

Стрельников М. Ю., аспирант Московского финансово-промышленного университета «Синергия», *mishastrelnikov@gmail.com*

ЗАКОНОМЕРНОСТЬ, ФОРМИРОВАНИЕ И УДЕРЖАНИЕ СИСТЕМНЫМИ ИНТЕГРАТОРАМИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

В статье анализируется закономерность, формирование и удержание конкурентных преимуществ системными интеграторами в процессе развития ИТ-рынка России. Исследуются особенности формирования и удержания конкурентных преимуществ в разных этапах развития системной интеграции на ИТ-рынке.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, системная интеграция, ИТ-рынок, закономерность, формирование, удержание, инновационные технологии.

Введение

Особенность формирования конкурентных преимуществ на ИТ-рынке системными интеграторами обусловлена соблюдением правил работы, определяемых целью компании, где создание каждого нового конкурентного преимущества образует постоянно действующий механизм развития предложения относительно рыночного спроса. основополагающий процесс формирования конкурентных преимуществ определяется новизной выполняемых действий, именно поэтому становятся актуальными вопросы исследования их закономерности, формирования и удержания, а также анализа их использования компаниями. И. Л. Каверин и П. Н. Махров рассматривают инновационность и конкурентоспособность компании как взаимосвязанные величины: «Инновационность — один из факторов конкурентоспособности. В свою очередь, качество инновации определено в значительной степени через оценку конкурентоспособно-

сти»¹. Но В. В. Дик пишет: «Инновации дают конкурентные преимущества тому, кто внедряет их ненадолго, да и то, если они действительно решают проблемы предприятия, если они грамотно внедрены и отсутствуют у конкурентов. Но они недолговечны. Поэтому они должны быть невоспроизводимы, либо постоянно обновляться»². Следовательно, для системных интеграторов инновационная деятельность имеет повседневный характер, а на ИТ-рынке инновационные технологии в работе системных интеграторов имеют высокий репродуктивный характер, и, как следствие, системные интеграторы должны использовать и другие процессы формирования конкурентных преимуществ.

¹ Каверзин И. Л., Махров П. Н. Факторы конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности интернет-проектов // Современная конкуренция. 2012. 5 (35).

² Дик В. В. Конкурентные преимущества программного продукта и их связь с конкурентоспособностью его потребителя // Современная конкуренция. 2012. 6 (36).

Формирование конкурентных преимуществ, позволяющих системному интегратору оставаться в тренде и развиваться — только часть успеха на рынке и в отрасли, не менее важным является удержание конкурентных преимуществ, эта задача для бизнеса также обеспечивает развитие экономики и рынка и определяет уровень зрелости компании.

Распространение информационных технологий на ИТ-рынке позволяет системному интегратору соединять компоненты из продуктов вендоров в единые сервисы, которые имеют только внешние признаки схожести друг с другом, что определяет результат работы как уникальный продукт, соответственно, инновационный подход к созданию такого решения позволяет не только получать высокую оценку удовлетворенности клиента, но и повышать эффективность технологического обеспечения, что напрямую ведет к формированию конкурентных преимуществ.

Формирование и удержание конкурентных преимуществ

Рассматривая развитие ИТ-рынка России, где системная интеграция выделилась вследствие результата разделения труда и формирования российской экономики, можно определить несколько исторических периодов развития. Постепенно заполняя российский рынок вычислительными машинами, системные интеграторы оказывали услуги по установке ЭВМ и организации автоматизированных рабочих мест. Российские системные интеграторы 90-х годов XX столетия имели только представление об интеграции и не решали крупных интеграционных задач. Для образующихся системных интеграторов отсутствие компьютеров в стране позволяло быстро определять ценности ИТ-рынка, который только начал переходить на персональные компьютеры.

Основная масса российских системных интеграторов образовалась в начале 90-х годов XX столетия, и большинство из них

