

ИННОВАЦИИ И ТЕХНОЛОГИИ / INNOVATION AND TECHNOLOGY**РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ НА МИРОВОМ РЫНКЕ ИТ-УСЛУГ
И ОСОБЕННОСТИ ИХ УПРАВЛЕНИЯ**

*Оберт Татьяна Борисовна¹,
Храмушина Виктория Алексеевна²*

В условиях глобализации и развития цифровой экономики происходит активное изменение структуры мирового рынка услуг. Развитие и широкое применение информационных технологий в последнее время стало тенденцией мирового развития и, как следствие, стало основой формирования нового сегмента мирового пространства — мирового рынка ИТ-услуг. В этой связи изучение особенностей участия российских предприятий в сегменте мирового рынка услуг, а также специфики управления ИТ-компаниями становится актуальной задачей. В статье выделены основные достижения российских ИТ-компаний и основные проблемы российской экономики, тормозящие их развитие. Представлены направления развития АО «АМОСРМ» с целью улучшения позиций на мировом рынке ИТ-услуг.

Ключевые слова: мировой рынок услуг, ИТ-услуги, ИТ-компании, АО «АМОСРМ», Российская Федерация.

JEL коды: E20, F 17.

Участие российских ИТ-компаний на мировом рынке ИТ-услуг

На сегодняшний день ИТ-отрасль остается наиболее динамично развивающимся сегментом экономики России. О положительных тенденциях в развитии отрасли свидетельствует рост ее экспортного потенциала. Согласно данным ЦБ РФ, экспорт услуг из России по итогам 2018 г. стал рекордным с начала кризиса 2014 г. Его стоимостной объем составил 30,9 млрд долл. Это на 14,4% больше, чем годом ранее, и максимальный показатель с 2014 г. (Банк России, 2018).

В настоящее время можно наблюдать тенденцию: отечественные компании-разработчики, предоставляющие ИТ-услуги, зарабатывают больше и быстрее на экспорте, чем на внутреннем рынке. Объяснить такое явление можно, в первую очередь, тем, что на российский рынок ИТ приходится лишь 1% от общемирового.

По оценке Руссофт, на данный момент действует не менее 3500 стабильно работающих ИТ-компаний (не стартапов, которые не имеют стабильный доход) (Экспорт,

¹ *Оберт Татьяна Борисовна* — старший преподаватель кафедры экономической теории и национальной экономики ФГБОУ ВО СГУ им Н. Г. Чернышевского, г. Саратов, Россия, oberttb@yandex.ru

² *Храмушина Виктория Алексеевна* — магистрант экономического факультета ФГБОУ ВО СГУ им Н. Г. Чернышевского г. Саратов, Россия vihramushina@mail.ru

2018). Из них внешнеэкономическую деятельность осуществляет не менее 2000 ИТ-компаний. Основная доля зарубежных продаж ИТ-услуг приходится на крупные компании, нежели на малые и средние. Объяснить это можно, прежде всего, перетеканием специалистов из малого бизнеса в крупные ИТ-компании, обусловленное высокими заработными платами и лучшими условиями труда.

Кроме того, ключевым преимуществом крупных компаний служит наличие сети офисов продаж и центров разработки по всему миру. В результате, они способны нивелировать проблемы антироссийских санкций и антироссийской пропаганды, а также наращивать штат путем создания удаленных центров разработки в различных городах России и за рубежом.

Вместе с тем в последние годы можно наблюдать активизацию зарубежной деятельности и среди небольших компаний. Так, в 2017 г. прирост зарубежных продаж компаний с оборотом менее 5 млн долл. составил в среднем 24%, а у компаний с большим оборотом намного меньше — 8% и 14% (Экспорт, 2018). Такая ситуация говорит о том, что даже при ограниченном бюджете на маркетинг малые ИТ-компании смогли найти своего зарубежного заказчика. В первую очередь это происходит потому, что существует группа зарубежных заказчиков с малым бюджетом, которые крупнейшим аутсорсинговым компаниям не интересны. С другой стороны, крупные клиенты в Европе и США в большей степени подвержены риску применения к ним антироссийских санкций, чем небольшие компании (например, стартапы, которые являются традиционными клиентами для российских сервисных компаний).

Несмотря на выход многих небольших сервисных ИТ-компаний на внешние рынки, по-прежнему основная доля зарубежных продаж и совокупной выручки приходится на крупных ИТ-аутсортеров. Так, согласно данным *CNews Analytics*, в 2018 г. половина российского рынка ИТ-услуг и 70% зарубежных продаж приходились на 5 российских ИТ-компаний с оборотом более 20 млн долл. (Все как сервис, 2018). Однако следует сказать, что часть таких компаний является условно российскими, поскольку они уже давно стали глобальными. В то же время, на примерно 1,5 тысячи сервисных компаний с оборотом менее 5 млн долл. приходится 19% совокупного оборота и 13% зарубежных продаж.

Почти все крупнейшие сервисные компании в России были созданы до 2000 г., и их количество в последнее десятилетие почти не менялось. Основными лидерами в отрасли ИТ-услуг по зарубежным продажам выступают российская компания *Luxoft* и белорусская компания *EPAM Systems*, причем они сохраняют первенство не только в России, но и во всей Центральной и Восточной Европе. Кроме того, согласно ежеквартальным отчетам *Information Services Group*, которая составляет списки лидеров аутсорсинговой индустрии, эти компании включены в топ-15 прорывных на рынке аутсорсинга *EMEA* по итогам 1-го квартала 2017 г.

