

АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ АУТСОРСИНГУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Розглянуто основні категорії сорсингу в системі управління підприємством. Наведено моделі аутсорсингу інформаційних технологій, розкривається сутність цих моделей, основні переваги та недоліки, які впливають на прийняття рішення щодо впровадження аутсорсингу на підприємстві.

Ключові слова: аутсорсинг інформаційних технологій, інформаційні технології, моделі аутсорсингу інформаційних технологій

В умовах цифрової економіки використання сучасних інформаційних технологій приводить до зниження витрат, пов'язаних з отриманням, обробкою, зберіганням і передачею інформації, що суттєво трансформує способи ведення бізнесу. Побудова ж власної інфраструктури інформаційних технологій підприємства потребує значних інвестицій, однак це спричиняє до зростання витрат. Тому аутсорсинг інформаційних технологій може стати одним із найбільш ефективних механізмів оптимізації використання ресурсів підприємства.

Аутсорсинг інформаційних технологій – це передача сторонній організації (аутсорсеру) повністю або частково функцій з обслуговування інформаційних потреб підприємства.

Дослідженням моделей аутсорсингу інформаційних технологій присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів. Серед вчених, які тією чи іншою мірою аналізували цю проблему, можна виділити наступних: П. Готтшальк [1], Е. Спарроу [2], Б. Анікін, І. Руда [3], Є. Аксьонов, І. Альтшулер [4]. Однак незважаючи на широке коло досліджень, питання всебічного аналізу моделей аутсорсингу інформаційних технологій підприємства є недостатньо розробленими.

Отже, метою статті є комплексний аналіз різноманітних моделей аутсорсингу інформаційних технологій підприємства з огляду на можливість вибору оптимального формату взаємодії як внутрішніх підрозділів підприємства, так і співпраці із зовнішніми постачальниками.

Актуальність цієї теми обумовлена тим, що починаючи з 2000 року частка аутсорсингу в загальних витратах на інформаційні технології в світі зросла з 12% до 50% у 2010 році. При цьому прогнозується стійке зростання (на 12-18% на рік). Опитування Forrester показало, що більше 45% компаній планують збільшення використання аутсорсингу інформаційних технологій. За даними міжнародної компанії Zinnov Management Consulting, Китай і Індія лідери у сфері аутсорсингу інформаційних технологій – разом контролюють 91% світового ринку аутсорсингу, обсяг якого оцінюється в 15 млрд дол.

Згідно з дослідженнями Асоціації аутсорсингу Центральної та Східної Європи (CEEОА), ринок аутсорсингу інформаційних технологій в Україні до 2009 року оцінювався в 530 млн дол., причому Україна очолює трійку лідерів з аутсорсингу в регіоні Центральної та Східної Європи. При цьому, за даними

Ukrainian Hi-Tech Initiative», загальна кількість професіоналів у сфері інформаційних технологій в Україні складає близько 14,4 тис. осіб. У Росії ринок аутсорсингу інформаційних технологій оцінюється приблизно в 1,9 млрд дол. Найбільш розвинені центри з надання аутсорсингових послуг в Україні – Київ, Львів, Дніпропетровськ, Одеса, Донецьк; у Росії – Москва, Санкт-Петербург, Новосибірськ, Єкатеринбург, Ростов-на-Дону, Перм.

Найчастіше аутсорсинг послуг у сфері інформаційних технологій використовують компанії з розвиненою філіальною мережею, для яких дуже важливою є постійна доступність послуг інформаційних технологій. (наприклад, банківські мережі або мережі страхових компаній).

Найпопулярнішими послугами аутсорсингу інформаційних технологій в Україні є аудит інфраструктури компанії з точки зору безпеки, відкриття та підтримки філіальної мережі, аутсорсинг друку, а також віртуалізація та розробка спеціалізованого програмного забезпечення (причому, як комплексна розробка, так і адаптація різних програмних продуктів для однієї компанії-замовника). Пошук оптимального поєднання використання внутрішніх ресурсів підприємства та ресурсів зовнішніх постачальників приводить до вибору моделі можливого сорсингу [1]. Сорсингова стратегія використовується підприємством з метою зниження витрат і підвищення рівня продуктивності.

