

**Стрельников М. Ю.**, аспирант МФПУ «Синергия», старший технический специалист департамента систем управления ООО «ИНЛАЙН ПРОЕКТ», г. Москва, [mishastrelnikov@gmail.com](mailto:mishastrelnikov@gmail.com)



## КОНКУРЕНТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ СИСТЕМНЫХ ИНТЕГРАТОРОВ НА ИТ-РЫНКЕ: ЛИДЕРЫ, ПРЕТЕНДЕНТЫ НА ЛИДЕРСТВО И ДРУГИЕ УЧАСТНИКИ РЫНКА

*В статье анализируются конкурентные действия системных интеграторов с различной позицией на ИТ-рынке России. Исследуются особенности поведения лидирующих компаний, компаний — претендентов на лидерство и компаний, которые не являются таковыми в системной интеграции на ИТ-рынке.*

**Ключевые слова:** конкурентное поведение, конкурентные действия, системная интеграция, ИТ-рынок, лидирующие компании, претенденты на лидерство.

### Введение

Конкурентное поведение системных интеграторов российского ИТ-рынка в процессе их повседневной деятельности обуславливается занятием ими определенных позиций на ИТ-рынке, соответственно, впоследствии для лидирующих компаний важно удержание лидирующего положения, а для компаний, стремящихся стать лидерами, — получение лидирующих позиций. Ю. Б. Рубин пишет, что «конкурентоспособность — это совокупная способность к осуществлению конкурентных действий»<sup>1</sup>. Конкурентоспособность системных интеграторов при планировании конкурентного действия обуславливается

целями относительно выбранного места компании на рынке. Как отмечают А. И. Коваленко и А. А. Полевой, «прежде чем конкурентное поведение предпринимательских структур примет вид оперативных процедур, ситуационных реакций и непосредственных действий, оно моделируется на стратегическом уровне и предстает в качестве стратегии или комплекса стратегий их конкурентного поведения»<sup>2</sup>. Конкурентные действия системных интеграторов на ИТ-рынке — основные средства достижения выбранной цели при планировании поведения, поэтому одним из важнейших элементов производительности при определении топ-менеджментом целей является правильно выбранная

<sup>1</sup> Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3. С. 60.

<sup>2</sup> Коваленко А. И., Полевой А. А. Конкурентные стратегии розничных сетей продуктов питания: классификация и эмпирический анализ // Современная конкуренция. 2012. №5. С. 60.

стратегия поведения и позиционирования при правильном выделении собственных недостатков и преимуществ. Но конкуренцию на ИТ-рынке составляют не только компании-лидеры и претенденты на лидерство, большинство компаний входит в категорию, по определению и реализуемым стратегиям не попадающую в их число и число топ-компаний. Системная интеграция не исключение: львиная доля системных интеграторов — организации, имеющие постоянный доход, во много раз отличающийся от дохода крупнейших компаний.

### **Конкурентные действия лидирующих системных интеграторов на ИТ-рынке**

Определяя лидирующие системные интеграторы, выделим две категории на рынке: лидеры (от англ. *to lead* — возглавлять, лидер — субъект предпринимательской деятельности, находящийся впереди других конкурирующих компаний в какой-либо отрасли, например лидерство в издержках, лидерство в инновациях и т. д.), и компании, не являющиеся лидерами. Компания в категории лидера имеет ряд отличительных качеств, которые не проявляют компании, не являющиеся лидерами. Например, целью лидирующих системных интеграторов является удержание лидерства, а конкурентное поведение нелидирующих компаний может обуславливаться не только получением лидирующих позиций, но и сохранением текущей позиции или достижение собственных ключевых показателей эффективности. Основной при этом является необходимость изменения стратегии при достижении лидерства, признании лидерства, поэтому важнее учитывать не то, как организация добилась лидирующего положения, а как она будет удерживать свою позицию.

