведенному исследованию, предлагает выводы по результатам анализа.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЫХОДА ИТ-КОМПАНИЙ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

1.1 Понятие ИТ-компании и стратегии ее выхода на зарубежные рынки

При сформировавшейся парадигме мирового экономического сообщества компании обладают потенциалом интернационализации и масштабирования бизнеса. Развитие экономики на современном этапе напрямую связано с цифровизацией деятельности всех ее субъектов, в том числе компаний. На сегодняшний день достаточно трудно найти компанию, которая бы не использовала информационные технологии в своей повседневной работе. Такие задачи, как обслуживание и настройка оборудования, установка программного обеспечения и его обслуживание, требуют внимания практически в каждой компании, независимо от ее размера, вида деятельности и количества сотрудников. В случае фокуса компании на быстрый рост важно постоянно расширять спектр используемых информационных технологий. В наибольшей степени к внедрению информационных технологий готовы крупные компании, учитывая необходимый объем финансирования. Для малого бизнеса это очень дорого и требует много времени для обеспечения адекватного уровня развития предприятия. Поэтому многие компании ищут экономически эффективные способы решения этой проблемы. Один из вариантов – отправить технические вопросы третьей стороне, где эти услуги либо продукты являются ключевым бизнесом. И в том, и в другом случае компании обращаются к ИТ-компаниям, которые предлагают своим заказчикам те или иные ИТ-услуги или продукты.

Термин **«информационные технологии» (ИТ)** определяется в широком смысле как технологии, предназначенные для хранения, обработки и обмена информацией [6]. Это понятие ИТ включает помимо технологий, аппаратное, программное, коммуникационное и офисное оборудование, которое преобразует необработанные данные в полезную информацию, добавляя ценность в процесс.

Обычно исследователи классифицируют все ИТ по технологическим функциям [64, с. 136]. Дж. Хубер делит передовые информационные технологии на технологии, включающие компьютерные технологии связи (например, электронную почту, видеоконференции, электронные доски объявлений и компьютерные конференции); и компьютерные технологии поддержки принятия решений, например, различные платформы по

управлению проектами и разработка соответствующих ПО, экспертные системы (компьютерные программы, трансформирующие опыт экспертов в какой-либо области знаний) и исполнительные информационные системы (тип управленческой информационной системы в виде приложения или программы, которая обеспечивает легкий доступ внутренней и внешней информации, относящейся к организационным целям и облегчает принятие решений). Эта классификация важна, поскольку она охватывает основные функции различных ИТ [58, с. 46].

Исходя из этого можно сделать вывод, что **ИТ-компания** – это компания, основная деятельность которой направлена на создание и развитие информационных технологий и/или разработку продуктов/сервисов/услуг, основанных на использовании данных информационных технологий.

Согласно аналитику-исследователю ValuePenguin М. Миллер, сектор информационных технологий состоит из компаний, которые производят программное обеспечение или компаний, которые предоставляют интернет или связанные с ним услуги, а также компании, деятельностью которой является производство компьютерной техники (рисунок 1.1). Эти три отраслевые группы делятся на отрасли и подотрасли. Компании привязаны к определенной подотрасли, которая лучше всего описывает их основное или наиболее прибыльное направление деятельности [35].

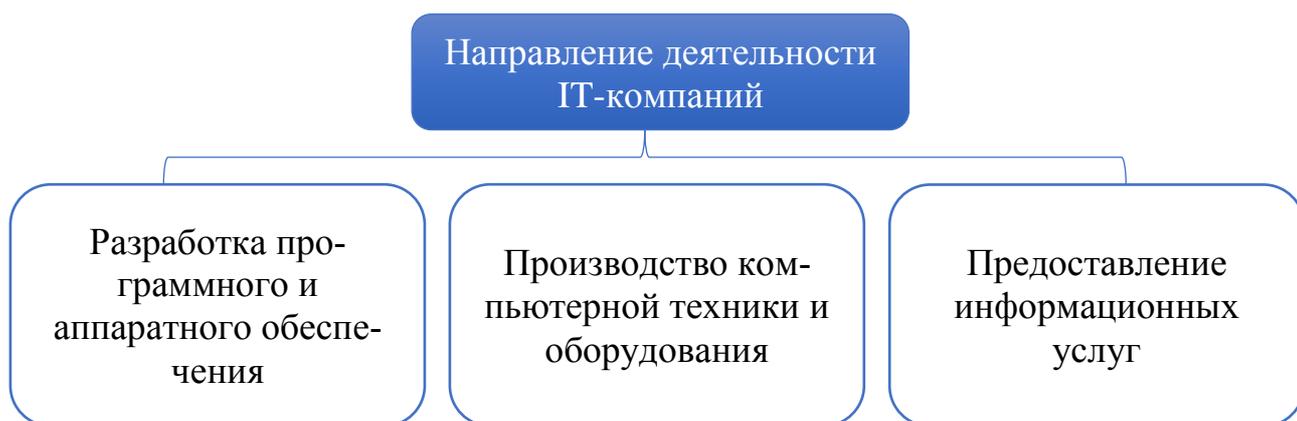


Рисунок 1.1 – Направления деятельности ИТ-компаний [35]

Первое направление – это деятельность ИТ-компаний в области разработки программного обеспечения (ПО), включая ПО, которое можно использовать для сбора, хранения, извлечения, анализа, применения и оценки информации. В эту категорию попадает программное обеспечение, используемое для управления бизнесом, такое как ERP (планирование ресурсов предприятия), CRM (управление взаимоотношениями с клиентами), SCM (управление

цепочками поставок), а также WF (документооборот). Также данная группа включает разработку аппаратного обеспечения, которое в основном относится к созданию главного и сетевого оборудования связи для хранения, обработки и передачи данных.

Второе направление относится к предоставлению информационных услуг. Закон Республики Беларусь от 10 ноября 2008 г. № 455-З «Об информации, информатизации и защите информации» определяет информационную услугу как деятельность по осуществлению поиска, получения, передачи, сбора, обработки, накопления, хранения, распространения и (или) предоставления информации, а также защиты информации [30]. IT-услуги включают в себя IT-консалтинг или услуги по обработке данных другим компаниям.

Также многие специалисты выделяют *третье направление* деятельности компаний в IT: производство технологического и полупроводникового оборудования. Данное оборудование подразделяется на три отрасли: коммуникационное оборудование, технологическое оборудование, устройства хранения, а также электронное оборудование, приборы и компоненты. Технология аппаратного обеспечения, хранения и периферийных устройств включает в себя компьютеры, принтеры и сотовые телефоны.

Переходя к определению понятия стратегии выхода IT-компаний на внешний рынок необходимо обозначить, что понимается непосредственно под «стратегией компании».

В целом, **стратегия компании** – это долгосрочный план действий, нацеленный на достижение конкретной цели компании.

Стратегия IT-компаний по выходу на внешний рынок – это долгосрочный план действий IT-компаний, нацеленный на географическую экспансию ее экономической деятельности за пределы национальных границ.

Цель каждой компании, в том числе IT-компаний, должна состоять в том, чтобы удовлетворять потребности ее заинтересованных сторон, так как именно заинтересованные стороны определяют ожидания и ценности компании, и это в свою очередь помогает компании знать и понимать свои стремления и потенциалы. Выбранная стратегия выхода на внешний рынок для IT-компаний должна соответствовать видению и пониманию долгосрочного развития организации. Это означает, что топ-менеджмент компании столкнется со многими ситуациями, когда им придется принимать правильные стратегические решения, чтобы получить преимущества перед конкурентами на зарубежном рынке.

Очень важно, чтобы стратегические решения, которые принимаются внутри компании при планировании выхода на внешние рынки, не только соответствовали общей стратегии развития IT-компаний, но и соотносились с ресурсами, которыми фирма располагает и которые будет использовать. Если

же такого соотношения нет, будет проявляться разрыв между ожиданиями и желаниями при выходе на внешний рынок с экономическими возможностями компании [63].

Подводя итог можно подчеркнуть, что термин «информационные технологии» определяется в широком смысле как технологии, предназначенные для хранения, обработки и обмена информацией. В свою очередь под **ИТ-компанией** понимается компания, направление деятельности которой связано с созданием и развитием информационных технологий: разработку программного или аппаратного обеспечения, то есть продуктов/сервисов, либо на предоставление информационных услуг, основанных на использовании данных информационных технологий, например, ИТ-консалтинг, или услуг по обработке больших данных, а также производство технологического оборудования.

Под определением стратегии компании подразумевается долгосрочный план действий, нацеленный на достижение конкретной цели компании. В случае стратегии ИТ-компаний по выходу на внешний рынок понимается долгосрочный план действий ИТ-компания, нацеленный непосредственно на географическую экспансию ее экономической деятельности за пределы национальных границ.

1.2 Основные стратегии выхода ИТ-компаний на зарубежные рынки и их особенности

Постоянный рост потребности в использовании информационных технологий, а также соответствующих продуктов и услуг, способствует расширению ИТ-компаниями своей деятельности на зарубежные рынки. Успех выхода ИТ-компания за рубеж зависит от наличия хорошо проработанной стратегии. Говоря о такой стратегии важно для начала четко определить, что такое «выход компании на зарубежные (внешние) рынки».

В экономической литературе существуют разные взгляды на определение данного понятия (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Определения понятия «выход на внешний рынок»

Автор	Определение
Э. Кофлан, А. Андерсен	Выход на рынок – это решение отечественного производителя вывести продукт или услугу на зарубежный

	рынок.
--	--------

Окончание таблицы 1.1

В. Кумар, Э. Стом и Э. Йоахимшталер	Выход на рынок – решение компании перевести часть своей деятельности на новый рынок.
Дж. Ли и И. Абосаг	Выход на зарубежный рынок – начальный шаг по расширению деловых сетей на новый рынок.

Примечание: собственная разработка на основе источников [8; 66; 68].

Как показано в таблице 1.1, понятие «выход на внешние рынки» имеет различные вариации: Дж. Ли и И. Абосаг делают акцент на том, что выход на новый рынок – это начальный шаг при расширении. Кумар. Стом и Йоахимшталер подчеркивают перенос части деятельности. Кофлан же и Андерсен описывают понятие, делая акцент на выводе отечественного продукта/услуги на новый рынок. Данное понятие является наиболее общим, широким и точным одновременно. В данной же работе будет использоваться комбинация различных определений «выхода на внешний рынок» и будет трактоваться как решение компании вывести конкретный продукт или услугу на новый целевой зарубежный рынок.

В современной литературе решение о выходе на новый рынок определяется как один из самых важных и критических моментов для компании. Однако мотивация выхода на новый рынок может зависеть от множества различных аспектов, которые являются характерными для каждой фирмы. В экономической литературе существуют различные категории, которые пытаются дать общее объяснение, побуждение и стремление компаний к расширению своей деятельности. Причины выхода на внешний рынок ИТ-компаний глобально можно разделить на внешние и внутренние факторы. Классификация и факторы внешней среды, оказывающих влияние на выбор стратегии ИТ-компаний представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Факторы влияния внешней среды на выбор стратегии выхода на внешние рынки ИТ-компаний

Название фактора	Расшифровка
ИТ-инфраструктура	Уровень доступных ИТ-ресурсов и связь между различными регионами страны, льготы и преференции, законодательная

	база.
Структура международных отношений	Количество международных объединений, в которых участвует страна, партнеры по экспортно-импортным отношениям, объемы экспорта и импорта ИТ-продуктов.
Окончание таблицы 1.2	
Энергетическая защищенность	Бесперебойный доступ к энергетическим ресурсам страны и состояние энергетического сектора страны.
Климат	Среднегодовые температуры, максимальная и минимальная температура за год.
Доступность рынка	Занятость рынка другими игроками, сила конкурентов, наличие мировых лидеров и их влияние на рынке.

Примечание: источник [37].

Одним из наиболее важных факторов влияния внешней среды на выбор стратегии выхода на внешние рынки ИТ-компаний является состояние инфраструктуры информационных технологий в стране. В первую очередь на благоприятный климат для выхода на иностранный рынок влияют экономические показатели: налоговые льготы и преференции для ИТ-компаний. Кроме того, компании стремятся выходить на рынки с квалифицированными специалистами, в том числе в узкой направленности, с невысокими требованиями по зарплате.

Так, низкий уровень развития инфраструктуры информационных технологий может не только оказать негативное влияние на выбор стратегии игры на этом международном рынке, но также предоставить простор для деятельности компаниям, занятым в данном направлении ИТ-бизнеса. Однако, важно учесть, что компаниям из развивающихся стран более выгодно развить именно уже имеющийся низкий уровень инфраструктуры, чем выстроить его полностью самостоятельно, в следствие слабости компаний.

Следующим фактором, который влияет на решение ИТ-компаний о выходе на рынок той или иной страны, является структура международных отношений. Этот фактор охватывает такие показатели, как количество международных организаций и группировок, в которые входит страна, а также данные по экспортно-импортным отношениям с партнерами в сфере информационных технологий, а также наличие торговых или политических отношений (или отсутствие экономических и политических разногласий, войн и других событий, расшатывающих политическую стабильность внутри

страны) между странами, в которых планирует свое присутствие компания, выходящая на международный рынок. Структура международных отношений страны может показать наиболее значимых для страны партнеров в необходимой сфере и помочь оценить уровень востребованности товаров из рассматриваемой сферы из страны, планирующей выход на международный рынок.

Также важным фактором, оказывающим влияние на развитие ИТ-сферы страны, является энергетическая безопасность. Как уже было описано в таблице выше, данный показатель подразумевает бесперебойный доступ всего населения к энергоносителям различного типа, а также состояние энергетического сектора страны в целом. Несмотря на то, что для сферы информационных технологий, как можно предположить, особенно важна электроэнергия, для ее выработки предприятиям-производителям необходимы другие источники энергии, такие как вода, уголь, нефть. И именно относительная независимость страны от поставок такого топлива, может повысить энергобезопасность страны.

Кроме того, одним из наиболее значимых факторов, которые, несомненно, оказывают влияние на объем издержек, при входе на рынок в сфере информационных технологий, являются природно-климатические условия в стране. Безусловно, страны, в которых достаточно высокий уровень инновационного развития, уже имеют всю необходимую инфраструктуру и технические средства, которые снижают значимость рассматриваемого фактора практически до нуля, но стоит также отметить, что страны с более низким уровнем инновационного развития, имеющие более низкие температуры, будут более выгодными для внедрения на их рынок, например, для сферы технического аутсорсинга и обслуживания инфраструктуры.

Последним фактором, выбранным для рассмотрения того, как же внешняя среда может повлиять на стратегии интернационализации ИТ-компаний из развивающихся стран, была выбрана доступность рынка. Этот фактор показывает не только, сколько игроков в конкретной сфере действует на рынке, но и их характеристики: насколько большие эти компании, какова доля крупнейших мировых игроков на этом рынке. Таким образом, после анализа основных конкурентов, можно выявить наличие незанятых ниш в нужной сфере, которые может занять компания, находящаяся в процессе выхода на новый рынок или слабости существующих конкурентов для предложения эффективного уникального торгового предложения. А также в этот фактор можно включить долю целевой аудитории, то есть конкретных потребителей, подходящих под основной портрет, на который ориентируется компания, на рынке. Такое знание может показать, с каким товаром или услугой из общей

линейки наиболее выгодно выходить на тот или иной рынок, а также возможные пути для адаптации под новый рынок.

Так доступность рынка влияет на ассортимент IT-продуктов и услуг, которые компания может предложить местному потребителю. Однако, чем показатель доступности ниже, тем больше конкурентов присутствует на рынке, и тем сложнее и дороже будет для новой компании войти и удержаться на рынке, и тем больше времени потребуется для ее развития там.

Переходя непосредственно к типам стратегий выхода на внешние рынки, необходимо определить данное понятие. В данной работе эта категория будет означать подход фирмы к организации своей деятельности за рубежом на новом целевом рынке.

Все стратегии выхода на зарубежные рынки IT-компаний можно классифицировать по нескольким классификационным признакам. В зависимости от целей выхода на внешний рынок выделяют три типа: иерархическое построение бизнеса, экспорт и посредничество.

К. Хельфат и М. Либерман определили наиболее распространенные и часто используемые способы выхода на новый рынок предприятий в зависимости от способа, который используется для расширения за рубеж: экспорт, лицензирование, франчайзинг, совместные предприятия и альянсы, поглощения и слияния.

В зависимости от характера действий IT-компаний, которые предусмотрены в стратегии выхода на внешний рынок выделяют оборонительные или наступательные стратегии. Наступательные стратегии – это совокупность стратегических подходов и методов, обеспечивающих повышение уровня конкурентоспособности предприятия в перспективе увеличения масштабов его деятельности, доли рынка с опережающими темпами по сравнению с конкурентами. Оборонительные стратегии могут защитить конкурентоспособность, но они редко бывают основой для ее достижения.

В зависимости от конкурентного преимущества, которое используется IT-компаниями при выходе на внешние рынки, например, низкие цены, особый уровень квалификации, фокусирование на определенной нише – разработка ПО, предоставление какого-либо вида информационных услуг.

В зависимости от специализации IT-компаний, которые стремятся выйти на новый целевой рынок, например услуги IT-аутсорсинга или разработка собственных продуктов.

В данной работе за основу рассмотрения будут браться признаки стратегий выхода IT-компаний на зарубежные рынки в зависимости от специализации и в зависимости от способа выхода на новый рынок.

Экономисты утверждают, что выбор конкретной стратегии зависит от баланса между контролем и риском. Чем выше контроль, в котором нуждается ИТ-компания, тем выше риск, связанный со выходом, и наоборот. В идеале компания хочет добиться максимального контроля, однако это требует огромных инвестиций в ресурсы и значительной степени риска [56].

Прежде чем рассмотреть стратегии выхода на внешние рынки ИТ-компаний необходимо определить общие стратегии, присущие мировому рынку. В мировой экономике эксперты выделяют три основных стратегических направления выхода на внешние рынки: иерархическое построение бизнеса, экспорт и посредничество (рисунок 1.2).

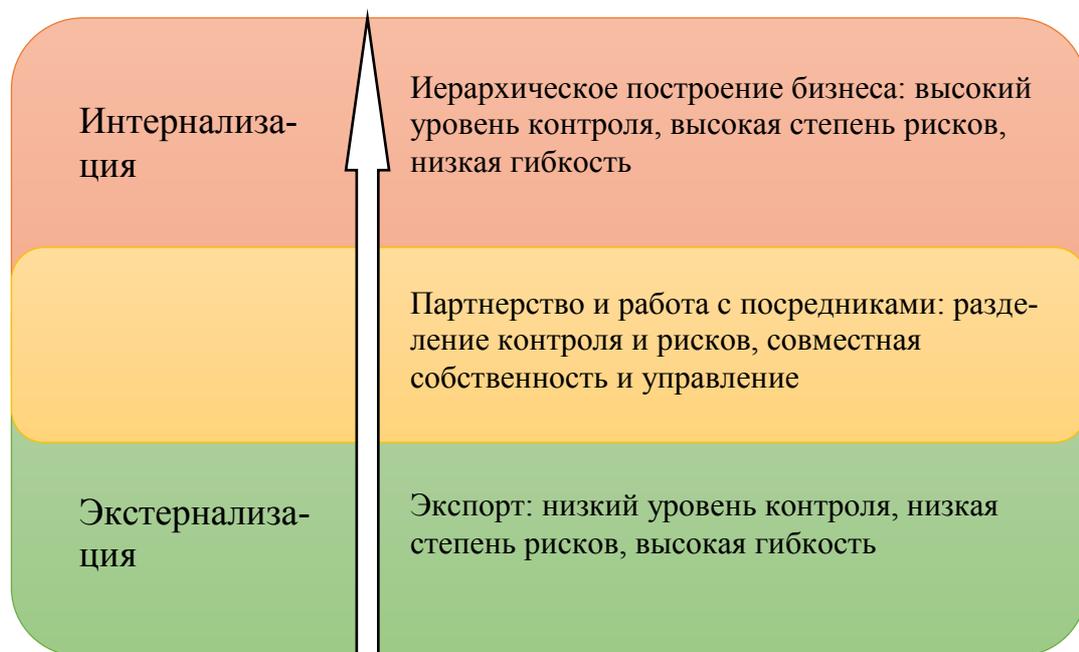


Рисунок 1.2 – Сравнительная характеристика трех базовых стратегических направления выхода на внешние рынки [20]

Экспорт можно разделить на три различных типа: косвенный, совместный и прямой экспорт. Схематично деятельность каждого типа экспорта показана на рисунке 1.3.

