

УДК 005.004.9

Дідух Т.М.

*аспірантка кафедри міжнародної торгівлі
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана***ГЛОБАЛЬНІ РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ІТ-АУТСОРСИНГУ****GLOBAL RISKS OF IT-OUTSOURCING****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуті причини, що спонукають компанії до передачі управління інформаційними процесами та функціями на обслуговування стороннім організаціям на умовах субпідряду (аутсорсинг), а також загрози, що виникають при цьому. Виконано аналіз ризиків застосування міжнародного аутсорсингу в галузі ІТ-послуг. Встановлено, що ризики аутсорсингу інформаційних технологій існують як на мікроекономічному, так і на мезоекономічних і макроекономічному рівнях. Автором запропоновані технічні і адміністративні методи та способи зменшення ризиків, пов'язаних з різними типами загроз інформаційній безпеці, що виникають при аутсорсингу ІТ-послуг.

Ключові слова: міжнародний аутсоринг, інформаційні технології (ІТ), ризики аутсорсингу, ІТ-аутсорсинг, ІТ-галузь, ІТ-бізнес, міжнародні ІТ-послуги.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены причины, побуждающие компании к передаче управления информационными процессами и функциями обслуживания сторонним организациям на условиях субподряда (аутсорсинг), а также угрозы, возникающие при этом. Выполнен анализ рисков применения международного аутсорсинга в области ИТ-услуг. В статье рассмотрено, что риски аутсорсинга информационных технологий существуют как на микроэкономическом, так и на мезоэкономическом и макроэкономическом уровнях. Автором предложены технические и административные методы и способы уменьшения рисков, связанных с различными типами угроз информационной безопасности, возникающие при аутсорсинге ИТ-услуг.

Ключевые слова: международный аутсорсинг, информационные технологии (ИТ), риски аутсорсинга, ИТ-аутсорсинг, ИТ-отрасль, ИТ-бизнес, международные ИТ-услуги.

ANNOTATION

The article outlines the reasons that motivate companies to pass on the management of information processes and functions for servicing outside organizations on subcontracting (outsourcing), as well as the threats that arise during this. An analysis of the risks of using international outsourcing in the field of IT services is being performed. It is considered that the risks of technical information outsourcing exist both on microeconomic and on mesoeconomic and macroeconomic levels. The author proposed technical and administrative methods and methods for reducing the risks associated with various types of information security threats that arise when outsourcing IT services.

Keywords: international outsourcing, information technology (IT), outsourcing risks, IT outsourcing, IT industry, IT business, international IT services.

Постановка проблеми. В сьогоденній час глобалізації, коли надзвичайно стрімко розвиваються технології, виживають і досягають успіху винятково ті компанії, які ведуть управління своїм бізнесом найбільш ефективним способом, знижуючи операційні витрати і зберігаючи високу якість товарів і послуг.

Однією з найбільш сучасних і успішних бізнес-моделей, що дозволяють досягти значних конкурентних переваг, є аутсорсинг, зокрема

ІТ-аутсорсинг, який передбачає делегування зовнішньої спеціалізованої компанії вирішення питань, пов'язаних з розробкою, впровадженням і супроводом інформаційних систем, як на рівні інфраструктури підприємства (технічна підтримка обладнання та/або написання програмного забезпечення), так і обсягів робіт, пов'язаних з частковою підтримкою функціонування системи.

При передачі функцій на аутсорсингу змінюються ступені загроз безпеки інформації, зменшуються і зникають одні види ризиків, але разом з тим, з'являються і зростають інші види ризиків. Особливо гостро це питання стоїть для невеликих організацій, які, зазвичай, не можуть дозволити утримувати штаті власного фахівця з інформаційної безпеки. Таким чином, постає завдання вивчення ризиків, що виникають і зростають при передачі функцій на аутсорсинг інформаційних процесів, їх оцінка та визначення способів зменшення таких ризиків для малих і середніх підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика і можливості формування і розвитку взаємодії компаній на основі стратегії аутсорсингу представлені в працях відомих зарубіжних вчених і практиків: Бравара Ж.-Л., Брауна Д., Доннеллана М., Кассіді Г., Клементса С., Мелбі Б., Морган Р., Слоуна А., Уїлсона С., Халвея Дж., Хейвуд Дж., Чапмен Р., Ендрейда К. та ін., а також в роботах вчених-економістів: О. Бабаніна, П. Базанова, В. Білошапка, Д. Лук'яненко, Є. Панченко, С. Пирігта ін.