«Особенность формирования конкурентных преимуществ на ИТ-рынке системными интеграторами обусловлена соблюдением правил работы, определяемых целью ком-

пании, где создание каждого нового конкурентного преимущества образует постоянно действующий механизм развития предложения относительно рыночного спроса»<sup>3</sup>. Соответственно, быстро развивающийся ИТ-рынок, как и экономика российского рынка, вследствие не глубокого субъективного анализа деятельности системного интегратора относительно спроса, где результат качества работ определяется правильным разбиением на итерации технического задания потребителя ИТ-услуг при усложнении решения, определяет тактику удержания конкурентных преимуществ крупных системных интеграторов. Стремление лидирующих системных интеграторов удержать конкурентные преимущества также подразумевает использование динамичного улучшения качества оказываемых услуг, продуманность внедряемых проектов, бережливость в использовании ресурсов, расширение предлагаемых решений. Улучшение этих процессов лидерами ИТ-рынка предполагает осуществление проектной деятельности с использованием системного подхода, где необходимо также учитывать и желание заказчика совершенствоваться, образовывать путем слияния и поглощения все более крупные предприятия, требующие совершенствования ИТ-инфраструктуры.

Лидирующие компании для удержания конкурентных преимуществ определяют свою тактику, формирующую конкурентное поведение, коррелируемое с действиями для постоянного приспособления к современному изменению рынка, которые могут определяться не только вендором, самим рынком или заказчиками, но и лидирующими системными интеграторами и их ближайшими соперниками — претендентами на лидерство, которые представляются наиболее амбициозными субъектами российского

<sup>3</sup> Стрельников М. Ю. Закономерность, формирование и удержание системными интеграторами конкурентных преимуществ // Современная конкуренция. 2013. №3. С. 113.

ИТ-рынка. Удержание конкурентных преимуществ заставляет лидеров выбирать более продуманные и сильные стратегии конкурентного поведения, осуществлять более успешные конкурентные действия, что определяет стремление создания в организации более качественной и прозрачной системы управления предприятием при наличии ресурсов конкуренции. Поэтому руководство компании при принятии решений, способствующих удержанию конкурентных преимуществ, руководствуется предпосылками динамики развития технологий, их вендорного развития, собственным амбициозным поведением системного интегратора.

Удержание конкурентных преимуществ лидирующими системными интеграторами при постоянно развивающемся рынке может определяться необходимостью использования основных категорий конкурентных преимуществ, таких как мультивендорность, контроль качества услуг, надежность сотрудничества, проектная компетенция, сеть региональных представительств, сеть международных представительств, профессионализм и высокая компетенция, ответственность, эффективность, инновационность, клиентоориентированность. Вместе с тем удержание конкурентных преимуществ может носить характер, образующий их систематизирующую основу. Наличие конкурентных преимуществ может иметь меньшую цену, чем, например, конкурентное преимущество, которое обеспечивает наличием у дочерней (инсорсинговой) компании проектов, для обеспечения ИТ крупной компании, поэтому главная задача лидирующих системных интеграторов для удержания лидирующих позиций — сохранение крупных заказчиков, инвестирующих много денег в развитие ИТ.

Соответственно, формирование конкурентоспособности, а также специфики поведения лидирующих системных интеграторов во многом складывается из их места на ИТ-рынке, где во внимание принимается успешный опыт работы системного интегратора. Лидирующие компании по от-

ношению к конкурентам определяют свое поведение как выгодное с точки зрения неоспоримости. Другие участники рынка рассматривают поведение лидеров как эффективное, исходя из позиционирования и статуса лидирующих компаний, что является не менее важным моментом, чем экономическая роль от последствий поведенческой конкурентоспособной стратегии лидирующих системных интеграторов. Процесс формирования конкурентного поведения системными интеграторами также определяет не только реализацию враждебных по отношению к конкурентам действий, но и действия, предполагающие поддержание рынка, а иногда и действия, предполагающие сотрудничество с конкурентами. Поэтому для поддержания своих позиций на рынке лидирующие системные интеграторы вынуждены кооперативно стремиться сохранить стабильность ИТ-рынка, тем самым поддерживая не только качественные решения заказчика, но и сотрудничая с конкурентами, передавая, например, на субподряд часть или весь проект.

