



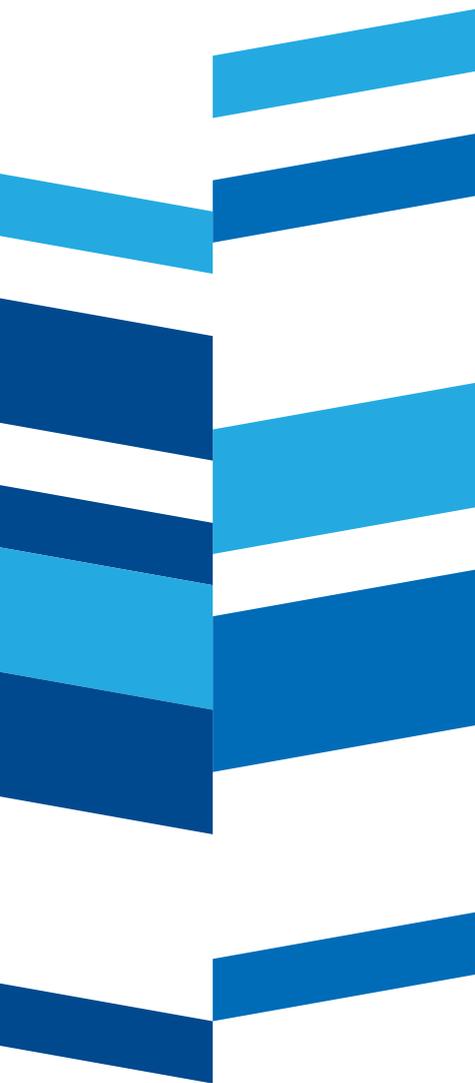
СКОЛКОВО
Московская школа управления

ПЕРСПЕКТИВЫ РОССИЙСКОЙ ИНДУСТРИИ ИТ-АУТСОРСИНГА: ВОЗМОЖНОСТИ, КОМПЕТЕНЦИИ, ПУТИ РАЗВИТИЯ

ИССЛЕДОВАНИЕ IEMS

Институт исследований развивающихся рынков
бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS)

Выпуск 14-06, Декабрь 2014



Автор:
Андреев А. В., приглашенный эксперт,
Институт исследований развивающихся рынков
Московской школы управления Сколково

Главный редактор:
Владимир Коровкин, Руководитель направления,
Институт исследований развивающихся рынков
Московской школы управления Сколково

Содержание

От редактора	2
Введение: Аутсорсинг ИТ-услуг и развитие национальной ИТ-индустрии	6
I. ИТ-аутсорсинг в Индии и Китае: краткое сравнение	8
II. Россия в мировой индустрии ИТ-аутсорсинга	12
III. Общая модель компетенций и взаимодействий в российской ИТ-индустрии	16
IV. Варианты развития индустрии национальной ИТ-экосистемы в России	20
Заключение: ИТ-аутсорсинг в России – будущее или прошлое?	26

От редактора



Отрасль ИТ-аутсорсинга в последние 10 лет привлекает к себе пристальное внимание, как новая, успешная бизнес-модель, позволяющая развивающимся странам получить заметное место на мировом рынке высоких технологий. Безусловным лидером мирового рынка по объему является Индия, ее успех стимулирует многие страны — от Китая и Филиппин до Танзании и Кении — прилагать усилия по созданию национальной индустрии ИТ-аутсорсинга и офф-шорного программирования.

По нашему мнению исследование национальных индустрий ИТ-аутсорсинга является важным вкладом в понимание особенностей, возможностей и рисков национальных инновационных экосистем в целом. По этой

причине IEMS приступил к циклу исследовательских публикаций об отрасли, первой работой в котором был отчет доктора Винода К. Джайна *Capability Building and Innovation in the Offshore IT Services Industry in India and China*. Нынешний отчет продолжает исследование темы, обращаясь к российскому материалу.

Какова роль России в мировой индустрии ИТ-аутсорсинга? Ряд российских компаний добился заметного мирового присутствия, однако их совокупная доля мирового рынка относительно скромна. Является ли это признаком слабости национальной ИТ-экосистемы? По мнению автора доклада, ответ на данный вопрос скорее отрицательный. Россия занимает редкую для emerging

Рисунок 1. Относительные размеры национального ИТ-рынка и экспорта ИТ-услуг

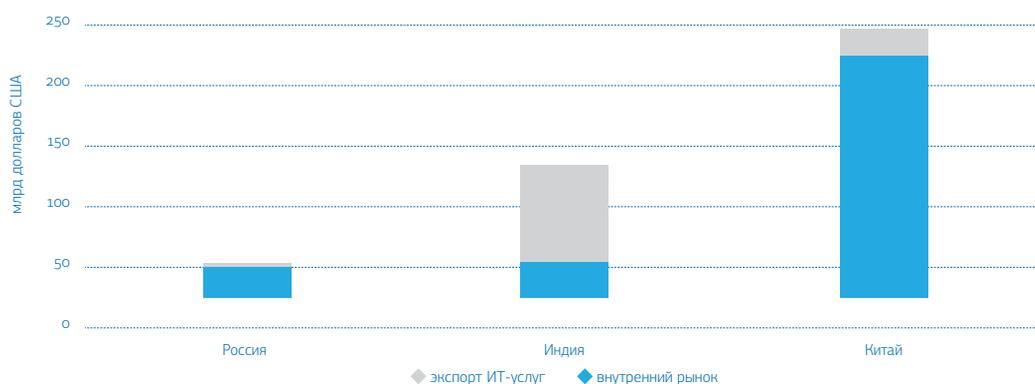


Таблица 1. Крупнейшие компании сектора офф-шорного программирования

Страна: Компания	Количество сотрудников	Выручка, млн. долл. США	Выручка на человека, тыс. долл. США
Россия: Luxoft	7500	400	53,3
Индия: Infosys	150 000	8240	54,9
Китай: Pactera Technologies	23 000	670	29,1

market позицию: она имеет развитый внутренний рынок и способна разрабатывать и экспортировать готовое высокотехнологичное программное обеспечение, порой выступая заказчиком, а не поставщиком ИТ-аутсорсинга. С другой стороны, значимой угрозой для российской ИТ-индустрии является «ловушка среднего дохода»: слишком высокие издержки для эффективной ценовой конкуренции в области низкоквалифицированных услуг, но недостаток компетенций и ресурсов для мощного мирового присутствия в разработке и маркетинге готовых продуктов.

В последние месяцы Россия оказалась в зоне турбулентности с точки зрения экономической и внешнеполитической ситуации. Для отечественной ИТ-индустрии возникают и новые риски и новые возможности. По мнению автора доклада, для России возникает шанс «переориентироваться» в международном ИТ-рынке, используя сильные стороны национальной ИТ-экосистемы и вступая в кооперацию с другими странами и стать заметным игроком в области инновационных программных продуктов как для внутреннего рынка, так и для рынков развивающихся стран.

*Владимир Коровкин,
Руководитель направления
«Инновации и цифровые технологии»*

Исследование национальных индустрий ИТ-аутсорсинга является важным вкладом в понимание особенностей, возможностей и рисков национальных инновационных экосистем в целом



Введение: Аутсорсинг ИТ-услуг и развитие национальной ИТ-индустрии



Офф-шорное программирование и аутсорсинг ИТ-услуг традиционно рассматриваются, как важный инструмент инновационного развития национальных экономик т. н. *emerging markets*. Своего рода «маяками» здесь служат такие страны, как Ирландия (превратившаяся в относительно короткий срок из одной из самых отсталых экономик Западной Европы в лидера регионального инновационного роста) и особенно Индия, добившаяся исключительной позиции на мировом ИТ-рынке. Индия не только получает значительные доходы от экспорта ИТ-услуг (около 80 млрд. долл. в год, что крайне важно для страны с хроническим дефицитом торгового баланса), но и решает ряд важных общественных проблем, предлагая обществу альтернативные жизненные стратегии, повышая ценность образования и через это модернизируя социальную структуру, деформированную кастовой системой. Создание новых высокооплачиваемых по меркам страны рабочих мест вносит значительный вклад в формирование национального «среднего класса», который в свою очередь является ключевым фактором становления внутреннего рынка и роста экономики страны. В свою очередь предприниматели-основатели и владельцы ведущих компаний ИТ-аутсорсинга являются значимой частью индийской элиты, занимают активную общественную позицию и инвестируют значительные средства в модернизацию инфраструктуры страны¹.

