

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ
КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

*"Міжнародний аутсорсинг: вплив на розвиток
малих і середніх підприємств"*

Виконав: здобувач II курсу, групи МЕН-0ВМ

ОПП з міжнародних економічних відносин

Спеціальності 292 Міжнародні економічні
відносини

Момот М.О

Керівник: Лимонова Ельвіна Миколаївна,

к.е.н., доц.

Дніпро
2022

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу

Момот Марк Олександрович

1. Тема роботи

Міжнародний аутсорсинг: вплив на розвиток малих і середніх підприємств

2. Керівник роботи Лимонова Ельвіна Миколаївна, к.е.н., доц.

Затверджені наказом від "___" _____ 20__ р., № _____

3. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 10.01.2021

4. Цільова установка та вихідні дані до роботи: Мета цієї роботи це знаходження основних зон впливу міжнародного аутсорсингу на успішність малих і середніх підприємств. Малі та середні підприємства серед підприємств, на яких різні можливості міжнародного аутсорсингу впливають найбільше.

5. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити):

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ТА МЕТОДОЛОГІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ ТА ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНИЙ ПЛАН ЗМЕНШЕННЯ ВИТРАТ ЗА ДОПОМОГОЮ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали, посада)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
ТЕОРЕТИЧНЕ ТА МЕТОДОЛОГІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ	Доц. Лимонова Е.М.		
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ ТА ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ	Доц. Лимонова Е.М.		
ПРАКТИЧНИЙ ПЛАН ЗМЕНШЕННЯ ВИТРАТ ЗА ДОПОМОГОЮ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ	Доц. Лимонова Е.М.		

7. Дата видачі завдання _____

8. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
	Закріплення керівника кваліфікаційної роботи	01.09.2021	01.09.2021
	Вибір та обговорення теми кваліфікаційної роботи	15.09.2021	12.09.2021

	Остаточне затвердження теми кваліфікаційної роботи	20.09.2021	18.09.2021
	Одержання завдання на кваліфікаційну роботу у наукового керівника	25.09.2021	23.09.2021
	Виконання першого розділу	01.11.2021	28.10.2021
	Виконання другого розділу	25.11.2021	20.11.2021
	Виконання третього розділу	20.12.2021	18.12.2021
	Оформлення роботи, одержання відзиву	10.01.2022	09.01.2022
	Попередній захист кваліфікаційної роботи	10.01.2022	12.01.2022

Здобувач _____ М. МОМОТ

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Е.М. Лимонова

АННОТАЦІЯ

Момот М.О. Міжнародний аутсорсинг: вплив на розвиток малих і середніх підприємств.

У цій науковій роботі було проведено дослідження впливу міжнародного аутсорсингу на розвиток малих та середніх підприємств. Перш за все автор проаналізував основні етапи розвитку аутсорсингу. Є два основних види аутсорсингу Класичний та ХААС. Кожен з них має переваги та недоліки.

Головною перевагою ХААСмоделі є гнучкість. Найбільш серйозним недоліком є відсутність повного контролю над хмарною платформою та сервісами які вона надає.

У наступному розділі автор описав компанію МТФ, де він проходив практику. Компанія спеціалізується на продажі алкоголю. Протягом майже 5 років компанії не отримує прибутки. Проблемою є високі операційні витрати, особливо у сфері айти.

Наприкінці Автор детально розписав причини такої ситуації у компанії. Після цього він оцінив різні вектори пошуку рішень та запропонував використати ХААСАутсорсинг. Останній розділ включає інформацію саме про економічний розрахунок ефективності проекту.

Ключові слова: Інвестиції, Аутсорсинг, Міжнародний Аутсорсинг, ХААС, РААС, SAAS, Інвестиційний проект, Розвиток Аутсорсингу

SUMMARY

Momot M.O. International Outsourcing: impact on development of SMEs.

In this paper author has conducted the research of impact of international outsourcing on the development of SMEs. Firstly, author has analyzed key stages in the history of outsourcing.

There are 2 key types of Outsourcing – classic and XAAS. Key advantage of XAAS model is flexibility. The most serious disadvantage is complete lack of control over the cloud platform and the respective services.

In the next part, author has described MTF company in which he made internship. Company specializes on Alcohol Retail. For over 5 years company can barely break even. Key problem of the company is high level of Operating expenses especially in field of IT-Related costs

In the final part, Author discussed key reasons why it happened. After that he discussed the potential ways to solve the problem and improve situation. Last sub-part is completely focused on evaluation of effectiveness.

Keywords: Investment, Outsourcing, International Outsourcing, XAAS, PAAS, SAAS, Investment Project, Outsourcing Development

Перелік умовних позначень

AWS (Amazon Web Services)	Веб Сервіси Амазон
CRM	Система Відносин з клієнтами
FAQ (Frequently Asked Questions)	Найпопулярніші питання
HR	Відділ кадрів
IPO	Первинна Публічна Пропозиція
PAAS (Platform as a Service)	Платформа як сервіс
Q&A	Питання та відповіді
XAAS (Anything as a Service)	Усе як сервіс

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ТА МЕТОДОЛОГІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ	12
1.1 Міжнародний аутсорсинг: історія виникнення, сутність та основні етапи розвитку.....	12
1.2 Основні види міжнародного аутсорсингу.....	20
1.3 Переваги та недоліки моделі ХААS у порівнянні з традиційним аутсорсингом	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ ТА ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ	53
2.1. ООО “МТФ” дистриб’ютор алкогольних напоїв	53
2.2. Фінансовий аналіз діяльності компанії	57
2.3. Категорії операційних витрат компанії МТФ.....	60
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНИЙ ПЛАН ЗМЕНШЕННЯ ВИТРАТ ЗА ДОПОМОГОЮ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ	65
3.1 Аналіз причин появи надмірних витрат	65
3.2 Вибір стратегії зменшення витрат та заощаджування ресурсів.....	68
3.3. План зменшення витрат пов’язаних з айти сектором	70
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

З найдавніших часів людство завжди намагалось досягати принципу ефективності. Починаючи з найдавніших часів люди мали доступ до обмежених ресурсів. Це стосувалося їжі, матеріалів для створення одягу, зброї та інших ресурсів будь-якого типу.

Але ефективність починалася навіть на етапі добування цих ресурсів. Кожне плем'я або група людей розподіляла обов'язки. Кожна людина отримувала обов'язки згідно з їх навичками талантами. Важливо зазначити, що у той час важливо роль грали традиції та стереотипи, які визначали поведінку та прийняття рішень багатьма людьми.

Люди не мали повної свободи обирати чим вони хочуть займатися. Жінки мали прибирати вдома та готувати їжу, сильні чоловіки полювали або розводили багаття. Витривалі чоловіки стояли на вахті та охороняли своє поселення. Тим не менш, у цьому розподілі вже були перші задатки ефективного використання ресурсів.

Поняття ресурсів саме по собі не має на увазі лише матеріальні ресурси. До категорії ресурси відносяться фізичні ресурси будь-якого типу, ресурси праці які необхідні для різного типу робіт, фінансові ресурси які будуть використані у процесі та ресурси часу.

З плином часу та підвищенням ефективності, цінність часу як ресурсу стає тільки вище. Чим вища ефективність якогось працівника чи підприємства, тим більше можна зробити за деякий період часу і через це змарнований час є ще більш цінним та його втрата більш болючою. Через це важливість планування збільшується.