### **Конкурентные действия системных интеграторов, претендующих на лидерство на ИТ-рынке**

Системная интеграция — часть ИТ-рынка, на которой множество компаний могут заявлять о своих лидирующих позициях в различных сегментах рынка, это возможно вследствие выполнения крупных проектов в каких-либо областях, но говорить о постоянном лидерстве могут только компании, из года в год подтверждающие свой статус независимо от случайных проектов. Поэтому большое количество компаний, например, из ТОП 20 рейтинга *C-NEWS*<sup>4</sup>, могут

<sup>4</sup> Рейтинг. «CNews100: Крупнейшие ИТ-компании России 2012» [http://www.cnews.ru/reviews/new/rynok\\_it\\_itogi\\_2012/review\\_table/1d5d1838fd010e16936649555e52b4dd1655219b/](http://www.cnews.ru/reviews/new/rynok_it_itogi_2012/review_table/1d5d1838fd010e16936649555e52b4dd1655219b/).

считаться претендентами на постоянное лидерство в какой-либо области или в нескольких областях, при условии, если показатели выполненных работ за какой-либо промежуток времени останутся стабильно близкими к таким же показателям, но у лидирующей компании в тот же промежуток времени (претенденты на лидерство — это субъекты предпринимательской деятельности, которые хотят стать, но пока не являются лидерами в своей отрасли). Очевидно, что поведение таких компаний также будет зависеть от их статуса или конкурентные действия будут исходить помимо других критериев из статуса, который на зрелом уровне приведет компанию к успеху.

Конкурентное поведение и статус — два взаимосвязанных компонента, которые взаимозависимы на разных этапах развития компании. На начальном этапе компания выполняет конкурентные действия для занятия наиболее хорошей позиции относительно своих конкурентов, в результате формируется статус или позиция любой компании. При этом позиция или статус будет иметь прямо пропорциональную зависимость от результата конкурирующих действий. Впоследствии, при уже сформированном уровне зрелости компании, показывающей стабильные результаты работы, ее поведение меняется, и одним из ключей формирования конкурентного поведения является статус компании. То есть конкурентная деятельность компании будет зависеть и от ее статуса тоже; таким образом, статус отчасти повлияет на конкурентные действия системного интегратора, претендующего на лидерство.

При этом крупный системный интегратор, имеющий большую долю рынка, при возникшей угрозе потери лидерства, не будет брать в расчет отсутствие лидерства в некоторых областях деятельности, при условии сохранения всех своих основных заказчиков. Положительный результат конкурентных действий для компании, претендующей на лидерство в системной интеграции, может на фоне лидера сильно стимулиро-

вать амбициозную компанию, стремящуюся завоевать лидирующую позицию, при этом следует выделять действия, значительно зависящие от выбранной стратегии субъекта предпринимательской деятельности, претендующего на лидерство.

Например, Жан Жак Ламбен выделяет стратегию «Бросающего вызов» компаниям, имеющим заявки на занятие лидирующих позиций, определяя несколько проблем при ее реализации, таких как: «оценка возможностей реакции и защиты и выбор плацдарма для атаки на лидера... Фронтальная атака заключается в использовании против конкурента тех же средств, которые применяет он сам, не пытаясь обнаружить его слабые места. Фланговая атака предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен. Она может быть, например, направлена на регион или сбытовую сеть, где доминирующая фирма представлена не так хорошо, или на сегмент рынка, для которого товар лидера не вполне адаптирован»<sup>5</sup>. Системные интеграторы способны применять фланговую и фронтальную тактику относительно захвата части рынка лидера в системной интеграции, но практическое применение конкурентной стратегии не приводит к сильной конкурентной борьбе компаний, что объясняется постоянным развитием ИТ-рынка и увеличением потребителей на нем, это приводит к необходимости иметь постоянную потребность заказчиков в ИТ-проектах, количество которых прямо влияет на последующую зависимость заказчиков в них.