к 2013 году возглавляют рейтинг крупнейших ИТ-компаний России. Исторически, системные интеграторы формировали капитал, используя различные специализации, позднее сотрудничали, объединялись, делились или реорганизовывались, но имели одну общую составляющую — ИТ-рынок. Основатели знали потребности рынка, поэтому закрепляли свои позиции в его нише — дистрибьюции. ЗАО «Крок», лидирующий системный интегратор, как и многие системные интеграторы, начинал свою деятельность путем дистрибьюции иностранных компьютеров, об этом упоминается у Лилии Павловой: «Изначально мы строили бизнес не на массовой перепродаже компьютеров, как тогда было модно, а на перепродаже интеллекта — т.е. очень дорогого оборудования»³. Компания «Ланит», основанная в 1989 г., также была дистрибьютором — она предлагала сетевые решения *Novell*⁴. Системный интегратор *R-Style* также был образован в 1991 году, став одной из первых российских коммерческих фирм, поставляющих на отечественный рынок компьютеры, периферийные устройства и оргтехнику⁵. До 1991 года ИТ-рынка практически не было, а соответственно не было конкуренции на нем и возможности его формирования. Появление системных интеграторов в 90-х годах не определило собственных ключевых лиц, которые могли бы сравниться с руководителями крупных западных корпораций, системная интеграция 90-х шла по нарастающей благодаря дистрибьюции. ИТ-рынок почти ничего не взял из собственных масштабных разработок Советского Союза,

³ Павлова Л. Несколько жизней Бориса Бобровникова. ИКС №06. 2012. С. 9. URL: http://www.iks-media.ru/topics/mag_iks_rubricts/issue_person/4381509.html.

⁴ Аналитическое агентство Tadviser. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:%D0%9B%D0%90%D0%9D%D0%98%D0%A2>.

⁵ R-Style демонстрирует возможности Intel V-Pro. URL: <http://www.r-style-computers.ru/default.asp?artID=1379>.

а идеи российских ученых остались невоплощенными, поэтому сформировавшийся в 90-е годы рынок имеет западное видение, а системные интеграторы отражают западную конъюнктуру рынка. На сформировавшемся рынке в начале 90-х годов не было конкуренции в силу отсутствия зрелости рынка.

Середина 90-х годов XX столетия изменила мировоззрение системных интеграторов, появление конкуренции на дистрибуторском ИТ-рынке системных интеграторов сформировало концепцию работы с заказчиками именно в области интеграции. В России в середине 90-х годов термин «системная интеграция» для большинства субъектов рынка уже имел современное его представление. Постепенное и быстрое развитие ИТ-рынка в России сформировало системным интеграторам задачи, которые приобретали новый уровень целей, где необходимо было применение автоматизации под конкретные организации, об этом упоминает Андрей Колесов: «Вторая половина 90-х — это период становления российского рынка системной интеграции, его признания заказчиками. Универсальные ИТ-компании типа «Стека» образца 1995-го стали преобразовываться в холдинги с выделением автономных направлений дистрибуции, разработки ПО, учебных центров, компьютерной сборки. Но что интересно — чаще всего функции системного интегратора оставались за головной компанией»⁶.

Российский ИТ-рынок середины 90-х годов имел большие перспективы развития, был виден прогрессирующий темп его роста не только в технологической, но и в управленческой составляющей. На рынке стали создаваться новые системные интеграторы, а появление новых конкурирующих компаний говорит о заинтересованности все большего числа предпринимателей. ИТ-рынок

определил лидеров, спрос на которых усилил тенденцию увеличения размеров проектов и их стоимости для промышленных и государственных и финансовых секторов, которым необходимы более сложные интеграционные решения. Лидером предоставления таких решений становится системный интегратор, имеющий кадровые и ресурсные конкурентные преимущества, а также потенциальные и финансовые конкурентные преимущества, реализуемые на фазе обеспечения ресурсами. Более того, спрос на ИТ-услуги имеет более высокий рост, чем техническая составляющая решения, где окупаемость услуги намного выше окупаемости реального продукта, поэтому основная идеология системных интеграторов при формировании конкурентных преимуществ системной интеграции рынка ИТ-услуг для заказчиков определяется маркетинговой составляющей. Таким образом, удержание конкурентных преимуществ, а соответственно и лидирующих позиций, сводилось к удорожанию их содержания, работать в системной интеграции становилось дороже, а увеличение расходов на персонал, маркетинг, финансовую поддержку проектов приводило к необходимости расти быстрее, чем растет рынок, что и подтверждалось успешностью лидеров рынка.

В начале 2000-х годов ИТ-рынок набирает обороты вследствие осознания заказчиками повышения эффективности ведения бизнеса при внедрении информационных технологий, таким образом, системные интеграторы расширяют свою деятельность и формируют новый пакет консалтинговых услуг для заказчика. ИТ входят в состав реорганизации бизнес-процессов, об этом упоминается в аналитической статье агентства «Алгоритм»: «В последнее время первые лица и топ-менеджеры компаний все чаще принимают активное участие в автоматизации и информатизации своих компаний, осознавая важность решения такого рода задач для дальнейшего успешного развития бизнеса. Это, в свою очередь, вызыва-

⁶ Колесов А. Самая российская часть отечественного ИТ-рынка. PCWeek. URL: <http://2010.pcweek.ru/expert-7.php>.

