

Т.С. Овчаренко, канд. екон. наук, доц.

РОЗВИТОК АУТСОРСИНГУ В ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЯХ

Визначено сутність концепції аутсорсингу інформаційних технологій і запропоновано напрями застосування аутсорсингу в ІТ в організації електронних документів. Досліджено концептуальні засади розвитку послуг ІТ-аутсорсингу в Україні.

The essence the concept of outsourcing information technology and application trends of outsourcing in IT in the organization of electronic documents. Studied conceptual basis of development of IT outsourcing services in Ukraine

Ключові слова: аутсорсер, аутсорсинг, інформаційні технології, послуги.

Keywords: outsourcer, outsourcing, information technology and services

В умовах сучасного ринку значна перевага залишається за компаніями, відкритими для інновацій, які дозволяють їм суттєво підвищити ефективність управління бізнесом. Однією з таких управлінських інновацій, що забезпечує конкурентну перевагу, є аутсорсинг. З переходом до інформаційної економіки значно зросла популярність систем обробки інформації та управління підприємствами. Підвищення насиченості підприємств апаратними та програмними засобами інформаційних технологій, які вимагають підтримки, змусило компанії шукати шляхи вирішення проблеми щодо збільшення витрат.

Аутсорсингові компанії володіють високою швидкістю інформаційного обміну і високою рухливістю, що дозволяє вирішувати проблеми споживачів послуг у значно короткі терміни. Аутсорсинг відкриває швидкий доступ до нових технологій і забезпечує легкість впровадження інновацій, а також, підвищується важливість врахування специфіки діяльності компаній, що впливає на вибір аутсорсингу у сфері інформаційних технологій - послуг.

Аутсорсинг інформаційних технологій – послуг (надалі ІТ-послуг) сьогодні є поширеним явищем за кордоном, у той час як на вітчизняному ринку компанії-аутсорсери представлені лише у незначній кількості. У процесі аутсорсингу з'являється багато нових сторін взаємодії між постачальниками і споживачами ІТ-послуг, що обумовлює необхідність розвитку аутсорсингу як способу підвищення ефективності бізнес-процесів. В даний час процес розвитку аутсорсингу ІТ-послуг в Україні йде прискореними темпами і потребує системного аналізу для якісного та ефективного управління.

Управління розвитком аутсорсингу ІТ-послуг належить до числа проблем, недостатньо повно розроблених у вітчизняній літературі. Даної проблематики присвячені дослідження зарубіжних вчених, таких, як: Р. Альдерс, С. Баден-Фуллер, Л. Вількокс, Дж. Вольстром, Д. Брюс, К. Кетлер, Ф. Кімура, Дж. Крос, М. Ледті, Д. Таргет, Д. Фііні, Г. Фітцджеральд, В. Хант, Дж. Хейвуд, Дж. Хенрі, П. Хілмер.

Метою статті є дослідження концептуальних основ управління розвитком аутсорсингу ІТ-послуг в Україні.

Існує два найбільш відомих визначення аутсорсингу:

1) аутсорсинг - це форма співробітництва, яка визначена договором підрядника, коли співробітники однієї організації (постійні або спеціально найняті) працюють в іншій організації, підкоряючись менеджерам організації-замовника. Наприклад, компанія, що надає послуги з професійного клінінгу, надає з аутсорсингу торговому центру бригаду промислових альпіністів для проведення зазначених у договорі робіт терміном на півроку. Альпіністи будуть підпорядковуватися керівнику торгового центру, але при цьому виконувати тільки встановлені договором роботи. Зарплату вони отримують у клінінговій компанії;

2) аутсорсинг - це передача неосновних (другорядних) бізнес-процесів організації (аутсорсеру) для їх реалізації і функціонування. Як правило, аутсорсер спеціалізується на здійсненні переданого бізнес-процесу, наприклад передача функцій по роботі з персоналом (підбір, набір, ведення всієї бухгалтерії, що стосується персоналу) кадровому агентству або передача функцій транспортування і складування транспортно-логістичної компанії.