Неудивительно, что «индийский путь» в развитии ИТ-отрасли рассматривается, как модельный в развивающемся мире и к пулу поставщиков офф-шорных ИТ-услуг все настойчивее стремятся присоединиться такие страны, как, например, Китай, Филиппины,

Иордания, Танзания и многие другие. Однако, среди перечисленных стран Китай стоит особняком: страна имеет без преувеличения колоссальный внутренний ИТ-рынок, оцениваемый в 200 млрд. долл., почти в 10 раз крупнее индийского или российского². Ряд китайских компании (Huawei, Lenovo, ZTE, НТС) добились ведущих позиций в мире в производстве аппаратного обеспечения, наиболее символическим достижением стал запуск самого мощного в мире суперкомпьютера NUDT Tianhe-2 («Млечный путь-2») в National Super Computer Center в Гуанчжоу. На этом фоне цифра китайского экспорта ИТ-услуг в размере 22 млрд. долл. выглядит относительно скромно, хотя по абсолютной величине уступает лишь индийской индустрии (и довольно быстрыми темпами приближается к ней).

Часто звучат мнения, что Россия недопустимо отстает в развитии данного сектора и должна приложить систематические усилия (в том числе — на государственном уровне), чтобы преодолеть это отставание. В данной публикации мы поставили себе задачу проанализировать развитие аутсорсинга ИТ-услуг³, прежде всего офф-шорного программирования в России в его связи с другими секторами ИТ-рынка и с учетом опыта Индии и Китая — двух крупнейших мировых игроков — и объективно оценить текущее состояние, потенциал развития, возможности и риски для национальной ИТ-индустрии. Таким образом, данный отчет становится продолжением серии, начатой работой доктора Винода К. Джайна по заказу Института исследований развивающихся рынков Сколково *Capability Building and Innovation in the Offshore IT Services Industry in India and China*⁴.

1 Нандан Нилекани: Образ новой Индии. Эволюция преобразующих идей - Альпина Паблишер, Серия Сколково, 2010

2 <http://www.computerworld.com/article/2486456/it-management/china-passes-japan-to-become-world-s-2nd-largest-it-market.html>

3 Обычно при исследовании данного рынка в него включают: офф-шорное программирование, услуги по техподдержке программных продуктов, услуги по удаленному внедрению программных продуктов. В зависимости от специфики конкретной страны-поставщика соотношение между этими сегментами может существенно отличаться. В частности услуги по техподдержке обычно оказываются на английском языке и, соответственно, требуют наличия значительной рабочей силы с высоким уровнем владения языком (обычно достижимо в странах, где английский является одним из государственных языков или активно используется, как бытовой язык)

4 iems.skolkovo.ru

I. ИТ-аутсорсинг в Индии и Китае: краткое сравнение



В своей работе доктор Джайн сравнил особенности экосистем двух крупнейших "хабов" оффшорной ИТ-индустрии, Индии и Китая, проанализировав значительный объем фактов и мнений участников рынка. Анализ автора во многом опровергает распространенный одномерно-оптимистичный взгляд на феномен, давая более сложную и глубокую картину. В частности, описывая состояние индустрии в Индии, д-р Джайн отмечает ряд серьезных проблем. Индийские компании работают в области трудоемких, но относительно низкоквалифицированных (по меркам ИТ-индустрии) операций, создавая отдельные куски программного обеспечения, а не целостные продукты. Разработка и «сборка» итоговых решений — области в высокой добавленной стоимостью, развивающие компетенции и создающие интеллектуальную собственность — остаются в ведении западных компаний-заказчиков. Такое разделение труда приводит к тому, что индийские компании оказываются заложниками бизнес-модели «время и материалы»⁵, когда выручка от заказа оказывается в линейной зависимости от трудозатрат на него. Плюсом такой модели является отсутствие рыночных рисков — их принимает заказчик. С другой стороны, в рамках модели возможен лишь экстенсивный рост, основанный на бесконечном увеличении количества сотрудников. Именно это и происходит сейчас в Индии, крупнейшие ИТ-компании страны имеют численность персонала более 100 000 человек каждая, ежегодно увеличивая эту численность на несколько тысяч. В национальном масштабе такой подход создает и фиксирует систему с преобладанием среднеквалифицированных специалистов. Индийские университеты выпускают

Мировой ИТ-рынок имеет высокий спрос на услуги по созданию отдельных частей продукта специалистами средней квалификации с низкой стоимостью работы

ежегодно сотни тысяч бакалавров в области информатики — но лишь около двух тысяч магистров и буквально десятки докторов. Недостаток специалистов высокой квалификации, в свою очередь, не позволяет изменить ситуацию и перейти к выпуску конечных программных продуктов.

По мнению д-ра Джайна, Китай осознал эту опасность индийской модели и в своем развитии индустрии офф-шорного программирования ориентируется на предложение услуг «под ключ» по техническому заданию заказчика. Такой подход по-прежнему оставляет на стороне заказчика стадию разработки — чрезвычайно важную и интеллектоемкую — но переводит на сторону подрядчика стадию «сборки» продукта, позволяя развивать соответствующие компетенции, а также накапливать интеллектуальную собственность.

Таким образом в работе д-ра Джайна высвечена очень важная проблема развития ИТ-аутсорсинга в развивающихся странах: мировой ИТ-рынок имеет высокий спрос на услуги по созданию отдельных частей продукта специалистами средней квалификации с низкой стоимостью работы. Первоначальные успехи компаний из развивающихся стран на этом рынке созда-

⁵ В этой бизнес-модели оценивается объем трудозатрат на выполнение проекта в человекочасах и фиксируется стоимость человекочаса на основании среднего на рынке уровня зарплат, необходимых налогов и социальных выплат, а также фиксированного оверхеда и прибыли компании-поставщика. В противоположность этой модели, при оплате по результатам проекта оценка стоимости может производиться на иных основаниях (например – стоимость сопоставимых по функциональности решений), что может приводить к существенному увеличению прибыли компании-поставщика

ют национальный «бум», формирующий образовательную систему, поставляющую на рынок все большее число специалистов требуемой средней квалификации. Однако, дальнейшего развития индустрии в сторону операций с более высокой добавленной сто-

имостью и, в конечном итоге, создания собственных продуктов не происходит в силу отсутствия необходимых навыков и компетенций (разработка концепции, дизайн интерфейсов, маркетинг и продажи), причем относительно невысокая маржинальность

