

УДК 651.3:518.5

О.Д. Дятел

Державний університет “Житомирська політехніка”

E-mail: alexey.dyatel@gmail.com

КРИТЕРІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ АУТСОРСИНГУ РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В даній роботі проаналізовано переваги та недоліки аутсорсингу. Наведено результати аналізу досвіду світових компаній, які віддавали свої проекти на аутсорсинг або які безпосередньо надавали послуги аутсорсингу. Розглянуті випадки, коли саме слід віддавати проекти сторонньому підряднику. Встановлені критерії прийняття рішення передачі розробки програмного забезпечення на аутсорсинг. Результати досліджень дозволяють оптимізувати прийняття важливих управлінських рішень, визначити функції компанії, що слід віддавати на аутсорсинг, правильно обирати постачальника послуг та зменшити пов'язані з цим ризики.

Ключові слова: аутсорсинг, профілізація бізнесу, управління проектом, розробка програмного забезпечення.

O.Dyatel. Criteria for outsourcing software development at the enterprise.

This paper analyzes the advantages and disadvantages of outsourcing. There are results of the analysis of a company's experience of outsourcing projects. There are cases where it is necessary to submit projects to a third party contractor. The criteria for deciding the outsourcing of software development are set. The research helps optimize critical management decisions, identify the company's outsourcing responsibilities, choose the right vendor, and reduce the risks involved.

Keywords: outsourcing, business profiling, project management, software development.

А.Д. Дятел. Критерии принятия решения аутсорсинга программного обеспечения на предприятии. В данной работе проанализированы преимущества и недостатки аутсорсинга. Приведены результаты анализа опыта мировых компаний, которые отдавали свои проекты на аутсорсинг либо непосредственно оказывали услуги аутсорсинга. Рассмотрены случаи, когда именно следует отдавать проекты стороннему подрядчику. Установлены критерии принятия решения передачи разработки программного обеспечения на аутсорсинг. Результаты исследований позволяют оптимизировать принятие важных управленческих решений, определять функции компании, которые следует отдавать на аутсорсинг, правильно выбирать поставщика услуг и уменьшить связанные с этим риски.

Ключевые слова: аутсорсинг, профилирование бизнеса, управление проектом, разработка программного обеспечения.

Динамічна зміна ринку та стрімкий розвиток інформаційних технологій вимагає від компаній профілізації бізнесу та концентрації на своїх конкурентних перевагах. Аутсорсинг є одним із засобів реалізації даних потреб. Однак для компаній залишається важливою проблема вибору між створенням власної команди всередині підприємства та відданням ІТ-процесів на аутсорсинг. Дослідження особливостей аутсорсингу розробки програмного забезпечення, вивчення досвіду світових компаній та аналіз ризиків та пошук шляхів їх оптимізації стає важливим напрямком для сучасних компаній, що актуалізує обраний напрям досліджень.

Аутсорсинг – це інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності, який передбачає укладання контракту між замовником і постачальником (аутсорсером) з метою виконання останнім як основних, так і другорядних бізнес-функцій замовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію і оптимізацію підприємницької діяльності і, за необхідності, залучення тимчасового персоналу[1]. Ефективність аутсорсингу підтверджує той факт, що сьогодні він розвивається швидкими темпами у всьому світі.

Таким чином, розвиток інформаційних технологій перетворив аутсорсинг в альтернативу для компаній, які прагнуть оптимізувати використання коштів, модернізувати управління, раціоналізувати облік та сконцентрувати зусилля на розвитку своїх конкурентних переваг[2]. Дослідження особливостей функціонування світового ринку аутсорсингу у сфері інформаційних технологій, вивчення досвіду іноземних компаній у формуванні дієвої архітектури бізнесу завдяки

IT-аутсорсингу є надзвичайно важливим у системі стратегічного управління вітчизняних підприємств.