Незважаючи на значну теоретико-методологічну базу, аспект ідентифікації глобальних ризиків міжнародного аутсорсингу в світовому господарстві інформаційних технологій є недостатньо дослідженим, що формує широке поле для авторських новацій і їх теоретико-методичного обґрунтування, а також зумовлює мету, завдання та структуру статті.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри вагомий внесок зазначених та інших учених у дослідження розвитку та оцінки ризиків аутсорсингу інформаційних технологій, існує об'єктивна необхідність виділення проведення структуризації та класифікації ризиків саме міжнародного ІТ-аутсорсингу. Питання виникнення ризиків ІТ-аутсорсингу, пов'язаного із процесом глобалізації процесів на світовому ринку, остаються поза увагою науковців.

Мета статті. Аналіз та систематизація всіх типівможливих ризиків для створення бази переліку загроз, що виникають при впровадженні аутсорсингу інформаційно-технологічної процеси.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні інвестиції в сектор інформаційних технологій дають найбільш швидку віддачу, а ступінь освоєності ІТ демонструє рівень розвитку економік країн світу. Незважаючи на широку распространеність і застосовність поняття «інформаційні технології», його визначення в сучасній науковій літературі далеко не є сталим.

Переходячи до визначення ІТ-послуг, слід зазначити, що на даний момент загальноприйнятого поняття не існує. Дослідженнями установлено на основі узагальнення даних міжнародної організації по стандартизації (ISO, International Organization for Standardization) в серії міжнародних стандартів ISO 9000, що визначає ІТ-послугу як підсумок безпосередньої взаємодії постачальника і замовника і внутрішньої діяльності постачальника щодо задоволення потреб замовника в сфері інформаційних технологій [1].

Згідно з нормативами ЮНЕСКО, поняття інформаційних технологій окремо не застосовується, воно розширено до поняття інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ), формально що включає крім інформаційних технологій також телекомунікаційну сферу.

Згідно з визначенням Асоціації інформаційних технологій США (ITAA, The Information Technology Association of America), інформаційні технології – це вивчення, створення, розробка, впровадження, підтримка і управління комп'ютеризованими інформаційними системами, зокрема програмним забезпеченням (ПЗ) і апаратним забезпеченням (АЗ) [6].

Поряд з поняттям «ІТ-послуга» в останні роки в дослідницькій літературі все частіше вживається поняття «ІТ-сервісу», причому в терміні є синонімічними (від англ. «service» – послуга). ІТ-сервіс в корпоративному середовищі – це ІТ-послуга, яку ІТ-підрозділ (департамент, відділ, служба) або зовнішній постачальник надає бізнес-підрозділам підприємства для підтримки їх бізнес-процесів. ІТ-сервіси включають в себе системну і мережеву інтеграцію, впровадження і підтримку систем, замовлену розробку програмного забезпечення, ІТ-консалтинг і аутсорсинг ІТ-послуг. Є також внутрішні ІТ-сервіси, що надаються ІТ-службами підприємств. Їх набір індивідуальний і в значній мірі залежить від галузі та розмірів організації, рівня автоматизації, кваліфікації персоналу, стратегії розвитку тощо [5].

На основі розгляду основних підходів до поняття ІТ-послуг, автор вважає за необхідне зазначити, що загальним моментом всіх авторитетних визначень є те, що ІТ-послуга обов'язково має на увазі наявність взаємодії постачальника і замовника щодо бізнес-проце-

сів організації на основі застосування інформаційних технологій.

Застосування ІТ-аутсорсингу дозволяє підприємствам:

1. сфокусувати увагу на основному виді діяльності;

2. зменшити потреби в капіталовкладеннях, зниження витрат на експлуатацію будівель та споруд, техніки, інформаційні технології (постійні витрати замінюються змінними), скоротити сукупні витрати;

3. одержати доступ до ресурсів та технологій недоступних усередині підприємств;

4. оптимізувати штатний розклад, уникнути ряду проблем з персоналом, економія на штатному персоналі та пов'язаних із ним обов'язкових соціальних відрахувань, утриманні робочих місць (надання відпусток, відсутність через хворобу, небезпека раптового звільнення провідних спеціалістів тощо);

5. виконувати спеціалізовані функції, для яких організація немає фахівців або ресурсів;

6. отримувати високоякісні сервісні послуги, через вузьку спеціалізацію партнера по аутсорсингу, що сприяє зростанню професійності виконуваних робіт, накопиченню досвіду в даній сфері і зниженню ступеня ризику їх виконання;

7. гнучко реагувати на зміни ринку;

8. знизити собівартість функцій, переданих партнеру-аутсорсеру, оскільки останній має доступ до необхідних ресурсів та інформаційно-технологічних розробок за сферою своєї спеціалізації;

9. можливість диверсифікації діяльності внаслідок вивільненого виробничого та інтелектуального потенціалу;

10. і як результат – отримати конкурентні переваги на ринку.