У наш час ефективність підприємств постійно збільшується. Важливу роль в цьому грає розвиток нових технологій та поява нових концептів у світі. Технології з'являються завдяки інноваціям та новим розробкам. Вони зазвичай не

змінюють кардинально схему праці і лише допомагають зробити процес більш ефективним.

Гарним прикладом є винайдення калькулятора у другому столітті до нашої ери або винайдення Excelу якому усі калькуляції рахуються автоматично або напівавтоматично. [1]

Нові концепти працюють іншим чином. Вони дозволяють принципово змінити схему праці та спосіб, яким деякі процеси виконуються. Іноді вони також потребують нових винаходів або імплементацію новою технології, але самі по собі винаходи не роблять якихось принципових змін.

Гарним прикладом є винайдення принципу конвеєру, яке зробив Генрі Форд. Цей концепт повністю змінив індустрію виробництва будь-яких типів товарів. [2] По-суті, він зробив революції у процесі виробництва та зробив увесь процес набагато більш ефективним, ніж він був раніше. Він звичайно потребував технічного забезпечення у вигляді конвеєру, але у цьому випадку сам концепт є набагато важливішим аніж сам пристрій.

Усі зазначені вище приклади є методами оптимізації ефективності за допомогою внутрішніх ресурсів компанії або підприємства. Такий тип підняття ефективності є досить популярним, але у той же час він має деякі серйозні обмеження і через це неможливо значно підвищити завдяки цьому ефективність якогось процесу.

Більш ефективним методом підняття ефективності є використання зовнішніх ресурсів для підвищення ефективності. Важливим витком розвитку підвищення ефективності є глобалізація, яка настала у 20 сторіччі. Завдяки цьому з'явилась можливість використовувати зовнішні ресурси для підвищення ефективності компанії.

У еру конкуренції між фірмами, коли кожен гравець на ринку намагається стати найефективнішим та зменшити витрати разом з підвищенням доходів,

кожен метод, який допомагає цього досягти є дуже цінним і багато компаній намагаються його використовувати.

Одним з таких методів є аутсорсинг. Аутсорсинг це делегування задач іншим компаніям. Тобто у наш час розвинутих технологій, ми використовуємо більш ефективну версію розподілу праці, який був винайдений у найдавніші часи. Єдина велика різниця в тому, що раніше цей розподіл праці був направлений на те щоб комуна чи об'єднання людей було в плюсі, а у наші часи цей концепт направлений на покращення ситуації у окремих компаніях.

Глобалізація зробила будь-які види стосунків між країнами більш відкритими і завдяки цьому, аутсорсинг став навіть більш ефективним. Компанії перестали бути обмеженими власними кордонами і могли шукати ресурси поза межами своєї країни.

Завдяки цьому з'явився міжнародний аутсорсинг або так званий офшорний аутсорсинг. Головна різниця у традиційного аутсорсингу та міжнародного аутсорсингу у тому, що міжнародний аутсорсинг включає делегування задач іншим організаціям або людям які знаходяться за кордоном. [3] Це дозволяє компаніям мати доступ до значно більшої бази сервісних ресурсів, які знаходяться у всьому світі.

Це, у свою чергу, дозволяє компаніям мати більш широкий профіль та виконувати більшу кількість задач. Окрім робочих задач, це дозволяє компаніям зменшити витрати на внутрішніх працівників. У кожній компанії, є велика кількість задач, які мають бути виконані, але кожна з них потребує окремих працівників. У цьому випадку, набагато ефективніше відправити ці задачі міжнародний аутсорсинг.

Це дозволить з одного боку зекономити ресурси компанії та з іншого боку це дозволяє компанії сконцентрувати внутрішні ресурси на процесах, які відносяться до основної бізнес діяльності компанії або до інших способів

отримання грошей. Також це дозволить сфокусувати працівників на їх основній бізнес діяльності.

Мета і завдання дослідження це вивчення та аналіз впливу міжнародного аутсорсингу на малі та середні підприємства. Ця робота виконує як комплексне так і зонне дослідження цього впливу.

Мета цієї роботи це знаходження основних зон впливу міжнародного аутсорсингу на успішність малих і середніх підприємств. Малі та середні підприємства серед підприємств, на яких різні можливості міжнародного аутсорсингу впливають найбільше. Ці компанії зазвичай мають обмежену кількість працівників і через це, для ефективного виконання великої кількості задач, необхідно використовувати послуги міжнародного аутсорсингу.

Об'єкт та предмет дослідження у цьому випадку дуже просто визначити. Об'єктом є міжнародний аутсорсинг та його вплив на малі та середні підприємства. Предметом дослідження є фірма у якій я працюю та дослідження впровадження методів міжнародного аутсорсинг у цій компанії.

Методика у цій роботі є досить складною. По-перше у цій роботі використовується аналіз досліджень інших авторів. По-друге, ця робота включає аналіз ситуації у компанії за деякий період часу. По-третє, ця робота включає аналіз практичних кейсів використання міжнародного аутсорсингу.

Останнім, але тим не менш одним з найбільш значущих елементів методології є розробка плану імплементації міжнародного аутсорсингу у обраній компанії. Це дозволить вирішити актуальну проблему та додати значущості цій роботі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ТА МЕТОДОЛОГІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ

Міжнародний аутсорсинг це один з найважливіших процесів для кожного сучасного підприємства, але не дивлячись на роль, яку цей процес грає у успіху кожної компанії, він є досить молодим і він з'явився відносно недавно, порівнюючи з багатьма іншими концептами.

Не дивлячись на те, що аутсорсинг, як явище був відомий досить давно, аутсорсинг у його сучасному вигляді досить молодий. Раніше аутсорсинг був в основному представлений деякими домовленостями між людьми або компаніями. Це не були повноцінні сервісні контракти.

1.1 Міжнародний аутсорсинг: історія виникнення, сутність та основні етапи розвитку

Раніше аутсорсинг був представлений наприклад процесом замовлення пензлів художником у якогось майстра, замість виготовлення цих пензлів самому. Або людей які шукали матросів на човни або людей на великі будівництва у віддалених районах.

Сучасний аутсорсинг від цього сильно відрізняється. Сама назва аутсорсингу пішла з англійської мови “OutsideResourceUsing”, що у перекладі означає використання зовнішніх ресурсів. Іншими словами, це означає що компанія використовує зовнішні ресурси для досягнення якихось власних цілей або задач.[5]

Цей концепт з'явився на початку 20-того сторіччя у Європі та США. Одним з найперших випадків використання аутсорсингу, стала індустрія юридичних послуг в Англії та США. Юридична система в цих країнах була занадто складною та включала забагато елементів і через це окремі компанії наймали собі партнерів, які у випадку необхідності надавали їм необхідні юридичні послуги. [4]

Одна з найвідоміших подій, яка додала відомості концепту аутсорсингу та зробили його набагато більш популярним, це конкурентна війна між двома найбільшими виробниками автомобілів у Америці у 30-тих роках 20-того сторіччя.

Як було зазначено раніше, Генрі Форд розробив концепцію конвеєра і завдяки цьому компанія Форд стала займати лідируючі позиції на ринку автомобілів. Вона змогла досягти нового рівня ефективності та продуктивності і захопила значну частину ринку.