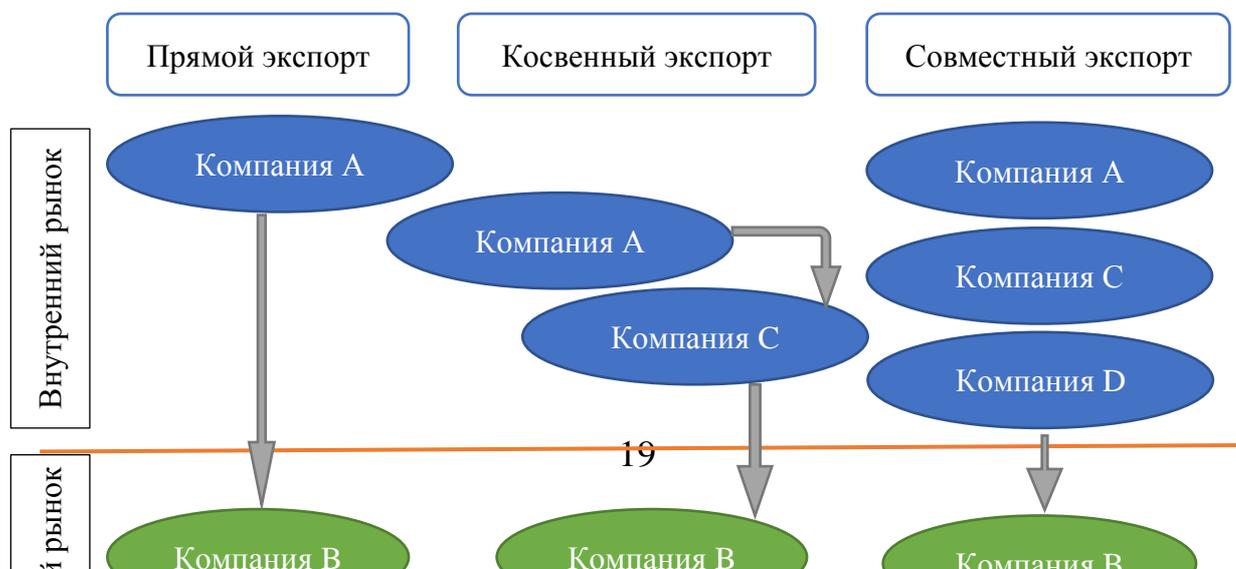


Рисунок 1.3 – Схема деятельности компаний при каждом типе экспорта [20]

Косвенный экспорт означает, что фирма использует посредника на внутреннем рынке для обеспечения экспортной деятельности. Использование косвенного экспорта имеет несколько преимуществ. Прежде всего, у компании есть возможность использовать профессионалов, которые являются экспертами именно на местном рынке. Во-вторых, посредник может оценить рыночные возможности местного рынка и предоставить компании ценную информацию. В-третьих, это требует очень немногочисленных ресурсов и не влечет серьезных рисков. Однако косвенный экспорт также имеет некоторые недостатки, такие как низкий уровень контроля, ограничения экспорта из-за ограниченных ресурсов посредника и высокий уровень зависимости. В целом, метод косвенного экспорта рассматривается в качестве первого этапа метода низкой стоимости и низкого риска для выявления потенциальных международных рынков.

Совместный экспорт является альтернативой косвенному экспорту, при котором компания не хочет создавать свою собственную дистрибьюторскую сеть в принимающей стране, но она хочет экспортировать свою продукцию на новый рынок через дистрибьюторскую сеть партнера. Другими словами, фирма использует дистрибьюторскую сеть другой компании, с которой они заключили партнерское соглашение, для продажи своей собственной продукции, так называемого контрейлерного экспорта.

Когда же компания выбирает прямой экспорт, она создает собственный экспортный отдел для работы на внешнем рынке с использованием своих сотрудников. В отличие от косвенного экспорта, прямой экспорт дает компании гораздо больший контроль над ее деятельностью, что делает ее в то же время менее зависимой. Кроме того, компания способна построить собственную сеть, которая в течение многих лет может развиваться и расширяться. Тем не менее, затраты и ресурсы значительно выше, чем в случае косвенного или совместного экспорта.

В случае предоставления ИТ-услуг компании преимущественно выбирают стратегию прямого экспорта услуг. Аутсорсинг информационных технологий – это передача специализированной компании полностью или частично функций, связанных с информационными технологиями. При данной стратегии ИТ-

компании нет смысла искать посредника для минимизации затрат либо с целью привлечения знаний.

Под партнерством и работой с посредниками подразумевается то направление, при котором на иностранном рынке деятельность ведет компания с долей владения отечественной компании, а также при разделении степени ответственности и контроля. При выборе данного направления различают четыре вида:

1. Лицензирование.
2. Франчайзинг.
3. Контрактное производство.
4. Совместное предприятие.

Э. Кофлан и А. Андерсен описывают лицензирование следующим образом: контрактная сделка, в рамках которой фирма, лицензиар, предлагает некоторые имущественные активы иностранной компании, лицензиату, в обмен на роялти. Другими словами, фирма предоставляет разрешение другой фирмы на продажу своей продукции в обмен на указанный платеж [8]. Преимущества использования лицензионного соглашения включают в себя:

1. Быстрое проникновение на зарубежные рынки.
2. Не требуются значительные ресурсы компании.
3. Низкие обязательства.
4. Возможность компании выходить на рынки, которые закрыты для импорта или требуют партнерства с местными представителями.

Тем не менее, существуют и недостатки: во-первых, лицензиат влияет на потенциал продаж, имидж бренда на местном рынке и процветание продукта. Кроме того, после завершения лицензионного соглашения бывший партнер может стать конкурентом и использовать полученные ноу-хау. Таким образом, лицензирование можно рассматривать как недорогой режим входа, но с низкой управляемостью и высокой степенью риска.

IT-компании, занимающиеся созданием и разработкой ПО, в большинстве своем, работают по лицензии, получая свою прибыль непосредственно от установленной стоимости этой лицензии, добавляя в нее стоимость подписки на пользование программным обеспечением, а также стоимость его дальнейшего обслуживания или затраты на обновления программ и приложений до более новых версий. Однако, следует отметить, что лицензия на пользование продуктами может предоставляться в виде единовременного платежа в момент покупки, так и в виде постоянных ежемесячных или ежегодных отчислений, в зависимости от целей лицензиара. Таким образом, осуществляя стратегию лицензирования в сфере программного обеспечения, IT-компания предоставляет широкому кругу потребителей, быстро распространяющийся доступ к своим разработкам.

Франчайзинг в свою очередь – это соглашение, в соответствии с которым франчайзер дает франчайзи право использовать торговые названия франчайзера, товарные знаки, бизнес-модели и ноу-хау на данной территории в течение определенного периода времени (обычно – 10 лет), и в обмен франчайзер получает роялти или платежи иного вида.

Плюсы использования франчайзинговой концепции – это возможность выхода на зарубежные рынки с минимальным объемом капитала и выгодное построение гонорара за результативность, что означает, что доход франчайзи связан с его усилиями, ведущими к усилению мотивации работать эффективно и результативно. Кроме того, франчайзер может воспользоваться знанием местного рынка франчайзи. Несмотря на выгодную систему, есть и некоторые недостатки. Прежде всего, найти надежного и подходящего партнера может быть сложно на определенных рынках, особенно на рынках, где франчайзинговая система едва известна и понятна. Во-вторых, франчайзер не имеет полного контроля над франчайзи, что может привести к конфликту в международных операциях и маркетинговой стратегии фирмы.

Дж. Хубер определяет совместные предприятия как отдельные предприятия с двумя или более активными фирмами в качестве партнеров для осуществления экономической деятельности на рынке, посредством чего партнеры принимают активное участие в принятии совместных стратегических экономических решений. Другими словами, две или более фирм объединяются, разделяя ресурсы, и в результате они создают новую отдельную организацию на новом рынке [58; с. 44].

Компаниям, предоставляющим услуги в сфере технического аутсорсинга и IT-консалтинга, требуется стратегия непосредственного присутствия в стране, что для расширения присутствия компании на международном рынке означает создание дочерних компаний или совместных предприятий. Также представляется более возможным открытие дочернего предприятия, так как, технический аутсорсинг включает в себя значительно более низкие риски, связанные с информационной безопасностью, а также финансовой и экономической стабильностью предприятия.

Стратегический альянс относится к расширенной форме партнерства, которая включает в себя коалицию из двух или более фирм для достижения стратегически значимых целей, которые принесут пользу всем сторонам совместного предприятия или стратегического альянса, что дает компании гораздо больший контроль над иностранной деятельностью, чем в случае экспорта, лицензирования или франчайзинга. Кроме того, совместные предприятия и альянсы дают компании возможность использовать и делиться очень ценными ресурсами. А также альянс обеспечивает стратегическое решение для рынков,

на которых вход через полное владение запрещен, и дает возможность использовать синергетические эффекты.

Тем не менее, когда фирма решает создать совместное предприятие или стратегический альянс, необходимо учитывать, что отсутствует полный контроль с сильной взаимозависимостью, что может вызвать конфликты по поводу рыночной стратегии альянса.

Заключительное направление типов стратегий выхода на внешние рынки состоит в иерархическом построении бизнеса, который предполагает полный контроль над предприятием. Этот типа делится также на два вида:

1. Создание дочерних компаний.
2. Слияние и поглощение.

Когда фирма хочет выйти на новый рынок со 100%-ной долей собственности, чтобы получить полный контроль, ей стоит открыть дочернюю компанию в иностранном государстве. Таким образом, холдинговая компания создает вторую дочернюю компанию на рынке, на который она хочет выйти, и полностью отвечает и контролирует капитал. Преимущество этого режима входа на рынок заключается в том, что проблемы со сроками сведены к минимуму, поскольку компания не зависит от сторонних фирм-партнеров. Кроме того, весь доход идет в собственную компанию, и фирма может самостоятельно определять свою рыночную стратегию. Однако высокая степень контроля также сопровождается высокими затратами на ресурсы и полной ответственностью. Фирма будет нести ответственность за все возможные внешние риски (политические, экономические, рыночные, социальные), и в случае выхода на рынок со стопроцентной дочерней компанией фирма может столкнуться с большим противодействием со стороны принимающей страны из-за протекционистских законов страны. Так называемый бизнес «с нуля» или «green field strategy» означает расширение бизнеса компании на внешний рынок через построение нового производственного объекта.

Данная стратегия наиболее подходит направлению компьютерного оборудования. Наиболее часто встречающимся является стратегиями для данного направления может были либо простой экспорт продукции на зарубежные рынки, либо, когда крупные компании создают филиалы или дочерние компании на территориях новых рынков, либо же создание производственной компании с нуля на рынке с благоприятным климатом.

Слияния и поглощения описывают стратегию выхода на рынок, при котором обеспечивается полный контроль над процессом покупки существующих компаний и превращения их в материнскую компанию. Таким образом, фирма может быстро получить доступ к зарубежным рынкам и реализовать агрессивную глобальную стратегию расширения.

Данной стратегии могут придерживаться компании-гиганты при поглощении инновационных стартапов. В первую очередь это относится к направлению разработки ПО ИТ-компаниями. При разработке уникального продукта крупной корпорации выгоднее поглотить стартап при полной покупке акций, следовательно, данные стартапы при возможности выбора и при необходимости также придерживаются данной стратегии, дополнительно оговаривая дальнейшие условия развития продукта.

Режим выхода на внешний рынок также несет значительные риски. Во-первых, могут быть значительные различия между корпоративными культурами двух фирм, которые препятствуют успешному приобретению или слиянию. Во-вторых, приобретение компании может быть заблокировано антимонопольным законодательством принимающей страны или на него могут повлиять определенные условия правительства. В-третьих, выход на рынок через слияния и поглощения – это дорогостоящая стратегия глобального расширения.

Подводя итог необходимо отметить, что каждая из описанных выше стратегий выхода ИТ-компаний на внешний рынок имеет собственные преимущества и недостатки. Так или иначе данной отрасли присущи стратегии экспорта услуг, создания совместных предприятий либо стратегия слияния и поглощения в виду специфики сферы. Какой стратегии будет придерживаться ИТ-компания, зависит от размера фирмы, ее финансовой мощи и экономических и нормативных условий целевой страны. Так или иначе в секторе ИТ-индустрии наблюдается тенденция выхода на внешние рынки через аутсорсинг информационных технологий или ИТ-аутсорсинг. Аутсорсинг информационных технологий – это передача специализированной компании полностью или частично функций, связанных с информационными технологиями. При аутсорсинге ИТ-услуг за рубеж компания выбирает стратегию экспорта услуг.

1.3 Факторы успеха различных стратегий ИТ-компаний при выходе на зарубежные рынки

Прежде чем понять, какие ключевые факторы повышают успешность выхода на внешний рынок ИТ-компаний, важно выяснить, какие факторы в принципе оказывают влияние на успех, в том числе каждой конкретной стратегии выхода на новый рынок ИТ-компаний. В экономической литературе было проведено достаточно много исследований на тему того, что можно рассматривать в качестве ключевых движущих сил успеха на внешнем рынке. В целом, можно выделить две категории факторов: внутренние факторы, которые являются специфическими для компании и связаны с внутренними целями и

ресурсами фирмы, и внешние факторы, которые являются специфическими для окружающей среды и связаны с рыночными условиями других стран.

Б. Хадка исследовал новые выходы на рынок, используя разделение между внутренними и внешними факторами, в результате чего они провели углубленный анализ факторов успеха, связанных с выходом на рынки Китая и Индии. Они обнаружили, что более мелкие фирмы более успешны, чем более крупные, а фирмы, выходящие на более открытые развивающиеся рынки, имеют меньший успех [65].

Кроме того, больший успех достигается с более ранним выходом, более строгим контролем над стратегией входа на внешний рынок и более схожими культурными и экономическими различиями между странами. В существующей экономической литературе наиболее часто упоминаются следующие внутренние и внешние факторы как более значимые для выхода на международный рынок.

Ко внутренним факторам авторы относят следующие аспекты:

1. Выбор стратегии выхода на внешний рынок.
2. Размер фирмы.
3. Финансовые ресурсы.
4. Ранее полученный опыт.

В предыдущем разделе были проанализированы различные типы стратегий выхода на внешние рынки, а также определены недостатки и преимущества каждой из них. Э. Кофлан, А. Андерсен предположили, что желаемый способ входа зависит от степени контроля, который фирма хочет иметь на внешнем рынке, в результате чего выбранный режим входа значительно влияет на успех входа на рынок [8]. П. Готтшальк обнаружил, что стратегии с высоким уровнем контроля требуют больших ресурсов, что в конечном итоге влияет на прибыльность и связанный с этим финансовый успех выхода на внешний рынок [11].

Кроме того, как заявляют эксперты, размер фирмы значительно влияет на показатели выхода на рынок, даже после того, как эффективная стратегия выхода была принята во внимание. Большой размер фирмы связан с большим количеством финансовых и управленческих ресурсов, которые положительно влияют на показатели рынка. Однако, увеличение размера фирмы приводит к более бюрократическим эффектам, снижая эффективность ее организации, что в конечном итоге наносит ущерб инновационным возможностям и эффективности рынка. Следовательно, вектор (положительный или отрицательный) влияния размера фирмы можно рассматривать как неоднозначный, но его значение так или иначе не вызывает сомнений.

Что касается финансовых ресурсов, С. Хельфат и М. Либерман заявили, что успех выхода на рынок связан с возможностями и ресурсами фирмы. Большая часть этих ресурсов основана на финансовых возможностях фирмы.

Финансовая сила фирмы определяет степень приверженности, которую она может иметь для ее входа и связанный с ней уровень контроля. Долгосрочный успех выхода на рынок в значительной степени определяется финансовыми ресурсами фирмы [56].

И переходя к заключительному аспекту внутренних факторов успеха различных стратегий при выходе на внешние рынки необходимо отметить, что фирмы с уже имеющимся опытом при предварительном выходе на внешний рынок или опытом работы на том же иностранном рынке имеют большую вероятность успешного выхода на данный рынок. Кроме того, зачастую их показатели в области продаж, инноваций, доли рынка и прибыльности значительно лучше, чем у конкурентов без опыта или с небольшим таким опытом. Экономисты применили концепцию опыта в IT-секторе и обнаружили, что компании в сфере информационных технологий, которые выходят на новые рынки с соответствующим опытом выхода на рынок, выживают дольше, чем их прямые конкуренты, имеющие мало или вовсе не имеющие опыта.

Что касается же внешних факторов влияния на успех стратегии выхода IT-компаний на внешние рынки, выделяют следующие:

1. Экономическая дистанция.
2. Культурные сходства.
3. Размер рынка.
4. Страновой риск.
5. Степень открытости экономики принимающей страны.

И. Савицкая определила экономическую дистанцию как меру экономического неравенства между двумя странами. Она измерялась как разница между ВВП принимающей страны и ВВП страны происхождения [39]. Эксперты обнаружили, что чем больше сходство между экономическими условиями страны происхождения и принимающей страны, тем больше будет потенциальный успех при выходе на их рынок. Кроме того, компаниям, которые вышли на новый рынок с экономической ситуацией, которая значительно отличается от экономической ситуации страны базирования, необходимо будет адаптировать свою стратегию к новым рыночным условиям, чтобы контролировать соответствующее воздействие на успешность выхода на рынок.

Переходя к следующему аспекту, культура страны оказывает существенное влияние на поведение потребителей, отмечая, что она руководствуется не только экономическими соображениями. Поэтому при выходе на новый рынок компания также должна учитывать культурные различия. Н. Сорокина предположила, что культурные различия оказывают значительное влияние на международную стратегию расширения компании и соответствующую успешность ее выхода на рынок. Они установили, что культурная дистанция связана со степенью контроля на внешнем рынке. Когда компания имеет низкую сте-

пень контроля из-за большого культурного разрыва, затраты на ведение бизнеса на внешнем рынке возрастают [42]. Д. Миноли также утверждает, что в основном компании имеют тенденцию начинать свою деятельность на рынках, которые демонстрируют культурное сходство с их собственными рынками [69].

В своем углубленном исследовании о выходе на внешние рынки, проводимом американскими фирмами, эксперты обнаружили, что когда опыт работы на международных рынках растет, компании стремятся искать рынки, которые культурно и географически более отдалены от страны происхождения.

Изучая корреляцию размера рынка с эффективностью стратегии при выходе на внешние рынки, В. Кумар предположил, что во многих ситуациях размер рынка рассматривается в качестве основного определяющего фактора при выборе стратегии выхода. Основываясь на потенциале рынка, компании устанавливают свою международную маркетинговую стратегию и формируют ресурсы [66].

В области международного скрининга рыночных возможностей размер рынка настоятельно рекомендуется в качестве ключевого индикатора рыночного потенциала. Э. Кофлан и А. Андерсен поддержали это утверждение, заявив, что для оценки потенциала страны необходимо заранее оценить размер рынка и экономическое развитие [8].

Переходя к анализу такого аспекта, как страновой риск, стоит упомянуть, что страновой риск может снизить успешность выхода на рынок из-за неуверенности в том, что компании могут внезапно потерять свои инвестиции на новом рынке, что побуждает их предвидеть риск и воздерживаться от крупных инвестиций, а это в свою очередь может значительно снизить прибыльность входа. Страновой риск может быть определен как неопределенность относительно рыночной среды иностранного государства, которая может быть получена из трех основных источников: экономический, финансовый и политический риск.

Когда страновой риск высок, фирма может захотеть выйти на новый рынок из-за своего рыночного потенциала, но она будет вынуждена удерживать инвестиции на низком уровне, пока рынок не стабилизируется и не появится реальный вариант. Согласно Д. Миноли, страновой риск может оказать существенное влияние на успешность выхода компании на новый рынок, и поэтому его следует тщательно рассмотреть [69].