Проте, існує ряд недоліків для прийняття стратегій аутсорсингу. Втрата критичних навичок або надмірна залежність від зовнішніх розробників при виконанні важливих бізнес-функцій можуть перетворитися в серйозні загрози для подальшої діяльності компанії. Крім того, безпека і конфіденційність даних також може бути серйозною проблемою для багатьох компаній. Адже в ряді випадків для кращого розуміння цілей певного програмного забезпечення замовник має передати аутсорсерам і знання про організаційну структуру, а також основні компоненти бізнесу. Наприклад, бізнес-причини особливостей програмного забезпечення – тобто мотиви, чому деякі функції працюють особливим чином, мотивація вимог до якості (наприклад, час відгуку, продуктивність, безпеку, автономність); яка бізнес мета досягається цим програмним забезпеченням; як ця бізнес-мета має бути досягнута, і які особливості мають вирішальне значення, які альтернативні способи існують для досягнення цих цілей в бізнесі.

Іншою серйозною проблемою є втрата контролю над термінами і якістю результатів, так як

останні будуть виконуватися зовнішнім постачальником, який може привести до погіршення якості кінцевого продукту або послуги і може створювати ефекти, які матимуть негативний ефект для іміджу компанії.

Крім того, існує ризик, що деякі постачальники після того, як нарощують експертизу в певній сфері за підтримки покупця послуг, може спробувати обійти самого покупця безпосередньо на ринку. Це неможливо лише за умови, що якщо головна компетенція покупця є істинною перешкодою для входження на ринок. На цій підставі, дуже важливо, що компанія управляла своєю стратегією аутсорсингу таким чином, щоб не «виростити» собі майбутнього конкурента [4].

Що стосується механізмів аутсорсингу, важливо відзначити, що існують певні ризики, які конкретно пов'язані з ними. Наприклад, аутсорсинг зазвичай супроводжується змінами в організаційній структурі. Звільнення і тимчасові звільнення є звичайним явищем в ситуаціях аутсорсингу. Дослідження і досвід показують, що аутсорсинг ефективно сигналізує працівникам про намір роботодавця ініціювати зміни, які можуть включати виключення з скорочення [4; 7]. Такі ініціативи породжують внутрішні страхи та спротив співробітників.

Крім того, особливо відзначається той факт [8], що аутсорсинг може бути пов'язаний з проблемами, пов'язаними зі здатністю компанії набувати навички та знання, адже він може збільшувати почуття непевненості і знизити мотивацію робочої сили до критичного мислення і експериментування. У той час як взаємодія між кваліфікованими людьми в різних

функціональних сферах часто породжує несподівані нові ідеї або рішення, є думки, що аутсорсинг робить такі крос-функціональні синергії ідей і знань менш ймовірними.

Крім того, зазвичай аутсорсинг породжує додаткові труднощі при передачі проектів іншим розробникам або при поверненні процесу назад в внутрішній відділ компанії. Адже нові виконавці можуть не знати усіх технічних подробиць щодо старих проектів. Минулі проекти, розроблені старою командою спеціалістів, як правило, вимагають технічної підтримки і обслуговування в майбутньому: виявлені дефекти, повинні бути виправлені, розширення повинні бути включені, і адаптація до нових версій операційних систем і апаратних засобів може стати необхідністю. Цей тип обслуговування вимагає глибокого розуміння технічних деталей цих проектів – розуміння вихідного коду, а також знання, чому деякі технічні рішення були зроблені певним чином. Загалом це дуже важко для абсолютно нової команди, щоб підтримувати «спадкове» програмне забезпечення, без всесторонньої підтримки і значної допомоги з боку первинних авторів програмного забезпечення. Навіть якщо виконавець вже має достатньо практики в області ІТ, він додатково потребуватиме конкретних бізнес-елементів та знань про тих, щоб забезпечити основу подальшої підтримки. Без цих знань, як правило, неможливо довести до кінця програмний проект успішно.

Узагальнюючи ризики аутсорсингу, Rottman і Lacity [10] запропонували вичерпний перелік ризиків, які безпосередньо пов'язані з такою діяльністю. Дані ризики включають різні види

Таблиця 1

Ризики аутсорсингу

Типи ризиків	Зразок ризику
Бізнес	<ul style="list-style-type: none"> Відсутність загальної економії Низька якість розробки Зрив термінів доставки
Юридичні	<ul style="list-style-type: none"> Неефективність або низько-якісна судова системи в офшорній місцевості порушення прав інтелектуальної власності експортні обмеження Негнучкі закони про працю Складнощі отримання візи Зміни в податковому законодавстві можуть істотно зменшити заощадження Негнучкі контракти Порушення безпеки або конфіденційності
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> Відхід від внутрішнього ІТ-персоналу сприймалися як непатріотичний Політики загрожують податком компаніям, які використовують аутсорсинг та оффшоризацію; Політична нестабільність всередині оффшорних країн; Політична нестабільність між країною з головним офісом компанії і аутсорсинговою країною
Трудові	<ul style="list-style-type: none"> Плинність кадрів розробників Вигорання працівників постачальника Низька кваліфікація працівників постачальника Низькі навички спілкування співробітників постачальника
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> Культурні різниці Календарна різниця в релігійних та національних святах
Логістичні	<ul style="list-style-type: none"> Різниця часових поясів Управління віддаленими командами Координаційні подорожі