За способом надання послуг і виконання відповідних завдань (як зовнішніми, так і внутрішніми постачальниками) окремлюють основні категорії сорсингу, наведені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Основні категорії сорсингу

<i>Категорія сорсингу</i>	<i>Основні характеристики</i>
Внутрішнє обслуговування (інсорсинг де-факто)	Внутрішній підрозділ надає послуги інформаційних технологій через внутрішні проекти. Спосіб надання послуг і забезпечення необхідних продуктів внутрішніми підрозділами підприємства, що історично склався
Повний інсорсинг	Для надання послуг створюється самостійний підрозділ з автономним управлінським обліком і окремим бюджетом
Вибірчий (вибірковий) аутсорсинг	Передача деяких функцій інформаційних технологій зовнішньому постачальнику (постачальникам) з урахуванням того, що від 20 до 80% бюджету на інформаційні технології забезпечуються за рахунок внутрішніх ресурсів
Повний аутсорсинг	Рішення про передачу обладнання, персоналу та відповідальності за управління наданням послуг від внутрішньої служби підприємства зовнішній компанії, яке поширюється більше ніж на 80% бюджету на інформаційні технології

Інсорсинг де-факто, поданий на рисунку 1, характеризує успадкований і неструктурований спосіб надання послуг внутрішніми підрозділами підприємства. При цьому він не допускає заміни постачальника послуг і змушує бізнес отримувати послуги виключно з внутрішніх ресурсів.



Рисунок 1 – Інсорсинг де-факто

За умови повного інсорсингу, згідно з рисунком 2, надання послуг здійснюється на основі системи угод між службою інформаційних технологій та бізнес-підрозділами й передбачає використання певної системи тарифів на послуги, що надаються. Однак орієнтація лише на внутрішні ресурси може призвести до певних обмежень на якість послуг через недостатню кваліфікацію внутрішнього персоналу або до суттєвих інвестицій у постійну перепідготовку кадрів і їх подальше утримання.

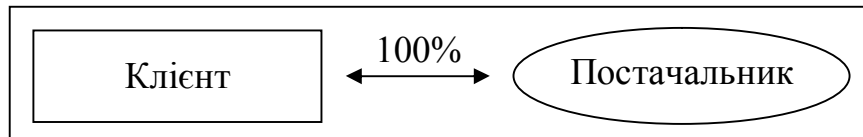


Рисунок 2 – Повний інсорсинг

Стратегія вибіркового аутсорсингу, як показано на рисунку 3, може бути реалізована за участю одного або багатьох постачальників послуг по окремих контрактах на обрані функції інформаційних технологій. Часто таку стратегію називають також мультисорсингом.

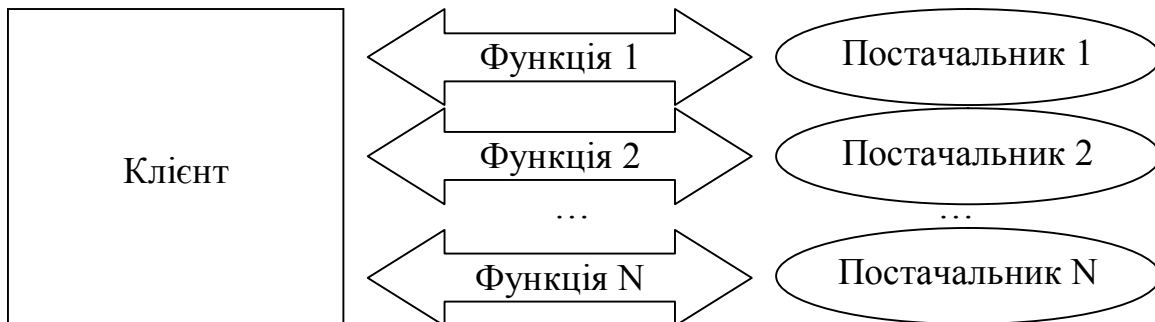


Рисунок 3 – Вибірковий аутсорсинг

Стратегія повного аутсорсингу, подана на рисунку 4, заснована на довгостроковому контракті з одним зовнішнім постачальником послуг. Часто такий підхід супроводжується стратегічним співробітництвом на рівні вищого керівництва компаній.