Далее рассмотрим такой аспект, как степень открытости экономики. Джонсон и Теллис определяют правительственные нормативные акты в качестве основного определяющего фактора при выборе стратегии выхода на внешние рынки и успешности выхода на рынок, поскольку они могут намеренно ограничивать международную стратегию выхода на рынок компании [63].

Открытость страны тесно связана с институциональной теорией, связанной с мотивацией компании для входа на рынок.

Эксперты Джонсон и Теллис определяют открытость страны как отсутствие нормативных актов, препятствующих выходу на конкретный зарубежный рынок. Они установили, что эффект открытости страны является двойственным, из-за его плюсов и минусов. Под преимуществами подразумевается следующее: свободный выход на новый рынок, повышение качества продукции за счет конкуренции на рынке, увеличение спроса и возможностей для роста [63]. Дж. Ли и Дж. Квейк определяют открытость страны, которую они описывают как правовую среду принимающей страны, как последнюю экологическую характеристику, которая оказывает существенное влияние на выход на рынок [68].

Однако есть и недостатки: конкуренция может снизить цены, что может привести к снижению прибыльности, интенсивная конкуренция может вынудить компанию инвестировать больше, чем хотелось бы, а слишком большое количество участников может привести к обширной фрагментации рынка. Экономисты утверждают, что эффект открытости страны в том числе влияет на степень конкуренции.

Переходя к рассмотрению каждой конкретной стратегии выхода ИТ-компаний на зарубежный рынок, стоит делать акцент на специфических аспектах, присущих непосредственно данной стратегии, в то же время имея в виду общие факторы успеха стратегий выхода на новые рынки ИТ-компаний. В предыдущей главе были определены основные стратегии выхода на внешние рынки ИТ-компаний: ИТ-аутсорсинг, создание совместных предприятий и слияния и поглощения.

Рассматривая стратегию слияний и поглощений, помимо общих факторов успеха, описанных выше, эксперты выделяют организационную интеграцию и человеческий капитал, а также предварительный высококвалифицированный аудит. Фактор организационной интеграции связан с наиболее популярным и опасным риском стратегии – риском различия корпоративных культур компаний, следовательно, и трудности в интеграции человеческого капитала. Кроме того, одним из наиболее опасных рисков являются ошибки в предварительной оценке активов (*due diligence*). При проведении высококвалифицированного аудита при подготовке к слиянию и поглощению компаний данных рисков можно избежать. Данные факторы присущи стратегии слияния и поглощения ИТ-компаний с экономической точки зрения. Тем не менее необходимо также указать, что данной стратегии, как правило, придерживаются крупные компании с высокими финансовыми ресурсами, которые поглощают инновационные

стартапы, у которых в том числе не хватает ресурсов для продвижения на рынке.

Переходя к анализу стратегии создания совместных предприятий прежде всего необходимо упомянуть, что посредством данной стратегии достигается экономия первичных инвестиций, необходимых для открытия нового предприятия. Так, зачастую компании, имеющие инновационные разработки, но не имеющие возможности их реализовать, заключают соглашение о создании совместного предприятия, которое уже владеет производственной цепью, но, по каким-то причинам не вкладывающая средства в развитие собственного отдела исследования и разработок. Таким образом, обе компании снижают не только объем финансовых вложений в развитие компании, но и собственные риски, связанные с теми же затратами и возможными их потерями.

Выбирая такую стратегию, компания, в большинстве случаев, преследует цель в долгосрочной перспективе использовать сотрудничество для дальнейшего слияния или поглощения. Некоторые страны вводят запрет или ограничения на деятельность компаний-нерезидентов в определенных сферах, имеющих стратегическое значение. Одной из таких сфер и являются информационные услуги, так как они всегда неразрывно связаны с безопасностью хранения и передачи персональных данных клиентов, а вводимые законодательные ограничения требуют от предприятий хранения персональных данных исключительно в пределах границ государства. Таким образом, законодательство зачастую требует, чтобы подобные компании имели в своем уставном капитале как минимум 50% доли резидентов, а также запрещает распространение персональных данных за границы государства. Компании обходят данные ограничения при помощи заключения договоров о сотрудничестве с существующими компаниями или с помощью покупки доли национальных компаний, получая доступ на рынок. Так или иначе, основополагающим фактором успеха стратегии совместных предприятий является законодательная база, отсутствие законодательных преград для ИТ-деятельности и преференции со стороны государства для ведения деятельности, что дает преимущество кооперации обоим компаниям.

Что касается стратегии международного ИТ-аутсорсинга, в данном случае основными факторами успеха является благоприятный климат ИТ-индустрии в стране. Компании передают на аутсорсинг информационные услуги либо же разработку программного обеспечения в те страны, в которых за наименьшую заработную плату они получают наиболее качественный продукт либо выполнение услуги в короткие сроки. Кроме того, при рассмотрении направления деятельности разработки ПО, также важно учитывать соотношение по направлениям деятельности в ИТ-сфере в стране.

В целом, в существующей экономической литературе следующие внутренние факторы были определены как наиболее влиятельные при выходе IT-компаний на внешний рынок: выбор стратегии выхода на иностранный рынок, размер компании, финансовые ресурсы и предыдущий опыт. К внешним же относят экономическую дистанцию, культурные различия, размер рынка, страновой риск и открытость страны.

Выводы по первой главе:

Понятие информационных технологий определяется в широком смысле как технологии, предназначенные для хранения, обработки и обмена информацией. Определение IT-компания звучит так: это компания, основная деятельность которой направлена на развитие информационных технологий. IT-сектор состоит из компаний, которые производят программное обеспечение, оборудование или полупроводниковое оборудование, или компаний, которые предоставляют интернет-услуги или услуги, связанные с ним.

Выход на рынок – это решение отечественного производителя ввести продукт или услугу на зарубежный рынок. Стратегия выхода компании на внешние рынки – совокупность действий, детализированный план, направленный на долгосрочную деятельность в рамках достижения конкретной цели предприятия – расширения деятельности за границу.

Существует три основных стратегических направления выхода на внешние рынки: иерархическое построение бизнеса, экспорт и посредничество. Каждая из стратегий этих направлений имеет собственные преимущества и недостатки. Выбирая экспорт, IT-компания может избежать существенных затрат на организацию собственных операций в новой стране, но она должна найти способ сбыта и распространения своих товаров или услуг в этой стране. Выбирая лицензирование или франчайзинг, компания снижает свои финансовые риски, но также отказывается от контроля над производством и маркетингом своей продукции в новой стране. Партнерские отношения и стратегические альянсы сокращают объем инвестиций, которые компания должна вложить, потому что расходы делятся с партнером. Но общие затраты на партнерства и альянсы выше, чем на экспорт, лицензирование или франчайзинг, и существует вероятность проблем интеграции между корпоративными культурами партнеров. Слияния и поглощения обеспечивают быстрый вход и меньший риск с точки зрения того, что операции установлены и известны, но они могут быть дорогостоящими и могут привести к проблемам интеграции приобретенной фирмы с головной компанией. Предприятия с нуля дают компании наилучшую возможность сохранить полный контроль над операциями, получить знания о местном рынке и стать инсайдером, в котором работают местные жители. Недостатками новых предприятий являются длительное время выхода на рынок,

потому что фирма должна наладить деятельность, а также высокие затраты на создание операций с нуля.

Какую стратегию выхода на внешний рынок выберет ИТ-компания, зависит также от размера фирмы, ее финансовой мощи и экономических и нормативных условий целевой страны. Небольшая компания, скорее всего, начнет с экспортной стратегии. Крупные фирмы могут начать со стратегии слияния и поглощения, чтобы получить быстрый доступ или добиться эффекта масштаба. В секторе ИТ-индустрии в основном наблюдается тенденция выхода на внешние рынки через слияния и поглощения или аутсорсинг информационных технологий. ИТ-аутсорсинг – это передача специализированной компании полностью или частично функций, связанных с информационными технологиями.

Также ко внутренним факторам успеха при выходе на внешние рынки являются: выбор стратегии выхода на иностранный рынок, размер компании, финансовые ресурсы и предыдущий опыт. Внешние: экономическая дистанция, культурные различия, размер рынка, страновой риск и открытость страны.

ГЛАВА 2 ОПЫТ ИТ-КОМПАНИЙ ПО ВЫХОДУ НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ

2.1 Современное состояние интернационализации бизнеса ИТ-компаний в мире

Сегодняшняя конъюнктура мирового рынка все больше трансформируется в связи с экономической глобализацией. С развитием международной торговли, финансовыми переводами и прямыми иностранными инвестициями мировая экономика становится очень взаимосвязанной с экономиками отдельных стран. Достижения в области информационных технологий в сочетании с идеологией свободного рынка дали продуктам и услугам сильную мобильность. В настоящее время международные компании фокусируются на открытии мировых рынков для своих товаров и услуг, особенно на развивающихся рынках, чтобы воспользоваться возможностями этих рынков и стать частью своей развивающейся и растущей инфраструктуры.

Общая тенденция на цифровизацию экономики способствует увеличению затрат на информационные технологии. Их структура и динамика представлены на рисунке 2.1.

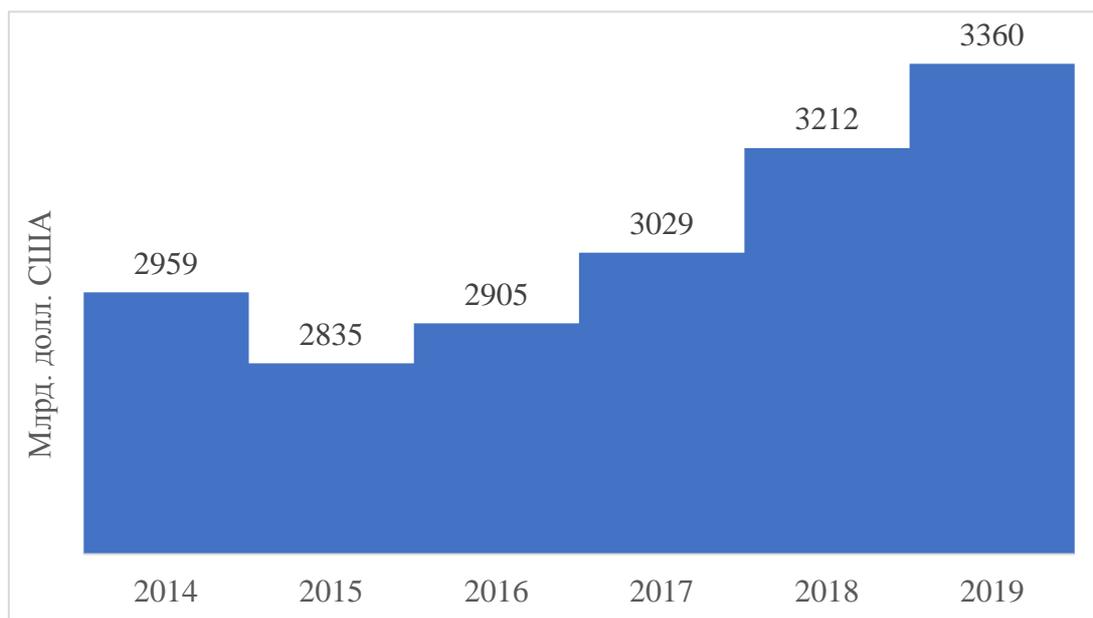


Рисунок 2.1 – Распределение мировых расходов на ИТ,
млрд. долл. США, 2014-2019 гг. [33]

Эти затраты, оцененные аналитическим агентством Statista, по своей сути представляют размер рынка IT-продуктов и услуг. В частности, в 2018 г. общий объем IT-рынка составлял 3,2 трлн долларов, что в сравнении превышает ВВП Франции, Италии, Великобритании. Наибольший процент международного IT-рынка приходится на сегмент информационных услуг – 57%, на область аппаратного и программного обеспечения же приходится 26% и 17% соответственно [55].

По данным экспертов, самым же быстрорастущим направлением в IT-отрасли специалисты называют корпоративное ПО. В 2020 году выручка от продажи программного обеспечения предприятиям поднимется на 10,5%, до 503 млрд долларов. Движущей силой внутри категории будут облачные SaaS-сервисы (Software as a service, ПО как услуга), в том числе решения для управления взаимодействием с клиентами (CRM).

Прогнозируется, что корпоративные IT-расходы на облачные решения до 2022 года будут расти быстрее затрат на традиционные (локальные) IT-продукты.

Более выраженный подъем, чем по IT-рынку в целом, ожидается в сегменте IT-услуг. В 2020 году мировые затраты на этом направлении увеличатся на 5%, до 1,08 трлн долларов, а в 2021-м они достигнут 1,14 трлн долларов.

Мировой рынок информационных технологий можно разделить на три сегмента. Несмотря на то, что многие мировые источники учитывают составляющие информационных технологий в общем разрезе информационно-коммуникационных технологий, учитывая услуги связи, в данной работе принимаются в расчет три направления деятельности: разработка ПО и аппаратного обеспечения, информационные услуги и производство технологического оборудования (рисунок 2.2). Разработка программного и аппаратного обеспечения занимает пятую часть рынка ИТ, что в 2 раза меньше предоставления информационных услуг. Что касается производства технологического оборудования, данное направление составляет 38% мирового IT-рынка.



Рисунок 2.2 – Распределение рынка ИТ по направлениям деятельности [19]

Переходя к рассмотрению географического распределения рынка ИТ необходимо отметить, что на долю США приходится порядка 40% общего рыночного объема. Вторым же регионом по доле рынка является Европа, которая в совокупности занимает 30% мирового ИТ-рынка. Топ-3 регионов-экспортеров завершает Азия. На долю этого региона приходится порядка 27% (рисунок 2.3).

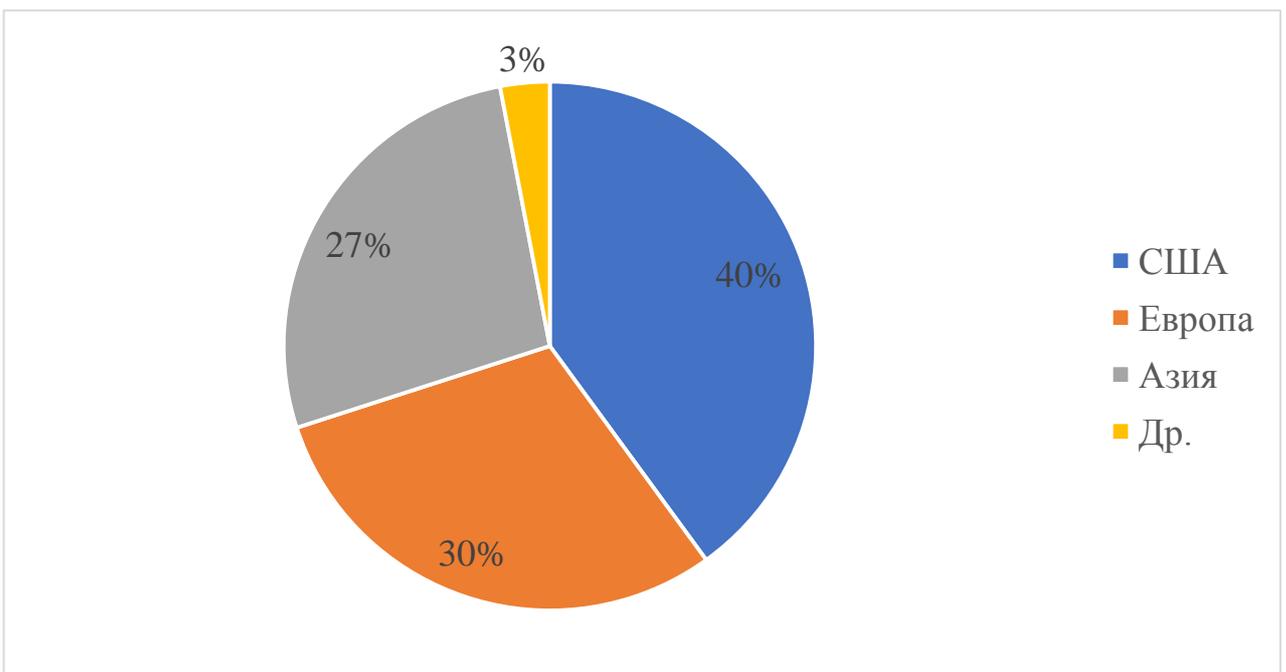


Рисунок 2.3 – Крупнейшие регионы-экспортеры в области ИТ [75]

Крупнейшими же странами-поставщиками продуктов и услуг в области ИТ являются США, Нидерланды, Республика Корея. Показатели крупнейших десяти стран-экспортеров представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Топ-10 стран-экспортеров ИТ, 2017 г.

Страна	Объем экспорта, млн. долл.
США	8,078,000
Нидерланды	4,502,271
Корея	1,071,500
Румыния	510,996
Польша	453,267
Индия	421,193
Сингапур	377,501
Япония	252,864
Австралия	212,300
Словакия	127,501

Примечание: собственная разработка на основе источника [75].

По данным World Trade Center, за последнее пятилетие на рынке сохраняется положительная тенденция в рассмотрении экспорта ИТ. В приложении Б показаны детальные статистические данные по экспорту информационных технологий в период с 2008 по 2017 год.

Что касается аналогичного показателя по импорту, World Trade Center выделил четыре крупнейших государства-импортера. В 2017 году США, Нидерланды, Япония и Объединенные Арабские Эмираты заняли данную позицию (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Топ-10 стран-импортеров ИТ, 2017 г.

Страна	Объем экспорта, млн. долл.
США	2,642,000
Нидерланды	1,154,253
Япония	736,329
ОАЭ	735,194
Сингапур	524,431
Россия	446,310
Индия	404,984
Корея	378,700
Польша	283,128
Румыния	259,758

Примечание: собственная разработка на основе источника [75].

В приложении В отражена статистическая информация по импорту ИТ в период с 2008 по 2017 год разными странами.

Как было проанализировано выше, информационные услуги занимают основополагающую долю в структуре деятельности глобального ИТ-рынка. Также необходимо еще раз отметить, что экспорт информационных услуг и есть передача на ИТ -аутсорсинг функции за границу. Поэтому переходя к более детальному рассмотрению стран в качестве поставщиков ИТ-услуг, необходимо проанализировать благоприятность внутреннего режима. Agile Engine предлагает следующий список лучших стран для международного аутсорсинга информационных технологий, согласно отчету на конец 2019 года (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Список лучших стран для ИТ-аутсорсинга, 2019 г.

Восточная Европа	Латинская Америка	Азия
Польша	Бразилия	Китай
Румыния	Мексика	Филиппины
Украина	Аргентина	Индия
Россия	Колумбия	Малайзия
Чехия		Вьетнам
Беларусь		

Примечание: собственная разработка на основе источника [46].

В регионе Восточной Европы благоприятными странами-экспортерами информационных технологий могут являться Польша, Румыния, Украина, Россия и Беларусь.

В Латинской Америке – Бразилия и Мексика, в азиатском же регионе наиболее благоприятными странами считаются Китай, Филиппины и Индия. Эксперты Agile Engine основывались на следующих критериях для определения благоприятного режима функционирования ИТ-компаниям в странах: размер тарифов, размер и объем рынка, уровень инновационного индекса, рейтинг программного навыка TopCoder, а также критерии развития коммуникативных навыков и культурной близости стран.

Что касается непосредственно международных корпораций в сфере информационных технологий, в общем мировом сегменте из гигантов выделяют следующие: Apple, Google, Samsung, IBM. Примечательно, что данные компании могут как вести деятельность по одному конкретному направлению, так и совмещать несколько. Например, компания Apple в первую очередь является разработчиком технологического инновационного оборудования, но в том числе ведет свою деятельность и в разработке своего уникального ПО. IBM в свою

очередь совмещает направление разработки ПО с предоставлением информационных услуг и является одним из гигантов IT-аутсорсинга в мире. Показатели годового оборота, количества сотрудников и рыночной капитализации, а также направления деятельности компаний показаны в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Топ-9 IT-компаний мира по доходам, 2019 г.

