

Д. Ю. Луньов

аспірант II курсу кафедри менеджменту

Інститут права, економіки та міжнародних відносин

Міжнародного гуманітарного університету

Науковий керівник: О. А. Мартинюк

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту

Інститут права, економіки та міжнародних відносин

Міжнародного гуманітарного університету

м. Одеса, Україна

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ ІТ-АУТСОРСИНГУ ТА ВИЗНАЧЕННЯ МОЖЛИВИХ РИЗИКІВ

***Анотація.** У статті, окрім розглядання історії залучення аутсорсингу в ІТ та огляду стану ринку аутсорсингу в Україні, описується процес прийняття рішення про впровадження аутсорсингу на типовому ІТ підприємстві, надається алгоритм прийняття рішення та показується їх можливість. А також розглядаються ризики, які що найбільш часто трапляються під час впровадження аутсорсингу на ІТ підприємстві, та надається низка рекомендацій з управління для запобігання негативних наслідків цих ризиків.*

***Ключові слова:** ІТ-аутсорсинг, менеджмент, аналіз ризиків, управління ризиками.*

Залучення аутсорсингу в ІТ – явище не нове. У міру того, як ІТ стало поширюватися, аутсорсинг став розглядатися як необхідність, а не як унікальна конкурентна перевага. Менеджери стали більше цікавитися результатами своїх інвестицій в ІТ і їх впливом на ефективність і загальне зростання підприємства.

Перший і найбільш відомий контракт із залученням ІТ аутсорсингу у сфері великого бізнесу відбувся в 1989 році, коли Eastman Kodak найняла сторонніх фахівців для купівлі, експлуатації та обслуговування її систем обробки інформації. IBM і Digital Equipment Corporation отримали аутсорсинг контракти на загальну суму близько 500 мільйонів фунтів. Спочатку аутсорсинг розглядався як перехід до передачі відповідальності за весь ІТ-відділ третій стороні. Але в останні роки, у міру поглиблення досвіду та знань, аутсорсинг став засобом, який можна застосовувати вибірково або комплексно в різних сферах ІТ-сектора [1].

Ринок ІТ-аутсорсингу почав додатково стимулюватися в кінці 1980-х і 1990-х роках урядами багатьох країн, які прагнули домогтися радикальних змін, заохочуючи органи державного сектора до впровадження методів підвищення ефективності приватного сектора. Зараз, у двадцять першому столітті, сформувався багатий і зрілий ринок ІТ-аутсорсингу, який пропонує широкий спектр послуг для задоволення різних вимог.

Протягом останнього десятиліття ІТ-аутсорсинг у світі росте надзвичайно швидко, і темпи його зростання тільки збільшуються. Компанії намагаються зменшити ІТ-витрати та перетворити непередбачувані витрати у постійні. Ця ситуація тільки більш загострилася із приходом пандемії covid-19 та як наслідок можливої нової світової економічної кризи.

Аутсорсинг сьогодні стає головною стратегією для більшості ІТ-компаній. Найчастіше використання аутсорсингових послуг потрібно для того, щоб організація могла найкращим чином використовувати свої ресурси для отримання конкурентної переваги, а також сприяти досягненню поставлених цілей. Останнім часом усе більша частка компаній отримує надприбуток, користуючись послугами Південно-Східного регіону Азії і інших регіонів, що розвиваються. Згідно з рейтингами журналу Fortune [2], більш ніж 2/3 всіх провідних корпорацій використовують аутсорсинг.

Великі підприємства можуть отримати вигоду від стратегічного аутсорсингу, який дозволяє ним використовувати свої ресурси для досягнення більшої переваги. Середні за розміром компанії також все більше використовують аутсорсингові послуги за потребами. Наприклад, підприємство може не мати власного відділу з продажу, передаючи цю функцію іншим особам, які будуть нарощувати продажі від імені підприємства. У даному випадку компанія зменшує витрати, керівництву не доведеться виплачувати зарплату продавцям та оформляти соціальний пакет.

Згідно з оцінками компанії Oracle (розробник програмного забезпечення для ІТ-організацій), компанії, що використовують послуги аутсорсингу, можуть знизити свої витрати на оплату праці приблизно на 75% [3].

Основною ідеєю стратегічного аутсорсингу є розширення поля дії компанії, не вдаючись до великих грошових витрат. Крім цього, перевага полягає в тому, що компанія має швидкий доступ до професіоналів, що спеціалізуються на переданим ним функціям. Професіонали не потребують додаткового навчання, що також дає перевагу компанії.

