

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ВНЕДРЕНИЯ ИТ-АУТСОРСИНГА

Специальность: Экономика и управление народным хозяйством

Направление: Прикладная информатика в экономике

Авторы: Н.А. МАНСУРОВА, к.э.н., доцент кафедры экономики Тверского государственного университета, Р.Р. ГРИШАНИН, студент магистратуры 2 курса факультета прикладной математики и кибернетики Тверского государственного университета.

В статье представлен доработанный и уточненный вариант методики внедрения ИТ-аутсорсинга с подробным описанием моделей аутсорсинга.

The article presents a revised and refined version of the method IT outsourcing implementation with the detailed description outsourcing models.

Ключевые слова: аутсорсинг, ИТ-аутсорсинг, этапы внедрения ИТ-аутсорсинга, модели аутсорсинга.

Keywords: outsourcing, IT-outsourcing, stages of IT-outsourcing implementation, outsourcing models.

На сегодняшний день аутсорсинг является успешно функционирующим и развивающимся на Западе видом услуг. Аутсорсинговые услуги постепенно набирают популярность и в России. Если совсем недавно услугами аутсорсинга пользовались лишь представительства иностранных компаний и крупные предприятия, то теперь аутсорсинг востребован и обычными российскими фирмами. Объяснением этого факта является возросшая конкуренция на рынке, требующая от предприятий роста эффективности производства и сокращения издержек. В некоторых случаях этого можно добиться как раз с помощью аутсорсинга.

Существует множество вариантов повышения эффективности компании за счет оптимизации работы ИТ-отдела: введение стандартизации в использовании ИТ, системы отбора и мотивирования персонала, процесса поддержки существующих ИТ-решений, системы внутреннего контроля,

стратегического управления. Одним из способов является ИТ-аутсорсинг, который может существенно повысить эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия, в том числе его конкурентоспособность, при соблюдении определенных условий. Преимуществом ИТ-аутсорсинга перед остальными предложенными вариантами является его универсальность, т.к. его внедрение на предприятии автоматически устранит необходимость осуществления некоторых других путей повышения эффективности ИТ-отдела, т.е. в рамках реализации аутсорсингового проекта эффективность достигается по многим направлениям.

Таким образом, главным условием получения положительного эффекта от ИТ-аутсорсинга является его обоснованное и грамотное внедрение в рамках существующих бизнес-процессов на предприятии.

Передача функций на аутсорсинг – это комплексный процесс, требующий проработки каждого этапа. Анализ теоретических исследований в области разработки методик внедрения ИТ-аутсорсинга на предприятии выявил, что нет единого подхода в данном вопросе. По мнению авторов, наиболее адекватным и обоснованным является алгоритм, предложенный Игнатьевым А.В., включающий семь этапов [2]. После доработки, уточнения и добавления дополнительных этапов данный алгоритм имеет девять этапов, представленных ниже.

Этап I. Постановка целей

Ø Постановка и ранжирование целей ИТ-службы. Один из ключевых моментов данного алгоритма. Целями могут выступать: повышение доходности бизнеса, повышение качества производимых товаров (работ, услуг), совершенствование управления, снижение издержек, концентрация на основном направлении бизнеса, рост бизнеса, использование передовых технологий, использование чужого опыта. Насколько правильно и ясно руководство компании определяет цели, на столько обеспечен успех деятельности службы.

Ø Сравнение преимуществ и недостатков использования собственной ИТ-службы и ИТ-аутсорсинга, для этого можно руководствоваться критериями, представленными в табл. 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ использования собственной ИТ-службы и ИТ-аутсорсинга [1]

Преимущества	Недостатки
Собственная ИТ-служба	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Гарантированный уровень выполнения работ/услуг. 2. Полный контроль. 3. Сохранение ноу-хау. 4. Самостоятельность. 5. Использование незадействованных производственных мощностей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Износ собственного оборудования. 2. Затраты на повышение квалификации сотрудников. 3. Расходы на содержание ИТ-персонала. 4. Затраты на дорогостоящие активы.
ИТ-аутсорсинг	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение гибкости и адаптивности бизнеса. 2. Сосредоточение на основном бизнесе. 3. Оптимизация организационной структуры. 4. Повышение уровня управления. 5. Снижение затрат из-за эффекта масштаба. 6. Перенесение части рисков. 7. Повышение доходности бизнеса. 8. Снижение затрат труда. 9. Накопление опыта. 10. Выполнение функций высококвалифицированным персоналом. 11. Непрерывность бизнес-процесса. 12. Передача и минимизация операционных рисков по процессу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Несовершенство правового регулирования. 2. Несогласованность интересов заказчика и поставщика. 3. Потеря/ослабление внутреннего контроля. 4. Угроза утечки информации 5. Открытость. 6. Возможность отказа от работы аутсорсером. 7. Риск банкротства партнера. 8. Превышение фактических затрат на ИТ-аутсорсинг в сравнении с плановыми. 9. Сокращение численности собственного персонала. 10. Снижение оперативности в предоставлении сведений.