Компания	Направление деятельности	Годовой оборот, млрд. долл.	Количество сотрудников, тыс. человек	Капитализация, млрд. долл.
Apple Inc.	Производитель IT-оборудования и ПО	305,5	132	1398,00
Samsung Group	Производитель IT-оборудования	225,2	500	283,24
Google	Разработка ПО	136,8	119	1000,00
IBM	Разработка АО и ПО, предоставление IT-услуг	80,8	400	142,78
Microsoft	Производитель IT-оборудования и ПО	86,6	135	119,36
HP Enterprise	Производитель IT-оборудования	50,1	195	16,07
Oracle	Разработка ПО	38,2	122	52,82
Accenture	Предоставление IT-услуг	32,9	384	177,16
SAP	Разработка ПО, предоставление IT-услуг	23,5	66,5	102,44

Примечание: собственная разработка на основе источника [47].

Итак, подводя итог по состоянию мирового рынка информационных технологий необходимо отметить, что в 2018 г. общий объем IT-рынка составлял 3,2 трлн долларов. Наибольшей долей в сегментировании рынка приходится на

информационные услуги и производство технологического оборудования, после чего идет разработка ПО. Крупнейшими экспортерами и в то же время импортерами ИТ являются США и Нидерланды. Порядка 70% мирового объема сосредоточены в рамках деятельности ИТ-гигантов. Среди них эксперты отмечают: Apple, Google, Samsung, IBM.

2.2 Опыт применения различных стратегий выхода на зарубежный рынок ИТ-компаниями из различных регионов и их эффективность

Digital-компании становятся все более важными в мировой экономике и осуществляют выходы на внешние рынки с исключительной скоростью. При этом они используют разные типы стратегий выхода на рынок, и некоторые из них кажутся очень эффективными для достижения роста за счет ограниченных ресурсов. Из-за новизны продуктов деятельность ИТ-компаний в области расширения границ функционирования бизнеса в разных источниках описывается в общих чертах, без учета и конкретизации контекста и характеристик компании или продуктов.

Итак, в данном разделе будут рассмотрены стратегии выхода на внешние рынки ИТ-компаний в зависимости от их направления деятельности: разработка программного обеспечения, предоставление ИТ-услуг и производство ИТ-оборудования. Для детального анализа опыта применения различных стратегий выхода на внешние рынки ИТ-компаний известных компаний необходимо изначально рассматривать данный опыт исходя из направления деятельности компании. Итак, рассмотрим опыт компаний Apple и Google в направлении разработки программного обеспечения, Accenture и SAP с точки зрения стратегий выхода на внешние рынки компаний, занятые в предоставлении информационных услуг, а также Samsung – в сфере производства ИТ-оборудования. Также необходимо принимать во внимание, что Apple занимается не только разработкой ПО, но и производством ИТ-оборудования

Apple вошла в ИТ-индустрию, производя настольные компьютеры в основном для продуктивности и развлечений. Продукты Apple были инновационными и технологическими, что и стало создавать предпосылки для следующего развития компании, когда прогрессивный рост компании с 2001 года произошел благодаря серии инновационных продуктов от iPod до iPhone и iPad.

Когда дело доходит до выхода на внешние рынки, в недавней истории компании есть две большие эпохи – период до выхода iPhone и после. Если в

2001 году у Apple было всего 8 магазинов в Соединенных Штатах, а в 2007 году количество магазинов по всему миру достигло примерно 200, то есть только через три года после запуска iPhone – в 2010 году – количество магазинов по всему миру почти удвоилось. Компания придерживалась стратегии косвенного экспорта товаров, проникая на рынок наименее рискованным способом, привлекая дистрибьютеров. Данная стратегия относится к товарной деятельности компании при поставке инновационного оборудования.

Примечательно, что за годы своей деятельности Apple неоднократно поглощала различные компании, работающие на IT-рынке. Сделки слияний и поглощений компании Apple представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Крупнейшие сделки СиП компании Apple

Покупка компании	Дата	Стоимость сделки
NeXT	1996 год	\$430 млн
P.A. Semi	апрель 2008 года	\$280 млн
Quattro Wireless	январь 2010 года	\$274 млн
Siri	апрель 2010 года	\$200 млн
Anobit Technologies	январь 2012 года	\$450 млн
Beats Electronics	май 2014 года	\$3 млрд

Примечание: собственная разработка на основе источника [47].

Среди крупнейших подобных сделок — покупка компаний NeXT за \$430 млн, P.A. Semi, Quattro Wireless, Siri с созвучным названием технологии за \$200 млн, Anobit Technologies и Beats Electronics за \$3 млрд [47]. Первой же международной сделкой слияния и поглощения Apple была покупка 100% акций британской компании Xemplar Education, занимающейся разработкой программного обеспечения в 1999 году. В последующем компания также приобретала зарубежные стартапы из Германии, Австралии, Канады и Швеции, тем самым расширяя свою деятельность в направлении разработки в мировом масштабе.

Переходя к рассмотрению стратегии выхода на внешние рынки компании Google, с 2001 года компания приобрела много компаний, ориентируясь в основном на небольшие венчурные компании. В 2004 году Google приобрела австралийскую компанию Where2, занимающуюся геоинформационными системами. Этот стартап разработал продукт под названием Earth Viewer, в котором были размещены спутниковые фотографии земной поверхности. Год спустя Google купила канадскую Reqwireless и бразильскую Akwan Information Technologies. В дальнейшем деятельность компании также была связана с данной стратегией выхода на внешние рынки – стратегией слияний и поглощений,

в том числе выходя на рынки Швейцарии, Швеции, Финляндии, Китая, Испании, Украины.

Переходя к анализу стратегий выхода на внешние рынки ИТ-компаний, занятых в сфере информационных услуг, рассмотрим опыт компании Accenture. 19 июля 2001 года Accenture произвели первичное размещение акций по цене \$14,50 за акцию на Нью-Йоркской фондовой бирже, а Goldman Sachs и Morgan Stanley выступили их главными андеррайтерами. При закрытии торгов акции компании стоили уже \$15,17, а дневной максимум составил \$15,25. За первый день размещения акций на бирже Accenture заработала \$1,7 млрд. В октябре 2002 года Счётная Палата США идентифицировала Accenture как одну из четырёх корпораций, совершающих операции на открытом рынке, зарегистрированных в стране с пониженным налогообложением. Стратегией компании был ИТ-аутсорсинг, с помощью которого компания передавала выполнение определенных функций другим компаниям с целью минимизации затрат.

Что касается компании SAP, на начальных этапах расширения, задачей SAP было выйти на высокотехнологичные рынки: в 1993 была создана SAP Labs в Пало-Альто (Кремниевая Долина). В 1998 SAP открывает Labs в Бенгалуру, в 2003 – в Китае. Среди недавно открытых SAP Labs – Labs во Вьетнаме (2015) и Labs в Берлине (2016). В октябре 2007 года корпорация за \$6,8 млрд купила французскую фирму Business Objects — разработчика программного обеспечения для анализа данных. В июне 2008 года была приобретена американская компания Visiprise, базирующаяся в городе Альфаретта, штат Джорджия, занимающаяся разработкой программного обеспечения, позволяющего автоматизировать процессы производства и контроля качества промышленным предприятиям. В мае 2010 года за \$5,8 млрд была поглощена компания Sybase — американский производитель программного обеспечения для обработки данных. В декабре 2011 года за \$3,4 млрд была приобретена компания SuccessFactors, предоставляющая приложения по управлению человеческим капиталом по модели SaaS. Среди поглощений 2012 – 2013 годов – компании Ariba (\$4,3 млрд, глобальная сеть поставщиков) и Kxen (разработчик программного обеспечения для предсказательной аналитики на базе теории Вапника-Червоненкиса). То есть компания применяла стратегии создания дочерних предприятий с нуля на новом зарубежном рынке, а также применяла стратегию слияний и поглощений.

Заключительным этапом рассмотрения международного опыта стратегий выхода на внешние рынки ИТ-компаний будет сегмент производства технологического оборудования на примере компании Samsung. Начало 80-х прошло под эгидой становления Samsung Electronics как глобальной корпорации. Компания начала диверсифицировать технологии и активно расширяться на рынки других

стран. В 1982 году компания открыла первое дочернее производственное предприятие в Португалии. На тот момент в стране был самый низкий (из европейских) уровень распространения телевизоров и недорогая рабочая сила. Португалия также собиралась вступить в ЕС, поэтому выбор для направления экспансии был более, чем стратегически верным. Открытие филиала Samsung Electronics Portugal предполагало производство 1,5 млн единиц цветных телевизоров в год в том числе для экспорта в другие страны региона. Для подкрепления позиций дочерняя компания в Португалии подписала партнерское соглашение с EMACET, одной из трех ведущих мировых компаний по сборке цветных телевизоров, и с MRI, специализирующейся на продаже бытовой техники в Великобритании. А немногим позднее начала экспорт устройств в Нидерланды, Данию, Великобританию и Германию. Таким образом, стратегией выхода на внешние рынки компании в сфере производства технологического оборудования является создание дочернего предприятия на зарубежном рынке с наиболее благоприятным инвестиционным климатом, а также последующий экспорт товаров.

Итак, исходя из разобранных примеров можно сделать вывод о том, что компании предпринимают и придерживаются разных стратегий выхода на внешние рынки. Так или иначе, выбор стратегии выхода на внешний рынок должен быть тщательно проанализирован и предусмотрен до мельчайших факторов. В том числе стратегия должна исходить и из исходных данных о компании: размера компании, величины оборота и инвестиций, финансовой мощи. Кроме того, необходимо принимать в расчет и внешние факторы успеха, в том числе культурная и географическая близость, экономические различия, объем и возможности рынка, страновой риск и открытость страны. Так, можно сделать вывод, что мелким ИТ-компаниям, скорее всего, будет выгоднее начать с экспортной стратегии. Крупные же фирмы с большим капиталом могут начать с направленности работы через посредников, например, создания совместных предприятий или альянсов, а также выбрать иерархическую модель построения бизнеса, чтобы получить быстрый доступ или добиться эффекта масштаба.

Кроме того, выбор стратегии выхода на внешние рынки связан напрямую и с направлением деятельности ИТ-компаний. Так, при проанализированном опыте мировых компаний можно сделать вывод, что компании в сфере разработки ПО и производства оборудования придерживаются стратегии создания дочерних предприятий на рынках с более благоприятным климатом, а также экспортируют свои товары напрямую либо косвенно. Направление информационных услуг связано с ИТ-аутсорсингом – экспортом за рубеж функций. Примечательно, что независимо от направления компании зачастую производят сделки слияний и поглощений с молодыми инновационными стартапами.

2.3 Тенденции в развитии стратегий выхода ИТ-компаний на зарубежные рынки

Основные тенденции в развитии стратегий выхода на внешние рынки ИТ-компаний неразрывно связаны с тенденциями в ИТ-индустрии в целом, а также с развитием сектора внутри страны. В современном мировом сообществе Соединенные Штаты Америки занимают лидирующие позиции в мире технологических инноваций. Конкурентное преимущество страны, согласно Глобальному индексу конкурентоспособности 2018 года Всемирного экономического форума, обусловлено ее динамикой развития бизнеса, а также сильными институциональными компонентами, механизмами финансирования и динамичной инновационной экосистемой [1]. Инновации являются отличительной чертой американской конкурентоспособности и обеспечивают ее глобальное господство после промышленной революции после Второй мировой войны. И одним из трендов ИТ-индустрии за последнее время становится тот факт, что страны, лидирующие в мире по созданию передовых технологий и использованию всех производственных мощностей своей цифровой экономики, могут получить стратегическое конкурентное преимущество.

По данным исследовательского консалтингового агентства IDC, мировая индустрия информационных технологий находится на пути к достижению 3,9 триллионов долларов в 2020 году. Экономика, работа и личная жизнь становятся все более цифровыми, более связанными и более автоматизированными. Волны инноваций нарастают со временем, приводя в действие двигатель роста технологий, который, похоже, находится на пороге еще одного важного шага вперед.

Что касается стратегий выхода на внешние рынки ИТ-компаний, необходимо упомянуть, что Соединенные Штаты являются крупнейшим рынком технологий в мире, на долю которого приходится 32% от общего объема, или примерно 1,7 триллиона долларов США к 2020 году (рисунок 2.4). В США, как и во многих других странах, на сектор технологий приходится значительная часть экономической активности. Отчет CompTIA Cyberstates показывает, что экономическое влияние сектора технологий США, измеряемое в процентах от валового внутреннего продукта, превышает влияние большинства других от-

раслей, включая такие известные сектора, как розничная торговля, строительство и транспорт.

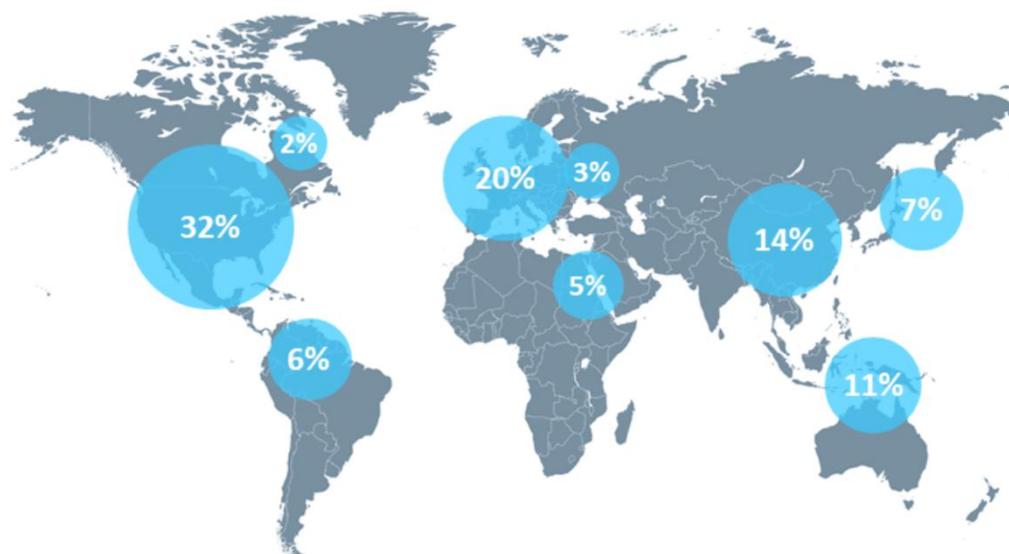


Рисунок 2.4 – Сегментирование глобального ИТ-рынка, 2019 год [19]

Что касается развития на внешние рынки ИТ-сектора, несмотря на размер рынка США, большинство расходов на технологии (68%) происходит за его пределами. Расходы часто коррелируют с такими факторами, как население, ВВП и зрелость рынка. Следовательно, данная тенденция сохранится, и крупные ИТ-компании США будут дальше выходить на новые рынки, применяя предыдущий опыт в том числе своих успешно реализованных стратегий.

Среди глобальных регионов значительная доля остается Западной Европой, на которую приходится примерно каждый пятый технологический доллар, потраченный во всем мире. Однако в том, что касается отдельных стран, Китай явно утвердился в качестве основного игрока на мировом рынке технологий. Китай следовал модели, которая также наблюдается в развивающихся регионах, где существует двойной эффект сокращения разрыва в таких категориях, как ИТ-инфраструктура, программное обеспечение и услуги, наряду с выделением лидерских позиций в новых областях, таких как робототехника.

Известный источник Forbes составил рейтинг Forbes Digital 100 – это первый рейтинг ведущих публичных компаний в сфере информационных технологий, оборудования, медиа, цифровой розничной торговли и телекоммуникаций, которые формируют ИТ-сообщество [7].

Forbes Digital 100 включает в себя компании из разных уголков цифровой мировой экономики. IT-компании, занимающиеся программным обеспечением и услугами, составляют 35% списка [7]. Вслед за ними идут технологические компании и компании по оборудованию с 26 компаниями в рейтинге и полупроводниковые компании с 23 компаниями. Глобальное распределение ста ведущих цифровых компаний и рыночная капитализация в миллиардах долларов США представлены на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 – Глобальное распределение 100 ведущих цифровых компаний и их рыночная капитализация, млрд. долларов США [7]

Примечательно, что все представленные компании, возглавляющие данный рейтинг, интернационализировали свой бизнес и расширили его до международных масштабов. Кроме того, такие страны, как Индия и Тайвань вошли в данный топ-7 с транснациональными корпорациями HCL Tech и ASUS соответственно.

Кроме того, следующей тенденцией, касающейся IT-индустрии и интернационализации IT-бизнеса, в частности, являются существенные инвестиции в IT-индустрию стран с благоприятным климатом. Например, компьютерное оборудование, программное обеспечение, интернет и инфраструктура широкополосной связи являются решающими факторами роста в странах с развитой экономикой. В исследовании ОЭСР, проведенном Винченцо Спиезией, утверждается, что увеличение темпов роста ВВП и глобальной конкурентоспособности конкретных стран можно в первую очередь объяснить темпами роста инвестиций в ИТ [5]. Влияние активов ИТ, измеряемые как сто-

имость услуг ИТ-капитала в процентах от ВВП, важно для оценки вклада ИТ-сектора в общий рост экономики.

Сегодня в мировом ИТ-секторе происходят быстрые изменения, затрагивающие в первую очередь мировое перераспределение и интернационализацию ИТ-бизнеса, бизнес-модели, конкурентную среду, клиентов, активность в сфере слияний и поглощений и многое другое. Технологии и бизнес по продаже стали намного сложнее. То, что когда-то было довольно стабильным набором инфраструктурных продуктов в портфеле провайдера каналов, в эпоху развития облачных технологий превратилось в бесчисленное множество решений, связанных с приложениями «программное обеспечение как услуга», инструментами данных и множеством новых технологий. Это далеко от прямых продаж аппаратных устройств. В результате этой сложности вопросы интеграции и безопасности стали более сложными, что усложнило работу канала. Но с проблемами приходят возможности. Заглядывая в будущее 2020 года, компании, которым удастся преуспеть, будут инвестировать в страны с благоприятным климатом в обучение навыками, расширять охват рынка для новых клиентов и вертикалей, сотрудничать с потенциальными конкурентами и использовать новые технологии. Для многих это означает выход из зоны комфорта.

По прогнозам экспертов, фактором №1, который обеспечит устойчивый рост ИТ-компаний, станет их способность выходить на новые рынки. Вероятнее всего, это означает как выход на новые вертикальные рынки, так и просто увеличение общего количества клиентов по всему бизнесу. Эффективность и снижение затрат, в свою очередь, являются необходимой мерой для инвестирования в расширение нового рынка и привлечение новых клиентов.

Что касается непосредственно стратегий выхода ИТ-компаний на новые рынки, существует тенденция к увеличению слияний и поглощений ввиду того, что крупные фирмы являются нуждающимися в привлечении инновационных проектов, на которые у них есть ресурсы. А молодые умы разрабатывают и предлагают такие стартапы. Кроме того, с каждым годом данная отрасль остается привлекательнее в ряде стран, поэтому преследуя цель увеличения инвестиций в ИТ-бизнес страны государства будут корректировать законодательную базу, которая ИТ-компаниям и странам.

Кроме того, ввиду влияния коронавирусной инфекции COVID-19 на все сферы деятельности мировой экономики, данный форс-мажор наверняка затронет и ИТ-отрасль. Также, вероятно, данный фактор снизит активность компаний в области расширения детальности на зарубежные рынки, в последующем может также перераспределить выбор компаний, касательно стратегий выхода на зарубежный рынок. Вероятнее всего, создание бизнеса с нуля либо создание совместных предприятий будет не актуальным еще довольно долгий период.

Однако стратегия IT-аутсорсинга будет набирать обороты ввиду того, что при переходе предприятий разных стран на удаленный режим работы и пристраивании деятельности, многим компаниям не хватает развитости ИТ внутри компании. Следовательно, они будут привлекать сторонние ресурсы для преодоления данных проблематичных вопросов, связанных с операционной работой предприятия.