Из новых ИТ-сервисных компаний, которые сравнительно недавно начали функционировать на мировом рынке (в рейтинги *Global Services* и *IAOP*), можно отметить компании *MERA* из Нижнего Новгорода и *ICL Services* из Казани, которые по своим оборотам являются соответственно 3-й и 4-й в рейтинге крупнейших экспортеров услуг из России. Следует также выделить *Artezio* из Москвы, которая на протяжении ряда лет показывает устойчивые высокие темпы роста, специализируясь, прежде всего, в таких вертикальных сегментах рынка, как телекоммуникации и здравоохранение; *Return On Intelligence*, *First Line Software* и *Reksoft* из Санкт-Петербурга, которые успешно сочетают

работу на российском и на глобальном рынках, *DataArt* из Петербурга, значительно нарастившую свой штат сотрудников на контрактах с США в 2012–2017 гг., и компанию *Auriga*, которая регулярно оказывается в мировом рейтинге ведущих сервисных компаний уже на протяжении более 10 лет (Перспективы, 2017).

Что касается географии зарубежных продаж российских ИТ-компаний, то для них исторически традиционными являются рынки Европы и Северной Америки, а также рынок России и стран постсоветского пространства. Относительно сервисных российских ИТ-компаний стоит сказать, что они изначально были ориентированы за рубеж: на развитые рынки США и Европы из-за небольшой емкости рынка и низкого платежеспособного спроса. Однако постепенно ситуация изменилась, и, получив серьезный опыт работы на зарубежного заказчика, они стали участвовать в крупных проектах на внутреннем рынке и в странах СНГ.

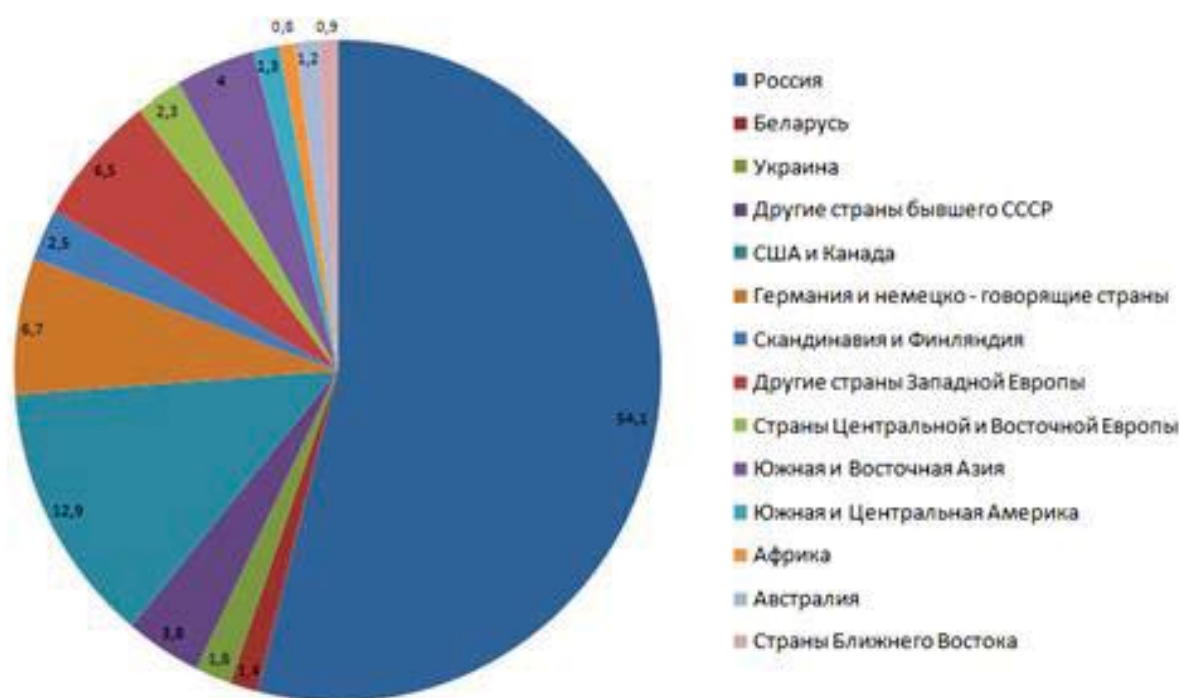


Рис. 1. Структура географии продаж ИТ-услуг в 2018 г., %
 Источник: Экспорт, 2018.

Если судить по рынкам присутствия сервисных компаний, то в последние годы они все больше переориентируются с североамериканского рынка на европейский. Классические аутсорсинговые компании, как правило, вообще не рассматривают перспективы работы на тех рынках, где средняя зарплата программистов ниже, чем в России. Вместе с тем далеко не все сервисные компании являются классическими аутсорсинговыми компаниями. Многие из них являются системными интеграторами и поставляют сторонние программные продукты и услуги по его доработке, установке и поддержке. Кроме того, они могут рассматривать развивающиеся страны не как рынок сбыта, а как рынок труда.

По объему продаж российских ИТ-компаний рынок США и Канады уверенно остается на втором месте (после России), как следует из данных Руссофт (Экспорт, 2018). Известно, что у крупнейших российских экспортеров доля продаж в США в совокупной выручке часто измеряется десятками процентов, а иногда достигает 50% и даже 80%. Для

многих российских сервисных ИТ-компаний американский и европейский рынок являлся многие годы не только основным, но зачастую единственным. Однако в последнее десятилетие такие компании все чаще стали интересоваться и другими рынками, в частности, российским, который игнорировался из-за отсутствия платежеспособного спроса, но стал впоследствии основным.

Вместе с тем, в последние 4 года на традиционных для российских разработчиков рынках возникли дополнительные политические риски. Это касается стран Евросоюза, США, Канады и Украины, где в СМИ ведется кампания по созданию негативного образа России. Правительственным структурам этих стран вообще не разрешено приобретать российское ПО ни в каком виде. Коммерческим компаниям не рекомендуется приобретать российское ПО или привлекать российские компании для разработки ПО в случае, если оно применяется в интересах министерства обороны. Сложившаяся ситуация подталкивает российские ИТ-аутсорсинговые компании более активно искать новые рынки сбыта на развивающихся рынках — в Юго-Восточной Азии, Латинской Америке, на Ближнем Востоке и в Африке. Однако процесс переориентации происходит не быстро, т. к. новые рынки требуют глубокого понимания местной специфики и сложного налаживания контактов.