При реалізації такої схеми аутсорсер виступає у ролі підрядника, а організація, що передає бізнес-процес, - у ролі замовника. Таким чином, можна зазначити, що у боротьбі за існування, компанії змушені знаходити будь-які шляхи скорочення витрат. Одні відкривають в Азії нові філії, де витрати на виробництво нижче, ніж у США і Європі, інші передають частину своїх процесів спеціалізованим компаніям у тій же Азії (офшор).

На сьогодні останній підхід здається найбільш ефективним. У рейтингах причин, за якими західні компанії звертаються до сторонніх організацій, на першому місці стоїть необхідність скорочення бюджетів. Однак виникає питання: чи сприяє аутсорсинг скороченню витрат. Розглянемо різні думки фахівців:

- головна перевага аутсорсингу полягає у більш якісному і менш витратному виконанні переданої функції. Це пояснюється наявністю високооплачуваних професіоналів, що володіють досвідом роботи у даній області. Саме у аутсорсера накопичується значний багаж знань і досвіду, на основі чого створюються різні напрацювання для реалізації переданої функції, оскільки він займається конкретною сферою, причому не для однієї компанії, тобто починається професійна спеціалізація і, як наслідок, зниження витрат.

Далі все йде по наростаючій, тобто чим більше спеціалізація, тим простіше управління, чим краще управління, тим дешевше весь процес. Таким чином, витрати при аутсорсингу стають нижчими, ніж при самостійному виконанні відповідної функції;

- наявність у сторонньої організації високооплачуваних професіоналів не дозволить обійтися малими грошима. Управління високотехнологічними роботами – є не простою справою. Та й нового практично нічого немає: завжди були підрядні та

субпідрядні роботи, спеціалізація у працівників і компаній, суворий відбір постачальників з опорою на їхні можливості і компетентність;

- зниження витрат є важливим спонукальним чинником до аутсорсингу, але не можна вдаватися до нього з єдиною метою - заощадити. Головне завдання компанії - не займатися непрофільним бізнесом;

- завжди можна домогтися економії за рахунок передачі ІТ-завдань будь-кому, хто зможе зробити це дешевше. Але на інформаційні технології доводиться тільки невелика частина витрат, які несе компанія. Збиток від поганого управління аутсорсингом завжди буде перевищувати потенційні вигоди від передбачуваного скорочення витрат на них.

Однією з форм аутсорсингу є аутстафінг - аутсорсинг персоналу (включаючи регулярне надання консультаційних послуг). До нього відносяться проведення обстежень та аудитів, розробка нормативних документів, політик і процедур, встановлення термінів зберігання документів, оптимізація використання документів в ділових процесах.

Вигідно чи не вигідно використовувати аутстафером - залежить від багатьох чинників, які необхідно аналізувати. Слід врахувати, що на "зарплатну" частину витрат сильно впливає рівень кваліфікації співробітників, тому пропонується зробити аналіз для п'яти "цінових" категорій:

- початківець (мінімальний рівень оплати);
- фахівець з досвідом роботи (наприклад, початківець системний адміністратор);
- спеціаліст середнього рівня кваліфікації (середній системний адміністратор, спеціаліст з мінімальним досвідом впровадження прикладного програмного забезпечення, початківець прикладний програміст);
- професіонал (системний адміністратор/системний архітектор, адміністратор ERP-систем);
- висококваліфікований спеціаліст (висококваліфікований системний адміністратор, менеджер по розробці інформаційних систем, консультанти модулів ERP-систем).

Загальними статтями витрат для усіх співробітників є: вартість оренди офісу (або амортизація будівлі), комунальні витрати, соціальне забезпечення, витрати, пов'язані з підбором персоналу; адміністративні витрати на управління співробітниками, витрати на навчання співробітників (у загальному випадку залежать від кваліфікації). Розрахований обсяг витрат потрібно порівняти з "вартістю" аутсорсерів, причому у двох варіантах:

- аутсорсерам надаються робочі місця в офісі замовника;
- аутсорсерам не надаються робочі місця в офісі замовника.