Таблица 2. Сравнение моделей ИТ-аутсорсинга и создания собственных ИТ-продуктов

	ИТ-аутсорсинг	Создание собственных ИТ-продуктов
Преимущества	<ul style="list-style-type: none"> * Отсутствие рисков, связанных с маркетингом продукта. Заказчик платит фиксированную цену согласно потраченным на работу человеко-часам * Отсутствие рисков ошибочных вложений в НИОКР: для эффективной деятельности достаточно обучать персонал, согласно развитию мировых платформ/языков программирования, etc 	<ul style="list-style-type: none"> * Увеличение добавленной стоимости и капитализации компании за счёт создания нематериальных активов: ноу-хау, брендов, отношений с клиентами и т. д. * Возможность создания «сетового эффекта»: опережающий рост прибыли при увеличении продаж
Риски	<ul style="list-style-type: none"> * Угроза прибыльности бизнеса за счет одновременного снижения мировых цен и увеличения затрат на персонал. * Невозможность интенсификации бизнеса, вследствие прямой зависимости доходов от трудозатрат; нарастающий дефицит трудовых ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> * Рыночные и технологические риски: ошибки в «ставках» при разработке продуктов, более эффективные продукты конкурентов, появление бесплатных клонов, основанных на иных моделях монетизации. * Риски неэффективного маркетинга: ошибки в оценке потенциального спроса, неэффективные меры по его формированию и стимулированию.
Возможности для национальной ИТ-индустрии	<ul style="list-style-type: none"> * Ускоренный запуск «с нуля» национальной ИТ-индустрии за счет снятия рыночных рисков (создания гарантированных рабочих мест) и относительно невысоких требований к квалификации сотрудников, позволяющих массовое обучение по стандартизированным методикам преподавателями-практиками 	<ul style="list-style-type: none"> * Развитие инновационной индустрии с высокомаржинальными продуктами, постоянное повышение образовательных стандартов, участие страны в закрытом клубе «мировых инновационных лидеров» с возможностью формировать выгодные международные системы разделения труда
Ограничения для национальной ИТ-индустрии	<ul style="list-style-type: none"> * Участие страны в системах разделения труда, сформированных другими странами в своих экономических интересах, сложность вывода системы на более высокий уровень добавленной стоимости 	<ul style="list-style-type: none"> * Сложности масштабного воспроизводства специалистов высокой квалификации, риски «утечки мозгов» в более богатые страны, риски «бизнес-миграции» компаний в страны с более благоприятным бизнес-климатом
Вклад в национальную инновационную экосистему	<ul style="list-style-type: none"> * Формирование национальной школы массовой подготовки специалистов средней квалификации 	<ul style="list-style-type: none"> * Формирование национальной школы подготовки специалистов высокой квалификации * Формирование в стране школы самостоятельной НИОКР * Формирование в стране компетенций в области коммерциализации высоких технологий

бизнеса по модели «время и материалы» не позволяет совершить необходимые инвестиции в переход на следующий уровень развития. Тем временем в мире появляются новые страны, стремящиеся выйти на тот же рынок, оказывая давление на стоимость человеко-часа работы. С другой стороны, внутреннее развитие «среднего класса» ведет к росту зарплат, угрожающему конкурентоспособности предложения на мировом рынке. На национальном уровне система создает масштабные социальные риски: в случае падения мирового спроса или потери части рынка значительная часть «среднего класса» испытает резкое сокращение доходов при слабых перспективах на изменение ситуации в лучшую сторону. В случае, если отрасль ИТ представляет собой «флагманскую» национальную индустрию, как это имеет место в Индии, социальные последствия такого развития могут быть очень серьезными.



II. Россия в мировой индустрии ИТ-аутсорсинга



Позиция России в мире аутсорсинга ИТ-услуг в основном определяется возможностями страны в области офф-шорного заказного программирования — т. е. создания программного кода по спецификации зарубежных заказчиков. Другие сегменты рынка, например, предоставление услуг колл-центров международной технической поддержки, приносящие значительные доходы компаниям в странах с распространенным бытовым владением английским языком, вроде Индии или Филиппин, не могут быть эффективно развиты по причине языкового барьера. Важно учитывать, однако, что экспорт готового ПО является принципиально иным сегментом рынка, производимое в некоторых статистических отчетах объединение его с экспортом ИТ-услуг существенно искажает анализ ситуации в индустрии в целом.

По оценке ассоциации Руссофт⁶ в 2013 г. экспорт российскими компаниями услуг по разработке ПО составил 2,5 млрд. долл., что примерно равно половине российского ИТ-экспорта (остальное приходится на экспорт готового ПО). Вклад офф-шорного программирования в общий внешнеторговый баланс невелик — около 0,5% всего объема российского экспорта, однако с учетом того, что в российском экспорте преобладают сырьевые товары, доля отрасли в экспорте высокотехнологичной продукции достаточно заметна, около 10%.

В отличие от Индии и ряда небольших стран, российская индустрия офф-шорного программирования в настоящий момент не имеет статуса «национального внешнеторгового флагмана». Относительно небольшой объем экспорта и скромная доля мирового офф-шорного рынка (порядка 1% по данным Руссофт) зачастую рассматриваются, как признак недостаточной конкурентоспо-

В 2013 г. экспорт российскими компаниями услуг по разработке ПО составил 2,5 млрд. долл., что примерно равно половине российского ИТ-экспорта. Доля отрасли в экспорте высокотехнологичной продукции достаточно заметна, около 10%.

собности ИТ-индустрии в России в целом. Это мнение может быть подкреплено рядом авторитетных международных оценок.

Так, по оценкам компании Gartner⁷, опубликованным в 2012 г., Россия, хотя и вошла в топ-30 ведущих стран ИТ-аутсорсинга, существенно отставала по степени привлекательности для международных заказчиков от ряда стран. Если Индию, как наиболее привлекательную страну для размещения офф-шорных заказов отметили 48,5% респондентов, Китай — 45,9%, а Бразилию — 46,8%, то для России тот же показатель составил лишь 19,2%. При традиционной силе России в области качества специалистов, развитие рынка сдерживалось относительно высокой их стоимостью, а также такими аспектами имиджа страны, как коррупция и пиратство в области интеллектуальной собственности. В мировом рейтинге 100 ведущих городов для аутсорсинга⁸ присутствуют 4 российских города, наиболее высокую позицию занимает С. Петербург (32-е место), с отрывом от него следуют Москва (56), Нижний Новгород (62) и Новосибирск (92). При этом Москва за год потеряла в рейтинге сразу 10 позиций в силу быстрого роста сто-

6 http://www.russoft.ru/upload/RUSSOFT_Survey_11_ru.pdf

7 <http://www.gartner.com/newsroom/id/1500514>

8 http://www.tholons.com/TholonsTop100/pdf/Tholons%20Top%20100%202013_Rankings%20and%20Report%20Overview.pdf

имости труда. К сожалению, российские города проигрывают не только конкурентам из стран с низким уровнем ВВП на душу населения, вроде Индии или Китая, но и вполне сопоставимым с Россией странам: Польше (Краков — 10-е место, Варшава — 36-е), Чехии (Прага — 17-е), Ирландии (Дублин — 9-е), Чили (Сантьяго — 21-е). Таким образом получается, что Россия уступает в качестве поставщика офф-шорного программирования как развивающимся, так и относительно развитым странам.

Эта позиция контрастирует с положением страны в глобальных индексах развития ИТ-инфраструктуры. Так в Network Readiness Index⁹ Россия (50-е место), хотя и уступает большинству западных стран, заметно опережает не только Китай (62), Индию (83) и Бразилию (69), но и Польшу (54), Италию (58) или Грецию (74). Примерно такое же соотношение позиций демонстрирует Global Innovations Index. По данным этого рейтинга страну в целом характеризует высокое развитие потенциала индустрии (inputs), включая качество национальной исследовательской школы он при недостаточно высокой эффективности использования этого потенциала (outputs), выражаемой, например в количестве международных патентов и торговых марок, а также в поступлениях от экспорта лицензий и ноу-хау.