Слід зазначити, що IT-аутсорсинг охоплює розробку та тестування програмних продуктів, сервісне обслуговування, локалізацію програмного забезпечення, мережеві послуги, IT-консалтинг.

Перш за все, слід визначити, які проекти відносяться до аутсорсингу, а які ні.

Аутсорсинговий проект - це цілеспрямоване виконання численних завдань, часто взаємозалежних за своєю природою, що залучають багато сторін, включаючи замовника, основного постачальника, партнерів у ланцюгах поставок (субпідрядників) та інших третіх сторін для розробки або надання продуктів, послуг або рішення протягом певного періоду часу[3]. Ефективний аутсорсинг складається з 6 кроків: визначення вимог в деталях, прийняття взваженого рішення віддати проект на аутсорсинг, залучення ресурсів, вибір постачальника, написання договору, збір внутрішньої команди менеджерів, яка буде контролювати проект до його завершення. Аутсорсинговий проект зазвичай складається з трьох основних складових[4]:

- Клієнт (замовник, покупець), - організація, що платить за продукт, результат або можливість надавати сервіс, який буде побудований в рамках проекту;
- Підрядник (або «продавець»), організація, яка отримує заробітну плату клієнтом за створення продукту, результату чи можливості для надання необхідної послуги;
- Контракт, "взаємно зобов'язуюча угода, яка зобов'язує продавця надати зазначений товар чи послугу або результат і зобов'язує покупця платити за нього". У контракті визначаються обсяг проекту, результати, які потрібно будувати, терміни проведення основних заходів, критерії приймання та ціна, яка повинна бути надана замовнику підрядником. Існують різні типи договорів: фіксована ціна, відшкодована вартість, а також оплата за час та ресурси.

Проект, що віддається на аутсорсинг, зазвичай відрізняється від внутрішнього проекту тим, що або клієнт не має необхідних навичок і компетенцій для створення потрібного продукту, або придбання рішення є менш затратним та більш ефективним, ніж його створення[5], тому клієнт вирішує передати задачі спланування та виконання проекту в інші руки, зберігаючи за собою право приймати виконану роботу для підтвердження та прийняття кінцевого результату.

Такі проекти не вважаються аутсорсинговими:

- У випадку, коли клієнт наймає консультантів за моделлю почасової оплати у зовнішньої консалтингової фірми, де керівник проекту клієнта безпосередньо керує консультантами. Це внутрішній проект, який використовує зовнішні ресурси, але керується ними зсередини;
- У випадку, коли клієнт купує серійну продукцію у постачальника (це взагалі не проект, оскільки він стосується продукту, якому не вистачає «унікальності», що характеризує результат проекту).

Варто зазначити загалом переваги та недоліки співробітництва з аутсорсинговою компанією. До основних переваг варто необхідно віднести:

- можливість концентрації персоналу на основних видах діяльності та головних для бізнесу функцій, звільнивши його від рутинних та непрофільних задач;
- зниження витрат на IT-інфраструктуру та фінансове навантаження на компанію загалом;
- передачу та мінімізацію операційних ризиків під час реалізації проекту;
- набуття компанією-замовником фінансової гнучкості (переведення постійних витрат у змінні);
- зменшення кількості штатних співробітників;
- економія часу замовником на створення команди та підбір кадрів;
- підвищення якості кінцевих послуг за рахунок залучення в операційний ланцюг спеціалістів, професіоналів, які мають кращі компетенції, ніж розвинені всередині компанії.

Однак на практиці застосування IT-аутсорсингу не завжди дозволяє досягти цільові переваги. До недоліків IT-аутсорсингу найчастіше відносять [6]:

- відсутність повного контролю над процесами та роботою постачальника;
- залежність від аутсорсера, в тому числі з питань безпеки;
- проблема вибору якісного постачальника послуг;
- можливість зниження продуктивності праці власного персоналу (втрату мотивації, оцінку змін як негативних).
- Значне зниження продуктивності, що більш характерне для недосвідчених команд. Бувають випадки, коли нарощування продуктивності до рівня попередньої команди потребує до одного року. Більшість організацій сильно недооцінюють цей фактор.
- Постачальник може мати неякісні системи управління проектом, що може призвести до затримки поставок та нераціонального використання ресурсів.
- Як правило, системам контролю якості зазвичай не приділяють достатньої уваги, що призводить до дефектів в поставках. Замовник повинен приділяти більше уваги контролю на вході та перевірці якості в кінці поставки.