Конкурентное поведение системного интегратора, претендующего на лидерство, имеющего все необходимые возможности для этого, может исходить из их потенциальных конкурентных преимуществ. Поэтому сформированные системным интегратором возможные модели конкурентного поведе-

<sup>5</sup> Ламбен Ж.-Ж. Стратегический менеджмент. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. С. 341–345.

ния и возможность их практического применения в рыночных конкурентных ситуациях будут позволять претендентам на лидерство лучше использовать конкурентные преимущества при реализации конкурентных действий, более того, мотивационная составляющая претендентов на лидерство позволяет говорить о наиболее высоком их потенциале. Кроме того, доля рынка системных интеграторов имеет высокую лояльность с точки зрения долгосрочного сотрудничества, что является спецификой отрасли и следствием предприимчивости руководителей. Но не исключена ситуация наличия у претендентов на лидерство при относительно равных долях рынка различных потребностей заказчика, что позволит одному системному интегратору иметь наиболее выигрышную позицию, нежели у другого системного интегратора, также претендующего на лидерство, что отразится на их поведении. Однако в этой ситуации системному интегратору, претендующему на лидерство, необходимо действовать таким образом, чтобы получить преимущество над лидером. Поэтому логичным будет предположение, что конкурентное преимущество зависит от того, насколько возможно влияние не только собственного, но и потенциально-сопернического воздействия на область ИТ-рынка. Другим немаловажным параметром проработки действий системного интегратора будет осознание реальной конкурентной компетенции, например, внутренняя оценка наличия компетентности дирекции, департамента или отдела системного интегратора и их конкурентная потенциальная составляющая при формировании планирования конкурентных действий. Еще одним основополагающим моментом формирования конкурентных действий является знание, представление или опыт использования возможных потенциальных конкурентных преимуществ, при реализации запланированного поведения системного интегратора, где главным будет наличие желаемой корреляции выполненных действий при отрицательном

результате. И заключительным может быть наличие моделей планирования результатов собственных конкурентных действий и конкурентных действий противников, таким образом, чтобы была возможность использования количественных оценок, например, расчет потенциальной выгоды или потери финансов, рейтинга, клиентов и т. д., что способствует изменению реальной возможности системного интегратора использовать конкурентное действие.

### **Конкурентные действия других участников ИТ-рынка — компаний, не относящихся к лидерам, или претендентов на лидерство**

Знание о действиях компаний, не являющихся лидерами и претендентами на лидерство, также важно, потому что их большое количество на ИТ-рынке позволяет иметь конкуренцию между системными интеграторами, а также занимать все ниши ИТ-рынка. С одной стороны, практически все российские компании не обходятся без ИТ при работе, но не все российские компании-заказчики являются крупными, что прямо пропорционально влияет на ИТ-бюджет. С другой стороны, не все системные интеграторы могут позволить себе работать с крупными заказчиками из-за отсутствия, например, опыта, специалистов или навыков, поэтому заказчик с невысоким ИТ-бюджетом вполне подходит не крупному системному интегратору для реализации целей и миссии при избранной стратегии, таких как, например, реализация стратегического конкурентного потенциала. Ю. Б. Рубин определяет стратегический конкурентный потенциал как «совокупность ресурсов, имеющих стратегическое значение, и совокупность собственно конкурентных потенциальных компетенций фирмы. В состав последних входят бизнес-идеи, предназначенные для реализации в стратегических областях деловой деятельности, кадровый персонал фирмы, связы-

вающий свой успешный карьерный рост с достижением фирмой стратегических выгод, организационно-управленческий потенциал фирмы, способный осуществлять стратегическое управление данной фирмы»<sup>6</sup>.

Соотношение компаний, попадающих в группу системных интеграторов, имеющих претензии на лидерство, или самих лидеров относительно системных интеграторов, не имеющих таковой статус, достаточно высокое, в литературе можно встретить разные определения для них, например, Ю. Б. Рубин использует термин «воспроизводимая массовка»<sup>7</sup>, А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд употребляют термин «послушные последователи»<sup>8</sup>, а Ж.-Ж. Ламбен — «следующий за лидером»<sup>9</sup>. Каждое определение по-своему верно описывает конкурентные действия данной группы субъектов предпринимательской деятельности.