Россия была стартовой площадкой для ряда компаний офф-шорного программирования, известных в мировом масштабе, таких, как Luxoft или EPAM. В престижных международных рейтингах Global Services 100 и Global Outsourcing 100 (оценивающих качество услуг, а не размер бизнеса) представлены также такие российские компании, как Auriga, DataArt, First Line Software, MERA, Reksoft, Return on Intelligence, Maykor. В целом в первом из этих рейтингов по итогам 2013 года присутствовало 9 российских ком-

В какой-то мере позиция России на мировом рынке ИТ-аутсорсинга иллюстрирует классическую «проблему среднего дохода»: ситуацию, когда уровень издержек в стране уже достаточно высок и не обеспечивает сильного ценового преимущества, однако ресурсов и компетенций еще недостает для эффективной разработки и маркетинга сильных продуктов для конечных потребителей

паний, а во втором — 6, что является серьезным результатом. С другой стороны, объем операций российских аутсорсинговых компаний невелик по меркам мировой индустрии и с точки зрения оборота и с точки зрения наличия человеческих ресурсов. Лидер российского рынка, Luxoft, имеет оборот чуть меньше 400 млн. долл. и 7,5 тыс. сотрудников, крупнейшая китайская ИТ-сервисная компания Pactera Technologies имела оборот 670 млн. долл. и штат 23000 человек, однако и это выглядит скромным результатом на фоне индийских гигантов Infosys или Wipro с оборотом 8,24 млрд. долл. и 7,3 млрд. долл. и штатом 150,000 и 140,000 человек соответственно. Столь значительное количество сотрудников в индийских компаниях позволяет им брать на себя уникальные по трудоемкости проекты с очень высокой сложностью проектного управления, с возможностью реализации одного проекта командами из нескольких тысяч человек. Создать аутсорсинговый бизнес сопоставимого

⁹ http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf

размера в России не представляется возможным — для сравнения все ВУЗы страны выпускают в год около 70 000 специалистов всех профилей в области ИТ.

В какой-то мере позиция России на мировом рынке ИТ-аутсорсинга иллюстрирует классическую «проблему среднего дохода»: ситуацию, когда уровень издержек в стране уже достаточно высок и не обеспечивает сильного ценового преимущества, однако ресурсов и компетенций еще не хватает для эффективной разработки и маркетинга сильных продуктов для конечных потребителей. Как было сказано выше, объем российского экспорта готового ПО сопоставим с объемом ИТ-аутсорсинга и ряд российских программных продуктов занимает довольно прочное место на мировых рынках. Развитие собственных компетенций в разработке готового продукта резко отличает Россию от «классической» офф-шорной модели, получившей распространение в Индии, сближая ее с такими странами, как Китай или Бразилия. Производство готового ПО является смежным сегментом к индустрии ИТ-аутсорсинга и конкурирует с ней за специалистов и инвестиции, поэтому возможности российских производителей на международном и внутреннем рынках программного обеспечения являются важным формирующим фактором для индустрии ИТ-аутсорсинга в стране.



III. Общая модель компетенций и взаимодействий в российской ИТ-индустрии



Первые опыты выхода российских софтверных компаний на международные рынки начались практически одновременно со становлением рыночной экономики в стране. Такие компании, как АBBYU или Транзас уже в начале 1990-х г. г. смогли найти относительно свободные продуктовые ниши и во многом использовали выручку от международных продаж, как ключевой источник средств для развития в те времена, когда российский рынок характеризовался чрезвычайно высоким уровнем пиратства, делавшим почти невозможными прибыльные продажи внутри страны¹⁰. С той поры на международные рынки вышло довольно значительное количество российских компаний. Например, в опросе ассоциации Руссофт, посвященном экспорту ПО и ИТ-услуг приняли участие более 130 фирм, вероятно, что общее количество экспортеров значительно больше. При этом для российских компаний не характерна специализация на экспорте — лишь около 20% получают от зарубежных продаж более половины выручки, остальные сочетают работу на международных рынках с активными продажами внутри страны. В какой-то момент разработки ПО в стране стали популярным объектом для поглощения среди крупнейших ИТ-интеграторов: примерами могут быть приобретение Техносервом компании Рексофт (2008), De Novo — фирмы Метасофт (2009), Би-Эй-Си (ныне Астерос) — фирмы Аверта (2008) и т. д. Эти процессы привели к неожиданному эффекту: бизнес по разработке собственного ПО оказывался относительно небольшим по оборотам и постепенно выходил из стратегического фокуса крупных интеграторов, это, скорее, замедляло работу над продуктами, несмотря на увеличение доступных ресурсов.

Некоторое количество российских компаний представлено в международных рейтингах поставщиков ПО, таких, как PwC Global 100 Software Leaders, Deloitte Technology Fast 500 EMEA, Software 500 или Gartner Magic Quadrants. Наиболее часто встречающиеся

в этих рейтингах компании: активно экспортирующие Kaspersky Labs, АBBYU, Parallels, Acronis, Prognoz, а также такие компании, как Диасофт или 1С, работающие преимущественно на внутреннем рынке, но имеющие значительные обороты и качественные продукты. По мнению ассоциации Руссофт, что представительство российских компаний в международных рейтингах могло бы быть значительно шире, его сдерживает традиционное нежелание российского бизнеса публиковать финансовые результаты.

Достижения российских софтверных компаний основываются во многом на силе отечественной школы прикладной и фундаментальной математики, подтверждаемой такими достижениями, как стабильно ведущие позиции россиян на Чемпионате Мира (АСМ ICPC) по программированию. Сила российской ИТ-школы лежит в области проектов с высокой сложностью математического анализа, которые предъявляют высокие требования к производительности даже в современных компьютерах. Такие проекты делают полностью оправданным — порой даже единственным возможным — традиционное для российской школы внимание к алгоритмической «чистоте» и управлению загрузкой процессорной мощности и памяти: системы распознавания образов и речи, машинного перевода, семантического поиска и т. д. Вот лишь несколько примеров международных достижений российских компаний в этих областях:

- голосовая биометрия компании Speech Technology Center заняла первое место на конкурсе Speaker Recognition Evaluation 2014
- компания InfoWatch вошла в список 20 наиболее перспективных мировых вендоров в области корпоративной информационной безопасности по версии американского издания CIO Review
- VideoMost Space компании SPIRIT стал продуктом года в 2012 г. по версии американского издания INTERNET TELEPHONY.

¹⁰ Подробнее о путях становления некоторых российских инновационных компаний, активно работающих на международных рынках см. исследование IEMS в BRICS Business Magazine, #3/2014, стр. 62 или на сайте iems.skolkovo.ru

Однако и на рынке готового ПО перед российскими компаниями очень остро стоит проблема масштаба. В мировую сотню софтверных компаний по обороту входит лишь один российский игрок, Kaspersky Lab (54-е место). Даже такой крупный российский разработчик, как 1С — доминирующий на домашнем рынке программ для малого и среднего бизнеса и имеющий оборот более 300 млн. долл. — входит лишь в рейтинг региона EMEA (30-е место). В целом на российском внутреннем рынке ПО (объем около 4 млрд. долл.) российские компании занимают лишь 25%, т. е. их продажи внутри страны в два с лишним раза меньше экспорта. Здесь, вероятно, мы наблюдаем одно из проявлений «ловушки среднего дохода»: внутренний рынок страны обладает значительной емкостью, компании в стране имеют средства на внедрение международных программных продуктов и создают значительный спрос в области сопутствующих услуг. Этот спрос создает относительно комфортный рынок для компаний-интеграторов, которые привлекают большую часть квалифицированных ИТ-специалистов в стране. Эта ситуация убедительно описывается в интервью председателя совета директоров одной из крупнейших российских ИТ-компаний, ГК «АйТи», Тагира Яппарова¹¹: "В течение последних 20 лет большинство крупных игроков работало в модели перепродажи зарубежных продуктов и решений, выстраивая вокруг этих решений свои сервисы: системную интеграцию, техническую поддержку, консалтинг, обучение... Сервисный бизнес российских ИТ-игроков в большинстве случаев развивается так, что увеличение объемов бизнеса требует соответствующего роста числа сотрудников. А кадрового резерва у отрасли практически нет. К настоящему времени дефицит персонала на ИТ-рынке становится чуть ли не

Россия все чаще занимает неожиданную для emerging market позицию страны-заказчика услуг оффшорного программирования и ИТ-аутсорсинга.

ключевым сдерживающим фактором развития отрасли и приводит к неоправданному росту издержек за счет постоянного увеличения зарплат и дополнительных расходов на поиск и переподготовку ИТ-специалистов до нужного профессионального уровня, за последние годы мы стали свидетелем того, как вновь образованные "карманные интеграторы"¹² активно скупали с рынка необходимых им специалистов, предлагая зарплаты в разы больше рыночных".