Основным негативным прогнозом остаются аспекты, связанные с затратами на рабочую силу и возможностью нанимать сотрудников, обладающих навыками, которые соответствуют современным сложным технологическим требованиям, включая новые технические знания. Это примечательно, потому что с одной стороны, компаниям нужны сотрудники с развитыми навыками, чтобы преуспеть в цифровую эпоху, но с другой стороны, такие сотрудники, скорее всего, будут требовать более высокий уровень заработной платы. А поскольку большинство IT-фирм являются малыми и средними предприятиями с ограниченным бюджетом, реальная актуальная проблема заключается в том, чтобы справиться со стремлением к самым квалифицированным сотрудникам в будущем, а не с доступностью ресурсов в настоящем. Тем не менее эта проблема будет решаться во многом передачей функций на аутсорсинг и поиском высококвалифицированных специалистов за рубежом. То есть и здесь прослеживается тенденция, связанная с увеличением доли IT-аутсорсинга в современном мировом цифровом сообществе. Компании будут искать и привлекать специалистов за рубежом, получая при этом эксперта в узкой области и не такие высокие расходы на заработную плату. Кроме того, IT-аутсорсинг может стать первым шагом полноценной интернационализации IT-компании, так как в последствии она захочет расширять свой бизнес, тем более на рынки с более благоприятным климатом IT-индустрии.

Выводы по второй главе:

Исходя из проанализированных теоретических аспектов и анализа опыта IT-компаний из разных регионов можно сделать вывод о том, что IT-компании предпринимают и придерживаются различных стратегий выхода на внешние рынки, однако, выбор стратегии выхода на внешний рынок должен быть тщательно проанализирован и предусмотрен до мельчайших факторов. На примерах компании Apple, Samsung, Google, Accenture, можно сделать вывод, что, во-первых, стратегия выхода IT-компании на внешний рынок должна исходить и из базовых данных о компании: размера компании, величины оборота и инвестиций, финансовой мощи. Кроме того, необходимо принимать в расчет также внешние факторы успеха: культурную и географическую близость, экономические различия, объем и возможности рынка, страновой риск и открытость страны, а также условия и благоприятность IT-климата в новой стране. Мелким IT-компаниям будет выгоднее начать с экспортной стратегии,

IT-аутсорсинга. Крупные же фирмы с большим капиталом могут начать с направленности работы через посредников, например, создания совместных предприятий или альянсов, а также выбрать иерархическую модель построения бизнеса, чтобы получить быстрый доступ или добиться эффекта масштаба. Также выбор стратегии выхода на зарубежный рынок связан напрямую и с направлением деятельности IT-компаний: компании в сфере разработки ПО и производства оборудования придерживаются стратегии создания дочерних предприятий на рынках с более благоприятным климатом, а также экспортируют свои товары напрямую либо косвенно, в то время как направление информационных услуг связано с IT-аутсорсингом – экспортом за рубеж функций. Несмотря на различия, примечательно, что независимо от направления компании зачастую производят сделки слияний и поглощений с молодыми инновационными стартапами.

Крупнейшими странами экспортерами и в то же время импортерами ИТ являются США, Нидерланды. В соответствующем порядке по убыванию располагаются регионы в рассмотрении поставщиков услуг, связанных с информационными технологиями, а порядка 70% мирового объема сосредоточены в рамках деятельности ИТ-гигантов: Apple, Google, Hewlett Packard Enterprise, International Business Machine, Microsoft, Accenture PLC, SAP и Oracle.

Переходя к основным тенденциям стратегий ИТ-компаний при выходе на внешние рынки, необходимо отметить, что первым фактором успеха становится способность компаний выходить на новые рынки. Это связано как с экспансией и расширением уже устоявшегося ИТ-бизнеса, так и с оптимизацией затрат при стратегии интернационализации. Эффективность, как и снижение затрат, являются необходимой мерой для инвестирования в расширение нового рынка и привлечение новых клиентов. Актуальная же проблема квалифицированных специалистов будет решаться во многом передачей функций на аутсорсинг и поиском высококвалифицированных специалистов за рубежом. Здесь также прослеживается тенденция, связанная с увеличением доли ИТ-аутсорсинга в современном мировом цифровом сообществе. Также актуальной явной тенденцией являются изменения при выборе стратегий ИТ-компаний при выходе на внешний рынок ввиду влияния коронавирусной инфекции COVID-19: будет снижена активность компаний в области расширения детальности на зарубежные рынки, в то время как стратегия создания бизнеса с нуля либо создания совместных предприятий будет не актуальным еще довольно долгий период. Однако стратегия ИТ-аутсорсинга будет набирать обороты ввиду того, что при переходе предприятий разных стран на удаленный режим работы и реструктуризации деятельности, многим компаниям не хватает развитости ИТ внутри компании.

ГЛАВА 3 ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ОПЫТА МЕЖДУНАРОДНЫХ ИТ-КОМПАНИЙ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

3.1 Текущий уровень интернационализации белорусских ИТ-компаний

В Республике Беларусь отрасль информационных технологий является одной из стремительно развивающихся. По заявлению министра экономики Республики Беларусь Д. Крутого, ИТ-сфера в стране сравнивалась со многими традиционными секторами, такими как сельское хозяйство и транспортная отрасль, и на данный момент по праву считается локомотивом белорусской национальной экономики уже семь лет. В 2019 году доля ИТ-услуг увеличилась на 6,1 процентных пункта в общей структуре ВВП (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – ВВП и ВДС Беларуси за январь – октябрь 2019 г.

	Млн. руб. (в текущих ценах) (январь-октябрь 2019 г)	Доля в структуре ВВП за январь-октябрь 2019 г. (%)	Темп роста (% январь – октябрь 2018 г. к январю-октябрю 2019 г.)
ВВП, в т.ч.:	109 294,7	100	101,1
• ВДС, из нее:	94 252,7	86,2	101,2
• Сельское, лесное, рыбное хозяйство	7 861,4	7,2	102,1
• Горнодобывающая промышленность	804,6	0,7	100,5
• Обработывающая промышленность	23 276,0	21,3	100,5

Окончание таблицы 3.1

• Снабжение электроэнергией, газом, паром, го-	3 230,9	2,9	100,0
--	---------	-----	-------

рячей водой			
• Водоснабжение, деятельность по ликвидации загрязнений	766,7	0,7	101,4
• Строительство	5 965,8	5,5	103,4
• Оптовая и розничная торговля	10 109,1	9,3	100,3
• Транспортная деятельность	6 361,8	5,8	98,6
• Информация и связь	6 674,6	6,1	109,4
• ЧН	15 042,0	13,8	100,9

Примечание: собственная разработка на основе источника [29].

По данным таблицы 3.1 можно отметить, что показатели ИТ-сектора Беларуси превысили аналогичные показатели отрасли транспортной деятельности и строительства, а также приблизились к традиционной сфере сельского хозяйства. Кроме того, эксперты называют Республику Беларусь центром восточноевропейского ИТ-аутсорсинга.

Переходя к вопросу благоприятного климата для ИТ-компаний и привлечения инвестиций в Беларусь нельзя не упомянуть создание зоны Парка высоких технологий, хорошую репутацию страны для ИТ-аутсорсинга, низкие процентные ставки на налоги, законодательное регулирование сферы, а также безвизовый режим.

По данным отчета об измерении информационного общества в 2018 году, опубликованным Международным союзом электросвязи, Беларусь занимает 32-ю позицию в мировом сообществе по индексу развития ИКТ (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Рейтинг стран по индексу развития ИКТ, 2018 г.

Страна	Место	Индикатив
Исландия	1	8,98
Республика Корея	2	8,85
Окончание таблицы 3.2		
Германия	12	8,39
Эстония	17	8,14
Бахрейн	31	7,60
Беларусь	32	7,55

Латвия	35	7,26
Литва	41	7,19
Россия	45	7,07
Польша	49	6,89
Казахстан	52	6,79
Молдова	59	6,45
Украина	79	5,62

Примечание: собственная разработка на основе источника [62].

Данный показатель отражает доступность и уровень развития телефонной связи и глобальной сети Интернет для жителей страны в ценовом отношении.

По состоянию на 2019 год в Беларуси работают 54 200 IT-специалистов и ведут деятельность около 1500 IT-компаний. Белорусские IT-компании работают не только на внутренний рынок, но и связаны с более чем 50 странами мира, примерно 45% этого количества – компании из США и Канады и 30% – из Европы. Общий доход от производства и продаж IT-сектора в 2018 году составил 3,1 миллиарда долларов. В 2018 году на долю сектора информационных технологий приходилось 2,2% общей занятости и 14,5% всех новых рабочих мест в стране. По прогнозам экспертов, к 2022 году доля информационных технологий в ВВП увеличится до 10%.

Рассматривая структуру белорусского рынка информационных технологий, необходимо отметить, что он состоит из 60,5% аутсорсинговых компаний и 39,5% компаний-производителей (рисунок 3.1).

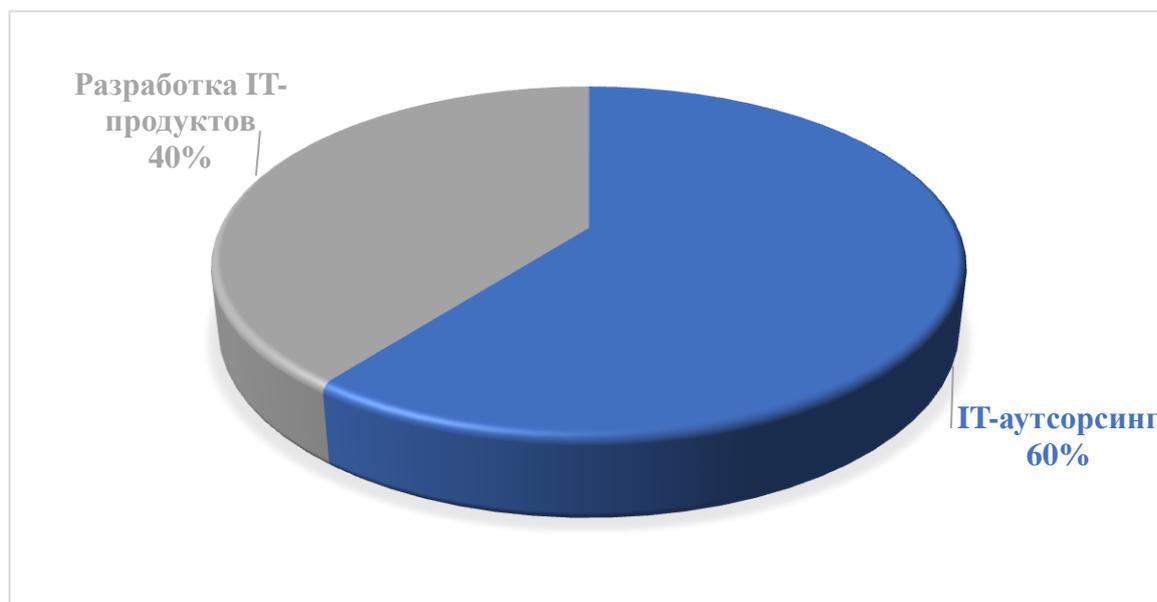


Рисунок 3.1 – Сегментирование рынка ИТ Беларуси, 2018 год [17]

Безусловным гигантом на белорусском ИТ-рынке является EPAM Systems. Белорусская компания, созданная для «эффективного программирования для Америки» (отсюда и название – аббревиатура от Effective Programming for America – EPAM), является ведущим мировым поставщиком услуг по разработке цифровых платформ и разработке программного обеспечения. EPAM имеет филиалы в Северной Америке, Европе и Азии и входит в список 100 самых быстрорастущих компаний Fortune в 2019 году. Международные гиганты, такие как Google и Яндекс, также имеют центры исследований и разработок в Беларуси [34].

Белорусские производственные компании в ИТ, такие как Wargaming, также повысили репутацию Беларуси в глобальном ИТ-сообществе. Wargaming, компания из Беларуси, подарившая миру игру World of Tanks, которая была и остается одной из самых популярных и прибыльных игр в мире. Viber, популярный мессенджер, приложение для обмена сообщениями, было разработано в Беларуси и в 2018 году достигло отметки в один миллиард пользователей. Белорусское приложение для создания селфи MSQRD, разработавшее технологию распознавания лиц, было куплено Facebook в 2016 году.

Однако, остается вопрос, могут ли конкурировать белорусские игроки на мировом рынке, хоть внутри страны и процветает аутсорсинг и развитие отрас-



ли. Индия, Китай и Филиппины являются одними из крупнейших игроков в мире при рассмотрении IT-индустрии. В Индии в IT-отрасли занято около 3,97 миллионов человек и, по предварительным прогнозам, в 2019 году общий экспортный доход IT-отрасли достигнет 135 миллиарда долларов. При таком сравнении, 54 тысячи IT-специалистов Беларуси и показатель экспорта в 3,1 миллиарда долларов недостаточно. Конкуренция наблюдается даже в Восточной Европе со стороны соседей Украины и Польши. В Украине около 185 000 IT-специалистов, а экспорт IT -услуг достиг 201 миллиарда долларов в 2019 году (рисунок 3.2).

Рисунок 3.2 – Обзор IT-рынка Польши, Беларуси, Румынии и Украины, 2019 г. [72, с. 13]

Глобальная конкуренция за IT-аутсорсинг и развитие отрасли является довольно жесткой. Хотя Украина, Беларусь, Польша и Румыния представляют небольшую долю на китайском или индийском рынке разработки программного обеспечения, данный картель представляет собой чрезвычайно конкурентную точку.

Подводя итог, касательно интернационализации ИТ-бизнеса Республики Беларусь, необходимо отметить, что данная отрасль является драйвером экономики страны последние несколько лет. Беларусь, Румыния, Польша и Украина сформировали кластер, который создает условия для конкуренции, тем самым являясь привлекательной территорией для инвестиций в ИТ-отрасль ввиду постоянного развития. Кроме того, ежегодно в стране выпускаются большое количество специалистов в сфере информационных технологий. Структура же белорусского рынка информационных технологий на две трети состоит из аутсорсинговых компаний, которые в том числе входят в мировой рейтинг лучших компаний-аутсорсеров мира, и на треть из компаний-производителей, разработчиков ПО.

3.2 Стратегии выхода белорусских ИТ-компаний на зарубежные рынки

Отрасль информационных технологий в Беларуси отмечается прогрессивностью развития. Так, Республика Беларусь уже была отмечена несколькими всемирно известными СМИ в качестве страны с благоприятным ИТ-климатом. Среди них журнал Wall Street, Forbes, Reuters, Euronews.

Близость к ЕС, обилие квалифицированных ИТ-специалистов, развитая техническая инфраструктура и низкий уровень утечки умов делают привлекательного партнера по аутсорсингу. В таблице 3.3 указаны четыре ключевых игрока на белорусском ИТ-рынке.

Таблица 3.3 – Ключевые игроки белорусского ИТ-рынка

Компания	Год основания	Кол-во сотрудников в Беларуси (2018)	География компании	Штаб-квартира
EPAM Systems, Inc.	1993	>3000	Представлена более, чем в 30-и странах, в том числе в Канаде, Мексике, Австрии, Болгарии, Австралии, Китае и Украине	США, Ньютон
IBA Group	1993	1000-2999	1Представлена более, чем в 10-и странах, в том числе в Чехии, Казахстане, Словакии, Израиле,	Чехия, Прага

			Саудовской Аравии, Южной Африки, Германии, США	
Itransition	1998	1000-2999	Представлена в России, Великобритании, Польше, США, Нидерландах	США, Денвер
A1QA	2003	500-999	США, Россия, Польша, Латвия	США, Денвер

Примечание: собственная разработка на основе источника [15].

Как отражено в таблице 3.3, география белорусских IT-гигантов довольно внушительная. Рассматривая историю компаний и стратегии их выхода на рынки, необходимо уточнить, что в большинстве случаев компания находила клиентов на иностранных рынках для первоначального сотрудника в качестве аутсорсера либо же привлекала иностранные инвестиции и организовывала совместные предприятия, либо следовала стратегии слияния и поглощения.

В частности, если рассматривать деятельность компании, занятой в направлении разработки программного обеспечения, нельзя не рассмотреть мирового белорусского IT-гиганта – компанию ЕРАМ, первые офисы которой были открыты в США и Беларуси придерживаясь стратегии «бизнес с нуля». Позже компания преследовала стратегию экспорта услуг и разработок, находя клиентов за рубежом. После чего ЕРАМ создала филиалы с нуля на новых рынках: в Австрии, Австралии, Армении, Болгарии, Беларуси, Великобритании, Венгрии, Германии, Индии, Ирландии, Казахстане, Канаде, Китае, Мексике, Нидерландах, ОАЭ, Польше, России, Сингапуре, Украине, Чехии, Швеции, Швейцарии. Также примечательно, что компания не раз совершала сделки слияний и поглощений, в том числе, когда в 2018 году ЕРАМ совершила свою крупнейшую сделку: купила американскую IT-компанию Continuum, которая занимается дизайном продуктов. Эта сделка обошлась ЕРАМ в 55,6 миллионов долларов. Также ЕРАМ приобрел британскую компанию по цифровой трансформации TH_NK (Think limited) на сумму 35,2 миллиона долларов [73].

Следующая компания будет рассмотрена в направлении предоставления IT-услуг, одновременно с производством технологического оборудования – IBA Group. IBA Group – альянс компаний, специализирующихся в области информационных технологий, разработчиков, производителей и поставщиков решений и услуг в IT-сфере в странах Центральной и Восточной Европы. Под брендом IBA Group работает более 20 компаний, расположенных в Чехии, Беларуси, России, Германии, США, Казахстане, Великобритании, Украине, Словакии, ЮАР, Болгарии, Израиле и в Саудовской Аравии. Примечательно, что после создания компании IBA в Беларуси, открытия вычислительного цен-

тра ИВА и создания СП «Информационные производственные архитектуры», компания приняла решение придерживаться стратегии создания дочерней компании на зарубежном рынке и выбрала одну из наиболее подходящих по культурным и географическим особенностям страну – Чехию, в которой открыла центр разработки. После чего IBM создало предприятия с нуля в США и на Кипре. Кроме того, необходимо отметить, что при ведении своей деятельности, компания также предлагала IT-аутсорсинг зарубежным партнерам, то есть экспортировала свои IT-услуги.

В Беларуси ведут свою деятельность достаточно много компаний, которые интернационализировали свой бизнес с помощью различных стратегий. Рассматривая направление иерархического построения бизнеса, существует ряд примеров в стратегии слияний и поглощений (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Крупнейшие сделки при стратегии слияний и поглощений в Республике Беларусь, 2016-2018 гг.

Год	Компания-цель	Покупатель	Примечание
2016	«Masquerade Technologies, Inc.»	Facebook, Inc	Покупка 100% доли актива американской компанией.
2016	«Атлант-Телеком»	Telekom Austria AG	Австрийская компания купила 100% долю акций.
2017	AIMatter	Google	Покупка компании целиком, а не интеллектуальной собственности или аффилированной компании в другой юрисдикции. Первым пример такой сделки для Беларуси.
2018	FriendlyData	ServiceNow	После приобретения технологии компания стала самой инновационной в мире по версии Forbes.
2018	SolbegSoft	Helmes	Эстонская IT-компания приобрела контрольную долю белорусской компании-разработчика ПО.
2018	Continuum	EPAM Systems	Крупнейшая сделка белорусской компаний EPAM.
2018	Big World	Wargaming.net	Сумма сделки равнялась 45 млн. долларов США.
2018	TH_NK	EPAM Systems	Сумма сделки составила 35,2 млн. долларов США.

Примечание: собственная разработка.

Примечательно, что в основном иностранные компании покупают белорусские технологии, стартапы и компании. Так, в 2016 году произошла нашумевшая сделка: Facebook купил 100% актива белорусской компании, которая впервые создала распознавание камерой лиц и на базе этой технологии разработала несколько приложений.

Следующим известным поглощением стала покупка 100%-ного капитала компании «Атлант-Телеком» австрийской компанией Telekom Austria AG. Население знает эту компанию как провайдера мобильной связи, однако с покупкой акций изменилось и назначение компании как провайдера телекоммуникационных, ИКТ- и контент-услуг [74].

В 2017 году Google купила белорусскую компанию-резидента ПВТ AIMatter, которая разработала развлекательные приложения с запуском нейронных сетей прямо на мобильном телефоне. Примечательно, что это был первый опыт для белорусской компании, при котором Google выкупила полностью всю компанию, вместе с технологией, штаб-квартирой и сотрудниками, а не покупка лишь интеллектуальной собственности.