Таблиця 2

Стратегічні стимули аутсорсингу [9]

Стратегічні стимули аутсорсингу	Відсоток респондентів, що зазначили фактор я важливий
Зменшення затрат	93
Тиск конкурентів	69
Вдосконалення рівня сервісу	56
Отримання доступу до високо кваліфікованого персоналу	55
Зміна правил гри	41
Практика індустрії	37
Реорганізація бізнес процесів	35
Доступ до нових ринків	33
Підвищення надлишковості системи	27

Таблиця 3

Сприйняття ризику аутсорсингу

Ризик	Респонденти, що визнають ризик значним (%)
Низька якість обслуговування	61
Великий культурний розрив	54
Втрата контролю	51
Відсутність приймання клієнта	49
Відсутність інформаційної безпеки	46
Погіршення морального духа співробітників	45
Плинність кадрів в офшорних сервісних центрах	44
Оперативна неефективність	41
Нестабільність інфраструктури в країні, що приймає	40
Втрата інтелектуальної власності	39
Політична нестабільність в країні, що приймає	39
Політичний люфт	35
Аварійне відновлення	26

бізнес, правових, політичних, трудових, соціальних і матеріально-технічних ризиків, і вони представлені в таблиці 1 [8].

В свою чергу за результатом дослідження автором виділено та систематизовано ряд стратегічних детермінантів і ризиків аутсорсингу. Зокрема в Таблиці 2, головним стратегічним стимулом для офшоризації є необхідність скоротити витрати (93% респондентів). Серед інших важливих факторів названо конкурентний тиск 69%, потреба в поліпшених рівнях обслуговування 56%, а також необхідність доступу до кваліфікованого персоналу з 55%.

Таблиця 3 представляє ризики аутсорсингу. Погана якість обслуговування була згадана 61% респондентів в якості найбільш важливого ризику офшорної та аутсорсингової діяльності. Крім того, респондентами згадувалася культурна різниця 54% та ризик втрати контролю 51%.

Таким чином, прийняття рішення про використання аутсорсингу є складним комплексним завданням, що зачіпає стратегічні інтереси, тому воно знаходиться в компетенції вищого менеджменту компанії.

Висновки. В результаті виявлення розгляду видів глобальних ризиків, що виникають при впровадженні ІТ аутсорсингу, доведено безсумнівний значний вплив ризиків на економічний результат від застосування аут-

сорсингу в умовах розвитку світового ринку. З метою ідентифікації та подальшої оцінки ризиків, теоретично обґрунтована та систематизована специфічна класифікація ризиків, що виникають при застосуванні міжнародного аутсорсингу. Виявлення ризиків аутсорсингу дозволить обирати прийнятні форми управління кожним ризиком, усунути загрози і не допустити негативні події, що можуть перешкоджати досягненню цілей аутсорсингу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. М.: ИНФРА М., 2007. 288 с. (Высшее образование).
2. Андерсен Э., Тринкл Б. Аутсорсинг в продажах / Эрин Андерсен, Боб Тринкл; пер. с англ. М.: Издательство «Добрая книга», 2006. 416 с.
3. Білорус О.Г. Глобальний конкурентний аутсорсинг: монографія / О.Г. Білорус, О.В. Гаврилук. К.: КНЕУ, 2010. 349 с.
4. Бравар Жан-Луї, Морган Роберт. Эффективный аутсорсинг: Розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин / Пер. з англ., Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. 288 с.
5. Елена Сафарова. Аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала: новые технологии бизнеса. Простыми словами о сложных материях. М.: Эксмо, 2010. 250 с.
6. Логвінова О.П. Сутність і види аутсорсингового ризику на підприємстві [Електронний ресурс] / О. П. Логвінова –

- Режим доступу: http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2012/Economics/6_121388.doc.htm.
7. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: В поисках конкурентных преимуществ / Дж.Б. Хейвуд. М.: Вильямс, 2002. – С. 40.
 8. Delgado M. Clusters and Entrepreneurship. / E. Michael, M. Porter, S. Scott // Journal of Economic Geography 10.4 (2010) : 495-518.
 9. Klaus S. The Global Competitiveness Report 2016–2017 [Электронный ресурс]. – World Economic Forum. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
 10. Rottman J., Proven practices for IT offshore outsourcing / Joseph Rottman, Mary Lacity // Journal of Cutter Consortium. – 2004, 5: 12, 1-27.