ет рост интереса к консалтинговым услугам в области бизнес-стратегии, бизнес-процессов, к услугам по оценке реального экономического эффекта от внедрения информационных систем, приводит к более плотной работе ИТ-подразделений предприятий в производственном цикле, а также к сокращению сроков принятия решений о реализации крупных проектов по автоматизации и информатизации»⁷.

Конкурентные преимущества на этапе сформированного рынка системной интеграции способны развиваться только там, где есть заказчик. Развитие ИТ-рынка центрального региона стимулирует возможности использования ИТ для решения аналогичных региональных задач. Поэтому лидирующие системные интеграторы не останавливаются на возможности ведения бизнеса в домашнем регионе, а осуществляют целенаправленный поиск заказчиков в наиболее развитых регионах страны, но, при отсутствии представительств на стороне региона заказчика, полноценное выполнение крупного нетиражируемого проекта имеет высокие риски. Поэтому создание регионального представительства под определенный круг заказчиков способствовало формированию конкурентного преимущества географического аспекта. Более того, предвидение скорого созревания заказчика также определяло необходимость технологического и географического расширения. Успешная реализация проектов давала высокую оценку удовлетворенности заказчика, что усиливало маркетинговую политику продвижения системного интегратора. С формированием рынка меняется и отношение заказчиков к системным интеграторам, таким образом, возникают долгосрочные отношения, определяющие подрядчика для последующих проектов. Появление крупных «домашних» заказчиков является

основополагающим конкурентным преимуществом лидирующего системного интегратора. Если рассматривать рынок с технологической стороны, то системный интегратор к 2000-м годам уже имеет опыт, сформированные правила работы и ключевых специалистов. Спрос на необходимость роста архитектурной и консалтинговой составляющей проектов является еще одним признаком необходимости системному интегратору расти быстрее, чем рынок.

В 2005 году системные интеграторы вплотную начинают заниматься центрами обработки данных, мультисервисными сетями и ERP системами. Ольга Мельник подводит итоги: «В 2005 г. российский ИТ-рынок вырос на 25,4% и достиг 12 млрд долл., ИТ-услуги составляют 20% рынка (2,4 млрд долл.). Детальные данные по рынку ИТ-услуг относятся к 2004 г. (опубликованы в январе 2006 г.). Общий объем этого рынка составил 1,8 млрд долл. В том числе услуги по созданию ИТ-решений — около 400 млн долл.; решения для поддержки бизнес-процессов — 270 млн долл., из них 56% приходится на долю решений по организации управления ресурсами предприятия (back-office solutions); услуги по созданию решений для управления инфраструктурой ИТ — 122 млн долл. Список компаний — лидеров рынка системной интеграции в последние годы остается почти постоянным, меняется только положение фирм в нем. В тройку лидеров, которая в 2004 г. контролировала почти 10% рынка ИТ-услуг, входят только российские игроки, а доля десяти ведущих компаний составляет 24%. Лидерами (по объемам прибыли от ИТ-услуг, в порядке убывания) в 2004 г. были: «Крок», *IBS*, *R-Style Group*, *HP*, «Открытые технологии», «Борлас», *Optima*, ЛАНИТ, «ТехноСерв А/С», *i-Teco*»⁸.

⁷ Агентство «Алгоритм». Лучшие проекты 2000 года в области системной интеграции. 01.02.2001. URL: <http://www.algo.ru/oldnews/sysintegration-r/view/1001>.

⁸ Мельник О. Системная интеграция: рост и качественные сдвиги. №2 (34), ЗАО «СК Пресс», 27 мая 2006. URL: <http://www.crn.ru/numbers/spec-numbers/detail.php?ID=11791>.

К периоду 2005–2009 годов ситуация конкуренции на ИТ-рынке системной интеграции центрального региона практически не меняется вследствие отсутствия сильной конкурентной борьбы, где присутствует почти одинаковый рост предложения и спроса, которые зависят от постепенного увеличения объема рынка. При этом возникает конкуренция в регионах между локальными организациями и компаниями из центрального региона. Локальные компании при этом переориентируются на предоставление качественных услуг определенной специализации, что способствует зрелому подходу к реализации интеграционного решения. Но ориентация на узкую специализацию не всегда снижает конкуренцию вследствие постоянного роста числа системных интеграторов, к тому же локальные системные интеграторы выбирают одинаковую специализацию. Определяющим конкурентным преимуществом, сформированным еще на этапе основания фирм, являются специалисты. Удержание кадрового конкурентного преимущества являлось важнейшей задачей системных интеграторов в период 2005–2009 гг.