Этап II. Выбор бизнес-процессов для передачи на IT-аутсорсинг

На IT-аутсорсинг выбирают неключевые и некритичные бизнес-процессы. Выбранные бизнес-процессы подвергаются следующему анализу:

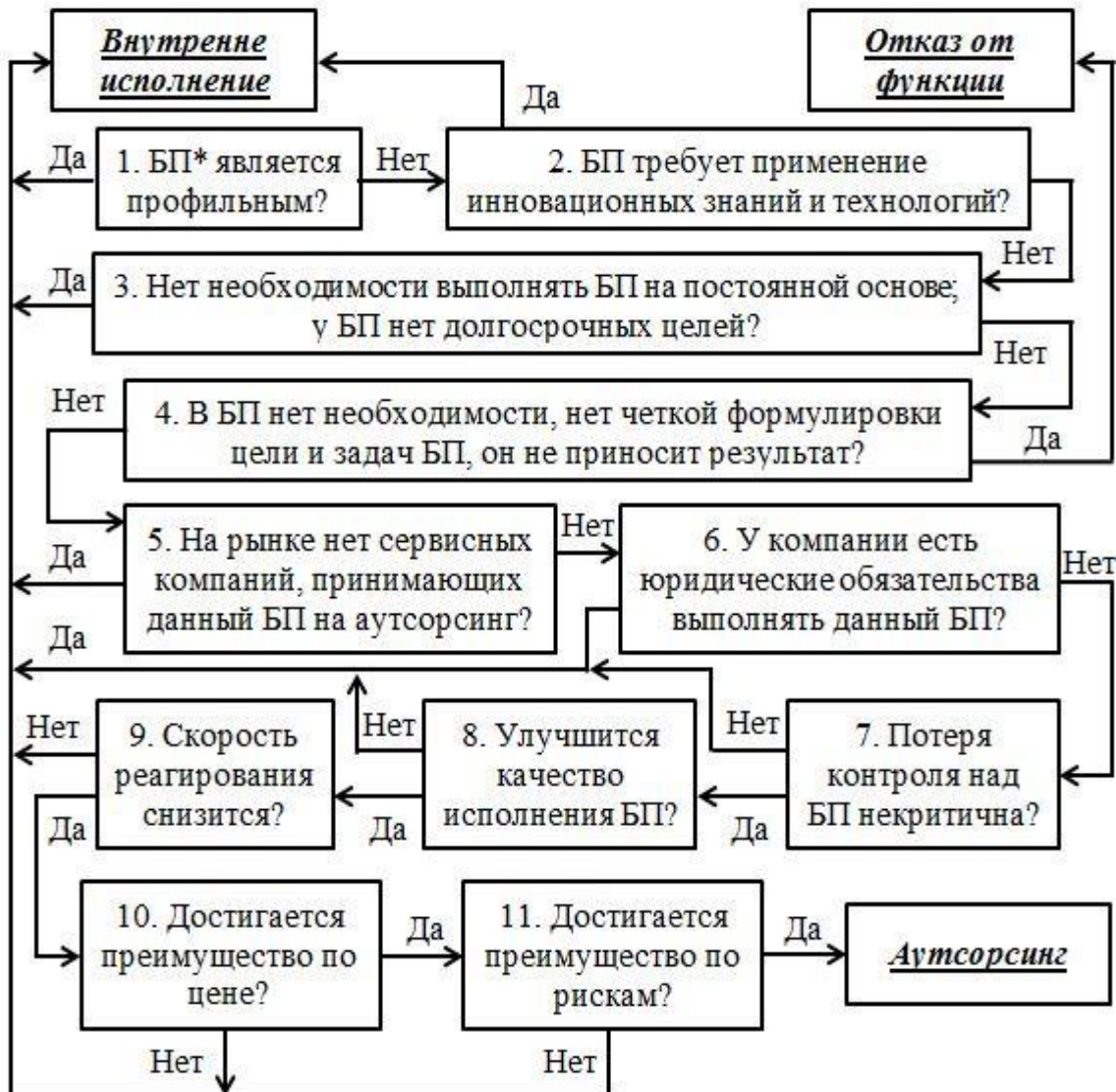
∅ степень влияния на конкурентные преимущества компании: бизнес-процессы, влияние которых несущественно, могут быть переданы на аутсорсинг;