Проаналізувавши досвід світових компаній[7], що віддавали свої проекти на аутсорсинг, зазначимо правила і принципи, яким варто слідувати при передачі розробки на аутсорсинг:

1. В цілі підвищення якості кінцевих послуг за рахунок залучення в операційний ланцюг спеціалістів, професіоналів, які мають кращі компетенції, ніж розвинені всередині компанії, закладено основний принцип аутсорсингу[8]: “Передати в управління частину бізнес-процесів, функцій, операцій, ресурсів можна тільки в тому випадку, якщо компанія, що їх приймає, має більш розвинуті компетенції в управлінні виділеним сегментом, ніж компанія, яка їх передає”.
2. Не можна передати на аутсорсинг бізнес-процеси, операції, функції, ресурси, що складають точки конкурентоспроможності підприємства або являються основною частиною бізнесу. Віддавати на аутсорсинг слід тільки у випадку, якщо дана функція являється не профільним напрямком. Наприклад, компанія займається процесами, але їй потрібне програмне забезпечення. І компанія не планує власноруч розробляти програмне забезпечення ніколи. Слід провести оцінку впливу даного сервісу на компанію, її залежність від даного сервісу.
3. Підряднику потрібно віддавати або мало, або багато. Під “мало” розуміється невеликий проект, якість якого внутрішня команда зможе оцінити на стадії технічного приймання, та для якого можливо чітко визначити вимоги та якісно протестувати. Під “багато” мається на увазі комплексний проект, в який входить повноцінне впровадження та навчання спеціаліста, підготовка технічної документації, здача робіт “під ключ”, передача підряднику права приймати самостійні рішення в рамках бюджету та поставлених перед ним високорівневих цілей. Варто зазначити, що в цій схемі немає місця “середнім” проектам, тому що їх неможливо зробити якісно на стороні. Для невеликих завдань можна навіть залучати фрілансерів, але в цьому випадку необхідно мати подвійний запас часу і розширений резервний бюджет на покриття пов'язаних з цим ризиків.
4. Підрядник повинен бути високо відповідальний, надійний і стабільний. А для цього їм повинна стати компанія, що відповідає рівню і масштабу поставлених перед нею завдань. Ні один підрядник не зможе вникнути в усі особливості інфраструктури проекту замовника, не маючи досвід у вигляді схожих проектів та не «випробувавши» всі ручки і важелі. Саме тому постійна зміна підрядників - погана ідея. Кожен новий коштує не тільки грошей і часу, але і спільних помилок.
5. Після закінчення проекту, розроблене рішення повинно цілком і повністю перейти до замовника. Технічна підтримка рішення повинна проводитися вже силами компанії-замовника. Підрядник не повинен залишати за собою будь-які «таємні знання». Різного роду гарантійна підтримка після завершення контракту, зобов'язання виправляти помилки - зазвичай це просто не працює. Потрібно робити все, щоб проект відразу вставав на власну технічну підтримку.

Для прийняття рішення щодо передачі певних функцій компанії на аутсорсинг використовують матрицю аутсорсингу (Рис.1). Слід умовно розбити діяльність підприємства на функції і процеси. Провести стратегічний і компетентний аналіз кожної функції, і відповідно до результату, приймати рішення згідно матриці.