Також методика аутсорсингу логічно доповнює ряд сучасних концепцій управління. Визначення кращого виконавця тієї чи іншої функції і подальше делегування йому повноважень дуже гармонійно поєднується з концепцією TQM (Total quality management) – загальне управління якістю, Lean management (бережливе виробництво) та інші. Орієнтація не тільки на кращий фінансовий, але ще і якісний результат дозволяє аутсорсингу бути невід’ємною частиною еволюції сучасної економіки.

Найбільш розвиненим видом послуг аутсорсингу сьогодні є ІТ-аутсорсинг, під яким розуміємо практичні інструменти, що використовуються компаніями для зниження витрат шляхом передачі частково або повністю функцій, що пов’язані з інформаційними технологіями, спеціалізованій компанії – зовнішньому підряднику замість виконання всередині компанії. Клієнтами аутсорсера послуг переважно є великі міжнародні банки, державні структури і промислові корпорації.

Також аутсорсингові процеси пов’язані з розширенням області застосування нових інформаційних технологій практично в усіх галузях діяльності установ, організацій та підприємств. Поняття ІТ-аутсорсингу охоплює різноманітні види діяльності, пов’язані з отриманням, обробкою, зберіганням і передачею інформації, а також великий спектр консалтингових послуг. Однією з найпомітніших тенденцій за останні десятиліття, на думку дослідників, є перехід від апаратних засобів до програмного забезпечення послуг.

За даними аналітичної компанії IDC, виторг від реалізації на світовому ринку ІТ-сервісів і послуг для бізнесу в першій половині 2017 року перевищив 475 млрд. доларів, збільшившись на 4% у порівнянні з тим же періодом 2016-го. Експерти прогнозують [2], що в 2018 році обсяг ринку ІТ та бізнес-послуг подолає позначку в 1 трлн. доларів, а до 2020-го сягне 1,1 трлн. доларів.

У структурі виторгу від реалізації ІТ-сервісів за 2017 р. превалювали витрати на аутсорсинг і проектно-орієнтовані послуги, такі як розробка додатків і систем і розгортання мереж. Що стосується бізнес-послуг, то тут значна частина витрат припадає на залучення сторонніх організацій для виконання бізнес-процесів, а також консультаційні послуги.

Дослідження розміру ринку аутсорсингу має певні складності, оскільки різні дослідницькі організації поєднують у своїх дослідженнях різні типи аутсорсингу. Тим не менше, всі сходяться на думці, що зростання на ринку аутсорсингу продовжує випереджати інші сектори ІТ-галузі та в даний час в Україні становить приблизно 6 відсотків на рік [2].

Процес прийняття рішення про аутсорсинг

Весь процес прийняття рішень про аутсорсинг вимагає певних зусиль і ретельного вивчення всього процесу, доки рішення не буде остаточно вивірено. Алгоритм прийняття такого рішення в загальному вигляді можна представити в декілька етапів (рис. 1).

Рішення про аутсорсинг є складним, багатоаспектним та має вплив на трансформацію ІТ-інфраструктури компанії в майбутньому. Зазвичай у процесі впровадження беруть участь кілька груп людей: топ-менеджмент, ІТ-експерти та ІТ керівник компанії. Дуже важливо, щоб перед прийняттям рішення про ІТ-аутсорсинг керівництво було добре проінформовано про головні переваги та недоліки такого рішення [4].

1. Перш ніж прийняти будь яке стратегічне рішення, керівництву підприємства необхідно визначити і проаналізувати стратегічні цілі та загальну орієнтацію компанії на ринку послуг [3].

2. Як наслідок першого кроку виникає потреба визначити основну компетенцію компанії, встановити тактичні цілі, що дуже полегшує процес прийняття рішень шляхом його спрощення. Основні компетенції становлять значну перевагу на конкурентному ринку. Саме вони визначають бізнес як унікальний та ексклюзивний та становлять загальні зовнішні показники, що представляють його. Отже, перед тим як приймати рішення про аутсорсинг, потрібно чітко їх розуміти.

3. Розроблення переліку постачальників послуг/підрядників для подальшого розгляду.

4. Підбір команди із впровадження та імплементація процесів аутсорсингу.