∅ степень влияния на ритмичность работы компании: бизнес-процессы, некачественное исполнение которых может повлечь нарушение или остановку деятельности, не должны быть переданы на аутсорсинг;

∅ степень влияния на информационную безопасность компании: отсекаются бизнес-процессы, некачественное выполнение которых может повлечь распространение конфиденциальной информации;

∅ определение возможности формализации параметров выполнения бизнес-процессов, оставшихся после анализа предыдущих шагов. Бизнес-процессы, выполнение которых может быть формализовано, подходят для передачи на аутсорсинг.

Этап II графически можно представить в виде схемы последовательных шагов (1-6 – критерии отсева, 7-9 – качественные критерии, 10-11 – количественные критерии) (рис.1).



* – бизнес-процесс.

Рисунок 1 – Алгоритм принятия решения о передаче бизнес-процессов на аутсорсинг [4]

Этап III. Формирование критериев

Ø Сбор информации о параметрах выполнения для сформированного списка бизнес-процессов: временные затраты, стоимость, задействованные ресурсы, персонал, параметры решения нестандартных ситуаций и т.д.

Ø Формирование критериев целесообразности (например, ресурсоемкость, качество, безопасность) перевода бизнес-процессов на аутсорсинг на основе собранной информации и целей.

∅ Формирование «пространства критериев» на основании поставленных целей.

∅ Формирование окончательного каталога бизнес-процессов для передачи на аутсорсинг.

∅ Анализ предложения IT-услуг, в частности, предложения выполнения процессов из составленного каталога бизнес-процессов.

∅ Организация мероприятий по поиску компаний-аутсорсеров (тендер, аукцион).

Этап IV. Анализ рисков

∅ Анализ и оценка рисков по причине недостаточного качества IT-аутсорсинга.

∅ Анализ и оценка рисков по причине неоказания услуг.

∅ Анализ и оценка рисков по причине утечки конфиденциальной информации.

∅ Анализ и оценка рисков в связи с разрывом договорных отношений и смены поставщика.

∅ Анализ и оценка прочих возможных рисков.

Этап V. Выбор поставщика

∅ Анализ предложений компаний-аутсорсеров с учетом цен, отзывов об аутсорсинговых компаниях.

∅ Составление, с учетом рисков, списка компаний-аутсорсеров, наиболее удовлетворяющих поставленным целям и сформированным критериям.

∅ Анализ компаний-аутсорсеров по различным критериям, можно использовать критерии, представленные на рис 2.

∅ Окончательный выбор компании-аутсорсера.

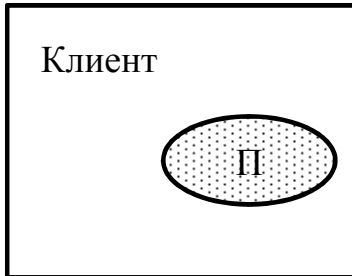


Рисунок 2 – Система критериев выбора организации-аутсорсера [5, с. 17]

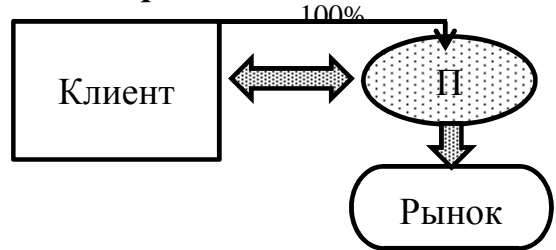
Этап VI. Выбор оптимальной модели аутсорсинга

Выделяют восемь вариантов взаимодействия в рамках аутсорсинга, они представлены на рис. 3.