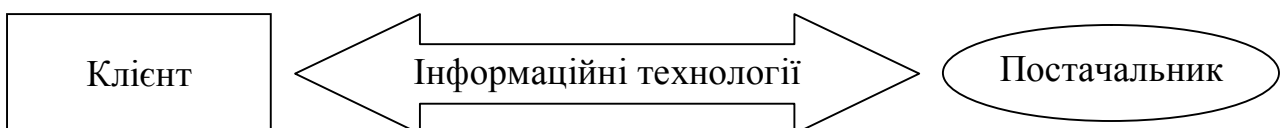


Рисунок 4 – Повний аутсорсинг

Слід зазначити, що найбільш загальноприйнятою стратегією вітчизняних підприємств є вибірковий аутсорсинг, за якого підприємство частково використовує зовнішні ресурси інформаційних технологій, а частково обходиться власними внутрішніми. Однак у цій ситуації ухвалення рішення про інвестиції в інформаційні технології є найбільш складним, оскільки виникає необхідність оцінити фінансування як аутсорсингу, так і обсяг внутрішніх витрат компанії.

З накопиченням практичного досвіду щодо використання інформаційних технологій між повним інсорсингом і повним аутсорсингом утворилося безліч різноманітних форм.

Аналіз різних джерел [2-4] дозволяє запропонувати таку класифікацію моделей аутсорсингу інформаційних технологій:

1. Управління обладнанням.

Підприємство приймає рішення про передачу зовнішньому постачальнику функцій управління своїм комп'ютерним обладнанням або на території підприємства, або в іншому місці.

2. Тактичний аутсорсинг.

Цей вид аутсорсингу застосовується як швидке і часто короткострокове вирішення певного завдання у сфері інформаційних технологій. Прикладом може бути укладення контракту на розробку веб-сайту підприємства. При цьому часто залучаються зовнішні невеликі компанії для того, щоб отримати швидкий доступ до нових знань і сучасних технологій.

3. Спільне підприємство (joint venture).

Цей вид аутсорсингу передбачає створення окремої сервісної компанії разом із зовнішніми постачальниками послуг (External Service Provider, ESP) з метою отримання доступу до технічних навичок і ресурсів. Згідно з рисунком 5, за рахунок своєї частки акцій підприємство зберігає певні важелі впливу та контролю роботи над новою організацією, що діє в сфері інформаційних технологій.