Конкретний розрахунок дає можливість визначитися: аутсорсинг - це дорого чи дешево?

Якщо робота в компанії побудована таким чином, що аутстафером не надаються робочі місця у замовника, вигідно запрошувати фахівців низької кваліфікації на умовах повної зайнятості і фахівців високої кваліфікації на умовах неповної зайнятості.

Чи реально використовувати ІТ-фахівців без надання робочих місць? До недавнього часу одним із стримуючих факторів розвитку аутсорсингу була необхідність присутності співробітника компанії-аутсорсера на території замовника для проведення робіт.

Однак цей фактор поступово зникає, оскільки сучасні системи дозволяють здійснювати налаштування, проводити діагностику або конфігурацію віддалено. Можливість віддаленої роботи впливає на швидкість реакції, так як повністю знімається питання про доступність фахівця: навіть перебуваючи на іншому кінці країни, він виявляється доступний для консультації і виконання робіт. Повна передача виду діяльності зовнішньої компанії-аутсорсеру може виявитися вигідною з економічної точки зору. Для економічного аналізу можна запропонувати(рис.1.):

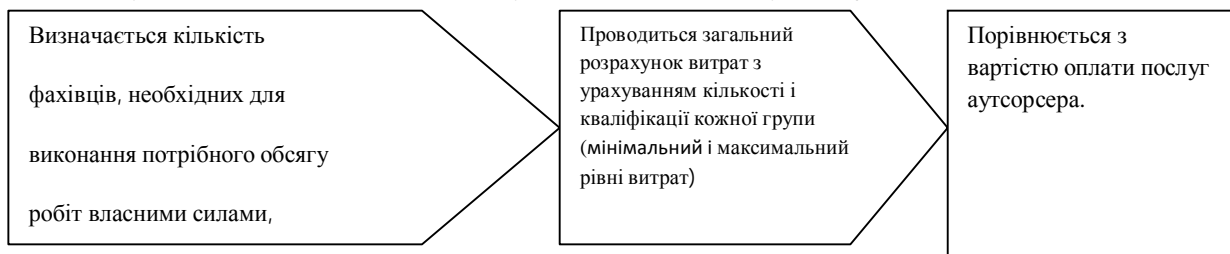


Рис.1.Процес передачі діяльності зовнішньої компанії-аутсорсеру з економічної точки зору

Джерело: складено автором

Межею економічної ефективності визначають наступним чином, ефективно все, що менше мінімального рівня витрат, іноді - менше середнього. Іноді навіть вважають, що рівень витрат, порівняний з верхньою межею, все одно виправданий - за рахунок концентрації керівництва на основному бізнесі.

Слід зазначити, що при стратегічній моделі аутсорсингу клієнтові може бути наданий не тільки штат, а й інфраструктура (або її частина). У багатьох ситуаціях для бізнесу досить вигідно не мати на балансі обладнання, а тільки його використати. Робота на віддалених серверах дозволяє підвищити збереження інформації у надзвичайних ситуаціях.

Щодо моделі SaaS, сутність якої полягає у відмові від придбання програмного забезпечення на користь оплати користування ним як послугою. Чи можна використовувати такий інструментарій для організації документообігу? Експерти зійшлися на думці, що при переході на таку модель слід враховувати два критерії - фінансовий і технологічний[2]:

1. Фінансовий критерій передачі документообігу на аутсорсинг за моделлю SaaS. Він складається з того, скільки компанія готова одноразово заплатити на першій стадії автоматизації документообігу і скільки - за автоматизацію документообігу в майбутньому.

Аутсорсинг документообігу дозволяє рівномірно розподіляти бюджетні кошти компанії: послуга по забезпеченню документообмінних процесів підтримується відносно невеликими регулярними платежами.