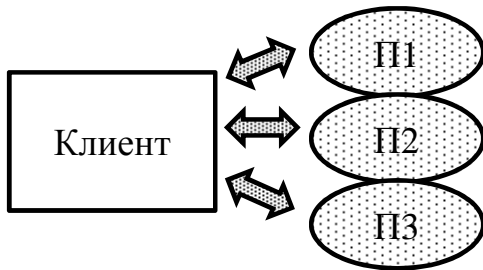
1. Внутреннее обслуживание



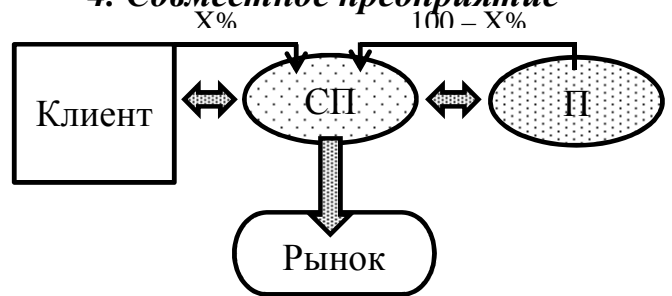
2. Инсорсинг



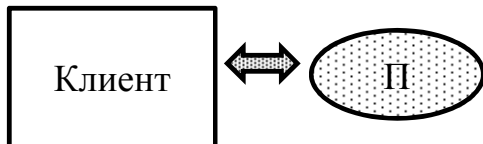
3. Выборочный аутсорсинг



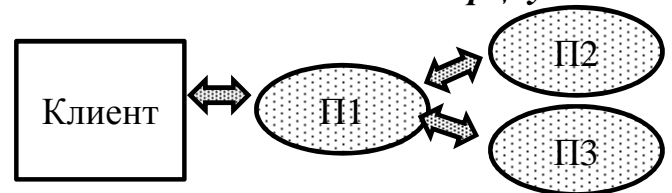
4. Совместное предприятие



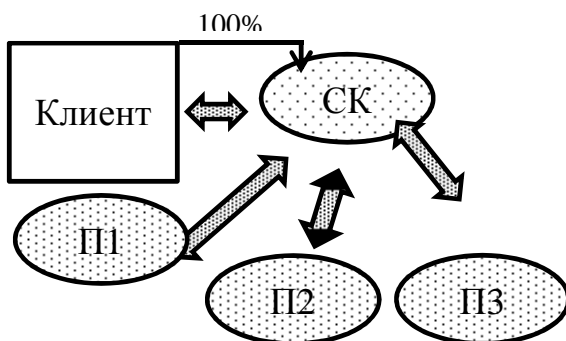
5. Полный аутсорсинг



6. Оптимальный консорциум



7. Сервисная компания



8. Генеральный подрядчик

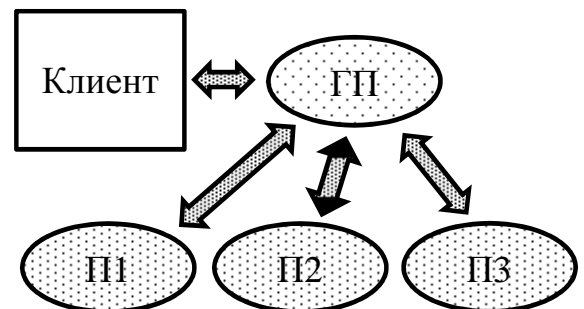


Рисунок 3 – Схемы различных сорсинг-моделей [6]