В данном интервью точно указывается ключевая проблема российского рынка, относительная количественная слабость ИТ-экосистемы, обусловленная сочетанием двух факторов:

- сложность подготовки специалистов в российской образовательной модели с ее фокусом на качество и широту теоретической подготовки, фундаментальными знаниями не только в области программирования, но и в математике и физике,
- высокий спрос на высококачественные российские кадры на международном рынке, делающий проблему «утечки мозгов» из страны постоянно актуальной.

В результате по некоторым оценкам (Ассоциация Предприятий Коммуникационных и Информационных технологий¹³) дефи-

11 <http://www.kommersant.ru/doc/2459343>

12 Имеются в виду кэптивные компании-интеграторы, созданные крупнейшими клиентами для обслуживания своих проектов, такие, например, как ИТСК (СП компаний «Газпром-нефть» и «Сибур»)

13 http://www.russoft.ru/upload/APKIT_press_ALL.pdf

цит ИТ-специалистов на рынке составляет до 320-ти тысяч человек (при годовом выпуске всех ВУЗов в 70 тысяч). В значительной мере спрос на рынке формируется так называемыми ИТ-интеграторами — компаниями, обслуживающими комплексное внедрение аппаратно-программных систем (как правило импортных) в крупнейших российских заказчиках. Благодаря значительным контрактам (на поставки аппаратных средств и ИТ-услуги приходится суммарно 85% российского внутреннего рынка ИТ, т. е. около 20 млрд. долл.) такие лидеры рынка, как НКК (выручка в 2013 г. около 4 млрд. долл.¹⁴), Ланит (около 2 млрд. долл.) или Техносерв (около 1,2 млрд. долл.) способны привлекать лучших специалистов, однако бизнес ИТ-интеграторов не носит инновационного характера и связан с накоплением компетенций в области проектного управления и знания продуктов международных вендоров (таких, как SAP, Oracle, IBM, Microsoft и т. д.), а не в области разработки и производства собственного ПО. Задаваемый крупнейшими компаниями уровень зарплат в условиях дефицита кадров на рынке ставит в очень сложные условия как бизнес компаний-разработчиков, принимающих на себе большие рыночные риски, так и бизнес компаний ИТ-аутсорсинга, действующих в условиях мирового уровня цен на человеко-час работы специалиста.

В результате Россия все чаще занимает неожиданную для emerging market позицию страны-заказчика услуг офф-шорного программирования и ИТ-аутсорсинга. В значительной степени российский спрос локализуется в русскоязычной части мира — странах бывшего СССР, прежде всего Украине и Беларуси. К сожалению, напряжение в двусторонних отношениях с Украиной, нараставшее в течение 2014 г. не могло не повлиять на перспективы сотрудничества с компаниями из этой страны, хотя на пространстве СНГ лишь она обладала ИТ-экосистемой, отчасти сопоставимой с Россией по размеру и качеству (Беларусь имеет

население 9,5 млн. чел., примерно в 15 раз меньше России и 5 раз меньше Украины, Казахстан — 17 млн. чел.). Российские компании, действующие на международных рынках, постоянно расширяют географию закупки ИТ-услуг (так Luxoft имеет центры разработки не только в России и Украине, но и в Болгарии, Румынии, Польше, Мексике, Сингапуре и Вьетнаме, а также в Великобритании и США), но пока что такого рода кооперация носит довольно ограниченный характер. В частности, несмотря на во многом взаимодополняющие особенности ИТ-экосистем России и Индии, неизвестно о сколь-либо масштабной кооперации в области ИТ между частными компаниями этих стран. Возможно, барьерами является относительно невысокий (по индийским меркам) объем спроса со стороны российских компаний и недостаток у них компетенций в организации разработки на основе международного разделения труда.

До недавнего времени наиболее вероятным сценарием развития рынка представлялась консервация нынешней структуры, с доминированием в национальной ИТ-экосистеме крупных компаний-интеграторов, работающих в области комплексных проектов внедрения импортных аппаратных и программных систем, с относительно небольшими масштабами как разработки собственных продуктов, так и аутсорсинга ИТ-услуг, осуществляемых, в большей степени, компаниями среднего и малого бизнеса. Однако быстрое и бурное развитие внешнеэкономического и внешнеполитического контекста, вероятно, приведет к тому, что российская ИТ-индустрия будет вынуждена вступить в эпоху серьезного изменения сложившейся модели и внутреннего рынка, и экспорта услуг и готового ПО.

¹⁴ http://www.cnews.ru/reviews/new/2013/review_table/ed22734311cfe6ccbf46b7b7f1d40547ea6c1054/

IV. Варианты развития индустрии национальной ИТ-экосистемы в России



Можно выделить три группы факторов, которые будут играть определяющую роль в развитии всех сегментов рынка ИТ в России в ближайшие годы, в том числе формируя рынок собственно ИТ-аутсорсинга:

- в силу специфики развития международной ситуации, а также прогнозируемой динамики экономического роста страны наиболее существенными, вероятно, окажутся факторы внутреннего макроэкономического характера: стагнация или даже рецессия в экономике, снижение внутреннего спроса на масштабные ИТ-внедрения, ставящее под удар бизнес лидеров рынка ИТ-интеграции с одной стороны и, с другой стороны, ослабление рубля относительно мировых валют, делающее услуги российских специалистов более конкурентоспособными на международном рынке по цене;
- смежным, отчасти зависимым фактором является усиление на рынке роли государства с одной стороны и некоммерческих ассоциаций участников рынка с другой, имеющее целью как снижение разного рода рисков в области ИТ-систем, так и самостоятельное, импорто-независимое развитие отечественной ИТ-индустрии;
- наконец, чрезвычайно важны мощные глобальные процессы трансформации «информационных технологий» в «цифровые технологии», во многом меняющие принципы разработки и продаж программных продуктов, перераспределяющие рыночную власть между разными типами игроков и создающие новые рыночные сегменты.

Относительное влияние этих трех групп факторов будет зависеть от конкретного развития ситуации в стране, гипотетически можно предположить три ключевых сценария: «полное импортозамещение», «бизнес,

как обычно», «переориентация в международном пространстве».

«Полное импортозамещение»

Данный сценарий состоится при одном из двух условий: либо западные санкции в отношении России перейдут в режим ограничения текущей бизнес-кооперации на всех уровнях, либо российским правительством будет принято решение по соображениям внутренней безопасности принудительно перевести все основные ИТ-системы под контролем государства (включая госкорпорации и крупный бизнес, зависимый от государственной поддержки) на ПО, не поставляемое крупными международными вендорами.

Теоретически для такого шага появляется все больше возможностей в рамках глобального тренда развития программного обеспечения с открытым кодом, которое уже охватывает все основные типы ИТ-систем с вполне приемлемым даже для крупного бизнеса уровнем функциональности. При сохранении в стране в определенный момент копий кода ПО и полностью отечественной работе по дальнейшему развитию (т. н. «форк», развилка в работе над кодом) в принципе можно создать полностью изолированную от международных рынков библиотеку ключевых программ. Безусловно, такого рода операция будет сопряжена со значительной потерей качества систем: среди прочего, крупные международные вендоры поставляют в рамках своих решений не просто программный продукт, но и карты эталонных бизнес-процессов, основанных на лучших мировых практиках, эта составляющая будет в основном потеряна¹⁵. Также слабо предсказуема работоспособность итоговых систем в масштабах крупнейших компаний страны.

Самым слабым местом при таком развитии событий будет, безусловно, совокупная возможность ИТ-индустрии страны по дора-

¹⁵ С другой стороны, практика практического внедрения международного ПО показывает, что переход на эталонные процессы для российских предприятий часто затруднен в силу особенностей производственных активов и культуры производства. Создание специфических процессов для российских предприятий в ряде случаев могло бы быть эффективным решением, однако оно требует дополнительного времени и трудозатрат на детальный бизнес-анализ.