Касательно структуры совокупных зарубежных продаж можно отметить, что сервисные компании при работе с зарубежными заказчиками еще более концентрируются на разработках ПО на заказ: эти услуги обеспечили 97,3% всей экспортной выручки. Далее традиционно следует ИТ-аутсорсинг, услуги по внедрению и программных решений других разработчиков. В последнее время можно наблюдать повышение интереса к продажам по модели *Saas* (программное обеспечение как услуга) (Перспективы, 2017).

Что касается используемой модели сотрудничества российских ИТ-компаний с зарубежными заказчиками, то, согласно данным Руссофта, в 2017 г. порядка 80% компаний предоставляли ИТ-услуги по требованию заказчика, 14% являются Центром оффшорной разработки, принадлежащим заказчику, а оставшиеся 6% используют обе модели (CRM сравнение, 2018).

Для оценки позиций российских компаний на мировом рынке ИТ-услуг, а также степени их интегрированности в мировое пространство, следует обратиться к рейтингам, составляемыми авторитетными зарубежными агентствами. Так, Ассоциация *International Association of Outsourcing Professionals (IAOP)* уже 12 лет подряд проводит рейтинг 100 лучших аутсорсинговых компаний мира. Для попадания в данный рейтинг с 2016 г. компании оцениваются по 5-ти критериям: размер и рост, отзывы клиентов, награды и сертификаты, программы инноваций, корпоративная и социальная ответственность. Как такового рейтинга с порядковыми местами с 2015 г. не составляется, но каждой компании присваивается статус развивающейся компании или лидера, в зависимости от степени соответствия 5-ти критериям. В 2017 г. в рейтинге присутствовали 6 российских компаний (против 4 в 2016 г.), 4 из которых являются лидерами. Попадание в данный рейтинг свидетельствует о том, что к высочайшему техническому уровню российских инженеров российские компании добавили понимание требований рынка и умение вести бизнес. Отдельные компании иногда выпадают из сотни лучших, а также из числа лидеров по некоторым номинациям. Однако их заменяют другие. Поэтому общее количество остается почти неизменным.

Несмотря на то, что российские предприятия имеют достаточно неплохие позиции на мировом рынке ИТ-услуг, существует ряд факторов, препятствующих их дальнейшему

развитию на мировой арене. В первую очередь, основным фактором, препятствующим выходу компаний на глобальный рынок и их конкурентоспособности с учетом дальнейшего развития, служит нехватка финансовых ресурсов, в частности, венчурных инвестиций. Согласно опросу, проведенному Руссофтом среди российских ИТ-компаний (Экспорт, 2018), в 2016 г. объем внешних инвестиций составил 420 млн долл., а по итогам 2017 г. он сократился до 120 млн долл. Если 14% опрошенных компаний ожидали по итогам 2017 г. получить внешнее финансирование, то в реальности таковых оказалось 6%. По объему инвестиций разница еще больше — вместо прогнозируемых 57,5 млн долл. оказалось 4,5 млн, то есть, более чем в 10 раз меньше.

Если рассматривать венчурные инвестиции вместе с прямыми, то ситуация в России будет обстоять лучше. «Обзор рынка. Прямые и венчурные инвестиции в России» за 2017 г., подготовленный Российской ассоциацией венчурного инвестирования (РАВИ), говорит о том, что по итогам 2017 г. впервые с 2013 г. была отмечена положительная динамика совокупной капитализации *PE* и *VC* фондов (Венчурные инвестиции, 2018). Она увеличилась до 21,2 млрд долл., а прирост составил около 2,5 млрд долл. При этом свыше 75% роста капитализации обеспечили фонды, созданные при государственной поддержке.

То, что нехватка инвестиций является одной из самых серьезных проблем российских ИТ-компаний, подтверждают и другие источники. Например, опрос, проведенный в начале 2017 г. в рамках инициированного корпорацией *SAP* исследования «Перспективы российских ИТ-разработок на глобальном рынке», показал, что для 52% ИТ-компаний рост зарубежных продаж сдерживается недостаточным маркетинговым бюджетом, а для 33% — недостатком средств на разработку решений, которые могут быть конкурентоспособными на зарубежных рынках (Перспективы, 2017).

В течение последних лет венчурный капитал в России сокращался. Одна из предположительных причин его резкого сокращения — почти полное отсутствие примеров успешных выходов инвесторов из капитала профинансированных компаний в России, что свидетельствовало бы об успешности осуществленных инвестиций. Существуют основания для следующего предположения: основная проблема все же не в самих компаниях (в том числе, стартапах), которые не продемонстрировали эффективность привлечения венчурных инвестиций, а в тех проблемах, которые существуют для развития международного бизнеса с территории России, включая санкции (Меланьина, 2019). В любом случае, венчурные фонды, которые прежде были активны в России, переориентировались на другие страны. Зато венчурные фонды вне России активно работают с российскими ИТ-стартапами и вынуждают их переходить из российской юрисдикции в страны с лучшими условиями для защиты интересов инвестора.

Государственная грантовая поддержка, которая используется высокотехнологичными компаниями, нацеленными на международную экспансию, несмотря на все плюсы, имеет недостатки. В первую очередь, большой объем отчетности и длительный процесс его получения, что заставляет многие частные компании отказаться от использования грантового финансирования. Предприятиям может оказываться экономическая помощь со стороны государства, которая может носить локальный и выборочный характер. Эта помощь, направленная на поддержку воспроизводства предприятия, должна исходить из интересов национальной экономики. Государство должно быть в этих вопросах достаточно скрупулезным, но, в то же время, дальновидным в определении возможных макроэкономических последствий (Оберт, 2018, С. 143).