Ж. Ж. Ламбен со ссылкой на Hamermesh (Anderson and Harris, 1978) писал, что «отмечены четыре главные особенности стратегий эффективно действующих фирм с малой долей рынка.

- Творческая сегментация рынка. Небольшая фирма должна сфокусироваться лишь на некоторых сегментах рынка, на которых она может лучше реализовать свою специфичную компетентность или имеет больше шансов избежать столкновения с ведущими конкурентами.

- Эффективно использовать НИОКР. Небольшие фирмы не могут состязаться с крупными фирмами в области фундаментальных исследований; они должны ориентировать НИОКР на улучшение технологий с целью снижения издержек.

- Остаться малыми. Успешно действующие малые фирмы концентрируют свое внимание на прибыли, а не на увеличении продаж или доле рынка; они стремятся к специализации, а не к диверсификации.

- Сильный руководитель. Влияние руководителя в таких фирмах выходит за рамки формулирования стратегии и доведения ее до сотрудников; оно охватывает также управление текущей деятельностью фирмы.

Стратегия «следования за лидером», таким образом, подразумевает не пассивное поведение ее руководителя, а скорее его заботу о выборе стратегии развития, которая не вызовет отпора со стороны лидера»<sup>10</sup>.

Системный интегратор, не являющийся лидером или претендентом на лидерство, может также использовать и другие стратегии, когда компания не желает прироста капитала вследствие наличия неофициальных договорных отношений с компаниями-конкурентами о принадлежащих им частям рынка, когда благодаря наличию постоянного фиксированного дохода у небольшого системного интегратора не возникает желания что-либо менять, или имеется политическая нацеленность руководства на небольшой, но стабильный доход. Это позволяет говорить о том, что некоторые системные интеграторы на ИТ-рынке в долгосрочной перспективе не стремятся занять лидирующее положение или не претендуют на него, при этом их внутренняя и внешняя политика и, более того, уровень прибыли будет их полностью устраивать. Таким компаниям следует создавать сильнейшее конкурентное преимущество, гарантирующее конкурентоспособность среди компаний, например, лидеров и претендентов на лидерство. А наличие высокого числа таких компаний относительно претендентов на лидерство будет увеличивать конкуренцию, и, соответственно, стимулировать экономику, что отразится на их кон-

<sup>6</sup> Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 7-е изд. М.: Маркет ДС, 2008. С. 253.

<sup>7</sup> Там же. С. 576–575.

<sup>8</sup> Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ 1999. С. 310.

<sup>9</sup> Ламбен Ж.-Ж. Стратегический менеджмент. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. С. 341.

<sup>10</sup> Ламбен Ж.-Ж. Там же.

курентных действиях. Наличие таких компаний не способствует развитию конкуренции между претендентами на лидерство и лидерами в системной интеграции с точки зрения захвата их рынка, так как большинство таких компаний не претендуют на долю рынка лидирующих компаний, что позволяет лидерам и претендентам на лидерство не обращать внимание на данные компании, так как конкуренция с ними во многом им не нужна.

## Заключение

Стратегические планы при выборе конкурентного поведения системных интеграторов определяются анализом позиций, целей и ресурсов, поэтому правильный выбор конкурентного поведения характеризуется уверенностью выполняемых конкурентных действий системными интеграторами, где каждый из субъектов старается занять такое место на ИТ-рынке, которое либо укрепит их позиции, либо их стабилизирует. Таким образом, системный интегратор в конкурентном действии определяет необходимость формирования или удерживания конкурентных преимуществ, которые в будущем можно использовать во внешней среде. Более того, вследствие высокого темпа роста ИТ-рынка системному интегратору очень важен анализ позиционирования и конкурентного поведения конкурентов для возможности максимизации эффективности результата.