Известная американская компания ServiceNow выкупила белорусский стартап FriendlyData, который предлагал автоматизацию бизнес-процессов Now Platform. Примечательно, что после покупки данной технологии американская фирма возглавила рейтинг Forbes как самая инновационная компания в мире.

Переходя к анализу белорусских компаний, которые выбрали такую стратегию выхода на внешние рынки, как СиП, рассмотрим опыт белорусского гиганта. Как упоминалось выше, 2018 году EPAM купила американскую IT-компанию Continuum, занятую в дизайне продуктов за 55,6 миллионов долларов [73].

Компания Wargaming.net также интернационализировала свой бизнес с помощью СиП. Она приобрела Big World – компанию, которая впервые разработала платформу для промежуточного ПО для рынка многопользовательских онлайн-игр.

Переходя к рассмотрению аутсорсинга информационных технологий и опыта белорусских компаний в данной сфере, необходимо упомянуть, что Международная ассоциация аутсорсинга определила шесть компаний-резидентов Парка высоких технологий в качестве лучших поставщиков IT-аутсорсинга 2018 года. Данные компании вошли в рейтинг 100 Global Outsourcing 2018 (приложение Г). Белорусские компании Ciklum, EPAM Systems, IBA Group, Intetics, Itransition и Bell Integrator вошли в список лидеров.

Кроме того, по данным издания Clutch, в Беларуси выделяют топ-15 компаний-поставщиков IT-услуг (рисунок 3.3).

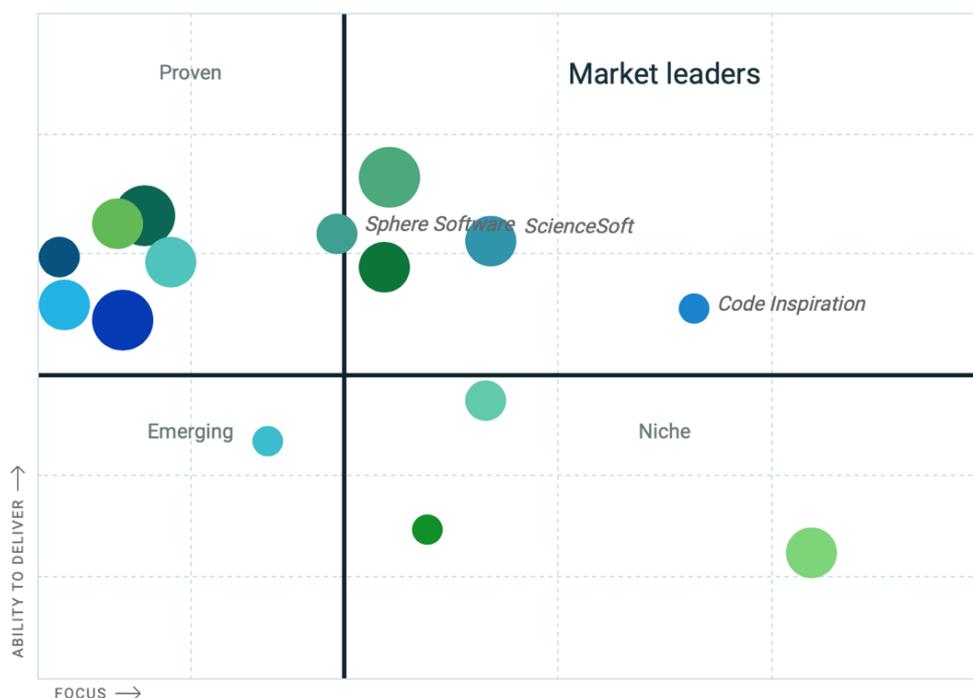


Рисунок 3.3 – Лидеры рынка IT-аутсорсинга Беларуси [18]

Эксперты издания Clutch предложили следующую классификацию в зависимости от длительности функционирования на рынке, спецификацию продукта или предоставляемой услуги, и стабильности развития. Они выделили четыре категории: белорусские компании, недавно вошедшие на международный рынок IT-аутсорсинга, нишевые компании, специализирующиеся на нишевых услугах, компании, завоевавшие успех на рынке и безусловные компании-лидеры по каждой из позиций.

Абсолютными лидерами рынка по данной статистике являются компании Code Inspiration (компания веб- и мобильного развития полного цикла), ScienceSoft, Sphere Software, Itransition, Altoros, Forte Group.

Такие крупные компании-резиденты ПВТ, как EPAM Systems, IBA, Itransition, ISsoft, iTechArt, Exadel, SaM Solutions, ScienceSoft, установили свое присутствие с долгосрочными целями на рынке и продолжают их достигать. Так или иначе для поддержания стратегии международного IT-аутсорсинга, компании вынуждены привлекать иностранных клиентов и предлагать более выгодные условия, нежели на их локальном рынке [18].

Достичь этого можно с помощью более благоприятного ИТ-климата в стране. Беларусь же считается страной с довольно привлекательным инвестиционным климатом. В большей степени это связано с постоянным совершенствованием законодательства в области информационных технологий, а также с созданием Парка высоких технологий. Для наглядности и более обширного понимания предпочтений компаний-резидентов ниже приведена таблица 3.5.

Таблица 3.5 – Сравнительная характеристика условий для компаний-резидентов ПВТ и других компаний

	Другие компании	Компании-резиденты ПВТ
Налог на прибыль	От 5% до 18%	Освобождены от уплаты
НДС	От 0,5% до 20%	
Земельный налог	От 160 руб./га до 0,1% кадастровой стоимости	
Налог на недвижимость	1% от стоимости недвижимости	
Таможенные пошлины и ввозной НДС	В зависимости от типа ввозимого или вывозимого товара	
Оффшорный сбор	15%	
Продажа валюты	50% от валютной выручки	Освобождены от обязательства
Арендная плата	Устанавливается в зависимости от типа арендуемого помещения	Снижается на 50%, если арендуемое помещение находится в собственности государства
Подходный налог сотрудников	13%	9%
Налог на доходы, полученные иностранными дочерними компаниями	10%-15%	5%

Примечание: собственная разработка на основе источника [2, с. 27].

Примечательно, что данный льготный режим в 2018 году был продлен до 2049-го года, поэтому на данный момент компании имеют гарантию сохранения благоприятных условий и без риска продолжать свою деятельность, экспортируя свои услуги за рубеж, пользуясь льготными позициями.

Рынок информационных технологий можно считать особенным, так как в данной сфере основополагающим фактором успеха компании является иннова-

ционность технологической идеи и разработки. В таком случае достаточно не трудно найти и привлечь иностранные инвестиции. Каким образом иностранные инвестиции будут вовлечены, зависит от специфики компании. Как было проанализировано выше, достаточно много случаев слияний и поглощений на рынке ИТ-индустрии Беларуси. Объективно, компаний-покупателей на данном этапе развития рынка не так много, как желающих приобрести белорусские стартапы и инновационную интеллектуальную собственность, однако и крупные игроки, зарекомендовавшие себя в мировом сообществе, также присутствуют.

Примечательно, что стратегии выхода на внешний рынок белорусских ИТ-компаний схожи с компаниями, рассмотренными в предыдущей главе в мировом разрезе. Выявлена закономерность в таких факторах, как финансовая мощь компании, ее человеческие и энергетические ресурсы, которые в первую очередь влияют на принятие той или иной стратегии выхода на внешний рынок. В свою очередь, выбор стратегии выхода на зарубежный рынок связан напрямую и с направлением деятельности ИТ-компаний: компании в сфере разработки ПО и производства оборудования скорее экспортируют свои товары за рубеж, в то время как направление информационных услуг связано с ИТ-аутсорсингом. Кроме того, существует практика и слияний и поглощений на белорусском ИТ-рынке. Несмотря на то, что белорусские стартапы чаще выкупают со 100%-й долей, существует также практика, когда белорусские гиганты, такие как ЕРАМ, приобретают новые зарубежные инновационные компании, а не только их интеллектуальную собственность.

3.3 Проблемы и перспективы дальнейшего выхода ИТ-компаний на зарубежные рынки с использованием различных стратегий

Информационные технологии стали самым быстрорастущим сектором в экономике Беларуси, ежегодно увеличиваясь более чем на 20%. Однако характер отрасли в Беларуси, которая, как было выявлено в предыдущем разделе, ориентирована на аутсорсинг, в первую очередь ориентирован на иностранных клиентов.

Одной из основных причин, по которой Беларусь стала центром ИТ, является высокое качество самого ИТ-сектора. Беларусь была крупным техническим центром в советский период, и в настоящее время 24% студентов, обучающихся в белорусских университетах, специализируются по дисциплинам STEM (наука, технология, инженерия и математика). Планируется, что к

сентябрю 2021 года в Беларуси будет открыт IT-университет, ориентированный на подготовку специалистов для данной отрасли.

Что касается перспектив дальнейшего развития выхода на мировые рынки IT-компаний Беларуси, стоит отметить, что в отрасли в Беларуси есть не только высококвалифицированные специалисты, но соответствующая высокая зарплата, которая мотивирует на работу в данной отрасли. Средняя заработная плата IT-сотрудников здесь составляет 1800 долларов, что намного выше средней зарплаты занятого в экономике работника, которая составляет примерно 450 долларов по официальным источникам. Беларусь также является дешевым аутсорсинговым центром, который считается одним из самых дешевых по отношению к другим странам Восточной Европы.

Кроме того, Беларусь продемонстрировала, что стремится быть в тренде мировых новых технологий. 21 декабря 2017 года Президент Республики Беларусь подписал закон «О развитии цифровой экономики» [32]. Приняв этот закон, Беларусь стала одной из самых передовых стран в Восточной Европе с точки зрения регулирования криптовалют и технологии блокчейна.

Также следующей проблемой можно отметить имидж Беларуси как IT-страны. Ввиду несформированного, либо же стихийно сформированного имиджа Беларуси как перспективной IT-страны с благоприятным климатом существует недостаточное доверие к стране и к специалистам. Кроме того, ввиду отсутствия репутации многие потенциальные партнеры могут даже не быть информированы и осведомлены о преимуществах сотрудничества с Беларусью в сфере ИТ.

Одним из непосредственных факторов, которые могут оказать влияние на развитие сектора информационных технологий в Беларуси и, в том числе, выхода на внешние рынки белорусских IT-компаний, является международный имидж и репутация Беларуси. В IT-кругах, в частности, в сфере аутсорсинга, Беларусь становится известным как качественный, надежный, выгодный деловой партнер. Этой репутации способствуют новые международные связи, такие как перевод иностранных работников в Беларусь и тесное сотрудничество белорусов с иностранными компаниями. Сергей Гончаревич, управляющий партнер инвестиционной компании Capital Times в Беларуси, отметил, что развитие IT-индустрии в Центральной и Восточной Европе способствует росту международного интереса к этому региону. Данная информация позволяет нам сделать прогноз о том, что и в дальнейшем будет наблюдаться рост IT-аутсорсинга в стране, а рост экспорта информационных услуг на внешние рынки будет увеличиваться.

Что касается прогнозов и перспектив географической экспансии белорусских IT-компаний, стоит отметить, что сектор информационных технологий также может повлиять на развитие политических отношений в Беларуси: 91,9%

произведенного в ПВТ программного обеспечения приходится на экспорт, 49,1% из которых – в европейские страны, 44% – в США и Канаду и только 1% – в Россию и страны СНГ. Тем самым можно сделать вывод, что ИТ-сектор перераспределяет бремя двусторонних взаимоотношений Беларуси и России, тем самым сокращая зависимость страны в соседнем государстве. Беларусь стремится к сближению с Соединенными Штатами, а США, в свою очередь, также являются крупнейшим заказчиком аутсорсинга в Беларуси. По мере того, как все больше американских компаний обращаются в Беларусь за своими потребностями в аутсорсинге, а также в том, что при выходе на внешние рынки с использованием стратегии слияния и поглощения либо же создания совместных предприятий, это может в конечном итоге повлиять на белорусско-американские экономические связи. Это касается не только США, поскольку Беларусь развивает прочные отношения в сфере ИТ со странами Западной Европы, особенно с Великобританией и Германией.

Сектор информационных технологий также является одним из ключевых факторов в белорусско-китайских отношениях, так как Китай поддерживает развитие информационных технологий в Беларуси в рамках менее обсуждаемого «Цифрового шелкового пути». Учебный центр Huawei был открыт в Минске 19 ноября 2018 года, и во время церемонии открытия было отмечено, что авторизованные центры Huawei по обучению ИТ-специалистов работают по всему миру [33].

По словам бывшего премьер-министра А. Кобякова, дело в Беларуси в том, что в стране ограниченные природные ресурсы, нет доступа к морю и высокая зависимость от внешних факторов, находящихся вне контроля. Основными ресурсами являются жители страны – человеческий потенциал [15].

По данным Ernst&Young, Беларуси удалось построить зрелую экспортно-ориентированную индустрию информационных услуг и разработки программного обеспечения. Однако ИТ-аутсорсинг может скоро достигнуть своего апогея, учитывая ограниченные человеческие ресурсы Беларуси и мировые расходы на аутсорсинг. Зависимый от аутсорсинга ИТ-сектор продает «мозги», интеллектуальную собственность, тем самым позволяя большей части доходов перераспределяться за границей [53].

Следующей проблемой выхода ИТ-компаний на зарубежные рынки становится недостаточное производства программного обеспечения, а точнее, превалирование ИТ-услуг над созданием собственного продукта, который является более ценным с точки зрения инвестиций и капиталовложений, нежели экспорт услуг.

На данный момент на 1000 ИТ-компаний, работающих в Беларуси, приходится только 10-15%, которые создают свои собственные продукты. Тем не менее, программный продукт остается наиболее перспективным направлением,

поскольку готовые проекты приносят больше, чем услуги. Тем не менее, такие крупные игроки, как ЕРАМ и ИВА, имея мощную финансовую составляющую, смогут получить выгоду от компаний, которые создают продукты машинного обучения и искусственного интеллекта при использовании стратегии слияний и поглощений, так как именно данные области будут доминировать в индустрии высоких технологий в ближайшем будущем.

Тем не менее, И. Михневич, соучредитель Wargaming, покинувший компанию в 2014 году, охарактеризовал государственную политику Беларуси в отношении IT-бизнеса как «близорукую» [57]. Беларусь едва ли инвестирует в IT и имеет сложное законодательство для IT-бизнеса. Государственные инвестиции в НИОКР снижаются с 2011 года и никогда не превышали 1% ВВП. Следовательно, это снижает способность Беларуси сохранять региональное лидерство в нынешней гонке технологий.

В ходе конференции IT Spring 2018 различные докладчики обсудили инвестиционные проблемы в Беларуси. Специфика законодательства не только запрещает венчурные фонды, но и не защищает инвестора. Белорусский закон не защищает имущественные права инвестора и не защищает его от перехода сотрудников в конкуренты. Данные факторы являются проблемой развития интернационализации IT-компаний Беларуси при выходе на внешние рынки, тем самым мотивируя на использование экспортной стратегии, нежели иерархического построения бизнеса за границей или посреднической деятельности.

Выводы по третьей главе:

Отрасль IT является драйвером экономики Республики Беларусь последние несколько лет. В 2019 году доля IT в общей структуре ВВП Беларуси составила 6,1%, а экспорт IT-услуг превысил 3,1 миллиард долларов. Ежегодно в стране выпускаются 49 тысяч специалистов в сфере IT. Структура же белорусского рынка IT-услуг состоит из 60,5% аутсорсинговых компаний и 39,5% компаний-производителей.

В большинстве случаев белорусская IT-компания находила клиентов на иностранных рынках для первоначального шага при выходе на внешний рынок в качестве аутсорсера либо же привлекала иностранные инвестиции и организовывала совместные предприятия. Также у компаний-гигантов, таких как ЕРАМ, имеется опыт стратегии слияния и поглощения.

Рынок информационных технологий можно считать особенным, так как в данной сфере основополагающим фактором успеха компании является инновационность технологической идеи и разработки. В таком случае достаточно нетрудно найти и привлечь иностранные инвестиции. Каким образом иностранные инвестиции будут вовлечены, зависит от специфики компании. Как было проанализировано выше, большинство компаний придерживается либо экспортной стратегии выхода на внешние рынки, он же IT-аутсорсинг, также

наблюдается опыт стратегии слияний и поглощений на рынке интернационализации IT-бизнеса Беларуси.

Беларуси удалось построить зрелую экспортно-ориентированную индустрию информационных услуг и разработки программного обеспечения. Тем не менее, специфика белорусского законодательства запрещает венчурные фонды и не защищает инвестора. Тем самым закон не защищает имущественные права инвестора и не защищает его от перехода сотрудников в конкуренты. Следовательно, в дальнейшем будет наблюдаться рост IT-аутсорсинга в стране, то есть небольшие компании будут придерживаться экспортной стратегии выхода на внешние рынки. Для более прогрессивного развития и интернационализации IT-бизнеса Беларуси необходимо совершенствовать существующее законодательство, а также вкладывать инвестиции в НИОКР, менять структуру деятельности в ИТ, стимулируя к переходу на создание инновационного ПО, развивать информационно-технологическую сеть и улучшать имидж страны с привлекательным IT-климатом в зарубежных СМИ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мировой рынок информационных технологий является чрезвычайно вместительным, что создает значительные перспективы для предприятий, но одновременно выдвигает и дополнительные требования к менеджменту и стратегическому планированию компании. Ввиду развития информационных технологий и увеличения темпов роста ИТ-сектора предприятиям необходимо внедрять новейшие разработки и автоматизировать бизнес. Следовательно, спрос на ИТ-услуги, разработки новейшего ПО и квалифицированных специалистов растет быстрыми темпами. Данная трансформация приводит к необходимости компаний расширять границы функционирования и выходить на внешние рынки. Однако данный факт спровоцирован не только негативными факторами деятельности компании, такими как высокие затраты на оптимизацию, разработку и обслуживание ИТ-компаний, и поиском выгодных альтернатив, но и перспективами развития компании за счет масштабирования бизнеса и увеличения спроса на уникальные разработки.

Информационные технологии определяются в широком смысле как технологии, предназначенные для хранения, обработки и обмена информацией. ИТ-компания – это компания, основная деятельность которой направлена на развитие информационных технологий. Выход на рынок – это решение отечественного производителя ввести продукт или услугу на зарубежный рынок. Стратегия выхода компании на внешние рынки – совокупность действий, детализированный план, направленный на долгосрочную деятельность в рамках достижения конкретной цели предприятия – расширения деятельности за границу.

Выделяют три основных стратегических направления выхода на внешние рынки: иерархическое построение бизнеса, экспорт и посредничество. Каждая из стратегий этих направлений имеет собственные преимущества и недостатки. Выбирая экспорт, ИТ-компания может избежать существенных затрат на организацию собственных операций в новой стране, но она должна найти способ сбыта и распространения своих товаров или услуг в этой стране. Выбирая лицензирование или франчайзинг, компания снижает свои финансовые риски, но также отказывается от контроля над производством и маркетингом своей продукции в новой стране. Партнерские отношения и стратегические альянсы сокращают объем инвестиций, которые компания должна вложить, потому что расходы делятся с партнером. Но общие затраты на партнерства и альянсы выше, чем на экспорт, лицензирование или франчайзинг, и существует вероятность проблем интеграции между корпоративными культурами партнеров. Слияния и поглощения обеспечивают быстрый вход и меньший риск с

точки зрения того, что операции установлены и известны, но они могут быть дорогостоящими и могут привести к проблемам интеграции приобретенной фирмы с головной компанией. Предприятия с нуля дают компании наилучшую возможность сохранить полный контроль над операциями, получить знания о местном рынке и стать инсайдером, в котором работают местные жители. Недостатками новых предприятий являются длительное время выхода на рынок, потому что фирма должна наладить деятельность, а также высокие затраты на создание операций с нуля.

Ко внутренним факторам успеха при выходе на внешние рынки являются: выбор стратегии выхода на иностранный рынок, размер компании, финансовые ресурсы и предыдущий опыт. Внешние: экономическая дистанция, культурные различия, размер рынка, страновой риск и открытость страны.