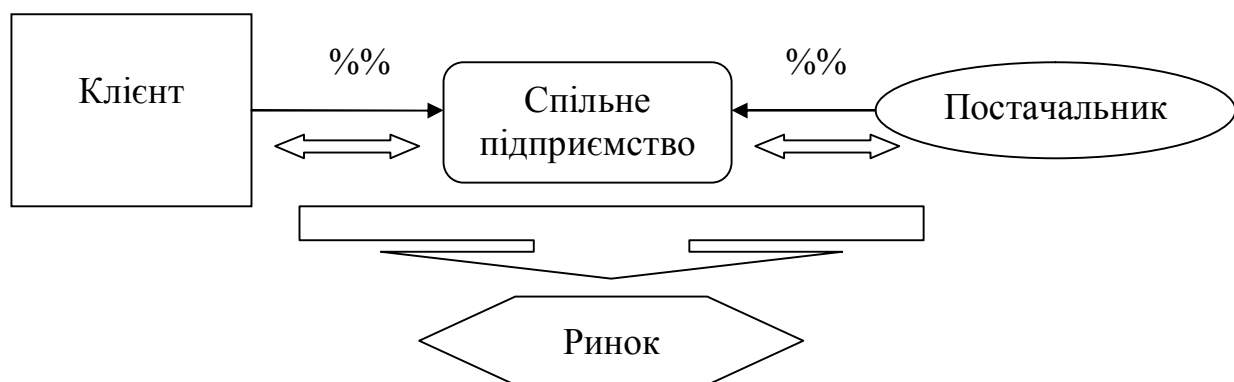


Рисунок 5 – Спільне підприємство

Як саме підприємство, так і зовнішній постачальник послуг формують штат співробітників в сфері інформаційних технологій для роботи в новому спільному підприємстві. При цьому обидві сторони несуть витрати і ризики й обидві мають право поділяти прибуток і дивіденди.

4. Оптимальний консорціум (Best-of-breed consortium)

Цей вид аутсорсингу, поданий на рисунку 6, використовується в тому випадку, коли одна компанія не може забезпечити охоплення всіх функцій інформаційних технологій, що характерно для великих вертикально інтегрованих або багатонаціональних корпорацій. У цьому випадку один із постачальників послуг відіграє роль генерального підрядника в консорціумі.

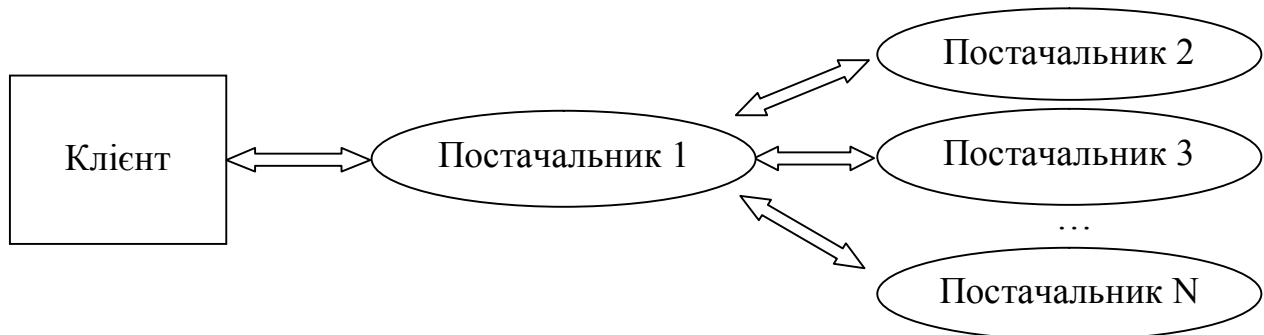


Рисунок 6 – Оптимальний консорціум

5. Сервісна компанія (Brand Services Company).

У цій моделі аутсорсингу, відповідно до рисунка 7, утворюється сервісна компанія для надання послуг в інтересах великої материнської організації або групи організацій подібного профілю діяльності. Надані послуги в сфері інформаційних технологій порівнюються з пропозиціями на ринку, сервісна компанія вдається до допомоги зовнішніх постачальників послуг і вибірково переводить на аутсорсинг частину своїх сервісів.

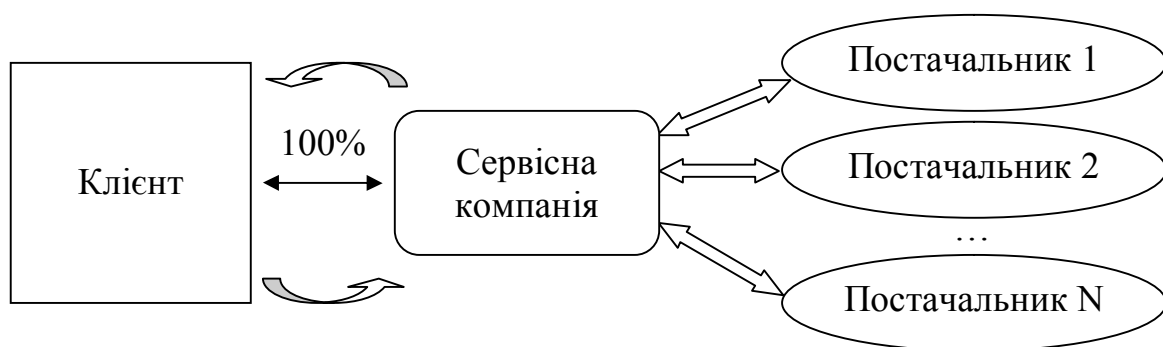


Рисунок 7 – Сервісна компанія

6. Генеральний підрядник (Prime contractor).