Другим фактором, влияющим на конкурентоспособность российских ИТ-компаний на мировой арене, является состояние экономики и ситуация на внутреннем рынке. Так, во время экономических кризисов у аутсорсинговых компаний появляются дополнительные возможности для наращивания продаж за рубежом, поскольку в кризисные времена падает курс рубля. Следовательно, снижается средняя зарплата и арендные ставки в долларовом выражении, что напрямую приводит к сокращению основных статей расходов и повышению конкурентоспособности на внешних рынках. Разработчики программных продуктов также сокращают себестоимость во время кризиса, но для них она имеет меньшее значение, чем для аутсорсинговых компаний. Важнее для них — сокращение доходов, получаемых на внутреннем рынке. Вследствие этого могут быть отложены планы по выходу на зарубежные рынки. В то же время сокращение внутреннего рынка побуждает компании искать пути развития экспорта.

Нельзя сказать, что размер российского рынка ИТ однозначно является препятствием для развития экспорта или, наоборот, позволяет накопить ресурсы для международной экспансии. Правильно то и другое. Тем более, что российский рынок нельзя однозначно назвать крупным или маленьким. Если сравнивать с США и Китаем, то он совсем небольшой, если с Израилем и Финляндией, где развит высокотехнологичный экспорт, а также с большинством других стран, то российский рынок имеет вполне приличные размеры (во всяком случае, входит в десятку крупнейших в мире).

Также можно отметить такую проблему российской экономики, как высокая централизация, которая не позволяет использовать потенциал региональных рынков с их компаниями. Негативное влияние различных бюрократических и административных барьеров также можно отнести к сдерживающим факторам развития конкуренции на рынке. Можно предположить, что наличие такого рода барьеров не только мешает работать самим компаниям, но и негативно влияет на приток валюты в страну (то есть, на то, что важно для государства), поскольку бизнес предпочитает платить налоги там, где правила понятны и отчетность намного проще. Поэтому предпочтения порой отдаются тем европейским странам, в которых уровень налогов выше, чем в России.

Необходимость дополнительной отчетности при трансграничных валютных переводах создает дополнительные сложности в работе компаний. Компании вполне успешно справляются с предоставлением этой отчетности, но, как правило, путем найма дополнительных сотрудников. То есть излишний, по мнению некоторых экспертов, контроль прежде всего приводит к дополнительным затратам. Однако риски последующих санкций или проверок из-за возможных ошибок также существуют, хотя большинство руководителей компаний видят в валютном контроле только дополнительные затраты.

Существует проблема вывода интеллектуальной собственности за границу. В связи с этим государство должно брать на себя обязанности по защите за рубежом интеллектуальной собственности российских экспортеров высокотехнологичных разработок. Данную тему поднимали лишь немногие эксперты, но она все же является важной. Она особенно остро будет стоять при более массовом экспорте ИТ-услуг.

Нельзя не отметить такую проблему, особенно свойственную российским ИТ-компаниям, как негативное отношение к ним в зарубежных СМИ, что является следствием сложных политических отношений России со странами Европы и США. Геополитическое противостояние России и США и новые антироссийские санкции хотя и помешали росту продаж российских ИТ-компаний на развитых рынках США и ЕС, все же создали

дополнительные предпосылки для усиления конкурентоспособности нашей индустрии в странах развивающегося мира, где конкуренция пока не так сильна.

Таким образом, можно сказать, что российские предприятия на мировом рынке услуг в целом имеют растущие конкурентные позиции. Об этом свидетельствует рост российского экспорта ИТ-услуг, улучшение позиций в авторитетных международных ИТ-рейтингах. Вместе с тем, существуют факторы, препятствующие развитию российских компаний на мировом рынке ИТ-услуг. К ним, прежде всего, относятся нехватка финансовых ресурсов, бюрократические и административные барьеры, состояние экономики и ситуация на внутреннем рынке.

Особенности международного менеджмента российских ИТ-компаний (на примере АО «АМОСРМ»)

АО «АмоСРМ» — компания-разработчик одноименной онлайн-CRM-системы (системы взаимоотношениями с клиентами). Основным видом экономической деятельности компании является разработка компьютерного программного обеспечения. «АмоСРМ» специализируется на предоставлении и услуг малым и средним *B2B*-бизнесам с длинным циклом продаж и *B2C*-бизнесам, продукты которых подразумевают долгосрочные расходы для клиентов. Основной формой предоставления ИТ-услуг исследуемой компании является модель *SaaS* (*Software as a service* — программное обеспечение как услуга), представляющая собой модель обслуживания, при которой подписчикам предоставляется готовое прикладное программное обеспечение, полностью обслуживаемое провайдером, по подписке.

Среднесписочная численность персонала составляет 97 человек, что характеризует компанию как малое предприятие. Организационная структура «АмоСРМ» имеет линейную структуру, хотя в действительности на некоторых временных проектах бывают задействованы сотрудники из разных подразделений.

На самом верхнем уровне иерархии главный акционер компании. Он является идейным лидером, а также принимает непосредственное участие в управлении компанией и все стратегически важные решения согласуются с ним. Также примечательно, что акционер является публично известной личностью и активно занимается развитием бренда компании за счет самопиара. На практике иерархия не является такой строгой и в случаях, когда руководители 3-го или более низких уровней ведут проекты, значимые для достижения стратегических целей компании, акционер работает с ними напрямую.

На следующем уровне иерархической структуры находится директор по продукту, который отвечает за соответствие основного ценностного предложения компании потребностям рынка, его качество, стабильную работу и уровень технической поддержки. Директор департамента *Global* занимается продвижением продукта на рынке США, что включает в себя формирование общей стратегии выхода на новый рынок, адаптацию продукта под американского клиента и продажи. Генеральный директор курирует общую операционную и частично финансовую деятельность компании. В его подчинении находятся бухгалтерия, административно-хозяйственный отдел, производственно-технический и коммерческий департаменты.

Отдел внутренней автоматизации занимается оказанием ИТ-услуг для различных бизнес-единиц компании. На практике заказчиками услуг данного подразделения чаще всего являются отделы коммерческого департамента и бухгалтерии. В автоматизации

задействованы два *back-end* программиста, *front-end* разработчик, тестировщик, дизайнер. Курирует работу данного отдела менеджер ИТ-проектов. Отдел по работе с партнерами занимается привлечением новых партнеров к сотрудничеству, обучением и сопровождением существующих, заключением договоров, обработкой обращений, а также консультированием по техническим вопросам.