Компанія конкурент GeneralMotors, переживала тоді далеко не найкращі часи і через це вони мали серйозні економічні проблеми. Не без допомоги прямого конкурента, який забрав у них вагому частину ринку. Компанія шукала чим би їм відповісти. Не маючи іншого виходу, вони вирішили довіритися тоді ще маловідомому і ризиковому методу, який називався аутсорсинг. [4]

Компанія GeneralMotors вирішила на контрактній основі віддати деякі свої процеси у будівництві деталей та збірці машин іншим компаніям. Вони розділили процеси на ті, які компанія буде виконувати самотужки, та ті які краще делегувати іншим компаніям. [4]

Спочатку, ця модель була зустріта досить скептично, багато людей не бачила значних переваг, які можуть компенсувати значні ризики, тим не менш результат перейшов усі очікування. Компанія змогла значно оптимізувати процес виробництва, зменшити витрати на виробництво машин та збільшити кількість вироблених машин.

Менш ніж за 5 років, компанія змогла вийти з серйозної кризи та навіть змогла обійти прямих конкурентів з компанії Форд, які недавно революціонізували усю індустрію виробництва будь-яких товарів. Вони змогли довести, що аутсорсинг побічних процесів є чудовим методом збільшення ефективності будь-якої компанії. [6]

Наступний важливий крок у розвитку аутсорсингу був зумовлений одночасно двома вадливими подіями. По-перше це розвиток інтернету як важливого каналу комунікації. Велика кількість процесів стала бути онлайн і через це важливість інтернету значно зросла.

По-друге, міжнародний аутсорсинг, як концепт з'явився і почав набирати популярність. Важливим етапом цих стосунків стала кооперація між Китаєм та США. Не дивлячись на те, що частина стосунків між цими країнами представляла офшоринг або інші види кооперації між країнами, велика кількість компаній віддала виробництво товарів на аутсорсинг Китайським компаніям. Це один з перших прикладів відносин між країнами у сфері міжнародного аутсорсингу. Китай став для Америки стратегічним партнером і багато компаній використали цю можливість. [7]

Комбінація цих двох параметрів, створила чудовий плацдарм для розвитку міжнародного аутсорсингу. Міжнародний аутсорсинг це концепт який майже створений для сервісів пов'язаних з інтернет індустрією. Важливий фактор який довгий час зупиняв розвиток міжнародного аутсорсингу це питання логістики та доставки.

Американські компанії наприклад, економили таку велику частку своїх розходів у інших країнах, що вони були готові платити за доставку та виробляти свої товари навіть у Китаї. У інших же випадках питання транспортування та доставки є неймовірно важливим у цьому випадку.

Тим не менш, міжнародний аутсорсинг пропонує 2 рішення для цієї проблеми. Перш за все, деякі сервіси такі як інтернет сервіси або наприклад юридичні сервіси не потребують логістичної допомоги та результати цих сервісів дозволяють бути транспортованими вільно.[7]

Завдяки цьому будь-які послуги цих індустрій, можуть бути доставлені у будь-який куток світу за лічені хвилини або вони навіть не потребують доставки у деякому вигляді. Це означає, що компанії можуть використовувати робочу силу з

будь-якої країни та вони не будуть мати додаткових витрат пов'язаних з логістикою.

Загалом, ця хвиля почалась наприкінці 20 сторіччя – на початку 21 сторіччя і з тих пір вона стрімко розвивається. На даний момент існує величезна кількість компаній, яка виконує сервіси цього типу. Величезна кількість компаній хоче будувати присутність в інтернеті і через це вони потребують допомоги від айті-спеціалістів. [4]

Зазвичай компанії не мали досить кваліфікованих робітників у компанії і через це вони мали звертатися до спеціалістів. До речі, одні з найзатребуваніших спеціалістів у айті сфері живуть саме у країнах так званого пост-радянського простору. До цих країн відноситься Україна, Росія, Беларусь та деякі інші країни. Ці країни займають вагомому позицію на ринку айті послуг у категорії ціна/якість.

Важливо також виділити основні сфери, у яких на даний момент міжнародний аутсорсинг є найбільш популярним. У цьому списку будуть представлені категорії послуг, які найчастіше відправляються на міжнародний аутсорсинг.

Перша Індустрія, яка є найчастішим гостем на ринку міжнародного аутсорсингу, це індустрія айті та створення програмного забезпечення. Я не буду повторювати те, що було написано раніше і просто презентую основні факти стосовно міжнародного аутсорсингу.

По-перше, основний поставник кадрів на світовому ринку айті-аутсорсингу це Індія. На даний момент майже третина усіх спеціалістів з айті аутсорсу у світі знаходиться у Індії. [8] Тим не менш, цей відсоток стрімко зменшується.

Цей ринок наповнюється кадрами з країн що швидко розвиваються. До цих країн відноситься Пакистан та Бангладеш. Не дивлячись на те, що роль цих країн на світовій арені не висока, ці країни швидко розвиваються та займають все більш значущі позиції на світовій арені аутсорсингу. [8] Станом на 2019 рік, ці дві країни займали близько 10 відсотків кожна і швидко розвиваються у цьому плані.

Обидві країни вже обійшли США та разом становлять 2/3 спеціалістів Індії і скоро вони зможуть з нею зрівнятися. [8]

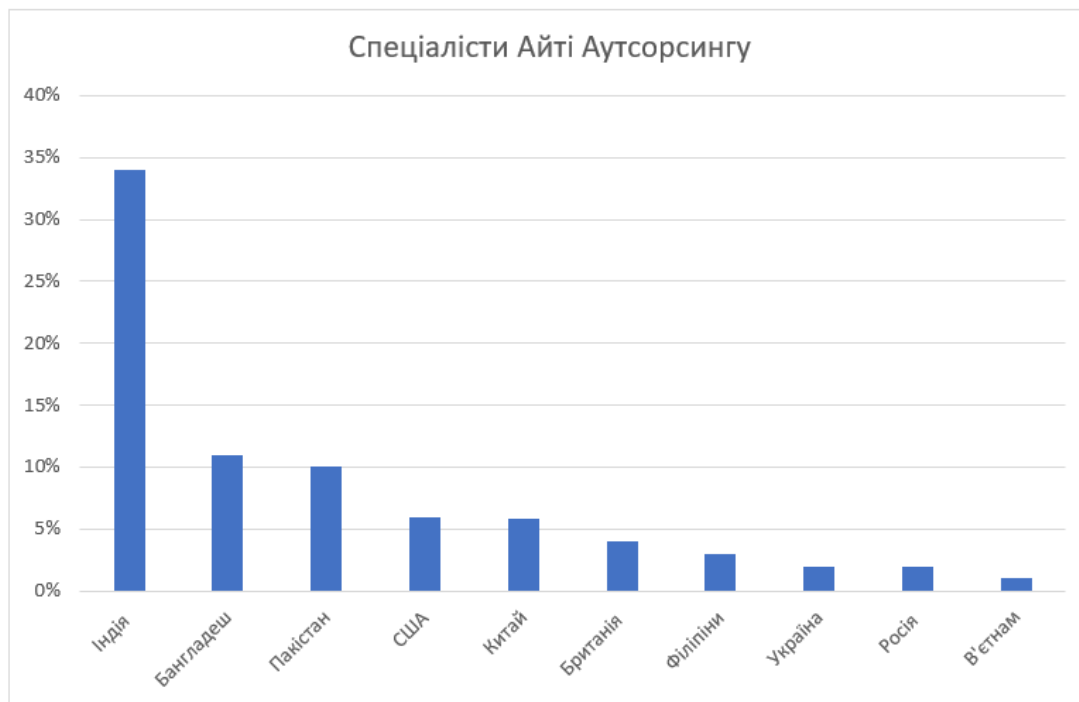


Рис 1.1 Спеціалісти айтї аутсорсингу[8]

Загалом Україна то Росія є лідерами у пост-радянському просторі серед країн за рівнем міжнародного аутсорсингу, тим не менш, до рівня інших країн їм ще досить далеко.