Для впровадження ЕСМ-системи потрібні великі витрати, оскільки цей процес пов'язаний не тільки з витратами на придбання програмного забезпечення, але й важко прогнозованими витратами на подальшу підтримку його життєздатності (супровід, модифікацію, оновлення).

З іншого боку, розмір регулярних платежів залежить від таких показників, як кількість користувачів, електронних документів і транзакцій. Тобто, чим більше кількість користувачів, обсяг документації і здійснення в компанії транзакцій, тим дорожче коштує SaaS-модель документообігу. Отже, такий документообіг виправданий у середніх і малих компаніях. Для великих компаній згідно даним критерієм - оптимальним варіантом є класичне впровадження ЕСМ-системи.

2. Технологічний критерій передачі документообігу на аутсорсинг за моделлю SaaS. Передбачає можливості засобів автоматизації документообігу в області інтеграції з іншими додатками, а також адаптованості і налаштуванні. Якщо засоби автоматизації документообігу гарантовано не будуть інтегровані або будуть інтегровані, але з обмеженою кількістю додатків (один-два), то цілком достатньо використання SaaS-моделі. Однак якщо мова йде про такий інформаційний простір компанії, для автоматизації якого використовується декілька взаємно інтегрованих рішень, впровадження ЕСМ-системи (особливо з розвиненими механізмами інтеграції) як і раніше залишається найкращим рішенням. При цьому розвиток даної форми аутсорсингу може стримуватися з наступних причин, а саме:

- суттєві ділові, юридичні та репутаційні ризики у тому випадку, якщо до аутсорсеру потрапляє інформація (конфіденційна або стосовно якої існують специфічні законодавчо-нормативні вимоги);

- незвичне використання аутсорсингу, слабка реклама цього способу ведення ділової діяльності;

- недовіра до аутсорсерів;

- консервативність державних структур і відсутність чітких правил використання послуг аутсорсингу (які є в ряді зарубіжних країн);

- побоювання застосовувати цей метод, особливо якщо мова йде про конфіденційні та секретні документи.

З цього можна зробити висновок, що необхідно постійно контролювати рівень наданого сервісу. Причому параметри, які потрібно відстежувати, і методи контролю повинні бути обумовлені в спеціальній угоді. За основу розробки такої угоди (в ІТ прийнято називати його SLA - Service Level Agreement) можна прийняти модель, яка повинна включати наступні розділи: визначення сервісу, що надається; дні та години, коли сервіс буде надаватися, включаючи тестування, підтримку і модернізацію; кількість і розміщення користувачів та обладнання, що використовують даний сервіс;

опис процедури формування звітів про проблеми, в тому числі критерії її запуску, а також умов ескалації проблеми на наступний рівень; опис процедури запитів на зміну, що може включати очікуваний час її виконання; специфікації цільових рівнів якості сервісу: середня доступність, виражена як середня кількість збоїв на період надання сервісу; мінімальна доступність для кожного користувача; середній час відгуку сервісу; максимальний час відгуку для кожного користувача; середня пропускна здатність; опис розрахунку метрик і частоти звітів; опис платежів, пов'язаних з сервісом (можливо як встановлення єдиної ціни за весь сервіс, так і з розподілом за рівнями сервісу); відповідальність клієнтів при використанні сервісу (підготовка, підтримка відповідних конфігурацій обладнання, програмного забезпечення); процедура дозволу неузгодженостей, пов'язаних з наданням сервісу; процес покращення SLA.

Крім того, при роботі з компанією-аутсорсером необхідно укласти угоду про конфіденційність, що описує відповідальність сторін за розголошення конфіденційної інформації і явно визначальне, яка інформація є конфіденційною.

Як показує практика, умовою успішної "роботи" SLA є наявність в штаті компанії-замовника спеціаліста з кваліфікацією, достатньою для оцінки дотримання параметрів угоди та прийняття необхідних заходів, якщо ці параметри не дотримуються: пред'явлення обґрунтованої претензії, контроль за виконанням робіт з виправлення допущених збоїв або помилок або прийняття рішення про відмову від послуг аутсорсера [4].