Компания «*AmoCRM*» позиционирует себя как поставщика ИТ-решения, который не оказывает дополнительные услуги по внедрению, доработкам, интеграции с другими системами, а также услуги в области консалтинга. Чтобы обеспечить при этом индивидуальный подход к клиентам, руководство компании приняло решение о создании партнерской программы, к участию в которой привлекались разработчики, интеграторы, специалисты по внедрению. На данный момент программа активно развивается, и есть около 500 действующих партнеров. По условиям соглашения партнеры имеют право на приобретение подписок со скидкой для их последующей перепродажи клиентам по стандартному тарифу.

Получив положительную отдачу от реализации проекта по созданию партнерской программы, компания решила сфокусироваться на значительном расширении существующей сети партнеров. Однако стало очевидно, что увеличение их количества приведет к росту потребности в человеческих ресурсах, занятых обеспечением их взаимодействия с компанией. Для решения данной проблемы коммерческим директором был инициирован проект по разработке и внедрению облачной информационной системы для взаимодействия с партнерами. В роли поставщика ИТ-услуги в данном проекте выступает отдел внутренней автоматизации. Бизнес-заказчиком является инициатор, владеющий определенным бюджетом. В группу пользователей системы входят партнеры компании, коммерческий директор и менеджеры партнерского отдела.

Анализируя общие стратегические приоритеты компании, стоит упомянуть о том, что в октябре 2016 г. фирма «1С» выкупила контрольный пакет акций «*AmoCRM*». Ранее проект развивался исключительно на собственные денежные средства, в связи с чем главными стратегическими целями компании являлись увеличение объема продаж и оптимизация расходов. Результатом сделки с «1С» стали крупные инвестиции в развитие проекта, что является весомым основанием для пересмотра стратегии компании и смещению фокуса в сторону улучшения управления компанией. Как уже было отмечено выше, в планы руководства «*AmoCRM*» на ближайшую перспективу входит развитие партнерской сети. Данный проект хорошо коррелирует с главной стратегической целью компании, так как включает в себя комплекс задач по реорганизации бизнес-процессов управления партнерской программой.

Компания «*AmoCRM*» была образована в 2009 г. и первоначально была ориентирована на российский рынок. Однако из-за узости вертикальных рынков России и небольшого рыночного спроса относительно мирового в 2011 г. компания решает выйти на американский рынок, а в дальнейшем на рынки Европы, Канады. В настоящее время «*AmoCRM*» имеет офисы, расположенные в Москве и Сан-Франциско, и предоставляет свои услуги более чем в 20 странах (Канада, Австралия, Новая Зеландия, Индонезия, Филиппины, ЮАР, США, а также Германия, Великобритания и другие страны Европы). Компания стабильно растет, осваивает международный рынок и ищет новые каналы распространения продукта. Годовой оборот «*AmoCRM*», по данным 2018 г., составлял 390 795 тыс. руб., из которого доля выручки, получаемой на зарубежных рынках, варьировалась от 15 до 20%.

Современная структура рынка CRM-систем представляет собой смешанную модель монополистической и олигополистической конкуренции. Большинство компаний обладают свойствами монополистической конкуренции: низкие входные барьеры, большое число участников, производство дифференцированного продукта и т. д. Однако в сегменте крупных корпоративных продаж функционирует небольшое число крупных компаний, которые контролируют большую часть рынка, устанавливают барьеры вхождения на него, оказывают влияние на ценообразование. Такие компании — главные участники ИТ-рынка, имеющие наибольшую прибыль и капитализацию.

Ключевыми игроками на рынке CRM-систем являются компании *Salesforce*, *Oracle*, *SAP*, *Microsoft* и *Adobe*, на долю которых приходится 58,5% рынка. Конкурировать с такими компаниями довольно сложно, поскольку они давно функционируют на рынке CRM-систем и в целом на рынке информационных технологий, предоставляя различные виды ИТ-услуг и не только. Кроме того, данные компании активно работают на вертикальных рынках и оказывают узкоспециализированные ИТ-услуги под отдельные индустрии.

Основными нишевыми игроками рынка CRM для малого бизнеса являются такие компании, как *HubSpot CRM*, *Salesforce*, *Pipedrive*, *Zoho*.

Как можно увидеть из табл. 1, основная доля рынка приходится на компанию «Hubspot» (15%), причем в сравнении с предыдущим годом она только улучшила свои позиции. Рынок CRM — систем для малого бизнеса главным образом сосредоточен в руках 10 компаний, совокупная доля которых составляет 52,2%. На долю «AmoCRM» приходится 0,2% рынка.

Таблица 1.

Доля компаний на мировом рынке CRM для малого бизнеса в 2016 и 2017 гг.

Компания	2017		2016	
	Доходы, млрд долл.	Доля на рынке, %	Доходы, млрд долл.	Доля на рынке, %
<i>Hubspot</i>	2,445	15,0	2,03	14,5
<i>Salesforce</i>	1,76	9,0	1,4	9,0
<i>Zoho</i>	1,7604	8,7	1,386	8,7
<i>Paperdrive</i>	1,5811	6,0	1,274	6,0
<i>Insightly</i>	1,467	5,1	1,19	5,1
<i>OnePageCRM.</i>	1,4507	3,0	1,12	2,8
<i>Bpm`online</i>	0,815	2,2	0,686	2,0
<i>Batchbook</i>	0,7009	2,0	0,56	2,0
<i>Capsule CRM</i>	0,163	1,0	0,07	0,5
<i>AmoCRM</i>	0,0815	0,2	0,056	0,2
Другие	4,0424	24,8	4,228	30,2

Источник: CRM (мировой рынок), 2018.