Важливим трендом у світі айтї аутсорсингу є дуже агресивна конкуренція серед компаній. Аутсорсингові фірми мають бути професіоналами у їх специфічних напрямках і через це, компанії в основному спеціалізуються на вузькому профілі. Це у свою чергу викликає залежність компаній від одночасно декількох компаній підрядників.

На даний момент все більше компаній перестають користуватися послугами одного айтї партнера та переходять на контракти з різними агенціями у різних сферах . Наприклад 10 років тому, майже половина компаній зі списку Forbes Global 2000 (Список 2000 найуспішніших компаній у світі) користувалася послугами лише одного айтї аутсорсингового партнера. У наш час ця цифра

досягає лише 10% [8]. Насправді, це є дуже вагомим знаком зміни у свідомості людей.

Аутсорсингові компанії більше не можуть пропонувати занадто широкий спектр послуг. Вони мають спеціалізуватися і бути в чомусь кращими. Інакше, вони ризикують стати середнім поставником послуг у кожному напрямі і завжди буде компанія, яка краще за них.

Інша популярна схема це спеціалізація у якомусь важливому комплексному процесі. Наприклад компанія спеціалізується на створенні сайтів. У цьому випадку, вона буде отримувати замовлення у цій специфічній сфері. У той же час, деякі пов'язані сфери, такі як аналіз конкурентів або підтримка сайту буде замовлена у тієї самої компанії, бо замовники бажають отримати комплексне рішення для всіх проблем та задач компанії.

Загалом у індустрії світового аутсорсингу, айті послуги займають найважливіше місце. З плином часу цей відсоток показує повільний але тим не менш стабільний тренд зростання.

З кожним роком, відсоток айті послуг у загальному обсязі послуг на ринку світового аутсорсингу невинно зростає. У абсолютних же цифрах [8], ситуація змінюється кожного року і ці коливання є непередбачувані і їх майже неможливо спрогнозувати.

Тим не менш в період від 2010 по 2019 рік, обсяг був максимальним у 2014 після цього трохи зменшився і показує зростання з 2016 року. Це стосується як айті аутсорсингу так і міжнародного аутсорсингу взагалі.

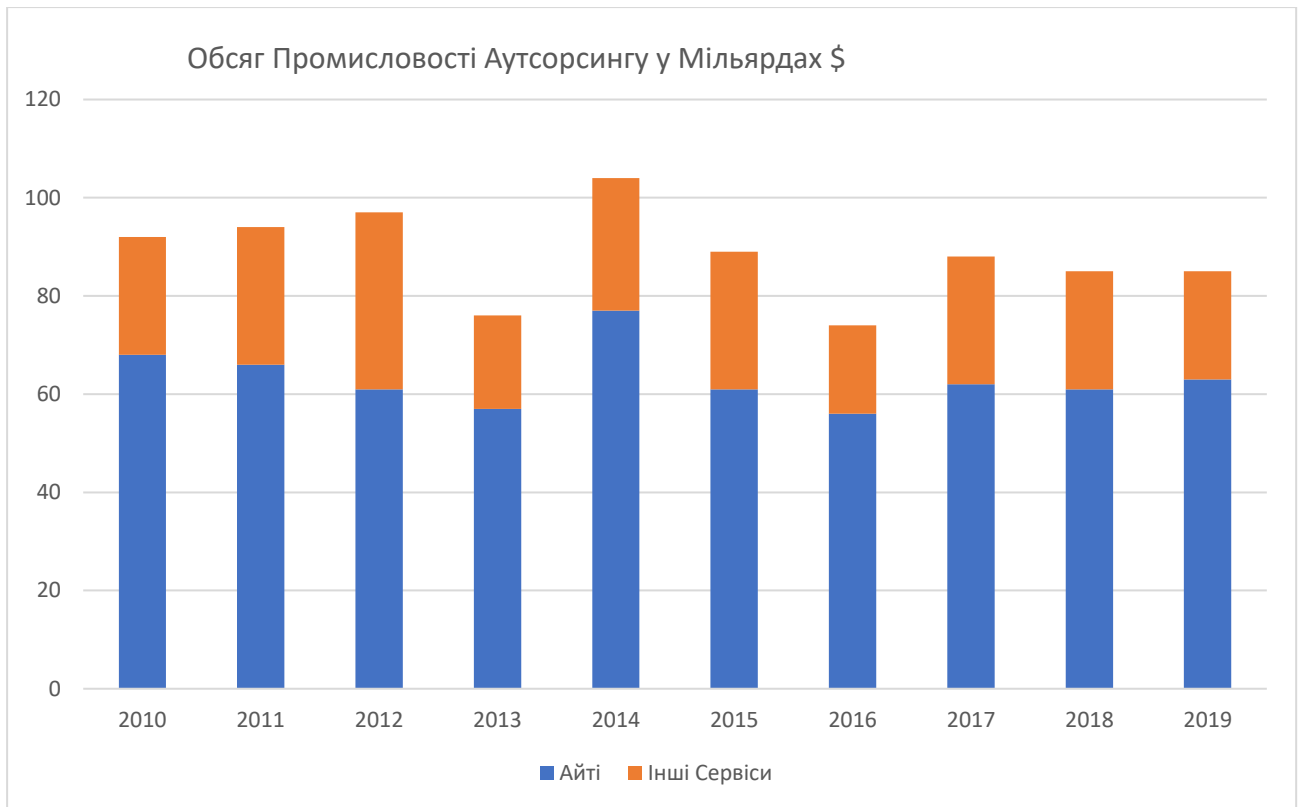


Рис 1.2Обсяг промисловості аутсорсингу у мільярдах \$ [9]

Ця промисловість майже не змінюється протягом останніх десяти років. Коли світова економіка йшла вгору, індустрія трохи росла. У той час коли економіка була на спаді, ця промисловість йшла вниз.

Важливо також вивчити відсоткову діаграму відношення айті сервісів до загального обсягу індустрії аутсорсингу. Ця статистика буде навіть трохи більш репрезентативною.

Такий аналіз допомагає зрозуміти, чи просто індустрія зростає взагалі і через це саме айті сектор зростає, або навпаки індустрія у стагнації або на спаді і тем не менш айті сектор показує хоч якесь зростання порівняно с попереднім роком.



Рис 1.3Обсяг промисловості аутсорсингу у %[9]

Загалом шкала коливань становить 13%. Значення було мінімальним та становило 63% у 2012 році. У всі інші роки воно не становило менше ніж 69% (31% у інших напрямках).

Максимальним значення було у 2016 році, коли цей показник становив 76%, тим не менш 4 рази цей показник майже дорівнював цьому і відрізнявся буквально на пару відсотків. Загальний висновок в тому, що відсоток під час цього періоду а особливо в останні 7 років коливався лише мінімально та не зазнав значних змін. [9]

У той же час, структура айті аутсорсингу відрізняється під час цього періоду. Традиційний айті аутсорсинг є основним напрямом аутсорсингу у айті сфері. Він включає традиційне надання послуг компаніям та будь-кому, хто потребує допомогу у айті сфері.

1.2 Основні види міжнародного аутсорсингу

На даний момент існує велика кількість напрямів, які грають важливу роль на айті арені. Традиційні послуги, навпаки, по-троху втрачають популярність, а нові види сервісів стають все більш популярними.