2010–2012 годы обуславливаются высоким спросом заказчиков на корпоративные информационные системы, виртуализацию, а также конвергентные системы и аутсорсинг. DailyComm анализирует рынок: «Стали актуальными решения по интеграции СЭД с мобильными устройствами и информационными порталами. Корпоративные организации стремятся оптимизировать затраты и повышать производительность систем. Это способствовало росту направления систем передачи данных на 35%. Наиболее активно оптимизировали сети передачи данных финансовые организации, в частности «Райффайзенбанк». В одном из крупнейших банков реализован масштабный проект по диагностике проблем с производительностью во время транзакций. Задача оптимизации увеличила и спрос на решения по виртуализации рабочих станций и серверной инфраструктуры, доставке приложе-

ний, управлению жизненным циклом мобильных устройств, построению систем на *Open Source* продуктах»⁹. После 2010 года «Крок» имел следующее представление о развитии, согласно истории компании: «Развитие в 2010 году получило направление аутсорсинга ЦОД... В 2011 году сохранилась тенденция перехода бизнеса к ИТ как к услуге, которая дает ему необходимую гибкость и эффективность»¹⁰.

Конкуренция 2010–2012 гг., сформированная ИТ-рынком, имеет сильные отличия от предшествующих годов в силу полного изменения отношения потребителей к ИТ вследствие мирового финансового кризиса. Крупные заказчики переориентировали свои интересы в сторону ИТ-проектов, имеющих успешный опыт внедрения, а также известные рынку программные и аппаратные продукты вендоров. Вследствие сокращения издержек за счет имеющихся технологических наработок происходила минимизация рисков проектного менеджмента, что способствовало увеличению пользы вложенных в проект средств, и соответственно уменьшало время выхода из экономического кризиса. Появление свободных высококвалифицированных специалистов на рынке способствовало увеличению конкурентоспособности компаний, имеющих финансовые компетенции на этапе обеспечения ресурсами. Таким образом, более стабильные компании сохранили высокие конкурентные позиции на посткризисном ИТ-рынке, это привело к прогрессирующему экономическому развитию стабильных фирм в 2011–2012 годах. Крупные и стабильные системные интеграторы в кризисные годы не потеряли, а в посткризисные увеличили прибыль, таким образом, стали еще более эффективными, поэтому в целом ИТ-рынок России для системных интеграторов не имел

⁹ DailyComm. КРОК подвела итоги 2010 года. 22.04.2011. URL: <http://www.dailycomm.ru/m/13465/>.

¹⁰ Крок. История Компании. URL: <http://www.croc.ru/about/history/2010.php>.

кризиса. Измененная для заказчика ИТ-инфраструктура или процессный менеджмент позволяет потребителю ИТ-услуг получать, кроме сокращения затрат, еще и заметную финансовую выгоду, что непременно ведет к усилению своих позиций на рынке. В кризисные годы системный интегратор имеет возможность сконцентрироваться на выполнении качественных и проработанных решений за счет наличия более свободных ресурсов, что в последующем определит выигрышную конкурентную позицию при реализации подобных проектов. В посткризисные годы системные интеграторы имеют возможности для быстрого роста финансовых показателей вследствие наполнения рынка деньгами и желанием заказчиков восстановить сокращенный бюджет и повысить свою эффективность за счет ИТ.

Закономерности

Исходя из истории формирования и удержания конкурентных преимуществ лидерами российского рынка системной интеграции, можно определить закономерности, сформированные крупнейшими системными интеграторами. основополагающим для всех системных интеграторов было наличие возможности использовать зарубежные технологии для внедрения ИТ в России. Другим, более значимым фактором является дистрибуция. Большинство системных интеграторов начали свою деятельность с получения прибыли от продажи импортных компьютеров, которые на момент формирования системной интеграции имели преимущества по сравнению с российскими аналогами. Интеграционная составляющая дистрибуции определила будущее системных интеграторов. Конкурентным преимуществом системных интеграторов на образовавшемся ИТ-рынке было наличие опыта максимально эффективного использования предлагаемого заказчику товара. Системный интегратор определял для заказчика возможные варианты оптимизации и автоматизации его работы. Наличие выбо-