Именно поэтому исследуемая компания при выборе рыночной ниши, выходя на мировой рынок, выбрала узкое направление своего управленческого развития. Если на российском рынке компания главным образом позиционирует себя как платформа и предоставляет услуги не только малому и среднему бизнесу, но и крупным компаниям через партнерскую сеть, то на зарубежном рынке, в частности на американском, который является стратегическим по значимости для компании, «AmoCRM» занимает узкую нишу, предоставляя услуги по большей части для малого бизнеса, находясь в сегменте *easy-to-use*

(легкого использования). Это означает, что по сравнению с русской версией продукта, английский вариант более упрощен. *AmoCRM* — система управления взаимоотношениями с клиентами, ориентированная главным образом на отдел продаж.

Особенности CRM-системы: интеграция с двумя сотнями сервисов: от социальных сетей до сайтов-одностраничников; интуитивно понятный интерфейс; удобная воронка продаж; телефония; тонкая настройка каждой сделки.

Таблица 2.

Сравнение тарифов

Компания	<i>AmoCRM</i>	<i>Hubspot</i>	<i>Salesforce</i>	<i>Paperdrive</i>	<i>Zoho</i>
Минимальная стоимость	8 долл.	0 долл.	20 долл.	12 долл.	0 долл.
Пробный период	14 дней			30 дней	15 дней
Тарифы	Базовый — 8 долл. в месяц Расширенный — 18 долл. в месяц Профессиональный — 25 долл. в месяц. Микро-бизнес — 80 долл. в год Стартап — 250 долл. в год	Сервис бесплатный. Премиум функции включают интеграцию с маркетинговой платформой Hubspot, телефонией и сайтом	Тарифы от \$25 в месяц за пользователя	Сервис стоит от 12 долл. за пользователя в месяц	Бесплатный (для предпринимателей) — 3 пользователя. <i>Standard</i> — 12 долл. за пользователя в месяц. <i>Professional</i> — 20 долл. за пользователя в месяц. <i>Enterprise</i> — 35 долл. за пользователя в месяц. <i>Ultimate</i> — 100 долл. за пользователя в месяц.

Источник: (CRM сравнение, 2018).

Из представленных данных (табл. 2) можно заключить, что конкурентные преимущества «*AmoCRM*» заключаются в многофункциональности предоставляемой программы, которая имеет интуитивно понятный интерфейс и интеграцию со множеством сервисов. Вместе с тем, компания уступает своим прямым конкурентам в ценовой политике, поскольку существуют бесплатные аналоги CRM-систем.

Помимо преимуществ, у программы *AmoCRM* есть и недостатки, они незначительны и перекрываются вышеуказанными плюсами системы. К минусам можно отнести низкую функциональность вне отдела продаж, стандартную аналитику, включающую в общей сложности четыре отчета: по продажам, звонкам, целям и работникам, а также долгую обратную связь и проблемы с техподдержкой.

Обобщая вышесказанное, авторы провели SWOT-анализ компании, который позволяет наглядно выявить ее основные конкурентные преимущества и риски (табл. 3)

Таблица 3.

SWOT-анализ компании «АmoCRM»

	Положительные факторы	Негативные факторы
	Сильные стороны (внутренний потенциал) (S)	Слабые стороны (внутренние недостатки) (W)
Внутренняя среда	1) Нарботанная клиентская база 2) Опыт работы компании на российском рынке 10 лет, на мировом — 8 лет. 3) Высококвалифицированный персонал. 4) Простая и удобная предоставляемая CRM-система 5) Отсутствие негативного имиджа компании в среде действующих и потенциальных заказчиков.	1) Слабо развитая техподдержка 2) Низкая функциональность предоставляемой программы вне отдела продаж
	Потенциальные возможности (O)	Имеющиеся угрозы (T)
Внешняя среда	1) Расширение географии деятельности 2) Расширение функционала предоставляемой CRM-система 3) развитие совместных проектов с другими разработчиками	1) Усиление доли конкурентов 2) Насыщение рынка

Источник: составлено по: CRM сравнение, 2018; CRM (мировой рынок), 2018.

Таким образом, в ходе анализа рыночной среды и основных конкурентов исследуемой компании было выявлено, что мировой рынок систем класса CRM в настоящее время динамично развивается. При выходе на мировой рынок исследуемая компания выбрала узкое направление деятельности, а именно развитие в сегменте CRM для малого бизнеса. Главным конкурентным преимуществом «АmoCRM» на рынке является простой интерфейс предоставляемой программы, удобная воронка продаж, а также интеграция с многочисленным числом сервисов. В ходе исследования были выявлены сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные возможности и угрозы.

Направления развития АО «АМОСРМ» с целью улучшения позиций на мировом рынке ИТ-услуг

На основании проведённого анализа рыночного положения компании АО «АmoCRM» и сравнения ее с основными конкурентами можно определить основные направления развития компании с целью улучшения ее позиций на мировом рынке ИТ-услуг, в частности на рынке CRM-систем.

Для этого авторами была использована модель «Трёх горизонтов роста», с помощью которой можно оценить возможности для развития компании, не забывая при этом об эффективности ее текущей деятельности.

Горизонт 1 охватывает те важнейшие направления бизнеса, которые в первую очередь ассоциируются с названием компании и обеспечивают наиболее высокие показатели прибыли. В этом сегменте основные усилия следует сосредоточить на повышении эффективности компании и совершенствовании предоставляемых услуг.

В ходе анализа положительных и отрицательных сторон компании было обнаружено, что основными слабыми сторонами CRM-системы исследуемой компании являются: низкий

функционал вне отдела продаж и слабая техническая поддержка. В соответствии с этим, дальнейшие действия по совершенствованию предоставляемых услуг компании необходимо вести в этих направлениях.