Традиційний айті-аутсорсинг є моделлю співпраці у якій компанія купує готові продукти. Прикладами таких продуктів є наприклад сайт, який компанія замовляє для себе і яким буде у майбутньому користуватися. У цьому випадку аутсорсингові фірми створюють повністю унікальний продукт, який буде унікальним для кожної компанії. [10]

Іншим прикладом є купівля програмного забезпечення. У цьому випадку компанія не купує унікальний продукт, а просто купує програмне забезпечення яке або було зроблено для загального ринку, або було кастомізоване під компанію та її поточні запити. У будь-якому випадку компанія має вкладати серйозні гроші у розвиток кожного елементу своєї системи.

З одного боку, така модель не є дуже проблемною для великих компаній. Такі компанії мають досить великий бюджет і вони можуть спланувати на початку року необхідні витрати у цій сфері. Навіть якщо такі витрати не були заплановані, вони можуть бути профінансовані з так званого бюджету на непередбачені витрати. У цьому випадку фінансуванням таких проектів може стати можливим без серйозного попереднього планування і узгодження витрат на початку року. [10]

З іншого боку, це створює дуже серйозні проблеми для середніх та малих компаній. Такі компанії зазвичай не можуть виділяти великі суми грошей на так званий розвиток. У даному випадку такі інвестиції є прикладом інвестицій у розвиток компанії. Це дозволить компанії досягти нових висот та створити нові канали розповсюдження інформації.

Малі та середні компанії зазвичай не мають таких серйозних інвестиційних потужностей і через це, бюджет таких компаній буде серйозно страждати від необхідності миттєвих великих грошових вливань. Будь-яка альтернатива у цьому випадку буде для них чудовим варіантом.

Однією з таких альтернатив є сучасна модель міжнародного айті аутсорсингу, яка називається ХААС (AnythingasaService). Ідея цієї моделі базується на так званих хмарних сервісах. Головна різниця з традиційною моделлю айті аутсорсингу у тому, як послуги досягають покупця і як вони використовуються. [13]

Головна ідея такого сервісу це створення онлайн платформ, які можуть використовуватися клієнтами з усього світу. Ідея ХААСу деякому сенсі схожа на принцип оренди. У цьому випадку компанії не мають купувати якийсь конкретний сервіс назавжди чи розробляти його для компанії, у цьому випадку компанія має можливість придбати ліцензія на користування цим сервісом протягом якогось періоду часу. [13]

Така модель має досить велику кількість переваг для компанії, яка цим користується. Важливо зазначити що ефект більшості з цих переваг є набагато більш значущим для маленьких та середніх компаній, аніж для великих чи навіть світових корпорацій.

1.3 Переваги та недоліки моделі ХААС у порівнянні з традиційним аутсорсингом

Першою важливою перевагою ХААСмоделі надання аутсорсингових послуг є гнучкість. Завдяки цій моделі компанії можуть не боятися, що їм буде потрібно постійно переробляти продукт який вони отримають. І у сучасному світі бізнесу, ця перевага грає дуже важливу роль. [13].

Компанії постійно розвиваються і через це у них з'являються нові потреби та задачі. Якщо компанія скористалася традиційною моделлю аутсорсингу, то у

цьому випадку, компанія буде змушена коректувати створений продукт, вкладати ще більше грошей та ресурсів.

ХААSмодель дозволяє запобігти таких наслідків. Ця модель пропонує по суті ліцензійний доступ до онлайн платформи з усіма потрібними сервісами. У цьому випадку, таку платформу набагато легше кастомізувати під змінювані потреби окремої компанії та адаптувати під нові задачі.

Ця перевага особливо важлива для малих та середніх компаній. Малі та середні компанії зазвичай набагато більш схильні рости та розвиватися не в чисельному, а в якісному плані. І ця різниця тут принципова. Якщо компанія просто збільшує об'єм виробництва, то вона не буде вносити серйозні зміни до сайту та внутрішньої системи.

Якщо ж компанія створює новий продукт і росте в значенні видів продуктів, то ця компанія потребує серйозних змін або доробок на своїх онлайн платформах. Завдяки використанню ХААSце дозволить просто продовжити працювати на орендованій онлайн платформі та просто трохи змінити кастомізацію окремих сервісів.

Друга перевага такої моделі є досить абстрактною і тим не менш, вона має досить великий вплив на успішність багатьох компаній. Ця модель дозволяє розповсюджувати інновації та розвивати компанії окремо та напрям в цілому. На перший погляд це звучить досить утопічно, тим не менш це має досить сильне логічне обґрунтування. [14]

Перш за все, завдяки цій схемі, велика кількість компаній отримує доступ до інноваційних технологій та ресурсів. У цьому випадку це дозволяє підняти середній рівень технологій у сфері та підняти рівень послуг, що люди отримують від таких сервісів.

По-друге, це дозволяє компаніям, отримати доступ до технологій дуже високого рівня за досить невеличку плату. Компанії, які не готові вкладати великі

гроші у цю сферу, можуть отримати доступ до інноваційних технологій за досить низькою ціною.

Навіть якщо компанія не хоче постійно бути орендатором і хоче у якийсь момент стати власником власного сайту, це дозволить їм спробувати як ця система працює та зрозуміти необхідний набір функцій, який має бути доданий до фінальної версії.

Тепер перейдемо до фінансових переваг. Фінансові переваги є одними з найважливіших переваг для багатьох компаній. Для того щоб зрозуміти переваги з фінансової точки зору важливо написати лист витрат для кожного типу аутсорсингу так зробити це на прикладі конкретної задачі, яка є актуальною для багатьох компаній. [14]

Прикладом такої задачі є створення платформи для маркетингу, заохочення нових клієнтів та продажів. Для прикладу ми візьмемо компанію, яка вже має деякі власні розробки у цій сфері і частина має бути розроблена з початку і інша частина має бути розроблена на основі їх теперішніх розробок з деяким доробком від спеціалістів.

Давайте розглянемо 2 можливі сценарії у цьому випадку.

Сценарій номер 1 включає використання стандартної моделі міжнародного аутсорсингу. У цій схемі ми закладемо необхідність наприклад використання спеціалістів з країн пост-радянського простору. Також однією з умов буде обов'язкова інтеграція з аккаунтингової платформою ZohoBooks, яка є досить популярною у країнах Європи.

Середній час необхідний для створення сайту для маленької компанії з підтримкою базової CRMсистеми становить близько 60 робочих днів. Додаємо до цього інтеграція з ZOHO БУКС та деякі унікальні специфічні сервіси. Загалом це буде займати десь 90 робочих Днів.

Додаємо ще приблизно 10 робочих днів на тестування створеного проекту. Загалом це виходить 100 робочих днів. В середньому програміст працює 8 годин на добу і тому це дорівнює 800 годин.

Досить важко визначити ставку на айті спеціаліста, бо для кожного проекту необхідний спеціаліст з набором навичок та досвідом. Як приклад ми візьмемо досвідченого спеціаліста з компанії Avada-Media, з яким я співпрацював під час роботи у компанії з продажу алкоголю. [16][17][18]

Середня ставка програміста який володіє на даний момент однією з найпопулярніших мов програмування Python становить близько 30 доларів на годину. Завдяки цьому можна порахувати середню вартість такого проекту. 800 годин по 30 доларів за годину становить 24000 доларів на виконання такого проекту.