Суть цієї моделі аутсорсингу, зображеної на рисунку 8, полягає в тому, що компанія-аутсорсер (генеральний підрядник) отримує можливість об'єднувати та керувати безліччю зовнішніх постачальників (продуктів, проектів і послуг) для отримання комплексного рішення у сфері інформаційних технологій для підприємства.

7. Перехідний аутсорсинг (transitional outsourcing).

Підприємство може використовувати перехідний аутсорсинг у разі глобальних змін (наприклад, перехід від однієї технологічної платформи до іншої). Тут можливі три основні стадії:

- управління успадкованими системами;
- перехід до нових технологій;
- загальний менеджмент нової платформи.

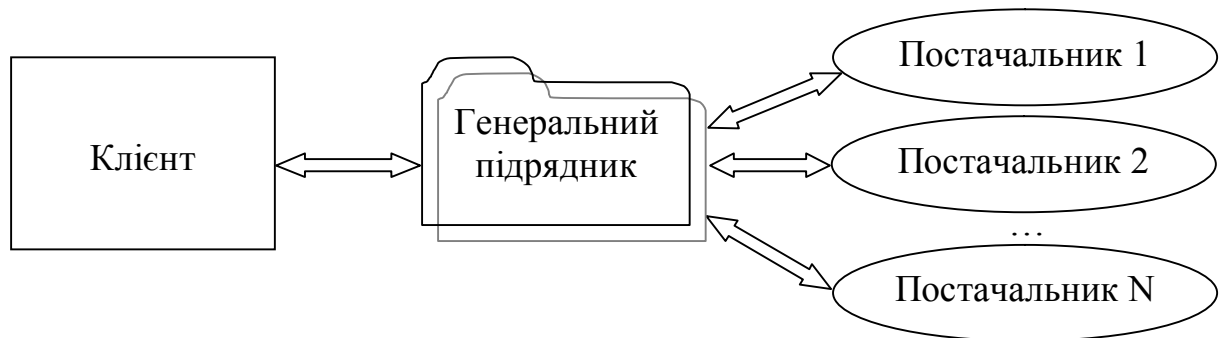


Рисунок 8 – Генеральний підрядник

Згідно з рисунком 9, будь-які з цих стадій можуть бути передані на аутсорсинг зовнішнім компаніям.