IT-компании предпринимают и придерживаются различных стратегий выхода на внешние рынки. На примерах компании EPAM, SAP, Google, Apple, Accenture, Wargaming можно сделать вывод, что, во-первых, стратегия выхода IT-компании на внешний рынок должна исходить и из базовых данных о компании: размера компании, величины оборота и инвестиций, финансовой мощи. Кроме того, необходимо принимать в расчет также внешние факторы успеха: культурную и географическую близость, экономические различия, объем и возможности рынка, страновой риск и открытость страны, а также условия и благоприятность IT-климата в новой стране. Мелким IT-компаниям будет выгоднее начать с экспортной стратегии – IT-аутсорсинга. Крупные же фирмы с большим капиталом могут начать с направленности работы через посредников, например, создания совместных предприятий или альянсов, а также выбрать иерархическую модель построения бизнеса, чтобы получить быстрый доступ или добиться эффекта масштаба.

США, Нидерланды и Япония являются крупнейшими странами экспортерами и в то же время импортерами IT-услуг. В соответствующем порядке по убыванию располагаются регионы в рассмотрении поставщиков услуг, связанных с информационными технологиями, а порядка 70% мирового объема сосредоточены в рамках деятельности IT-гигантов: Hewlett Packard Enterprise, International Business Machine, Microsoft, Accenture PLC, SAP и Oracle.

IT-сектор является локомотивом для экономики Беларуси. В 2019 году доля IT в общей структуре ВВП Беларуси составила 6,1%, экспорт же IT-услуг превысил 3,1 миллиард долларов. Ежегодно в стране выпускаются 49 тысяч специалистов в сфере IT. Структура же белорусского рынка IT-услуг состоит из 60,5% аутсорсинговых компаний и 39,5% компаний-производителей.

Что касается перспектив дальнейшего развития выхода на мировые рынки IT-компаний Беларуси, стоит отметить, что в отрасли в Беларуси есть не только высококвалифицированные специалисты, но соответствующая высокая

зарплата, которая мотивирует на работу в данной отрасли. Беларусь также является дешевым аутсорсинговым центром, который считается одним из самых дешевых по отношению к другим странам Восточной Европы.

Сектор информационных технологий также может повлиять на развитие политических отношений в Беларуси: 91,9% произведенного в ПВТ программного обеспечения приходится на экспорт, 49,1% из которых – в европейские страны, 44% – в США и Канаду и только 1% – в Россию и страны СНГ. ИТ-сектор перераспределяет бремя двусторонних взаимоотношений Беларуси и России, тем самым сокращая зависимость страны в соседнем государстве. Также Беларусь развивает прочные отношения в сфере ИТ со странами Западной Европы, особенно с Великобританией и Германией.

Актуальной тенденцией является изменения при выборе стратегий ИТ-компаний при выходе на внешний рынок ввиду влияния коронавирусной инфекции COVID-10, а именно: предполагается снижение активности компаний в области расширения детальности на зарубежные рынки, а также уменьшение актуальности стратегии создания бизнеса с нуля либо создания совместных предприятий на довольно долгий период. Тем не менее, стратегия ИТ-аутсорсинга будет набирать обороты ввиду недостаточной развитости ИТ внутри компании при переходе на удаленный режим работы.

Проблемой выхода ИТ-компаний на зарубежные рынки становится недостаточное производство программного обеспечения, а точнее, превалирование ИТ-услуг надо созданием собственного продукта. В дальнейшем будет наблюдаться рост ИТ-аутсорсинга в стране, а рост экспорта информационных услуг на внешние рынки будет увеличиваться. Тем не менее, такие крупные игроки, как ЕРАМ и ИВА, имея мощную финансовую составляющую, смогут получить выгоду от компаний, которые создают продукты машинного обучения и искусственного интеллекта при использовании стратегии слияний и поглощений, так как именно данные области будут доминировать в индустрии высоких технологий в ближайшем будущем. Для более прогрессивного развития и интернационализации ИТ-бизнеса Беларуси необходимо совершенствовать существующее законодательство, а также вкладывать инвестиции в НИОКР, менять структуру деятельности в ИТ, стимулируя к переходу на создание инновационного ПО, развивать информационно-технологическую сеть и улучшать имидж страны с привлекательным ИТ-климатом в зарубежных СМИ. Данные факторы на данный момент являются камнем преткновения в интернационализации ИТ-компаний Беларуси, тем самым, при выходе на внешние рынки, мотивируя на использование экспортной стратегии, нежели иерархического построения бизнеса за границей или посреднической деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абламейко, М. С. Подготовка и принятие информационного кодекса республики беларусь – настоятельная потребность времени / М. С. Абламейко, Г. А. Василевич // Веснік БДУ. – 2012. № 2. – С. 98-102.
2. Автушко-Сикорский, А. Проект разработки предложений реформ, направленных на развитие ИТ и инновационного сектора в Республике Беларусь / А. Автушко-Сикорский, Е. Артеменко, А. Козлов. Минск : Бел. ин-т. стратег. иссл., 2017. – С. 25-39.
3. Агапов, В. Обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынков информационных технологий / В. Агапов, С. Яковлев, В. Патрусевиц // Аналитический обзор Московской Биржи совместно с РВК. – 2014. – № 48. – 54 с.
4. Агафонов, А. Н. Формирование системы управления информационными услугами / А. Н. Агафонов. – Самара : Сам. гос. эконом. ун-т, 2007. – 144 с.
5. Адамов, Н. Международный опыт развития и применения аутсорсинга и аутстаффинга / Н. Адамов, А. Кирилова // Финансовая газета № 15. 2009. – с. 347.
6. Алдерс, Р. ИТ аутсорсинг Практи. рук. / Р. Алдерс; Пер. с англ. С. Зинюк. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 299 с.
7. Американский финансово-экономический журнал Forbes [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru>. – Дата доступа: 21.02.2020.
8. Андерсен, А. Маркетинговые каналы / А. Андерсен, Э. Коффлан. – Прентис Холл, 2001. – 361 с.
9. Береза, Н. В. Рынок информационных услуг: современные тенденции и перспективы развития / Н. В. Береза. – М. : Директ-Медиа, 2014. – 38 с.
10. Гнутова, А. А. Функционирование и развитие регионального рынка информационных услуг / А. А. Гнутова. – Тольятти, 2010. – 160 с.
11. Готтшальк, П. ИТ-аутсорсинг. Построение взаимовыгодного сотрудничества / П. Готтшальк, Х. Солли-Сетер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – с. 392.
12. Давыденко, Е. Л. Аутсорсинг информационных технологий Республики Беларусь / Е. Л. Давыденко // Банкаўскі веснік. – 2012. – № 20. – С. 26–30.
13. Демчева, Е. А. Научно-технический аутсорсинг как инструмент повышения конкурентоспособности компании / Е. А. Демчева, В. Б. Люкманов // Предпринимательство. – 2008. – № 6. – 27 с.

14. Зарубежный опыт программного аутсорсинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.klubok.net/article1774.html>. – Дата доступа: 14.02.2020.
15. Интернет-портал об ИТ-индустрии в Республике Беларусь и мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dev.by>. – Дата доступа: 06.02.2020.
16. ИТ-Академия Республики Беларусь: лучшие ИТ-курсы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.it-academy.by>. – Дата доступа: 15.03.2020.
17. Информационный портал Минский диалог [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minskdialogue.by>. – Дата доступа: 21.02.2020.
18. Информационный портал Clutch [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clutch.co>. – Дата доступа: 04.03.2020.
19. Информационный портал CompTIA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.comptia.org/>. – Дата доступа: 19.03.2020.
20. Информационный портал PowerBranding [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru>. – Дата доступа: 06.02.2020.
21. Квинт, В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке / В. Л. Квинт. – Москва: БЮДЖЕТ, 2012. – 353 с.
22. Климович, Л. А. Факторы конкурентоспособности компаний на международном рынке программных продуктов // Л. А. Климович // Беларусь в современном мире: материалы VII Международной конференции, посвященной 87-летию образования Белорусского государственного университета, 30 октября 2008 г. / редкол.: В. Г. Шадурский [и др.]. – Минск: Тесей, 2008. – 304 с.
23. Ковалев, М. М. Развитие экспорта ИТ-услуг в посткризисной перспективе / М. М. Ковалев, О. И. Лаврова // Веснік сувязі. – 2010. – № 3. – С. 21–25.
24. Курбанов, А. Х. Аутсорсинг: история методология практика / А. Х. Курбанов, В. А. Плотников. – Москва: Инфра-М, 2013. – С. 34-47.
25. Лазарев, А. Н. Мировой рынок информационных услуг в условиях глобализации / А. Н. Лазарев. – Москва, 2011. – 403 с.
26. Мешко, Н. П. Внедрение и управление моделью аутсорсинга ИТ-услуг на предприятиях / Н. П. Мешко, Н. Г. Гловацкая // Вестник Днепропетровск. – 2012. – № 9. – 14 с.
27. Министерство иностранных дел Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mfa.gov.by>. – Дата доступа: 22.03.2020.
28. Министерство связи и информатизации Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.mpt.gov.by. – Дата доступа: 14.03.2020.

29. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belstat.gov.by>. – Дата доступа: 06.01.2020.
30. Об информации, информатизации и защите информации : Закон Респ. Беларусь от 10 ноября 2008 г. № 455-З : в ред. от 4 янв. 2014 г. № 102-З : с изм. и доп. от 11 мая 2016 г. № 362-З. – Минск : Амалфея, 2015. – 59 с.
31. О Парке высоких технологий [Электронный ресурс] : Декрет Президента Респ. Беларусь, 22 сент. 2005 г., № 12 : в ред. Декрета Президента Респ. Беларусь от 03.11.2014 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.
32. О развитии цифровой экономики [Электронный ресурс] : Декрет Президента Респ. Беларусь, 21 дек. 2017 г., № 8 : в ред. Декрета Президента Респ. Беларусь от 28.03.2018 г. // Нац. правовой интернет-портал Респ. Беларусь. – 2017. – № 8.
33. Официальный сайт аналитического агентства Statista [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/886397/total-tech-spending-worldwide>. – Дата доступа: 06.05.2020.
34. Официальный сайт компании Ерам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://careers.eram.by>. – Дата доступа: 29.01.2020.
35. Официальный сайт Value Penguin [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.valuepenguin.com/sectors/information-technology>. – Дата доступа: 03.05.2020.
36. Официальный сайт Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belarus.by>. – Дата доступа: 17.03.2020.
37. Подпругин, С. Д. Рынок информационных продуктов и услуг: сущность, эволюция и специфика / Подпругин С. Д. – Иркутск, 2004. – 188 с.
38. Радчук, В. А. Формирование и развитие рынка информационных услуг в регионе / В. А. Радчук. – Кисловодск, 2012. – С. 165-167.
39. Савицкая, И. Г. Формирование рынка информационных услуг для реализации антимонопольной политики : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. / И. Г. Савицкая. – СПб, 2011. – 23 с.
40. Сайт о банках в Республике Беларусь и их услугах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://banki24.by>. – Дата доступа: 13.03.2020.
41. Семак, Е. А. Глобализация и интернационализация экономики: курс лекций: в 2 ч. / Е. А. Семак. Минск: БГУ, 2004. – Ч. 1. – 103 с.
42. 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.

43. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ / К. Фляйшер, М. Бенсуссан. – Москва: БИНОМ Лаборатория знаний, 2015. – 541 с.
44. Шиманович, Г. Парк ненулевых налогов: оценка вклада ПВТ в бюджет Беларуси / Г. Шиманович, А. Чубрик. – Минск : Исслед. Центр ИПМ, 2019. – 15 с. – (Серия «Отраслевые обзоры» ; SR/19/01).
45. Яровая, Н. Анализ состояния системы информационной поддержки маркетинговой деятельности субъектов хозяйствования Республики Беларусь / Н. Яровая // Маркетинг, реклама, сбыт. – 2003. – № 7. – С. 52-56.
46. AgileEngine [Electronic resource] : Top outsourcing destinations to watch in 2018. – Mode of access: <https://agileengine.com>. – Date of access: 30.03.2020.
47. Bloomberg: international portal of business and markets news, data, analytic [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.bloomberg.com>. – Date of access: 25.03.2020.
48. Code Inspiration [Electronic resource] : Why IT outsourcing to Eastern Europe is a new business tendency? – Mode of access: <https://codeinspiration.pro>. – Date of access: 02.02.2020.
49. Cio Techtarget [Electronic resource] : information and communications technology, or technologies. – Mode of access: <https://searchcio.techtarget.com>. – Date of access: 22.01.2020.
50. CSO [Electronic resource] : The report of global market of information technology services 2018. – Mode of access: <https://www.cso.com.au>. – Date of access: 11.03.2020.
51. Czinkota, M. International Marketing / M. Czinkota. – Mason OH, 2013. – P. 26-28.
52. Douglas, S. Guidelines for Developing International Marketing Strategies / S. Douglas, H. Perlmutter, Y // Wind. Journal of Marketing. – 2014. – Vol. 73. – P. 14-23.
53. Ernst&Young [Electronic resource] : The IT Industry in Belarus: 2017 and Beyond. – Mode of access: <https://ey.com>. – Date of access: 27.03.2020.
54. Existek [Electronic resource] : Top IT outsourcing countries in 2019. – Mode of access: <https://existek.com>. – Date of access: 28.03.2020.
55. Gartner [Electronic resource] : Gartner Worldwide IT Services Revenue. – Mode of access: <http://www.gartner.com>. – Date of access: 05.03.2020.
56. Helfat, C. The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history / C. Helfat, M. Lieberman // Industrial and Corporate Change. – 2007. – № 6. – 725 p.
57. Hi-tech Park Belarus [Electronic resource] : What is HTP? – Mode of access: <http://www.park.by>. – Date of access: 13.02.2020.

58. Huber, G. Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights / G. Huber, W. Glick // Oxford University Press. – 1995. P. 43-48.
59. International Association of Outsourcing Professionals [Electronic resource] : International Association of Outsourcing Professionals Outsourcing trends 2018. – Mode of access <https://www.iaop.org>. – Date of access: 03.03.2020.
60. International Telecommunication Union [Electronic resource] : ICT Development Index 2017. – Mode of access: <https://insights.stackoverflow.com>. – Date of access: 02.02.2020.
61. Internet world stats [Electronic resource] : Usage and population stats. – Mode of access <https://www.internetworldstats.com>. – Date of access: 02.03.2020.
62. ISG [Electronic resource] : The ISG Index: Global IT services market. – Mode of access: <https://isg-one.com>. – Date of access: 01.04.2020.
63. Johnson, K. Global Marketing: Foreign Entry / K. Johnson. – Palgrave Macmillan, 2009. – 345 p.
64. Kendall, K. Emerging Information Technology: Improving Decisions, Cooperation / K. Kendall – SAGE Publications. 1997. – P. 135-138.
65. Khadka, B. Market entry strategy / B. Khadka, S. Akande // International Business. – 2017. – C. 52-53.
66. Kumar, V. Selecting overseas markets and entry modes / V. Kumar, A. Stam, A. Joachimsthaler. – Koch, 2001. – 110 p.
67. Laudon, J. P. Management information systems: managing the digital firm / J. P. Laudon. – Ney York: Pearson, 2018. – P. 177-191.
68. Lee, J. The Role of Networking and Commitment in Foreign Market Entry Process / J. Lee, I. Abosag, J. Kwak // International Business Review. – 2012. – №21(1). – P. 15-26.
69. Minoli, D. Analyzing outsourcing: reengineering information and communication systems / D. Minoli. – Chicago : McGrawhill, 1995. – P. 98-117.
70. ResearchGate [Electronic resource] : Information technology outsourcing, issues and future analyses. – Mode of access: <https://www.researchgate.net>. – Date of access: 27.02.2020.
71. Sriram, V. Strategic Marketing in Fragile Economic Conditions / V. Sriram. – AMCRMES, 2006. – 34 p.
72. Software development in Ukraine, Poland, Belarus and Romania / Yevgen Sysoyev [and oth.]. – Moscow : intellias, 2019. – P. 13; 89-100.
73. StackOverflow [Electronic resource] : Developer Survey Results 2017. – Mode of access: <https://insights.stackoverflow.com>. – Date of access: 02.02.2020.
74. Techavio market research reports [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.technavio.com>. – Date of access: 29.03.2020.
75. The International trade statistics [Electronic resource] : Trade map. – Mode of access: <https://www.trademap.org>. – Date of access: 16.03.2020.

76. The statistics portal for market data [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.statista.com>. – Date of access: 15.03.2020.

**Особенности интерпретации понятия
«информационная услуга»**

Таблица А.1 – Особенности интерпретации экономистами понятия «информационная услуга»

Источник	Интерпретация понятия «информационная услуга»	Особенности интерпретации
А. Н. Агафонов [4]	«Экономическая форма» информации, форма ее экономической реализации, обмена, присвоения, использования и потребления	Форма экономической реализации информации
А. Х. Курбанов [24]	Это информационная деятельность по доведению до пользователя информационной продукции, проводимая в определенной форме; это действия субъектов (собственников и владельцев) по обеспечению пользователей информационными продуктами	Деятельность в определенной форме; совокупность действий субъектов
С. Д. Подпругин [37]	Это получение и предоставление в распоряжение пользователей различных информационных продуктов; это все действия, предназначенные для непосредственного удовлетворения информационных потребностей	Манипуляции с ИТ-продуктами; действия для удовлетворения информационных потребностей
А. Н. Лазарев [25]	Результат непроизводственной деятельности, направленный на получение и предоставление в распоряжение пользователя ИТ-продуктов	Результат производственной деятельности
А. А. Гнутова [10]	Специфический товар, представляющий собой последовательность процессов взаимодействия поставщика и потребителя услуги по поводу удовлетворения фундаментальной потребности в информационных продуктах, существующих и имеющих потребительскую стоимость, рост которой, при прочих равных условиях, обеспечивается уровнем совпадения информационных моделей производителей и пользователей	Специфический товар в виду последовательности процессов (процессный подход)

Окончание таблицы А.1

В. А. Радчук [38, с. 176-177]	Это совокупность действий, направленных на удовлетворение потребностей личности в знаниях, опыте предыдущих поколений в различных отраслях и сферах деятельности и повышение эффективности принимаемых управленческих решений в народном хозяйстве и его отдельных составных элементах посредством определения информации, ее передачи, трансформации, хранения и конечного использования	Совокупность действий, направленных на удовлетворение потребностей в личных знаниях
И. Г. Савицкая [39]	Обеспечение бизнес-деятельности потребителя средствами информационных технологий, которые обслуживаются и поддерживаются поставщиком ИТ-услуг	Процесс обеспечения бизнес-деятельности потребителя

Примечание: собственная разработка.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Экспорт ИТ в мире в 2008 – 2017 гг.

Таблица Б.1 – Экспорт ИТ в мире, тыс. долл. США, 2008 – 2017 гг.