Також важливим є підрахунок витрат на підтримку такої систему в робочому стані. Найкращим варіантом у такому випадку, буде домовитися про так звану пакетну пропозиція. У цьому випадку компанія виділяє щотижня 10 робочих годин програміста на виправку будь-яких помилок пов'язаних з системою.

Такі послуги зазвичай коштують дешевше ніж саме програмування, тому можна закласти 43 години на місяць ($10 * 4.33$ тижня на місяць). Середня ставка робітника підтримки сайту становить 20 доларів на годину. [18] Тобто це буде коштувати близько 860 доларів на місяць та 10320 доларів на рік.

Загалом витрати становитимуть 24000 доларів протягом 3 місяців коли проект створення сайту триватиме і також 10320 доларів на рік після запуску сайту.

Розглянемо інший сценарій. У цьому сценарії ми використовуємо модель кооперації ХААS. Підрахунок у цьому випадку буде мати деяку долю абстрактності, тим не менш, ми зможемо зрозуміти порядок цін та витрат, які з'являться під час втілення цього проекту.

Перш за все давайте виберемо рішення яке буде використано для цього завдання. На мою думку чудовим варіантом буде “Коробкове Рішення” яке включає весь необхідний функціонал. Коробкове рішення, це готова платформа, яка може бути підлаштована для задач окремої компанії чи підприємства, що буде її використовувати.

Для того щоб бути об’єктивними, компанію буде використовувати багато функціональну та одну з найпопулярніших платформ для маркетингу та продажів під назвою HubSpot. [13][15]

Ця платформа має сотні тисяч клієнтів у всьому світі. Вона є далеко не найдешевшою і її якість перевірена роками. Ця система є одним з найпопулярніших XAASрішень у світі. [13]

Ця платформа пропонує досить велику кількість різноманітних рішень для маркетингу та продажів. Вона має безкоштовний функціонал, який нас звичайно не влаштовує. У наші підрахунки ми закладемо спочатку використання версії “Підприємницької”.

Ця версія вважається найкращою і вона включає найбільший можливий функціонал серед усіх версій. Завдяки цьому, ми можемо зрозуміти, що ми обрали одну з найдорожчих версій. Ціна використання за системою Subscribe(Підписка) становить 1200 доларів на місяць. [15]

(Платформа пропонує більш дешеві рішення для менших компаній, які не можуть собі дозволити таких витрат. Пакети для компаній пропонуються від 360 доларів на місяць)

Важливо також підрахувати яка кількість грошей має бути вкладена у початкове налаштування цієї системи під нашу фірму. Ця послуга є досить специфічною і в інтернеті майже неможливо знайти ціну спеціаліста на таку послугу.

Важливо зазначити, це те що така послуга потребує набагато менше кваліфікації та навичок. Завдяки цьому ми можемо сказати що це займе 30% часу необхідного на налаштування та зарплата спеціаліста буде нижче десь на третину (Нема необхідності наймати топ спеціаліста під таку задачу).

Таку Роботу можна оцінити як 240 годин по 20 доларів за годину. Загалом така робота обійдеться компанії у 4800 доларів. Ця сума в 5 разів менша за суму, яка була підрахована у останньому прикладі. Загалом, ця сума має бути вкладена за менший період але співвідношення ціни на місяць, все ще нижче. 8000 на місяць проти 4800 на місяць.

Остання категорія витрат, яка має бути використана у цьому прикладі це витрати на підтримку цієї системи. Перш за все важливо зазначити, що така система не потребує значних вливань часу і вона може майже самостійно працювати. Якщо щось не працює, то можна звернутися до підтримки на сайті і вона допоможе вирішити більшість питань.

Тим не менш, треба виділити гроші на спеціаліста з підтримки. У попередньому випадку ми вибрали пакетне рішення, бо нам була потрібна підтримка складної системи. У цьому ж випадку, ми можемо просто домовитися з програмістом, щоб він виділяв нам приблизно 20 годин на місяць з середнім часом відповіді у 1-2 робочих дні. У цьому випадку витрати становитимуть 15 доларів на годину. Загалом це коштуватиме 300 доларів на місяць.

Таблиця 1.1.

Проект 1

Проект 1			
Назва	Місяць	Рік	Одномоментно
Розробка системи			21600

Тестування			2400
Підтримка	860	10320	

*Розроблено автором за власними даними

Таблиця 1.2.

Проект 2

Проект 2			
Назва	Місяць	Рік	Одномоментно
Розробка системи та тестування			4800
Підтримка	300	3600	
Підписка	1200	14400	

*Розроблено автором за власними даними

На цьому графіку продемонстровано витрати на перший проект. Витрати за перші три місяці 24000 доларів. За перший рік витрати 10320 доларів. Ці витрати більш менш стабільні та навряд чи зміняться.

Другий графік презентує інформацію про другий проект. Загальні одномоментні витрати становитимуть 4800 доларів. Щомісячні витрати становитимуть 1500 доларів на місяць або 18000 доларів на рік.

Перший проект потребує на 19600 доларів початкових інвестицій більше. Щомісячні витрати більше у другому проекті на 640 доларів на місяць або 7680 доларів на рік.

Різниця між цими проектами буде відбита за 2.5 року. Тим не менш, є декілька важливих елементів, які треба зазначити.

Перш за все, у другому проекті ми брали одні з найкращих пропозицій та брали навіть с запасом гроші на проект. У першому же проекті ми брали мінімально можливі витрати.

По-друге, будь-які необхідні зміни буде набагато простіше імплементувати у систему. На дистанції це зекономить набагато більше грошей ніж у іншій системі.

По-третє, компанія зможе вірогідно впоратися власними силами, без залучення сторонніх інвестицій, які будуть потребувати віддання частини володіння компанією або компаніє буде змушена позичати гроші.

Ще одним важливим фактором, чому компанії обирають цю модель є схема фінансування. У цьому випадку компанії можуть перевести витрати у цій сфері з капітальних витрат (одноразові великі витрати) на поточні операційні витрати. Це дозволить будь-яким компаніям користуватися такими сервісами та отримувати значні привілеї з їх використання. [10]

Це також призведе до появи ще однієї переваги стосовно використання моделі ХААS. Якщо компанія вирішила скористатися традиційною моделлю аутсорсингу і замовила сайт або програмне забезпечення, то компанія має один раз зробити вибір і після цього вона не зможе оцінити пропозиції інших компаній тому що вибір вже зроблено.

У той же час, у випадку використання моделі ХААS, компанія обирає собі партнера на якийсь строк і може змінити його після закінчення домовленості. Наприклад компанія уклала 6-місячний контракт з якимось сервісом і після цього компанія може почати використовувати послуги іншого сервісу, якщо їхня пропозиція більш приваблива.

Компанії все більше і більше починають оцінювати переваги ХААS як моделі аутсорсингу. Така модель показує чудові результати та все більше і більше компаній обирає цю модель. Статистика у цьому випадку досить репрезентативна.

За останні 5 років, кількість клієнтів у компаній, що надають послуги з айті аутсорсингу зросла на 15% з 2016 по 2021 рік. [8]

У той же час, кількість клієнтів які користуються послугами компаній, що надають послуги за моделлю ХААS майже подвоїлась і зросла на 95%. Важливу роль в цьому зіграли малі та середні компанії, які все частіше починають обирати цю модель та оцінювати її плюси перед конкурентами. Це допомагає їм досягати нових висот у бізнесі. [8]

Компанія Deloitte, провела власний аналіз і провела опитування серед декількох тисяч компаній. Результати були досить шокуючі. За результатами дослідження, більш ніж 70% компаній відповіли, що половину усіх айті процесів у їх компаніях виконується завдяки моделі ХААS. [10]

Це опитування включало компанії з більш ніж 20 країн і тому ці результати є досить репрезентативними. Більш того, майже 85% компаній заявили, що з часом все більше процесів буде переходити на цю модель.