- Внутреннее обслуживание (Internal Delivery) – в рамках компании внутренний отдел оказывает услуги через внутренние проекты.
- Инсорсинг (Insourcing) – из структуры компании для оказания услуг выделяется самостоятельное подразделение с независимым управленческим учетом и отдельным бюджетом.
- Мультисорсинг (выборочный аутсорсинг) (Multisourcing) – компания передает часть ИТ-сервисов или процессов различным аутсорсерам, взаимодействие с которыми осуществляется напрямую (самая распространенная модель ИТ-аутсорсинга).
- Совместное предприятие (JV) – образование совместно с внешними поставщиками услуг отдельной сервисной организации. При этом компания сохраняет определенные рычаги влияния и контроля работы сервисной службы (реализуется при больших и длительных аутсорсинговых контрактах).
- Полный аутсорсинг (Full Outsourcing) – модель, основанная на единственном, долговременном контракте с одним аутсорсером, который способен самостоятельно удовлетворить все запросы клиента (модель практически не встречается).
- Оптимальный консорциум (Best-of-breed Consortium) – модель образуется, когда один аутсорсер не может обеспечить охват всех ИТ-областей. В этом случае аутсорсинговая компания может брать на себя все отношения клиента с поставщиками подобных услуг.
- Сервисная компания (Brand Services Company) – образуется для предоставления услуг в интересах большой материнской организации или группы организаций сходного профиля деятельности. Предоставляемые услуги сравниваются с предложениями на рынке и сервисная компания прибегает к помощи внешних поставщиков услуг, избирательно переводя на аутсорсинг часть своих сервисов.
- Генеральный подрядчик (Prime Contractor) – компания, которая взаимодействует с множеством внешних провайдеров, предлагая клиентам обширный каталог услуг. При этом у нее может вообще не быть собственной ИТ-экспертизы, т.к. для подрядчика ключевой экспертизой будут продажи и выстраивание отношений с клиентами [6].

Этап VII. Предварительный анализ эффективности

На данный момент существуют различные показатели, методики и подходы для оценки эффективности аутсорсинговых услуг в IT-сфере. В одной из ранее опубликованных работ [3] предложена авторская методика анализа эффективности использования IT-аутсорсинга на предприятии, основанная на методе интегральной оценки эффективности инвестиционного проекта, где в качестве последнего рассматриваются следующие сценарии деятельности фирмы: отказ от использования IT-аутсорсинга, частичный или полный IT-аутсорсинг. С помощью экспертных методов и анализа текущих значений показателей качества работы аутсорсера производится оценка рисков, возникающих при сотрудничестве с аутсорсинговой компанией.

Этап VIII. Внедрение IT-аутсорсинга

- ∅ Разработка и подписание условий аутсорсингового контракта.
- ∅ Подготовка собственных сотрудников к переходу на аутсорсинг.
- ∅ Создание или корректировка должностных инструкций, формирование нового штатного расписания, утверждение плана работ по внедрению.
- ∅ Переход компании на новый формат работы.
- ∅ Мониторинг ключевых показателей деятельности на начальном этапе.

Этап IX. Итоговый анализ эффективности

На данном этапе возможно применение методики, использованной на этапе предварительного анализа эффективности IT-аутсорсинга.

Переход на аутсорсинг может рассматриваться как стратегическое направление развития компании, обеспечивающее повышение прибыльности и конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе. Согласно представленному алгоритму, переход компании на аутсорсинговую модель связан с большим объемом работ по оценке внутренних бизнес-процессов фирмы, исследованию потенциальных компаний-аутсорсеров, а также анализу существующих моделей аутсорсинга. Для представленных работ необходимо привлекать квалифицированных экспертов, исследователей в области аутсорсинга и IT-рынка, имеющих необходимый опыт и знания в данной сфере.

Список литературы

1. Батова Т.Н., Калинина Н.М. Преимущества и недостатки использования аутсорсинга информационных технологий // Труды гуманитарного факультета СПбГУ ИТМО: Сборник научных статей. – 2010. – Вып. 1. – С. 59-64.
2. Игнатъев А.В. Алгоритм принятия решения о переводе на аутсорсинг функций в сфере ИКТ в малых и средних промышленных предприятиях // Современные исследования социальных проблем. – 2012, №7. – С. 30-47.
3. Мансурова Н.А., Гришанин Р.Р. Анализ эффективности IT-аутсорсинга // Вестник ТвГУ. Серия экономика и управление. Выпуск 19 – Тверь: Твер.гос.ун-т, 2014. – С. 129.
4. Потемкина М. Аутсорсинг: как определить, что именно передавать // Консультант. – 2010. – №3. – С. 24-32.
5. Рахматуллина С.Ф. Механизм адаптации предприятий оборонно-промышленного комплекса к рынку с использованием аутсорсинга: Автореф. дис. на соиск. ученой степ. канд. экон. наук: 08.00.05 / С.Ф. Рахматуллина. – Уфа, 2009. – 27 с.
6. Рынок IT-аутсорсинга: что считаем? // Электронный журнал «Компьютер Пресс» [Электронный ресурс]. – [Б.м., 2014]. – Режим доступа: <http://compress.ru/article.aspx?id=18524&iid=858>.