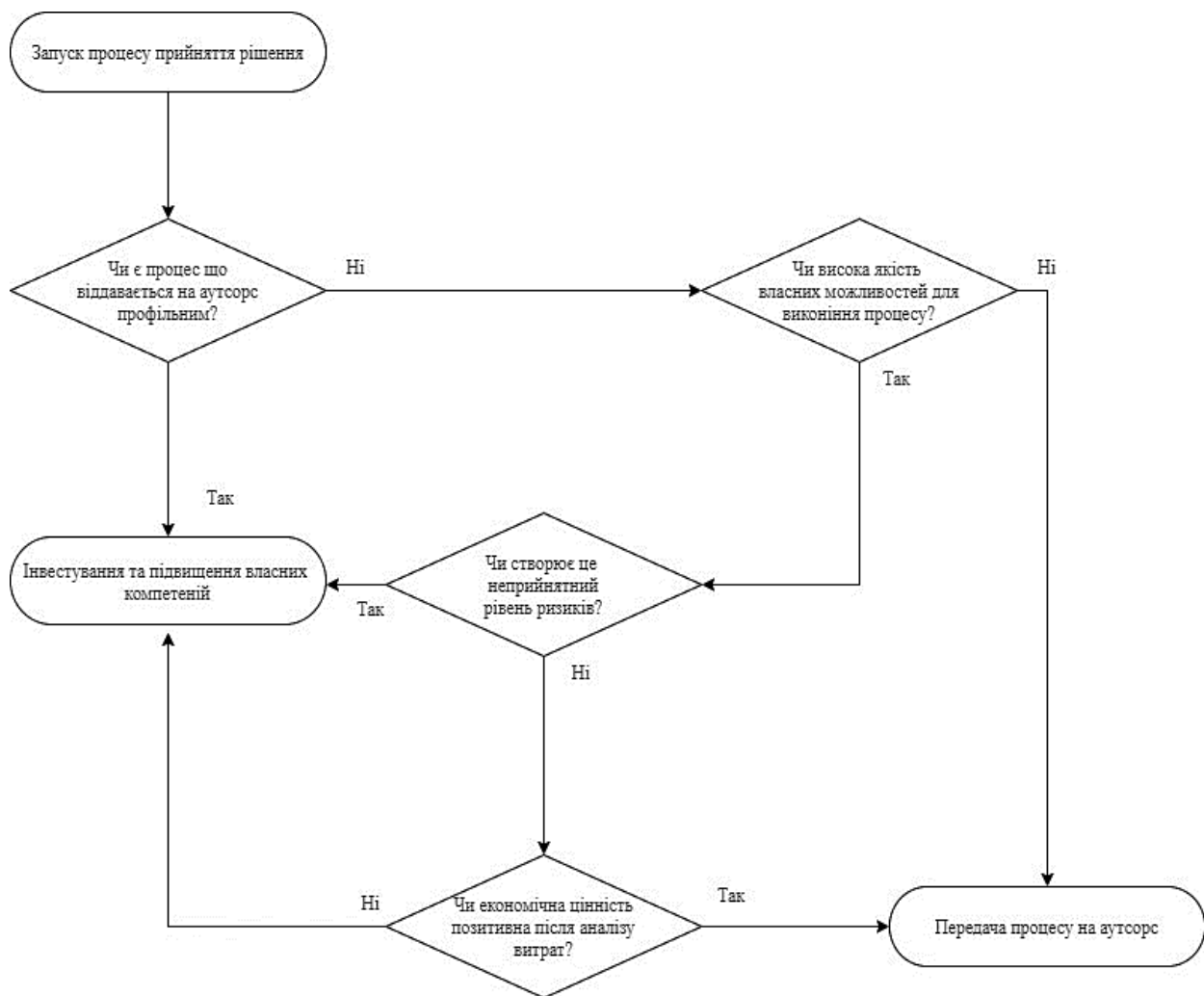


Рис. 1. Алгоритм аналізу процесу що віддається на аутсорсинг у загальному вигляді

Аналіз ризиків під час упровадження аутсорсингу

ІТ-аутсорсинг має важливі потенційні переваги, але за деяких обставин він тягне за собою ризики, які призводять до небажаних результатів, протилежних очікуваним перевагам.

Перш ніж приймати рішення про ІТ-аутсорсинг, керівникові необхідно уважно вивчити, якими можуть бути ризики аутсорсингу. Кожна з переваг несе в собі один або декілька ризиків. Основні ризики аутсорсингу в ІТ пов'язані з контролем, безпекою та оборотністю [5].

Перш ніж приймати будь-яке рішення, пов'язане з аутсорсингом, слід зробити кількісну та якісну оцінку ризиків. Основні ризики, пов'язані з ІТ-аутсорсингом, описані нижче.