На данный момент «*AmoCRM*» отлично справляется со сбором и хранением информации о клиентах. В этой связи особое значение приобретает развитие аналитических функций CRM-системы для извлечения новых знаний из массивов накопленной информации. Для расширения возможностей применения инструментов анализа клиентов представляется целесообразной реализация следующих функций:

1. Возможность использования различных пороговых уровней при отнесении клиентов к группам при построении классификаций по разным критериям;
2. Возможность применения широкого спектра показателей для ранжирования клиентов. В том числе с возможностью формирования производных критериев ранжирования, функционально зависящих от выбранного пользователем набора первичных показателей;
3. Использование средств многомерной классификации для выделения исследуемых объектов по нескольким критериям.

Для совершенствования инструментов анализа необходима реализация функций формирования отчетов со сведениями по клиентам, статус лояльности которых на протяжении последних периодов имеет тенденцию к существенному понижению. Например, можно сравнивать два предшествующих периода и в отчет включать сведения по тем клиентам, класс лояльности которых понизился. Благодаря такого рода данным можно было бы оперативно готовить решения по сохранению этих клиентов за счет улучшения обслуживания, предоставления специальных скидок и иных форм взаимодействия.

Таким образом, расширение аналитических функций CRM-систем даст преимущество исследуемой компании перед конкурентами и, как следствие, укрепление позиций на мировом рынке.

Основным фактором, определяющим лояльность клиента, которая, в свою очередь, влияет на итоговую прибыль и на восприятие бренда компании, является качество технической поддержки. В связи с этим встает необходимость разработки управленческих мер по улучшению ее работы.

В первую очередь, потенциальному клиенту необходимо предоставить сразу несколько каналов для связи с компанией для того, чтобы снизить нагрузку для менеджеров первого уровня. Каналы мгновенной передачи сообщений подразумевают, что люди могут получить ту поддержку, которая им нужна, тогда, когда она им нужна, и тем способом, который им наиболее удобен. В связи с этим необходимо предоставлять услуги технической поддержки посредством социальных сетей, онлайн-чатов, и коммуникаторов, таких как, например, *WhatsApp*.

Вторым возможным путем является предоставление клиентам онлайн-доступа к списку часто задаваемых вопросов и часто возникающих проблем (для самостоятельного решения проблемы). В качестве ресурсов самообслуживания можно выделить: базы данных и видеоклипы для наглядного демонстрирования клиентам, как можно решить ту или иную проблему. Также полезным может оказаться создание форума или даже нескольких.

Таковы возможные пути совершенствования CRM-системы компании, которые возможно реализовать в рамках первого горизонта.

На 2-м горизонте компании следует искать новые источники прибыли. Наибольшую дополнительную стоимость технологическим компаниям, таким как «*AmoCRM*», приносят патенты и технологии, а также бренд компании. Учитывая специфику исследуемой компании, стоит попробовать разрабатывать новые направления — например, совершенствование *CRM*-системы до *XRM*-системы (расширенное управление отношениями — стратегии, которая усиливает понятия и методы *CRM*, не только клиентам, но и другим элементам, с которыми предприятие поддерживает отношения, включая, партнеров, служащих и поставщиков). Пока что такого рода система есть у немногих *CRM*-компаний, например, у *Terrasoft XRM*, а значит конкуренция в этом сегменте невысока.

Другим способом получения дополнительной прибыли является расширение географических границ сбыта. На данный момент наиболее перспективными рынками для развития компании является рынок Латинской Америки. Этот регион — целый кластер перспективных рынков, где особо выделяются Бразилия, Мексика и Аргентина. Специфика рынка Латинской Америки заключается в том, что он во многом похож на российский, но при этом конкуренция там еще не так сильна, в отличие от рынков США и Европы. Для того, чтобы расширить присутствие на данном рынке, в первую очередь необходимо расширить таргетинг контекстной рекламы и сделать локализацию сайта для выбранной языковой среды (например, перевод программы на португальский язык).

Одним из путей улучшения позиций фирмы на мировом рынке является продвижение ее бренда. Работа на повышение узнаваемости и поддержание лояльности к бренду исследуемой компании возможна за счет участия в *off-line* мероприятиях. В России «*AmoCRM*» активно продвигает свой продукт за счет организации конференций. В рамках «Амоконф» (конференции «*AmoCRM*») приглашенные предприниматели рассказывают истории развития своих компаний, разбирают реальные кейсы и делятся опытом. Формат проведения конференций и презентаций продукта является очень перспективным и окупаемым путем для продвижения, в связи с чем особенно актуально проводить подобные презентации на рынке США, на котором исследуемая компания старается закрепиться.

Поскольку главным конкурентным преимуществом компании является то, что их *CRM*-система имеет интеграцию с многочисленным числом сервисом, расширение интеграции остается перспективным направлением для усиления конкурентных преимуществ. Программа «*AmoCRM*» имеет порядка двухсот интеграций с различными сервисами, однако до сих пор не интегрирована с такой популярной в настоящий момент социальной сетью как «*Instagram*». Поскольку бизнес сейчас активно развивается в социальных сетях, в частности и в «*Instagram*», для потенциальных клиентов «*AmoCRM*» такова рода интеграция будет иметь значение, поскольку *CRM* позволит собирать и анализировать данные и оттуда.

На 3-м горизонте, учитывая большое количество ресурсов, можно попробовать выйти на международный рынок с продуктом, разработанным на базе блокчейн. Например, это могут быть смарт-контракты. Созданный бренд и репутация компании помогут продвинуть товар на международном рынке, сделав его успешным.

Стоит отметить, что для успешной реализации выше представленных направлений, работа должна вестись на всех 3-х горизонтах одновременно в оптимальном соотношении 70–20–10, которое является простым правилом для распределения ресурсов между «ядром», «смежными» и «инновационными» проектами.

Резюмируя вышесказанное, необходимо отметить, что для дальнейших улучшений позиций компании «АmoCRM» на мировом рынке ИТ-услуг, в частности на рынке CRM-систем, в рамках реализации стратегии «трех горизонтов» существует достаточное количество слагаемых. К таковым относятся: совершенствование предоставляемых услуг, поиск новых источников прибыли за счет расширения географии распространения услуг и новых направлений деятельности, внедрение инноваций: создание CRM-системы на базе блокчейн.