ра предлагаемых решений определило концентрацию системных интеграторов на отличительных особенностях предлагаемого вендором продукта. Формирующийся рынок требовал наличие расширенного ассортимента. Системный интегратор, имеющий возможность реализовывать товар различных вендоров, также имел конкурентное преимущество. Другим исторически сложившимся конкурентным преимуществом для системных интеграторов стала возможность использования консалтинговых услуг. Консалтинговые услуги имели целостность для ИТ-внедрений вместе с самим решением. Инфраструктура организации, имеющая процессный подход, определенная консультантами, интересовала заказчиков вследствие появления огромного количества информации в организации, а любой, например *ITIL*, процесс позволял ее структурировать. Главным конкурентным преимуществом стали ресурсы и управление ими. Сформировавшиеся конкурентные преимущества для российского рынка определились благодаря необходимости использовать новые возможности для вовлечения на рынок новых заказчиков. Эффективность внедряемых проектов была значимой для потребителей ИТ-услуг, которые видели закономерность в сокращении издержек при очередном успешном внедренном ИТ-проекте, это определило закономерность развития конкурентных преимуществ, которые имели составляющую спроса и предложения. Системный интегратор предлагал все больший ассортимент решений, заказчики увеличивали потребительский спрос, поэтому сформировавшаяся на рынке ситуация в условиях конкуренции не могла по-другому определить развитие рынка, так как конкуренция — прогрессирующая форма развития экономики.

Заключение

Системный интегратор должен уметь предлагать востребованные рынком решения, которые интересны и полезны заказчику, сравнительно лучше других предложен-

ных решений, имеющих обоснованную цену. На ИТ-рынке любой системный интегратор имеет неограниченную возможность быстрого развития вследствие открытости технологий. Ограничением являются ресурсы, которые системный интегратор имеет для реализации своих проектов, поэтому удержание конкурентных преимуществ напрямую зависит от опережения конкурентов, например на рыночной позиции, где баланс оптимального использования ресурсов и использование новых решений от вендора позволяет организации предлагать конкурентоспособные решения, которые могут являться знаком качества организации. При этом реализация решения имеет особенность выстраивания взаимоотношений с клиентами на основе их ценности, данная система отношений имеет взаимовыгодное сотрудничество, а постоянное доверие позволит сохранить заказчика, что впоследствии дает возможность приобретения новых клиентов и удержания конкурентных преимуществ.

Список литературы

1. Агентство «Алгоритм». Лучшие проекты 2000 года в области системной интеграции. 01.02.2001. URL: <http://www.algo.ru/oldnews/sysintegration-r/view/1001>.
2. Дик В. В. Конкурентные преимущества программного продукта и их связь с конкурентоспособностью его потребителя // Современная конкуренция. 2012. 6 (36).
3. Каверзин И. Л., Махров П. Н. Факторы конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности интернет-проектов // Современная конкуренция. 2012. 5 (35).
4. Колесов А. Самая российская часть отечественного ИТ-рынка. PCWeek. URL: <http://2010.pcweek.ru/expert-7.php>.
5. Крок. История Компании. URL: <http://www.croc.ru/about/history/2010.php>.
6. Лихтенштейн В. Е., Мардахаев В. И. Электронная торговля и оптимизационные компьютерные технологии // Прикладная информатика. 2006. №3 (3).
7. Лужецкий М. Г. Информационные системы в стратегическом управлении и интеграции средств электронной коммерции // Прикладная информатика. 2007. №2 (8).
8. Мельник О. Системная интеграция: рост и качественные сдвиги. №2 (34), ЗАО «СК Пресс», 27 мая 2006. URL: <http://www.crn.ru/numbers/spec-numbers/detail.php?ID=11791>.
9. Официальный сайт Аналитического агентства Tadviser. URL: <http://www.tadviser.ru>.
10. Павлова Л. Несколько жизней Бориса Бобровникова. ИКС №06. 2012. С.9. URL: http://www.iks-media.ru/topics/mag_iks_rubrics/issue_person/4381509.html.
11. R-Style демонстрирует возможности Intel V-Pro. URL: <http://www.r-style-computers.ru/default.asp?artID=1379>.
12. DailyComm. КРОК подвела итоги 2010 года. 22.04.2011. URL: <http://www.dailycomm.ru/m/13465/>.

M. Strelnikov, Postgraduate Student, MFPU «Synergy», Moscow, mishastrelnikov@gmail.com

REGULARITY, FORMATION AND MAINTAINING OF COMPETITIVE ADVANTAGES BY SYSTEM INTEGRATORS

The paper contains the analyzes of competitive advantages regularity, formation and maintaining by system integrators within Russian IT-market development. Review of specialty of competitive advantages formation and maintaining at different levels of system integration development on IT-market.

Keywords: competitive advantages, system integration, IT-market, regularity, formation, maintaining, innovative technologies.