ботке и внедрению новых систем. Как было сказано выше, сейчас индустрия в целом слабо справляется одновременно с задачами внедрения хорошо отлаженных и документированных вендорских систем с международной технической поддержкой, разработкой нишевых собственных программных продуктов и относительно скромным объемом экспорта ИТ-услуг. Столкнувшись с задачей перевнедрения с одновременной доработкой масштабных систем, зачастую на новых языках программирования и базовых системах (ОС, системы управления базами данных) ИТ-индустрия страны, скорее всего, просто окажется в ситуации катастрофической нехватки ресурсов. Надо учитывать также, что какая-то (возможно значительная) часть специалистов предпочтет продолжить работу над привычными программными продуктами либо путем эмиграции, либо путем предложения своих услуг на рынок оффшорного программирования. Таким образом для отрасли ИТ-аутсорсинга или экспорта программного обеспечения развитие импортозамещения может оказаться неожиданно благоприятным за счет резкого увеличения предложения труда, с соответствующим снижением расценок и затрат (важным фактором при описанном развитии может стать дефицит иностранной валюты, делающий ее особо ценным ресурсом, подобно ситуации в России конца 80-х — начала 90-х). Однако для ИТ-индустрии в целом велики риски того, что будучи не в состоянии отработать весь объем задач она вынужденно снизит качество решений, постепенно накапливая отставание от ведущих мировых продуктов, снижая уровень компетенций и навыков. На стороне клиентов возможно ограничение функциональности и, вероятно, работоспособности систем, приводящее к снижению качества и эффективности производства по сравнению с мировым рынком.

«Бизнес, как обычно»

Существует вариант, в котором ИТ-индустрия продолжает развиваться в русле текущих международных связей. В прин-

ципе до настоящего момента не произошло ничего, что делало бы работу в духе business as usual невозможной. Безусловно, на рынок будут оказывать сильное влияние два фактора: экономическая стагнация и резкое снижение курса рубля. Дополнительную опасность представляет падение цен на нефть, которое неизбежно ограничивает рыночные возможности государства и государственных компаний. Почти наверняка в 2015 г. рынок ИТ столкнется с серьезным сокращением бюджетов со стороны ключевых заказчиков, открытым остается лишь вопрос о структуре такого сокращения.

В настоящий момент свыше 60% внутреннего российского ИТ-рынка приходится на долю аппаратных систем и именно эти системы наиболее уязвимы к колебаниям валютных курсов, т. к. каждая единица продукции имеет фиксированную себестоимость. С другой стороны, программные продукты себестоимости почти что лишены (будучи однажды разработаны для международного рынка, каждая отдельная копия не приносит производителю значимых дополнительных расходов), следовательно, если ведущие международные вендоры ПО примут стратегическое решение оставаться на российском рынке, они вполне могут адаптировать ценовую политику под почти любое изменение экономической ситуации. Результатом может стать перераспределение рынка в пользу не только ПО, но и услуг по его внедрению, хотя бы и в виде внутренних затрат крупных компаний на дополнительную рабочую силу. Это, к слову, приведет структуру рынка в большее соответствие международной практике, сейчас Россия имеет необычно высокую долю расходов на аппаратное обеспечение. Такое развитие событий может серьезно ударить по бизнесу ведущих интеграторов (в большой степени опирающихся на аппаратные поставки), но даст шанс развиваться средним и мелким компаниям.

Для рынка ИТ-аутсорсинга и экспорта готового ПО это, скорее, позитивный сценарий. Ослабление рубля, безусловно, повысит международную ценовую конкурентоспособность российских компаний, а привле-

кательность валютной выручки в подтолкнет большее количество российских софтверных компаний активнее заниматься международными продажами. С одной стороны, это усилит конкуренцию, с другой — расширит «фронт» глобального рыночного присутствия России и создаст большее количество практик и кейсов сотрудничества, в итоге совокупная международная позиция российских разработчиков может существенно укрепиться. Размер ИТ-экосистемы по-прежнему не позволит стране потеснить на мировом рынке офф-шорного программирования и ИТ-аутсорсинга Индию или Китай, однако вполне реально войти в число ведущих мировых поставщиков, выигрывая конкуренцию у стран Восточной Европы и Латинской Америки.

«Переориентация в международном пространстве».

Теоретически возможен сценарий, при котором сложившаяся международная и внутренняя ситуация будет использована российскими компаниями, как возможность пересмотреть и переопределить в целом парадигму ИТ-индустрии в стране, в частности — направления международной кооперации и продаж.

Основой для сценария будет совместное использование рынком ряда глобальных технологических трендов, включая упомянутое развитие систем с открытым кодом, а также развитие по направлениям «аналитика-социальность-мобильность-облачность». В отличие от сценария «изоляция» в данном случае не предполагается принудительного тотального отказа от сложившихся вендорских систем. Скорее, будет использована ситуация с дефицитом средств у крупнейших заказчиков для предложения им точечных решений, состыкованных с установленными «тяжелыми» вендорскими системами, развивающих функционал в тех зонах производственных процессов,

Для отраслей ИТ-аутсорсинга и экспорта программного обеспечения развитие импортозамещения может оказаться неожиданно благоприятным за счет резкого увеличения предложения труда, с соответствующим снижением расценок и затрат

где возможно получение быстрой отдачи от повышения эффективности производства. В отличие от международных решений, ориентированных в целом на высокое качество производственных активов и процессов, часто недостижимое в российской индустрии, вновь разрабатываемые решения должны учитывать реальные особенности основной массы российских производственных систем — именно в этой зоне возможно достижение «прорывов» в повышении эффективности. Успешное решение такого рода задач может сделать российские разработки привлекательными на множестве развивающихся рынков, испытывающих схожие проблемы с индустриальными активами и процессами. В этом случае компании-разработчики ПО из России получат серьезный шанс выйти из относительно узких ниш международного рынка и начать конкуренцию за его наиболее привлекательные сегменты, связанные с автоматизацией управления бизнесом.

Наиболее привлекательным направлением для такого рода экспансии является Китай. Российская сторона планирует активно использовать возможности китайских производителей, как альтернативный источник поставки вычислительной мощности в условиях западных санкций, эта позиция может быть использована для поддержки на политическом уровне встречного про-

движения российских программных продуктов (пока что софтверные компании Китая менее развиты и известны в мире, чем производители оборудования).

При таком сценарии развития рынок ИТ-аутсорсинга в стране, вероятно, почти исчезнет, т. к. будет создан стабильный внутренний спрос на высокое качество разработки, привлекательной для квалифицированных специалистов решением нетривиальных и масштабных задач и финансовой поддержанной широкими экспортными продажами. Безусловно, данный сценарий является наиболее интересным из перечисленных, однако для его реализации необходимо совпадение ряда условий:

- на стороне спроса: серьезное движение крупнейших компаний страны в сторону повышения производственной эффективности с одновременной де бюрократизацией внутренних процессов, выход из «зоны комфорта» в принятии стратегических ИТ-решений;
- на стороне предложения: формирование видения и быстрое создание прототипов, адресующихся к решению ключевых производственных проблем на основе сочетания решений с открытым кодом и «тяжелых» вендорских систем, с вниманием к ключевым опасениям корпоративных клиентов — безопасности, масштабируемости, работоспособности
- на стороне государственных органов, отвечающих за развитие отрасли и ассоциаций участников рынка: отбор и продвижение удачных примеров, формирование менталитета ключевых заказчиков, поощрение экспериментов (возможно — со страхованием части производственных рисков для наиболее интересных экспериментов); одновременно государству стоит воздерживаться от соблазна стать «сверхзаказчиком», формирующим спрос и спецификацию

продуктов для рынка — как минимум, этот путь вряд ли приведет к созданию международно-успешных продуктов. Мировая практика, а также исторический опыт ряда стран показывает, что открытая конкуренция на стороне и поставщиков и покупателей является наиболее эффективным инструментом отбора инновационных идей и решений.