1. Втрата контролю. Після передачі деяких функцій на аутсорс, підрядник поступово починає контролювати все що пов'язано з його діяльністю. Причиною цього може бути деяке різне сприйняття цілей, цінностей, ставлення до прибутків, персоналу тощо. Однак це може бути дещо компенсовано більшими вимогами і, наприклад, закріплено у відповідних угодах.

2. Безпечові ризики. У процесі співпраці підрядник має доступ до ресурсів та інформації що зазвичай вважається конфіденційною. Через це потенційно можуть виникати ризики через зловживання конфіденційною інформацією та збільшитись труднощі в захисті конфіденційності інших людей. [Successful IT Outsourcing, Elizabeth Sparrow. 2003, ISBN 1-85233-610-2].

3. Втрата професійних навичок. Співпраця між різними підрозділами всередині компанії може зменшуватись із часом, якщо певні види діяльності передаються на аутсорс, що призводить до втрати певної частини професійних навичок власного штату.

4. Непрофесіоналізм. У сфері ІТ аутсорсингу часто буває важко знайти досвідчені «спрацьовані» команди на підряд. Щоб уникнути непрофесіоналізму, замовник повинен завжди наполягати на отриманні від підрядників списків конкретних співробітників, які будуть працювати в тих чи інших галузях проекту.

5. Приховані та невизначені витрати. Деякі витрати при аутсорсі майже неможливо визначити кількісно. «Прихованість» витрат може стосуватись такого аспекту, як якість обслуговування підрядника. Також, наприклад, можна мати повне уявлення про вплив провалу роботи зі сторони підрядника на вартість продукту/послуги, але ймовірність того що це станеться є невизначеною.

Таким чином, основною причиною прийняття компанією рішення ІТ-аутсорсингу є зосередження на основному бізнесі. А основним ризиком, пов'язаним із ІТ-аутсорсингом, є пошук кваліфікованих фахівців постачальників послуг, які відповідають усім вимогам і поділяють основні цінності підприємства.

Рішення щодо ІТ-аутсорсингу є важливим і складним. Згідно з останніми дослідженнями багато проєктів з залученням ІТ-аутсорсингу менш успішні, ніж очікувалося, і бізнес несе значні збитки через погану імплементацію та управління аутсорсингом, що підкреслює складність прийняття рішень та наявність серйозних фінансових ризиків. Для того щоб переваги від ІТ-аутсорсингу перевищували недоліки, керівництво компаній та їхні менеджери повинні знати та чітко розуміти всі необхідні кроки та ризики перед тим як приймати відповідні рішення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Outsourcing and offshoring in the 21st century. Harbhanjan s.kehal and varinde p.singh. 2006, ISBN 9781591408772, ebrary.
2. THE FUTURE OF IT OUTSOURCING: 6 TRENDS FOR 2019. URL: <https://devabit.com/blog/it-outsourcing-trends-2019> (дата звернення: 8.10.2020).
3. Black Book of outsourcing. How to manage the changes, challenges and opportunities” Brown, Douglas, Wilson, Scott. 2005. ISBN: 9780471718895, ebrary.
4. The Process of outsourcing. Strategic and operational realities. Reine Wasner. 1999.
5. Полукетова Н., Книшенко Т. Методи прийняття рішень щодо аутсорсингу сервісів інформаційної системи підприємства. Сумський державний університет. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1.

Д. Ю. Лунёв. Принятие решения о внедрении ИТ аутсорсинга и определение возможных рисков. – Статья.

Аннотация. В статье, кроме рассмотрения истории применения аутсорсинга в ИТ и анализа состояния рынка аутсорсинга в Украине, описывается процесс принятия решения о внедрения аутсорсинга на предприятии, приводится алгоритм принятия такого решения. Также рассматриваются риски, которые наиболее часто встречаются во время внедрения аутсорсинга на ИТ предприятии, и приводится ряд рекомендаций по управлению для предотвращения негативных последствий этих рисков.

Ключевые слова: ИТ аутсорсинг, менеджмент, анализ рисков, управление рисками.

D. Lunyov. Decision making of IT outsourcing implementation and identifying possible risks. – Article.

Summary. In addition to considering the history of outsourcing in IT and analyzing the state of the outsourcing market in Ukraine, the article describes the process of decision making on the implementation of outsourcing in an enterprise, and provides an algorithm for making this decision. It also considers the risks that are most frequently encountered during the outsourcing implementation process and provides a several management recommendations to prevent the negative consequences of these risks.

Key words: IT Outsourcing, management, risk analysis, risk management.