Застосовувати чи не застосовувати аутсорсинг? Експерти вважають, що в кожному конкретному випадку сказати "так" або "ні" неможливо, необхідний аналіз, в якому буде враховано індивідуальні особливості конкретної компанії: вид діяльності, яка передається на аутсорсинг, рівень цін, наявність на ринку необхідних фахівців, ставки податків, технологічні фактори[3].

Як саме проводити такий аналіз? Однозначної відповіді поки немає, методики не розроблені. Аутсорсери і замовники використовують методи "спроби і помилок", обмінюючись досвідом, щоб вдалих випадків застосування аутсорсингу було більше.

Незважаючи на всі складнощі при дотриманні певних умов, успішне і вигідне застосування аутсорсингу в галузі ІТ і, зокрема, при організації електронного документообігу можливо. На думку експертів, для цього необхідне дотримання ряду умов:

- управління документами не можна вважати побічним видом діяльності, який може бути переданий у чужі руки. Діловодство та документообіг нерозривно пов'язані з основною діяльністю. Для компаній, що працюють в інформаційних галузях, передача документообігу на аутсорсинг означає передачу в треті руки контролю над одним зі своїх ключових активів; якщо компанія передає управління документами на аутсорсинг, вона повинна розуміти, що з неї не знімається відповідальність за виконання існуючих у відношенні даних видів документів законодавчо-нормативних вимог;

- для захисту своїх інтересів і мінімізації ризиків потрібно відповідально

підходити до складання контрактів на аутсорсинг, гранично ретельно фіксуючи в них усі найважливіші моменти управління документами, в тому числі питання про власність на документи, забезпеченні безпеки, доступі, організації знищення, порядок передачі;

- при передачі на аутсорсинг управління документами слід проаналізувати ряд правових питань, зокрема дотримання законодавства про персональні дані. Зневажливе ставлення до таких питань може призвести до значних фінансових і репутаційних втрат. На жаль, у судовій практиці подібні випадки вже зустрічалися;

- передавши діловодство в тій чи іншій мірі на аутсорсинг, компанія повинна постійно контролювати хід виконання контракту (в тому числі шляхом проведення передбачених контрактом перевірок на території підрядника) і ретельно його документувати;

- бажано з самого початку продумати, що буде відбуватися в разі переривання або закінчення контракту - яким чином, в які терміни і в якому вигляді будуть передані документи і бази даних, щоб компанія могла плавно перейти до самостійного виконання відповідних функцій або без зайвих проблем віддати їх на аутсорсинг іншому підряднику.

Література:

1. Аксенов Е., Альтшулер И. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент (полноцветное издание) – Питер, 2009-464с.
2. Аникин Б.А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента.-М.- Инфра-М.- 2006 – 288с.
3. Звонар В.П. Аутсорсингова модель реалізації корпоративної соціальної відповідальності //Демографія та соціальна економіка: науково-економічний та суспільно-політичний журнал/ НАНУ; Ін-т демографії та соціальних досліджень.– Київ, 2009. – № 2 (12). – С. 123-131.
4. Зозульов О. Маркетинг як основа інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств // Маркетинг в Україні. – №4 (44),2007. – С.33-41.
5. Клементс Стюарт, Доннеллан Майкл, Рид Седрик Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора (CFO Insights: Achieving High Performance Through Finance Business Process Outsourcing).-М.-Вершина, – 2006 – 416с.
6. Михайлов Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса, – М. – КноРус, 2006. – 256с.
7. Соколова О. Міжнародний ринок аутсорсингу: перспективи для країн, що розвиваються // Актуальні проблеми міжнародних відносин: збірник наукових праць / Київський нац. університет ім. Тараса Шевченка, Ін-т міжнародних відносин.– Київ, 2008.– Вип. 74, ч. 2.– С. 120-122.
8. Спарроу Э. Успешный IT-аутсорсинг – М. УДИЦ-ОБРАЗ, 2004 – 288 с.