Заключение: ИТ-аутсорсинг в России — будущее или прошлое?



В свете приведенного анализа можно утверждать, что ИТ-аутсорсинг — лишь один из сегментов в общей структуре национальной ИТ-индустрии и нет особых оснований делать его приоритетным по отношению к другим. Более того, гиперразвитие данного сегмента может приводить к серьезным рискам, как демонстрирует пример Индии. Безусловно, ИТ-аутсорсинг и оффшорное программирование представляют собой очень интересный, возможно даже — единственный прагматичный путь для стран, начинающих создание индустрии с нуля. Но ровно по этой же причине этот путь мало приемлем для России с ее историческими традициями самостоятельной разработки ИТ-систем всех уровней сложности. С какой-то точки зрения можно утверждать, что внимание к сектору оффшорного программирования в России есть результат инерционного развития ряда концепций, сформировавшихся в 1990-е годы в условиях слабого внутреннего спроса и недостатка компетенций в создании продуктов, конкурентоспособных на мировом рынке.

Надо заметить, что ряд явлений на глобальном рынке ИТ-аутсорсинга дает основания утверждать, что рынок достиг зенита своего развития и далее вступит в фазу постепенного затухания. Например, Пралай Дас, фондовый аналитик компании Elara Capital (Мумбаи), полагает, что американский и европейский финансовый сектор уже вынесли в оффшор 80% всех услуг, которые в принципе поддавались такому отчуждению. Консалтинговая компания Hackett предсказывает, что миграция сервисов в развивающиеся страны вроде Китая и Бразилии значительно затормозится к 2014 году и окончательно остановится к 2020-му¹⁶, а компания KPMG опубликовала доклад под названием «Смерть аутсорсинга». «Во время рецессии 2008-09 компании ускорили оффшорную гонку и перевезли не только

Россия должна стремиться к созданию индустрии более высокого уровня, нацеленной на разработку готовых продуктов, эффективных как на внутреннем рынке, так и в мировом масштабе.

"рабочие цеха", но и исключительные компетенции и технологии с высокой долей добавленной стоимости» - поясняет эксперт компании, Клифф Джастис¹⁷.

Также, он отмечает, что многие компании столкнулись с тем, что утратили некоторые свои бизнес-функции. Параллельно с этим, на оффшорных рынках исчезает преимущество низкой стоимости труда, а проблемы всё более усугубляются высокими темпами инфляции. Зарплаты разработчиков и инженеров растут. Если раньше в ИВМ отмечали 80%-й разрыв между инженерами в Индии и США, то сейчас разрыв составляет 30-40%, постоянно сокращаясь.

Такое развитие событий создает серьезные угрозы для крупнейших стран-поставщиков услуг аутсорсинга, прежде всего для Индии, где на отрасль «завязана» целая социальная система. Если Индия не сможет в ближайшее время решить проблему повышения уровня квалификации специалистов и перехода на создание продуктов с высокой добавленной стоимостью, велик риск, что индустрия аутсорсинга ИТ-услуг в силу растущей мировой конкуренции окажется в ситуации почти нулевой прибыли, что сделает ее весьма уязвимой к циклам экономической активности в мире. В случае, если прогнозы стагнации или снижения мирового спроса на аутсорсинг начнут сбываться, под ударом окажется благополучие милли-

16 <http://www.economist.com/news/special-report/21569571-india-no-longer-automatic-choice-it-services-and-back-office-work-tum>

17 <http://www.kpmg-institutes.com/content/dam/kpmg/sharedservicesoutsourcinginstitute/pdf/2012/death-of-outsourcing.pdf>

онов представителей индийского «среднего класса», что грозит стране серьезными общественными потрясениями.

В целом можно утверждать, что развитие ИТ-аутсорсинга в России не должно ставиться, как самостоятельная задача, вне контекста общих возможностей и рисков национальной ИТ-индустрии. В любом из описанных нами вариантов развития в новом мировом и внутреннем контексте, отрасль непосредственно аутсорсинга будет играть, скорее, вспомогательную роль. Перед Россией не стоит задача ускоренного создания национальной школы в области информационных технологий, гораздо актуальнее вопросы интеграции сложившейся школы в мировой рынок и успешной коммерциализации результатов ее работы.

На фоне глобальных наблюдений, говорящих о том, что бизнес аутсорсинга перешел в фазу зрелости, а возможно и сокращения Россия должна, скорее, стремиться к созданию индустрии более высокого уровня, нацеленной на разработку готовых продуктов, эффективных как на внутреннем рынке (где доля отечественного ПО пока что не превышает 25%), так и в мировом масштабе. Серьезные глобальные перспективы открывает переориентация с западных рынков на развивающиеся, включая Китай, и переход в идеологию разработки, основанную на создании массовых и доступных решений, применимых в странах с невысоким уровнем относительного дохода, но быстрым экономическим ростом. Этот путь может позволить российским компаниям переместиться с периферийных позиций на мировом рынке программного обеспечения на роли концептуальных лидеров глобальной цифровой трансформации.



ОБЗОРЫ IEMS

- Номер 09-01 «Мировой финансовый кризис: его влияние и ответные действия в России и Китае» (февраль 2009).
- Номер 09-02 «Управление в условиях экономического спада. Возможности и стратегическое реагирование в России и Китае» (март 2009).
- Номер 09-03 «Глобальная экспансия транснациональных корпораций России и Китая: адаптация в условиях кризиса» (май 2009).
- Номер 09-04 «Российские и китайские транснациональные компании: операционные трудности и вызовы кризиса» (июнь 2009).
- Номер 09-05 «Деятельность транснациональных компаний на развивающихся рынках: посткризисная коррекция притока прямых иностранных инвестиций (FDI) в Китай и Россию» (август 2009).
- Номер 09-06 «Демография – это судьба? Как демографические изменения повлияют на экономическое будущее БРИК» (сентябрь 2009).
- Номер 09-07 «Структура управления публичных компаний: в России и Китае» (декабрь 2009).
- Номер 10-01 «Размер имеет значение: насколько велик масштаб БРИК?» (январь 2010).
- Номер 10-02 «К вопросу о «разъединении»: действительно ли страны БРИК могут пойти своим собственным путем?» (февраль 2010).
- Номер 10-03 «Новая география» международной торговли «Как страны с формирующимся рынком быстро меняют мировую торговлю» (март 2010).
- Номер 10-04 «Частая смена кадров на высших руководящих позициях в России и Китае с точки зрения корпоративного управления и стратегического менеджмента» (апрель 2010).
- Номер 10-05 «Суверенные фонды благосостояния и новая эра богатства БРИК» (июль 2010).
- Номер 10-06 «Корпоративные гиганты и экономический рост: случай Китая и России» (август 2010).
- Номер 10-07 «Исчезает ли дешевое обрабатывающее производство в Китае? — Кто станет следующей мировой фабрикой?» (ноябрь 2010).
- Номер 11-01 «Новая нефтяная парадигма: может ли развивающийся мир жить при цене на нефть выше 100 долларов?» (январь 2011).
- Номер 11-02 «За рамками бизнеса, в рамках государства: как лидеры корпоративной социальной ответственности Китая и России занимаются благотворительностью» (февраль 2011).
- Номер 11-03 «Все дороги ведут в Рим: высокорезультативные фирмы в Китае и России» (июнь 2011).
- Номер 11-04 «Развитие и результаты функционирования фондовых рынков в странах с быстроразвивающимися рынками» (июль 2011).
- Номер 11-05 «Политическое измерение добрых дел: управление отношениями с государством посредством КСО в России и Китае» (август 2011).
- Номер 11-06 «Цены на продовольствие: движущие факторы и воздействие на благосостояние в странах с быстроразвивающимися рынками» (сентябрь 2011).
- Номер 11-07 «Стремительный рост влияния финансовых рынков быстроразвивающихся стран» (сентябрь 2011).
- Номер 11-08 «Мировой финансовый кризис и результативность банков стран с быстроразвивающимися рынками: исследование эффективности банков» (сентябрь 2011).
- Номер 11-09 «Рост затрат на ведение бизнеса в странах с быстроразвивающимися рынками: оценка вероятного воздействия на предпринимателей в тяжелые экономические времена» (октябрь 2011).
- Номер 11-10 «Мучитель, жертва или кто-то еще: объяснение публичных кризисов с транснациональными корпорациями в Китае и России» (ноябрь 2011).
- Номер 11-11 «Становление африканских львов» (декабрь 2011).