Правильное определение руководством конкурентного действия при управлении системным интегратором на ИТ-рынке позволит выявить желаемую позицию на рынке, которая будет соответствовать целям, задачам и стратегии фирмы. Проанализировав конкурентные преимущества крупнейших лидирующих системных интеграторов на ИТ-рынке, сделаем вывод о том, что каждый крупный системный интегратор из рейтинга крупнейших компаний имеет преимущество в какой-либо области при

постановке задач потребителем ИТ-услуг, например, «Системный интегратор КРОК является лидером на российском ИТ-рынке в сегментах предоставления услуг по созданию ИТ-инфраструктур»<sup>11</sup>; «Системный интегратор Техносерв признан интегратором № 1 по предоставлению комплексных ИТ-услуг»<sup>12</sup>.

В процессе анализа истории формирования конкурентных преимуществ очевидно, что всегда будет находиться область задач, с которой системные интеграторы до сих пор не сталкивались. Данная ситуация позволит рынку развиваться всегда, а исходя из предпосылок увеличения финансирования заказчиками информационных технологий, с уверенностью отметим, что рынок будет всегда привлекать внимание новых конкурентов, что также позволит ему укрепляться, формируя все более сложные задачи и выбирая все более сложные конкурентные действия для их реализации. Поэтому большинству системных интеграторов необходимо урегулировать с конкурентами вопросы конкурентных действий для определения своих целей. М. Портер пишет: «Каждая фирма действует, исходя из тех или иных представлений о ситуации, в которой находится. Например, она может видеть себя в качестве социально ответственной организации, лидера отрасли, производителя с низким уровнем издержек, обладателя лучшей системы сбыта и т. д. Эти представления о собственной ситуации определяют поведение фирмы и ее реакцию на события»<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Официальный сайт ЗАО «КРОК» <http://www.croc.ru/idccroc/> со ссылкой на IDC. отчет Competitive Profiles and Analysis of Leading IT Services Players in Russia, 2012.

<sup>12</sup> Официальный сайт компании «ТЕХНОСЕРВ» <http://www.technoserv.com/about/company/>.

<sup>13</sup> Портер М. Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 453 с. URL: <http://books.google.ru/books?id=BhRsZzyOY0EC&pg>.

**Список литературы**

1. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3.
2. Коваленко А. И., Полевой А. А. Конкурентные стратегии розничных сетей продуктов питания: классификация и эмпирический анализ // Современная конкуренция. 2012. №5.
3. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 7-е издание, Маркет ДС, 2008.
4. Стрельников М. Ю. Закономерность, формирование и удержание системными интеграторами конкурентных преимуществ // Современная конкуренция. 2013. №3.
5. Рейтинг. «CNews100: Крупнейшие ИТ-компании России 2012» [http://www.cnews.ru/reviews/new/rynok\\_it\\_itogi\\_2012/review\\_table/1d5d1838fd010e16936649555e52b4dd1655219b/](http://www.cnews.ru/reviews/new/rynok_it_itogi_2012/review_table/1d5d1838fd010e16936649555e52b4dd1655219b/).
6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический менеджмент. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996.
7. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1999. С. 310.
8. Официальный сайт ЗАО «КРОК» <http://www.croc.ru/idccroc/> со ссылкой на IDC. отчет Competitive Profiles and Analysis of Leading IT Services Players in Russia, 2012.
9. Официальный сайт компании «ТЕХНОСЕРВ» <http://www.technoserv.com/about/company/>.
10. Портер М. Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 453 с. URL: <http://books.google.ru/books?id=BhRsZzyOY0EC&pg>.

---

*M. Strelnikov, postgraduate MFPU «Sinergy», Senior technical specialist, Department of Management Systems, INLINE PROEKT, Moscow, mishastrelnikov@gmail.com*

**COMPETITIVE ACTIONS OF SYSTEM INTEGRATORS ON IT MARKET: LEADERS, CLAIMANTS UPON LEADING AND OTHER MARKET PARTICIPANTS**

The article presents competitive actions of system integrators which have different share on Russian IT market. Special aspects of leading companies, claimants upon leading and other market participants on IT market are reviewed.

**Keywords:** competitive behavior, competitive actions, system integration, IT-market, leading companies, claimants upon leading.