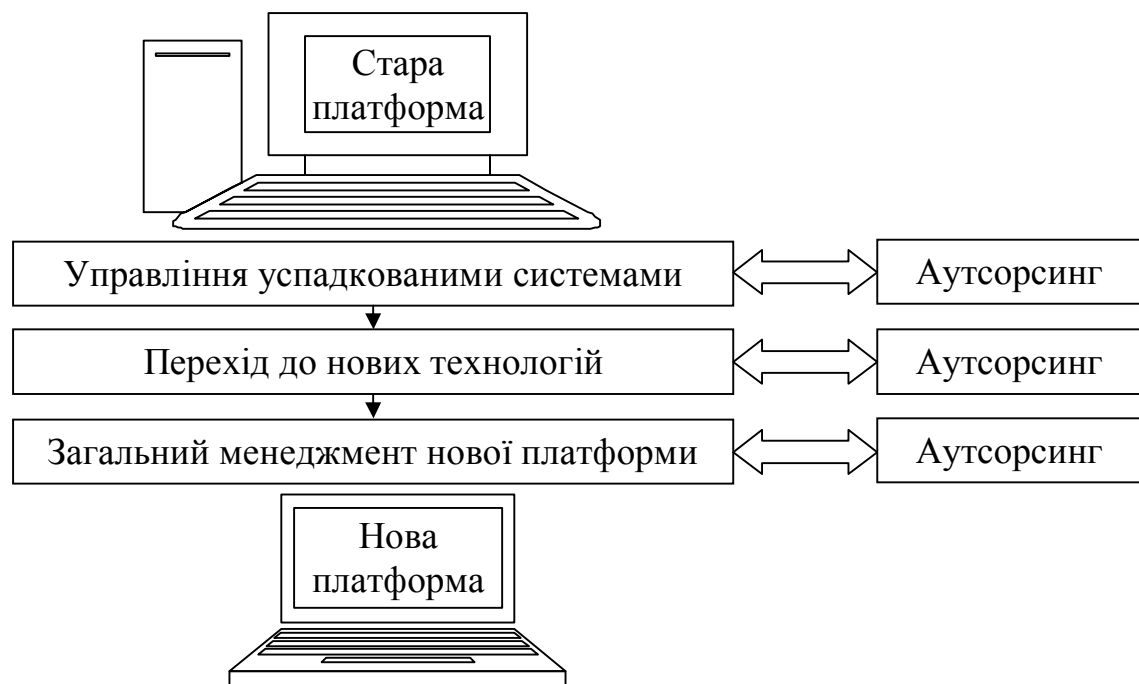


Рисунок 9 – Перехідний аутсорсинг

Як правило, успадковані системи технічно зрілі та стійкі. На цьому етапі доцільним є укладання економічно надійних аутсорсингових контрактів щодо управління системами протягом певного періоду часу. Це дозволяє звільнити внутрішній персонал відділу інформаційних технологій, дозволяючи йому зосередитися на новітніх технологіях і розвитку нових навичок.

8. Трансформаційний аутсорсинг.

На відміну від перехідного аутсорсингу, підприємство запрошує зовнішнього постачальника послуг, який повністю реорганізує роботу відділу інформаційних технологій, розробляючи нові системи та створюючи надійну базу

знань і навичок, яку потім передає клієнтові. Відповідно до рисунка 10, трансформаційний аутсорсинг відрізняється від повного тим, що перехід співробітників і активів не остаточний: після завершення проекту підприємство знову отримує повний контроль і вступає у свої обов'язки.



Рисунок 10 – Трансформаційний аутсорсинг

На відміну від традиційного консалтингу, за умови трансформаційного аутсорсингу постачальник зазвичай діє досить незалежно від персоналу підприємства. Застосування цієї моделі дозволяє компанії перетворити бізнес-процеси та технологічну інфраструктуру, що має сприяти зниженню витрат, поліпшенню якості обслуговування та розвитку нових можливостей персоналу.

Таким чином, у результаті комплексного аналізу наявних моделей аутсорсингу інформаційних технологій можна зробити висновок, що питання про використання або відмову від будь-якої з моделей містить необхідність не тільки вибору оптимального формату взаємодії з постачальниками або внутрішніми підрозділами, що надають сервіс, а і якісного управління цими відносинами, що може як посилити конкурентні переваги компанії, так і послабити їх.

Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності більш глибокого порівняльного аналізу моделей аутсорсингу інформаційних технологій для визначення факторів, що впливають на прийняття рішення щодо впровадження аутсорсингу інформаційних технологій у системі управління інформаційними ресурсами сучасних підприємств. Усі ці дослідження потребують подальшого теоретичного опрацювання та систематизації.

Література

1. Готтшальк П. ИТ-аутсорсинг: построение взаимовыгодного сотрудничества / П. Готтшальк, Х. Солли-Сетер; перевод с англ. А. Петрова, А. Сатунина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 390 с.
2. Спарроу Э. Успешный ИТ-аутсорсинг / Э. Спарроу; перевод с англ. Ю. Алабина. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2004. – 288 с.
3. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
4. Аксенов Е. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент / Е. Аксенов, И. Альтшулер. – СПб.: Питер, 2009. – 464 с.