Exporters	Exported value in 2008	Exported value in 2009	Exported value in 2010	Exported value in 2011	Exported value in 2012	Exported value in 2013	Exported value in 2014	Exported value in 2015	Exported value in 2016	Exported value in 2017
United States of America	4,618,000	4,893,000	5,137,000	5,386,000	6,207,000	6,770,000	7,160,000	7,249,000	6,947,000	8,078,000
Netherlands							2,918,682	3,399,955	4,101,057	4,502,271
Korea, Republic of	148,600	125,200	84,600	214,900	166,400	323,700	559,700	504,100	755,500	1,071,500
Romania	7,973	7,001	8,008	4,001	1,001	279,514	394,460	271,694	463,843	510,996
Poland			144,642	187,452	181,620	222,923	300,842	317,893	401,542	453,267
India	831,096	453,021	592,348	174,996	183,392	176,761	241,829	196,420	331,302	421,193
Singapore				250,919	305,279	363,622	328,874	291,892	374,942	377,501
Japan							151,200	162,600	195,400	252,864
Australia	24,300	28,900	70,600	59,800	76,600	107,200	92,800	92,400	189,600	212,300
Slovakia						96,660	75,491	47,912	60,617	127,501
Russian Federation	94,240	78,600	85,600	86,100	92,600	102,600	121,400	98,600	93,400	124,710
Czech Republic	13,874	30,794	38,393	43,216	22,866	28,674	40,327	50,236	54,865	105,601
Turkey	13,000	12,000	16,000	18,000	17,000	18,000	18,000	15,000	14,000	102,000
Costa Rica	15,859	18,831	27,896	36,272	38,700	38,753	48,604	60,750	74,759	78,778
Slovenia	17,407	31,812	35,759	36,143	37,389	52,711	50,814	52,570	61,723	64,931
United Arab Emirates							54,459	54,459	54,459	54,459
Brazil	8,255	16,870	34,242	19,415	44,907	49,770	71,254	72,639	76,322	53,689
Latvia	11,512	8,591	10,595	13,901	17,988	22,572	17,248	23,290	27,654	48,764
Cambodia			45,000	45,000	45,000	43,000	46,000	45,000	44,000	44,000
Argentina	2,625	3,423	2,612	2,819	3,507	4,987	13,595	11,017	11,119	22,605
Georgia	2,018	4,077	5,756	3,586	2,037	948	1,017	854	19,438	21,589
Panama					5,800	7,600	7,800	7,800	7,900	20,000
Lebanon		20	15,677	38,358	8,948	6,554	7,382	14,289	16,029	19,636
Ukraine	20,000	20,000	25,000	40,000	55,000	102,000	98,000	39,000	25,000	19,000
Croatia	7,600	8,209	8,883	11,833	10,414	10,362	14,610	12,545	14,721	17,941
Moldova, Republic of	5,870	7,550	11,400	12,720	13,690	12,850	12,630	11,020	16,480	17,240
Azerbaijan	6,036	5,392	2,550	2,889	2,639	6,395	8,499	8,619	10,417	15,043
Belarus	3,900	3,000	5,300	6,500	8,000	12,200	11,900	9,200	10,800	15,000
Armenia	3,007	2,450	2,975	3,851	4,778	6,103	7,708	8,000	10,234	14,720
Morocco	8,563	10,048	7,238	10,448	6,036	7,905	5,454	6,346	8,138	7,589
Albania	1,610	6,562	809	4,367	1,858	1,934	946	465	979	7,089
Macedonia, North							2,304	4,497	3,951	6,172
Bolivia, Plurinational State of	390	180	224	3,341	7,415	7,398	4,815	3,898	5,226	5,344
Colombia	9,200	3,300	5,600	5,500	7,100	5,900	6,100	4,300	4,900	4,637
Philippines	2,122	1,171	1,721	1,439	1,882	1,138	2,107	3,506	3,806	3,570
Norway	111,568	297,384	368,527	26,651	3,443	4,733	7,302	1,987	235	2,429
Bangladesh	189	290	316	175	317	577	1,056	1,244	993	1,914
Kazakhstan	7,004	4,540	3,688	3,830	4,519	4,063	5,747	2,116	1,411	1,519
Cabo Verde									252	1,306
Paraguay	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Rwanda		2						1,097	303	313
Montenegro						60	69	36	36	172
Namibia										2
Tajikistan										1
Togo				17	47	80	65	12		
Uganda				4,293	97	120	282	242	3,463	
United Kingdom	4,402,849	3,897,688	3,686,770	3,073,024	3,006,096	4,099,046	5,227,650	5,162,365	5,153,693	
Burkina Faso				4,991	24,741	24,190	10,471	539	4,374	
Senegal				9,045	10,646	7,430	10,439	9,119		
Serbia				24	2,601	3,605	6,256	5,009	7,314	

Окончание таблицы Б.1

Eswatini				1,421	73	127	70	69	48	
----------	--	--	--	-------	----	-----	----	----	----	--

Sweden			394,194	407,997	184,102	155,659	601,679	328,903	416,048	
Portugal	17,773	14,000	13,244	18,072	8,994	6,639	23,881	16,636	17,698	
Guinea-Bissau				18,728		6		33	44	
Peru	19,821	18,309	23,392	26,422	29,557	30,225	32,586	42,381	41,881	
Pakistan	1,000				1,000					
Mozambique	676	439								
Vanuatu			83	90	86	85	82	92		
New Zealand						61,232	43,641	33,089		
Niger		89			147	42,679	18,143	272	2	
Kenya	1,058	387	296	103	2	1	19	6	38	
Lithuania	1,087	716	1,722	973	4,369	6,108	5,838	6,211	6,416	
Luxembourg			128,469	150,134	205,578	208,455	232,178	187,432	176,984	
Madagascar			509	561	255	264	147	138	59	
Mali			162							
Malta									3,003	
Mongolia	111	0								
Germany						629,349	1,078,635	949,361	1,210,130	
Greece	37,111	35,569	23,707	25,161	21,072	25,625	33,832	24,178	23,008	
Guatemala				2,228	1,760	1,700	1,638	3,027	200	
Hong Kong, China	70,760	65,663	73,367	95,324	98,757	97,989	93,628	90,431	92,628	
Hungary	87,260	76,302	23,714	35,572	29,811	22,561	22,961	18,422	20,134	
Iceland						10,234	6,896	6,321	11,832	
Iraq	2,200	600	1,600	1,000	5,000	4,100	8,700	8,900	13,200	
Ireland							26,535	48,799	39,821	
Israel			53,700	64,300	73,800	62,300	71,200	72,200	77,600	
Italy			38,143	81,323	100,091	118,833	96,321	138,633	112,053	
Côte d'Ivoire					1,041	2,786	172			
Jamaica	513	125	216	216	41		3,877	3,916	3,916	
Cyprus	10,026	14,340				6,639	5,307	3,327		
Cameroon									27	
Canada	720,700	678,000	848,400	1,137,900	1,490,200	1,107,000	666,300	606,700	620,200	
Benin				68			37,940			
Denmark			248,416	235,784	252,515	214,721	132,693	115,186	128,848	
Ethiopia	1,457	582	636	107	206	875	1,242	835	675	
Estonia	18,773	15,603	10,533	14,370	15,418	28,148	77,481	28,614	45,795	
Faroe Islands	59	48		11						
Finland								96,489	88,492	
France				544,933	756,783	1,055,554	867,684	956,016	1,020,978	
Austria	197,749	184,219	175,149	212,357	238,984	304,053	306,475	301,666	303,086	
Algeria	1,485	2,900	4,441	4,173	3,882	2,276	698	525	921	
Afghanistan	418	2,715	1,946	2,403	3,701	8,625	4,245	11,165	161	
Barbados	4,250	6,655	6,655							
Belgium	221,579	293,172	346,999	501,838	291,664	331,935	315,763	566,733	660,373	
Bermuda			1	2,988			3			
Bulgaria	16,170	7,640	71,221	89,832	101,770	99,411	135,456	170,151	221,460	
Myanmar							1,334	1,138	2,266	
Burundi				311				549	192	

Примечание: источник [75].

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Импорт ИТ в мире в 2008 – 2017 гг.

Таблица В.1 – Импорт ИТ в мире, тыс. долл. США, 2008 – 2017 гг.

Importers	Imported value in 2008	Imported value in 2009	Imported value in 2010	Imported value in 2011	Imported value in 2012	Imported value in 2013	Imported value in 2014	Imported value in 2015	Imported value in 2016	Imported value in 2017
United States of America	970,000	1,361,000	1,622,000	1,839,000	1,744,000	2,041,000	2,461,000	2,484,000	2,386,000	2,642,000
Netherlands							1,596,193	1,056,941	1,134,359	1,154,253
Japan							640,700	648,900	758,600	736,329
United Arab Emirates							653,506	707,965	707,965	735,194
Singapore				273,896	291,916	336,051	447,496	441,802	507,113	524,431
Russian Federation	219,960	216,800	246,300	288,700	338,000	379,600	425,800	360,600	459,000	446,310
India	402,042	650,096	356,021	604,087	411,532	367,529	382,806	380,665	352,272	404,984
Korea, Republic of	293,200	228,400	325,800	387,300	325,300	368,900	358,500	399,700	387,100	378,700
Poland			191,699	137,925	154,481	190,961	171,750	180,829	255,017	283,128
Romania	16,007	15,028	14,021	12,982	6,991	93,481	88,631	110,090	148,014	259,758
Australia	34,400	25,700	50,500	69,100	101,500	166,000	162,300	184,800	211,100	252,200
Brazil	85,938	86,133	206,635	233,211	239,068	238,566	221,756	199,433	195,711	199,197
Turkey	12,000	12,000	13,000	11,000	8,000	18,000	36,000	57,000	56,000	183,000
Czech Republic	73,973	42,685	111,339	45,856	68,083	67,703	171,656	211,257	154,085	172,605
Slovakia						97,058	98,046	98,707	89,377	106,982
Colombia	27,400	31,700	38,100	43,300	43,900	52,200	31,400	58,100	63,400	60,892
Slovenia	35,238	46,317	47,679	51,435	72,723	77,407	85,574	74,197	53,980	58,785
Croatia	26,874	23,996	26,781	31,321	32,142	35,204	39,180	39,077	46,820	55,938
Kazakhstan	22,835	34,815	20,245	44,997	20,519	45,638	50,265	41,725	30,410	55,541
Latvia	36,546	35,190	35,759	41,704	37,261	33,194	33,168	29,945	33,185	42,073
Cambodia			37,000	38,000	37,000	36,000	38,000	38,000	36,000	36,000
Philippines	10,483	8,663	5,258	7,238	13,407	3,529	6,575	19,971	21,110	34,234
Azerbaijan	4,904	9,699	7,853	22,456	32,329	35,675	44,806	42,897	42,417	30,247
Bolivia, Plurinational State of	7,570	6,790	9,444	14,403	14,403	16,039	18,327	18,564	20,296	22,338
Argentina	21,305	18,801	23,201	23,789	48,497	25,971	40,386	18,782	17,840	20,372
Norway	188,774	339,324	410,552	36,789	9,624	11,124	6,440	8,562	6,301	19,672
Lebanon	370	1,984	7,283	19,251	4,159	24,562	5,041	19,180	13,788	19,350
Ukraine	40,000	33,000	37,000	41,000	37,000	47,000	33,000	23,000	22,000	19,000
Panama					1,600	2,500	2,600	2,400	2,500	13,400
Pakistan	12,000	11,000	12,000	18,000	14,000	19,000	16,000	13,000	15,000	13,071
Morocco	10,259	11,535	11,664	11,167	7,713	8,816	5,888	8,434	10,003	9,528
Belarus	6,300	5,300	7,700	5,800	8,500	9,900	10,200	7,700	7,500	8,800
Nigeria	16,505	5,268	4,467	5,848	8,269	788	4,391	13,516	24,745	5,701
Georgia	4,637	3,128	2,917	4,235	3,631	4,079	3,859	2,389	7,172	5,076
Macedonia, North							3,294	2,619	2,888	3,328
Moldova, Republic of	6,730	7,240	5,940	4,050	5,530	3,690	5,050	5,040	3,230	3,320
Belize	1,076	2,288	2,212	1,135	1,554	2,221	3,065	2,873	2,912	3,186
Albania	1,161	1,317	1,544	1,439	1,586	1,090	1,373	1,130	1,109	2,892
Bangladesh	904	652	546	638	719	1,445	1,211	642	1,183	2,242
Armenia	1,580	1,430	1,335	1,393	1,357	1,855	1,410	1,356	1,350	1,370
Paraguay	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
Namibia		445	3,133	1,339	930	1,691	6,664	3,006	706	898
Guatemala				764	1,091	1,416	861	1,006	800	800
Cabo Verde									518	702
El Salvador					775	39	245	192	346	530
Montenegro						1,002	1,422	619	426	415
Tajikistan					17	9	27	86	103	311
Costa Rica	322	2,534	743	603	244	60	18	31	228	251
Rwanda	539	184						700	189	225
Senegal				12,796	11,462	17,917	15,965	13,946	9,237	
Serbia				21	3,078	4,685	6,353	8,644	11,182	
Sierra Leone	219	186	136	623	687	2,976	2,972	2,842	2,730	

Окончание таблицы В.1

Guinea-Bissau				189	32	55	820	108	343	
Timor-Leste	1,787									
Sudan (before 2012)								6,702	24	
Suriname							9			
Eswatini				2,337	2,694	2,827	3,267	4,531	2,193	
Sweden			321,283	343,474	275,447	295,247	374,906	309,497	440,489	
Togo				939	862	1,473	1,533	1,042	903	
Uganda				4,872	39	48	170	133	119	
United Kingdom	1,022,123	995,453	890,017	929,277	905,146	1,074,006	1,344,347	1,646,946	1,491,965	
Burkina Faso				36,248	44,009	49,255	48,949	34,495	37,875	
New Zealand						51,781	55,178	48,234		
Niger		12,527		2,240	2,446	15,246	11,389	8,887	9,259	
Peru	168,771	152,603	207,714	196,066	193,970	230,095	220,908	263,101	269,943	
Mozambique	5,530	7,717	23,502	22,222	5,769	9,922	1,544	5,589	2,345	
Kenya	2,332	1,586	1,997	2,809	705	735	771	856	22	
Guinea							695	988	466	
Hong Kong, China	62,927	71,597	76,714	93,782	99,788	145,307	131,802	146,419	139,779	
Hungary	99,665	59,818	61,867	71,421	66,175	62,640	66,228	55,378	57,858	
Iceland						22,726	24,005	24,620	29,414	
Iraq	2,400	600	1,500	7,000	27,000	5,000	2,100	7,300	12,000	
Ireland							42,455	35,490	36,503	
Israel			71,700	69,600	111,700	70,700	97,300	93,000	95,100	
Italy			206,345	267,323	235,258	286,659	346,808	362,887	373,990	
Côte d'Ivoire				2,386	6,118	4,342	2,912	3,381		
Jamaica	1,933	14,851	14,123	16,388	6,357	6,419	6,293	6,293	6,293	
Lithuania	10,847	3,898	10,198	6,673	5,910	6,506	9,022	9,649	11,283	
Luxembourg			96,683	119,552	140,050	169,951	185,743	148,615	157,074	
Madagascar			2,177	2,158	1,523	1,321	1,895	864	1,544	
Malawi	22	19	19	20	22	77	94	110	99	
Mali	6,007	6,015	7,551	1,291	758	974	326	1,687		
Malta				1,390	1,285	1,328		1,109	1,106	
Mongolia	111	70	4							
Ethiopia	3,805	6,809	4,063	3,423	1,156	1,094	520	1,722	1,266	
Estonia	10,683	8,676	11,772	13,382	14,005	27,750	56,254	23,623	23,340	
Faroe Islands	333	214	128	502						
Finland								98,707	127,207	
France				921,659	971,355	1,226,833	1,170,179	973,761	741,122	
Germany						932,074	1,233,862	1,254,355	1,671,395	
Greece	73,244	78,356	78,936	53,103	31,094	34,787	57,846	50,019	42,476	
Benin				622	3,570	1,434	1,329	841	602	
Denmark			194,522	200,673	128,506	142,218	153,812	144,675	178,949	
Cameroon									1,980	
Canada	731,900	957,000	999,800	889,300	882,700	863,300	1,141,800	786,500	743,900	
Cyprus	7,384	2,732			3,855	7,966		6,654		
Congo, Democratic Republic of the						14,200	7,047	4,984		
Barbados	8,590	11,635	11,635	9,620	15,785	14,045	13,934			
Belgium	120,269	143,638	135,091	139,013	170,887	156,673	159,208	399,264	548,651	
Bermuda	4,369	3,747	4,413	4,819	4,198	4,195	5,458	7,152	4,183	
Bhutan						110				
Algeria	13,091	11,382	10,987	15,157	13,789	27,893	32,576	12,973	38,845	
Bulgaria	16,056	13,695	27,138	34,765	60,137	37,827	53,731	62,297	71,681	
Myanmar							1,487	121	398	
Burundi				2,974				1,888	768	
Afghanistan		149	2	465	448	3,019	7	7		
Austria	271,277	244,310	232,979	259,413	272,391	305,380	343,624	292,794	306,404	

Примечание: источник [75].

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Список лучших поставщиков аутсорсинговых услуг

Таблица Г.1 – Список лучших поставщиков аутсорсинговых услуг

Оценка	Компания	Размер	Отзывы клиентов	Награды и сертификаты	Программы для инноваций	КСО
1	Accenture	★	★	★	★	★
1	Access Healthcare					
1	Acquire BPO	★	★			
1	Aegis Limited	★	★	★	★	★
1	AGS Health		★	★	★	
1	Alight Solutions		★	★	★	
1	Aloria	★	★		★	★
2	AMC Bridge		★		★	
2	Artezio		★		★	
1	Arvato	★	★	★	★	★
2	Auriga		★		★	★
2	Auxis		★		★	
1	Bell Integrator		★			
1	Canon Business Process Services		★	★	★	★
1	CBRE	★	★	★	★	★
1	CGI	★	★	★	★	★
1	CGS		★	★	★	
1	CieNET Technologies		★	★	★	★
1	Ciklum		★	★	★	★
1	Colliers International	★	★	★	★	★
1	Concentrix	★	★	★	★	★
1	Cushman & Wakefield	★	★	★	★	★
2	Datrose		★		★	★

Продолжение таблицы Г.1

1	DHC		★			
1	Donlen		★		★	★
2	Eleks		★	★	★	★
1	Ellucian		★		★	
1	Endava			★	★	
1	EPAM Systems	★	★	★	★	★
1	EXL	★	★	★	★	★
1	Firstsource		★	★		★
1	Fischer		★		★	★
1	FPT Software GeBBS		★	★	★	★
1	Healthcare Solutions		★		★	
1	Grupo ASSA		★	★	★	★
1	HCL Technologies Limited	★	★	★	★	★
2	Hexacta		★		★	★
1	HGS	★	★	★	★	★
1	IBA Group		★	★	★	★
1	ICL Services		★	★	★	★
2	IMS People		★	★		
1	Indecomm Global Services		★	★		
1	Infopulse		★			★
2	Innovecs	★				
1	Internet Global Services	★		★		
2	Intellias		★			★
1	IQVIA	★	★	★	★	★
1	iSoftstone	★	★		★	
1	ISS	★	★	★	★	★
1	ITC Infotech		★	★	★	★
2	Itera		★		★	★
1	Itransition		★	★	★	★
1	JLL	★	★	★	★	★

Продолжение таблицы Г.1

1	Kelly Outsourcing and Consulting		★	★	★	★
2	Knoah Solution		★	★	★	
2	Kosbit	★	★			
1	LeasePlan USA	★	★			
2	Legal Base		★			
1	LiquidHub		★		★	
1	Logicalis		★	★	★	★
1	Luxoft	★	★	★	★	
1	Maykor		★	★	★	★
1	Mera		★			★
1	Mindtree			★	★	★
2	Miratech		★	★	★	★
1	Neoris		★			
1	Newmark Knight Frank	★	★	★	★	★
2	Nexient		★		★	★
2	N-iX		★	★	★	★
1	NTT Data Services	★	★	★	★	★
1	Onelink BPO		★			
1	OneSource Virtual					
2	Program-Ace		★			★
1	PSL Corp.		★	★		★
1	QuEST Global			★		
1	QuisLex		★	★		★
2	QX Limited		★	★		
1	PR Donnelley Global Outsourcing			★		
1	SCICOM (MSC) Berhad		★	★		★
2	SEBPO		★	★		
2	Sigma Software		★		★	★
1	Sitel	★		★	★	

Окончание таблицы Г.1

2	Softengi		★	★		
2	Softjour		★		★	★
1	SoftServe		★		★	★
1	SS&C Technologies	★				
1	Stefanini	★	★	★	★	
1	Swiss Post Solutions		★	★	★	
2	TEAM International Services		★		★	★
1	Teleperformance	★	★	★	★	★
1	TELUS International	★	★	★	★	★
1	TIVIT		★			
1	TTEC				★	★
2	Vee Technologies		★	★	★	★
1	VirtusaPolaris	★	★	★	★	★
1	VXI Global Solutions	★				
1	Wicresoft					
1	Willis Towers Watson		★	★		★
1	WNS Global Services			★	★	★
1	Xoriant		★		★	

Примечание: 1 – крупные, устоявшиеся компании; 2 – небольшие развивающиеся компании; источник [59].