Рис. 1. Матриця вибору функції для аутсорсингу

При виборі компанії-постачальника послуг аутсорсингу, слід зварнути увагу на такі критерії[9]:

- Модель оплати проекту. Найпоширенішими являються погодинна оплата та оплата за проект. Замовникам рекомендується використовувати оплату за проект з чітко визначеним завданням, ціною, термінами та критеріями прийняття, що дозволяє перекласти частину ризиків на постачальника.
- Авторитет компанії-постачальника. Варто дослідити, чи має вона потрібні замовнику компетенції, досвід роботи над такими проектами. Також, якщо постачальник має погану репутацію та внутрішню професійну етику, висока плинність кадрів в компанії неминуча. Коли розробники залишають проект та ІТ-компанію для пошуку вигідніших умов, нові члени команди витрачають дні або навіть тижні, щоб набрати швидкість, в той час поки їм платять за погодинну ставку. Чим більше програмних інженерів втрачає компанія, тим довше розтягується кожне завдання. Також неавторитетні компанії пропонують ціни поза конкуренції, але не мають досвіду управління проектами. Замість надання високоякісних послуг з розробки програмного забезпечення вони використовують цей проект як пробний запуск для отримання досвіду.
- Відділ контролю якості. Ручне та автоматизоване тестування забезпечує цілісність коду та програмного проекту. Якщо фахівцям з тесування не вистачає знань чи навичок, необхідних для усунення помилок, користувачі, ймовірно, будуть розчаровані якістю вашого проекту, а виконані завдання досить часто будуть повертатися у роботу.

Ціна проекту не повинна бути вирішальним критерієм. Конкуренція на ринку послуг веб-розробки змушує компанії знижувати погодинну ставку в надії на залучення клієнтів з обмеженими бюджетами. Збільшуючи кількість годин, витрачених на кожне завдання, вони компенсують низькі ціни і піднімають загальний бюджет. Особливо це актуально при використанні моделі розробки програмного забезпечення з оплатою за час.

Таким чином, пропонується досить відповідально підходити до рішення про аутсорсинг розробки програмного забезпечення, оскільки, згідно статистики, від 50% до 80% відсотків проектів, що компанії віддають на аутсорсинг, виявляються невдалими. Перед прийняттям рішення слід визначити цілі, які компанія бажає досягти, віддаючи функцію підрядникам. Визначити позитивні та негативні наслідки, які очікують компанію в такому випадку, оцінити ризики. Для визначення функцій, які краще передати підрядникам, скористатися матрицею аутсорсингу (див. Рис.1). Опираючись на приведені вище критерії, зробити ретельну експертизу

підрядника. Результати даного дослідження допоможуть підвищити шанси на успішне завершення проекту аутсорсингу розробки програмного забезпечення.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ:

1. Микало О. І. Підходи до визначення терміна “аутсорсинг” / О. І. Микало // Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. – 2010. – № 7. – С. 111–115.
2. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. – 2016. – № 8(573). – С. 16–24.
3. Managing outsourced projects [Електронний ресурс]. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pmi.org/learning/library/managing-outsourced-projects-6286>.
4. Гарет Г. А. Managing complex outsourced projects. / Г.А. Гарет. – Чикаго, 2005. – (СНН Incorporated).
5. Висоцький Р. К. Effective project management: Traditional, adaptive, extreme—Fifth edition. / Р. К. Висоцький. – Індіанополіс, 2009. – (Віллей).
6. Managing outsourcing projects for success [Електронний ресурс]. – 2007. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pmi.org/learning/library/managing-outsourcing-projects-success-7184>.
7. Рауф А. Отдавать ли на аутсорсинг или делать самим? [Електронний ресурс] / Алієв Рауф. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: <https://habr.com/ru/post/102789/>.
8. Новікова С. Аутсорсинг: за и против [Електронний ресурс] / Світлана Новікова. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://habr.com/ru/post/335206/>.
9. Слобожан А. Dark side of offshore software development [Електронний ресурс] / Алекс Слобожан. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://freshcodeit.com/blog-dark-side-of-offshore-custom-software-development>.