На жаль, ця модель не є ідеальною і разом з усіма цими перевагами, вона включає в себе деякі недоліки, які мають бути взяті до уваги. Недостатній аналіз недоліків, це проблема з якою стикаються багато компаній і через це, вони недооцінюють ризики пов'язані з використанням тієї або іншої системи. Тому недоліки грають таку ж важливу роль як і переваги.

Першим серйозним недоліком є відсутність повного контролю над цією платформою та сервісами які вона надає. Це більш ніж когично, що ніхто не дасть вам повний контроль над системою чи процесами що проходять в середині, але питання не в цьому.

Справжня проблема в тому, що працездатність цієї платформи та побудованої на її основі системи залежить повністю від працездатності серверів у постачальника послуг. З одного боку це хмарне сховище, де ця платформа існує і вона не потребує великого вливання ресурсів з боку володаря та компанії що їх обслуговує.

З іншого боку, вона потребує постійного функціонування серверів зі сторони компанії яка є адміністратором платформи. Якщо наприклад серверне приміщення де знаходиться більшість обладнання буде обезструмлене, у такому випадку платформа перестане працювати або буде працювати з великими перебоями. [10]

У випадку замовлення сайту та оренди власних серверів, компанія може бути завжди впевнена, що вона контролює процес і якщо якась проблема стається на підприємстві чи у серверній, компанія може миттєво на це відреагувати та виправити ці недоліки.

У випадку використання тільки хмарної платформи, компанія стає заручником того, що вона не може гарантувати надійність ресурсу у якийсь конкретний момент. Вона не може орендувати додатковий сервер для цього сервісу, який буде використаний у разі якихось неполадок. Навіть за додаткову плату така функція недоступна.

Недолік, який є піднедоліком першого недоліку, це переоцінка можливостей програмного забезпечення компанії та її обладнання. Наприклад кожна компанія, яка здає такі платформи в оренду має деяку удільну потужність. Іншими словами це кількість клієнтів, яке може витримати дане обладнання або софт.

Якщо компанія правильно оцінює потужність свого обладнання, то вона завжди розуміє, коли треба купувати нові сервери та розширювати базу обладнання. Також важливо розуміти що середня потужність не так важлива як пікова потужність, яка насправді перевіряє сервери компанії та їх здатність витримувати наплив клієнтів.

Нормальна практика, це коли компанія має деякий буфер та навіть у моменти пікової напруги, має ще якийсь запас потужності. Кожна компанія має визначити якийсь ліміт при якому треба збільшувати потужність серверів.

Наприклад, якщо компанія досягла 85% максимально допустимого навантаження, то треба терміново поновити базу обладнання чи оптимізувати його використання.

Не дивлячись на значущість цієї проблеми, є методи як можна від цього захиститися.

Перш за все, можна домовитися одночасно з декількома платформами та працювати на обох з них. Але це не дуже вигідно економічно і ресурсно. Також це потребує значних витрат часу. Усі робочі процеси мають йти синхронно на обох платформах.

По-друге, можна купити пакет страхування у або обраної фірми або у фірми посередника яка надає послуги такого типу. У контракті з фірмою важливо зазначити, у яких конкретно ситуаціях стається страховий випадок та яка буде компенсація у кожному випадку. [10]

Третій і останній метод захисту від цього дуже схожий на контракт з інвестиційним банком під час процедурі IPO (Первинної Публічної Пропозиції). Між компанією та банком можна заключити так звану домовленість про “Best Effort Agreement” (Домовленість про найкращі зусилля). Іншими словами банк обіцяє клієнту докласти максимум зусиль у продажу акцій його компанії, але не несе повної відповідальності за результат.

Схожа ситуація може статися між клієнтом та постачальником послуг через хмарну платформу. У цьому випадку, компанія підписує додаткову угоду з сервісом. У цій угоді компанія гарантує надання високого рівню послуг клієнтам. Але важливо зазначити, що у випадку с такими сервісами класифікація є досить складною.

Кожна компанія може визначати з клієнтами, що саме означає високий рівень послуг. Деякі параметри можна класифікувати. До них відносяться наступні категорії:

- Час на виправку несправностей з боку сторони, що надає послуг.

Ця категорія може включати різні види несправностей та те, як швидко вони мають бути виправлені

- Час на відповідь при запиті у службу підтримки.

Кожна компанія має так званий список важливих клієнтів. До цього списку кожна компанія додає людей, запити яких обробляються найшвидше. Треба вирішити, чи будуть вони додані до цього листа чи ні.

- Чи буде виділений окремий агент у компанії, з яким можна буде зв'язуватися у випадку якихось термінових ситуацій.
- Які категорії проблем з сайтом вирішують вони і які мають бути вирішені цілком з нашого боку і не потребують сторонньої допомоги та порад від спеціалістів.

У той же час, є досить велика кількість параметрів, які важко визначити в числовому значенні і які є досить суб'єктивними.

- Загальна якість роботи платформи.

Цей параметр напевно найскладніших для якогось виду характеристикації. Є якісь об'єктивні параметри, такі як швидкість завантаження сторінки, час на перехід між розділами та інші числові параметри. [19]

Тим не менш більшість з цих параметрів є повністю суб'єктивними та їх оцінка залежить від кожного окремого користувача платформи та відгуків, що вони відправляють чи залишають на сайті.

- Відсутність багів

Баги, як явище, роблять процес користування будь-яким сайтом складнішим для користувача.

- Деякі баги є повністю візуальними. У цьому випадку вони ніяк не впливають на функціональну складову сайту. У цьому випадку вони

впливають на зовнішній вигляд сторінки. Є декілька видів таких багів та помилок.

- Перш за все, це може бути пов'язане з неправильним відображенням деяких елементів на різних видах пристроїв. У цьому випадку можна просто змінити пристрій та позбавитися від цієї проблеми. Користувач може тимчасово змінити девайс та продовжити користування сайтом.
 - По-друге, це може бути пов'язано з використанням стороннього ПО на сторінці. Гарним прикладом є використання автоперекладача від Google на сторінці. У цьому випадку, є декілька неприємних ситуацій, які можуть статися. [20]. Перш за все, це може викликати переміщення тексту зі свого початкового місця. Через це частина тексту може не відображатися. У той же час, це може викликати закриття деяких гіперссылок. Через це сторінка буде не доступною.
 - Наостанок, деякі баги просто стаються на самій сторінці і мають бути виправлені на ній. До таких багів відноситься не відображення деяких окремих елементів сторінки, або зміна кольорового фону у відображенні.
- Деякі баги навпаки є контентними і вони впливають на працездатність сторінки. Якщо ці баги є критичними то сторінка не буде функціонувати взагалі, у всіх інших випадках це викличе різного роду пошкодження функціоналу сайту. Якщо таке пошкодження знайдено, то необхідно якомога швидше повідомити тих хто займається технічною підтримкою сайту.
 - Однією з серйозних проблем пов'язаних з багами, є неправильне функціонування сайту.
 - Якщо система знижок дала збій, то покупці зможуть отримати товар набагато дешевше його вартості, або навпаки ціна буде завищена і ніхто не зможе його купити.