- Номер 12-01 «Индекс «мягкой силы» IEMS для стран с быстроразвивающимися рынками» (февраль 2012).
- Номер 12-02 «Рискованность банков стран БРИК в рискованном мире» (май 2012).
- Номер 12-03 «Скрывать или бороться: представление недостоверной информации о прибыли в странах с быстроразвивающимися рынками — Китае и России» (июнь 2012).
- Номер 12-04 «Дивный новый мир. Индекс быстроразвивающихся рынков 2011-2012 гг.» (август 2012).
- Номер 12-05 «Навстречу Евразийскому Союзу: Возможности и Угрозы в Регионе СНГ» (октябрь 2012)
- Номер 12-06 «Сырьевые товары и быстрорастущие рынки: неразрывная связь?» (ноябрь 2012)
- Номер 12-07 «Потоки капитала и быстрорастущие рынки: 1995–2010 годы» (декабрь 2012).
- Номер 13-01 «Потоки Прямых Иностраных Инвестиций в регионе Ближнего Востока и Северной Африки: особенности и влияние» (январь 2013).
- Номер 13-02 «Прибыльный рост: как избежать «фетиша роста» в странах с быстроразвивающимися рынками» (февраль 2013).
- Номер 13-03 «Что представляет собой ваша компания? Как выбрать местоположение, чтобы конкурировать на быстроразвивающихся рынках» (февраль 2013).
- Номер 13-04 «Надвигающееся цунами или морской отлив? Трансграничное кредитование в странах Европы с быстроразвивающимися рынками (март 2013).
- Номер 13-05 «Институциональный регресс в странах с переходной экономикой: принцип "следуй за лидером"» (август, 2013).
- Номер 13-06 «Победители и проигравшие: производство в странах с быстроразвивающимися рынками» (август, 2013)
- Номер 13-07 «Банки и рынки капитала: какая финансовая структура оптимальна для быстроразвивающихся рынков» (октябрь, 2013)
- Номер 13-08 «Эликсир роста: как развивающимся рынками избежать ловушки среднего дохода» (ноябрь, 2013)
- Номер 13-09 «Оценка развивающихся рынков в посткризисный период: новая методология» (декабрь, 2013)
- Номер 13-10 «Потерянные деньги. Почему на некоторых быстроразвивающихся фондовых рынках ценные бумаги продаются дешевле» (декабрь, 2013)
- Номер 13-10 «Потерянные деньги. Почему на некоторых быстроразвивающихся фондовых рынках ценные бумаги продаются дешевле» (декабрь, 2013)
- Номер 14-01 «Индекс привлекательности рынка для ПИИ: различные способы выхода на рынок» (март, 2014)
- Номер 14-02 «Игры в прозрачном мире теневой банковской деятельности» (апрель, 2014)
- Номер 14-03 «Четыре триллиона долларов на инфраструктуру: Новая "золотая лихорадка"» (июнь, 2014)

ТЕМАТИЧЕСКИЕ ДОКЛАДЫ IEMS

- Номер 10-01 «Крупнейшие автомобильные рынки мира в 2030 году: Страны с формирующимся рынком преобразуют мировую автомобильную промышленность» (май 2010).
- Номер 10-02 «Приз за производительность. Учет факторов экономического роста стран БРИК в последние годы: чудо или мираж?» (июнь 2010).
- Номер 10-03 «Великий уравниватель. Рост глобального среднего класса в странах с формирующимся рынком» (сентябрь 2010).
- Номер 10-04 «Независимость центральных банков и глобальный финансовый обвал: Взгляд из стран с формирующимся рынком» (ноябрь 2010).
- Номер 11-01 «Дивный новый мир. Классификация стран с быстроразвивающимися рынками — новая методология, Индекс быстроразвивающихся рынков СКОЛКОВО» (февраль 2011).
- Номер 11-02 «Новая география потоков капитала» (март 2011).
- Номер 11-03 «Все новое — это хорошо забытое старое. Меры контроля за операциями с капиталом и макроэкономические детерминанты предпринимательской деятельности в странах с быстроразвивающимися рынками» (апрель 2011).

Данная публикация содержит обобщенную информацию и предназначена только для ознакомления. Информация, предоставленная в данной публикации, не может рассматриваться в качестве профессиональных рекомендаций. Ни IEMS, ни Московская школа управления СКОЛКОВО не несут ответственности за прямые или косвенные убытки, которые получатель данного исследования может понести, руководствуясь в своих действиях материалами из настоящей публикации. По любым конкретным вопросам следует обращаться к соответствующему консультанту.

Взгляды и суждения третьих сторон, приведенные в настоящей публикации, не всегда отражают точку зрения Московской школы управления СКОЛКОВО.





Московская школа управления СКОЛКОВО — совместный проект представителей российского и международного бизнеса, объединивших усилия для создания с нуля бизнес-школы нового поколения. Делая упор на практические знания, Московская школа управления призвана воспитывать лидеров, рассчитывающих применять свои профессиональные знания в условиях быстрорастущих рынков. СКОЛКОВО отличают: лидерство и предпринимательство, фокус на быстроразвивающиеся рынки, инновационный подход к методам обучения.

Проект Московской школы управления СКОЛКОВО реализуется по принципу частно-государственного партнерства в рамках приоритетного национального проекта «Образование». Проект финансируется исключительно на средства частных инвесторов и не использует средства государственного бюджета. Председателем Международного Попечительского совета СКОЛКОВО является Премьер-министр Российской Федерации Дмитрий Анатольевич Медведев.

С 2006 года СКОЛКОВО проводит краткосрочные образовательные программы Executive Education для руководителей высшего и среднего звена — программы в открытом формате, а также специализированные, разработанные по запросу компаний интегрированные модули. В январе 2009 года началась первая программа Executive MBA, в сентябре 2009 года — первая международная программа FuHH-time MBA.

Московская школа управления СКОЛКОВО
143025, Россия, Московская область
Одинцовский район
дер. Сколково, ул. Новая, 100
тел.: +7 495 539 30 03
факс: +7 495 994 46 68
E-mail: info@skolkovo.ru
Website: www.skolkovo.ru

Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS) — международный исследовательский центр, основное направление научной деятельности которого — анализ вопросов управления и экономики в развивающихся странах. Наша миссия — проведение исследовательской работы, которая обладает практическим эффектом и направлена на анализ ключевых проблем роста стран с развивающейся экономикой.

Научные сотрудники Института, во взаимодействии с международной сетью высших учебных заведений, проводят комплексные, практические и сравнительные исследования. Результаты научной работы распространяются среди политических деятелей, предпринимателей, представителей деловых кругов и научного сообщества по всему миру. Ключевые направления и виды нашей исследовательской деятельности:

- Оценка экономических, социальных и корпоративного управления
- Прикладные и проектные исследования
- Всесторонние и междисциплинарные исследования
- Сравнительный анализ стран с формирующейся рыночной экономикой
- Научные исследования, обладающие практической ценностью и обширной областью применения

В настоящее время у нас открыт офис в Москве, в будущем, мы планируем открыть региональные отделения во всех крупных развивающихся странах, включая Индию, Ближний Восток, Южную Африку и Бразилию.

Институт исследований развивающихся рынков (IEMS)
143025, Россия, Московская область
Одинцовский район, дер. Сколково, ул. Новая, 100
тел. +7 495 539 30 03, факс +7 495 994 46 68

E-mail: iems@skolkovo.ru
Website: www.iems.skolkovo.ru