Заключение

В настоящее время можно говорить об улучшении позиций российских предприятия на мировом рынке ИТ-услуг. О положительных тенденциях в развитии свидетельствует множество фактов: рост экспортного потенциала, улучшение позиций в мировых ИТ-рейтингах, публикуемых авторитетными зарубежными изданиями (*IAOP*, *ISG Outsourcing Index*).

Вместе с тем, были определены факторы, препятствующие выходу и дальнейшему развитию на нем. К таковым, в первую очередь, относятся: нехватка финансовых ресурсов, бюрократические и административные барьеры, состояние экономики, ситуация на внутреннем рынке, а также негативное представление российских ИТ-компаний в зарубежных СМИ, что является следствием сложной геополитической ситуации между Россией и странами Европы и США.

Для анализа компании, функционирующей на мировом рынке ИТ-услуг, в данной статье была выбрана АО «АmoCRM». В ходе исследования были проанализированы особенности управления компанией, ее рыночная среда, особенности спроса и основные конкуренты.

Было установлено, что главным конкурентным преимуществом «АmoCRM» на рынке является простой и понятный интерфейс предоставляемой программы, удобная воронка продаж, а также интеграция с многочисленным числом сервисов. Также были выявлены недостатки программы, такие как слабый функционал вне продаж, ограниченность системы аналитики, долгая обратная связь.

На основе проведенного анализа были определены дальнейшие направления развития компании с помощью использования модели «трех горизонтов», реализация которой может позволить компании «АmoCRM» в ближайшей перспективе улучшить позиции на мировом рынке.

Список литературы

1. «Все как сервис»: рынок ИТ-услуг растет не только в деньгах (2018) // Обзор: Рынок ИТ-услуг 2018 ["Everything as a service": its services market is growing not only in money (2018). Review: its services market (In Russian)]. URL: www.cnews.ru/reviews/rynok_ituslug_2018/articles/vse_kak_servis_rynok_ituslug_rastet_ne_tolko_v_dengah
2. Банк России: Официальный сайт (2019). [Bank of Russia: Official website (In Russian)]. URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/svs/
3. Венчурные инвестиции 2018 года. Инфографика [Venture capital investments 2018. Infographic (In Russian)] URL: <https://incrussia.ru/understand/infografika-venchurnye-investitsii-2018>

4. Вышел рейтинг крупнейших ИТ-компаний России CNews100 (2018). [The rating of the largest it companies in Russia CNews 100 (2018). (In Russian)]. URL: http://www.cnews.ru/news/top/2018-04-27_opublikovan_rejting_krupnejshih_itkompanij_rossii
5. Оберт Т. Б. (2018). Условия хозяйственной деятельности предприятий в российской практике. Общественные и экономические науки в современных исследованиях. Материалы IV Международной научно-практической конференции. Волгоград: Научный издательский центр "Абсолют". С. 145–151. [Obert T.B. (2018). Conditions of economic activity of enterprises in Russian practice. Social and economic Sciences in modern research. Proceedings of the IV International scientific and practical conference. Volgograd: scientific publishing center "Absolut", pp. 145–151 (In Russian)].
6. Меланьина М. В. (2019) Экономические санкции в мировой экономике: теоретические аспекты. В сборнике: Мировая экономика в XXI веке : Value and Values сборник материалов Международной научно-практической конференции. отв. ред. И. А. Айдрус. 2019. С. 100–104. [Melanyina M. V. (2019) Economic sanctions in the world economy: theoretical aspects. In the collection: World economy in the XXI century: Value and Values collection of materials of the International scientific and practical conference. OTV. ed. 2019. Pp. 100–104. (In Russian)].
7. Обзор рынка. Прямые и венчурные инвестиции в России за 2017 год [Market review. Direct and venture investments in Russia for 2017 (In Russian)]. URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/RVCA-yearbook-2018-Russian-PE-and-VC-market-review-ru.pdf>
8. Перспективы российских ИТ-разработок на глобальном рынке (2017). [Prospects of Russian its developments in the global market (2017). (In Russian)]. URL: https://russoft.org/wp-content/uploads/2018/11/SAP_ITexport_A4_2017-06-28.pdf
9. The Global Outsourcing 100 (2018). URL: http://www.tadviser.ru/index.php/The_Global_Outsourcing_100
10. Экспорт российской индустрии разработки программного обеспечения 2018 Руссофт. [Export of Russian software development industry 2018 RUSSOFT (In Russian)]. URL: <https://iz.ru/789842/2018-09-17/eksport-uslug-v-sfere-it-vpervye-v-istorii-rossii-prevysil-import>
11. CRM сравнение (2019). [CRM comparison (2019). (In Russian)]. URL: <https://startpack.ru/compare/amocrm-online/zoho-crm>
12. CRM (мировой рынок) (2019). [CRM (global market) (2019). (In Russian)]. URL: [http://www.tadviser.ru/index.php /](http://www.tadviser.ru/index.php/)

THE ROLE OF COMPANIES IN THE WORLD MARKET OF IT SERVICES AND FEATURES OF THEIR MANAGEMENT

Obert Tatiana Borisovna,

Khramushina Victoria Alekseevna,

Saratov state University, 410004, Astrakhanskaya street, 68. Saratov, Russia

In the conditions of globalization and development of digital economy there is an active change of structure of the world market of services. The development and widespread use of information technologies has recently become a trend of global development and, as a consequence, has become the basis for the formation of a new segment of the world space-the world market of it services. In this regard, the study of the peculiarities of participation of Russian enterprises in the segment of the world market of services, as well as the specifics of management of it companies becomes an urgent task. The article highlights the main achievements of Russian it

companies and the main problems of the Russian economy that hinder their development. The directions of development of JSC "AMOCRM" in order to improve its position in the world market of it services are presented.

Keywords: world market of services, it services, it companies, JSC "AMOCRM", Russian Federation.

JEL codes: E20, F 17.