- Будь-які фінансові переводы можуть бути пошкоджені. Є декілька можливих сценаріїв. Перш за все, у випадку оплати, ця оплата може не зберегтися у пам'яті сайту. По-друге, це може викликати подвійне зняття грошей на сайті. По-третє, це може викликати проблема внесення даних при оформленні замовлення чи замовленні сервісу.
- Деякі баги можуть становити загрозу для безпеки користувачів сайту. І якщо їх персональні комп'ютери надійно захищені за допомогою антивірусів та схожого програмного забезпечення, їх персональні дані потенційно під загрозою.

Цей недолік є найбільш комплексним серед усіх недоліків пов'язаних з використанням ХААС замість стандартного міжнародного аутсорсингу. На жаль є також інші недоліки які також грають важливу роль у оцінці загальної ефективності використання цього методу кожним окремим підприємством та фірмою.

Наступний недолік це високий час підготовки працівників в середині компанії для використання цих ресурсів. Не дивлячись на те, що цей метод вимагає менше вкладень на ресурсів на створення та підтримку збоку компанії ці задачі частково переходять на працівників.

Працівники мають вивчити систему робити цих сервісів більш досконально. Вони не мають знати все на рівні тих, хто самотужки може спеціалізувати систему під потреби компанії, але вони мають зрозуміти, як працюють основні процеси на цій платформі. Компанії необхідно провести тренінги для працівників, щоб вони могли додати чи змінити деякі елементи системи.

Також працівники мають навчитися як виправляти найчастіші та невеликі баги та помилки, які тим не менш є досить критичними для спокійної роботи сторінки на платформі.

Велику роль в цій категорії грає початкове налаштування системи на платформі. Якщо все виконано чітко та кількість помилок мінімальна, то робітникам не потрібно детально розбиратися в усіх цих елементах, якщо ж початкове налаштування зроблене не дуже якісно, то в такому випадку, працівникам доведеться стати міні спеціалістами у цій сфері та мати відповіді на найпопулярніші питання.

Для того що б спростити процес пристосування до використання цієї системи гарним вибором буде також замовити від налаштувачів системи на хмарній платформі розгорнутий FAQ(FrequentlyAskedQuestions). Це лист з питаннями які можуть найчастіше з'являтися.

Завдяки цьому, компанія зможе знайти відповіді на найпопулярніші питання у будь-який момент часу. Це дозволить спростити процес навчання працівників для роботи з новою системою. Це дозволить частково автоматизувати процес, завдяки цьому працівники зможуть навчатися швидше і більш досвідчені працівники не будуть відволікатися.

Цей FAQ (FrequentlyAskedQuestions) також має включати базові мануали для навчання нових працівників. Нові працівники будуть мати доступ до навчальних матеріалів і тим не менш, це дуже важливо, щоб професіонали підготували список кроків які має пройти кожен працівник, робота якого, буде деяким чином пов'язана с новою системою або з процесами що з нею пов'язані напрямую.

Наступним методом боротьби с загрозами і ризиками пов'язаними з цією проблемою є підключення HRвідділу та професійних хедхантерів. Якщо компанія може виконати цю задачу лише внутрішніми ресурсами, то цього буде досить, у всіх інших випадках потрібно найняти професійного хедхантера для виконання завдання.

Завдання у цьому випадку, це найняття працівників у компанію, які мають досвід роботи з такою чи схожими системами. Роль такого працівника у компанії

не може буде недооцінена. У будь-якому випадку такий працівник може стати опорою для підтримки керівного складу компанії у впровадженні нової системи у відділі або цілій компанії.

Також такий працівник буде дуже корисним на етапі налаштування системи на хмарній платформі. Такий працівник може буде спеціально відряджений на співпрацю з партнерами компанії. У цьому випадку, він зможе чітко пояснити що конкретно потрібно для компанії.

У цьому випадку він зіграє роль так званого медіатора між айті спеціалістами та керівництвом компанії. Для цієї комунікації необхідно чітко розуміти порядок дій.

- Крок 1. Формулювання задач та процесів, які мають бути виконані завдяки цій платформі.

Насамперед важливо сформулювати завдання, роль медіатора складається в передачі даних та побудові комунікації між двома сторонами, та на цьому етапі він має зіграти трохи іншу роль. Він має бути представником айті спеціалістів та чітко зрозуміти які завдання мають бути виконані.

Якщо одне із завдань неможливо чи майже неможливо виконати користуючись інструментами програмного забезпечення, то завдання працівника або переформулювати задачі або запропонувати альтернативне рішення, яке буде ефективним у цьому випадку.

- Крок 2. Працівник має сформулювати технічне завдання для спеціаліста по налаштування.

На мою думку, цей етап є найважливішим етапом у процесі переходу компанії на роботу з хмарними платформами. На цьому етапі спеціалісти з айті знайомляться зі своїми основними задачами на цьому проєкті.

Роль медіатора у цій схемі дуже важлива. Можна сказати, що він грає роль перекладача з людської мови на мову технічного завдання для айті спеціалістів.

Вони мають чітко зрозуміти не тільки що конкретно має бути досягнене, а й чіткі критерії, задачі терміни та усю іншу інформацію.

Більш того, важливо сформулювати якісь чіткі обмеження для спеціалістів. Наприклад компанія не хоче використовувати деякі інструменти і через це інструментарій спеціалістів є досить обмеженим. Тим не менш, медіатор не має пояснювати кожен крок.

- Крок 3. На цьому кроці важливо контролювати процес налаштування системи для компанії.

На цьому етапі важливо чітко побудувати комунікацію з командою налаштовувачів сервісу. Працівник з досвідом має контролювати чи йде команда згідно поставленим термінам або вони потребують якоїсь допомоги. У будь-якому випадку, він може запропонувати ввести деякі зміни або трохи підкоректувати напрям руху проекту.

Так само як на попередніх етапах, ця людина грає роль медіатора і вона є відповідальною за комунікацію між двома різними частинами фірми. Якщо керівництво хоче ввести деякі зміни у проект, то вони передають ці побажання через цього працівника.

- Крок 4. Презентація результатів керівництву компанії та визначення необхідних змін.

На цьому етапі сам процес кастомізації платформи закінчено і на цьому етапі йде презентація готового продукту до керівництва компанії. Вони мають побачити чітку демонстрацію того як це працює.

Насамперед необхідно навчити цього працівника основам того як система працює. З висоти свого досвіду, він просто має освоїти специфіку саме цього процесу.

Після цього він грає найважливішу роль у презентації цього продукту. Він має чітко та зрозуміло донести ідею цієї системи та простими та зрозумілими термінами пояснити принцип її роботи.

Далі процес поділяється на декілька можливих сценаріїв, кожен з яких має різний порядок дій.

Сценарій 1. Керівництво має деякі зауваження та хоче ввести деякі правки у проект.

У цьому випадку перехід на наступний етап відкладається на деякий час. У цьому сценарії важливо чітко зрозуміти зону потенційних зауважень. У цьому випадку можна вирішити як їх виправити.

Перш за все важливо зрозуміти, керівництво має зауваження до функціоналу або до імплементації цих ідей. Зважаючи на це можна зрозуміти на якому етапі сталася помилка.

Якщо керівництво хоче зміну функціоналу, то помилка сталася на перших двох етапах. Найбільш вірогідна причина помилки, це неправильно сформульоване технічне завдання.

У цьому випадку важливо провести ще одну чи декілька зустрічей з керівництвом, щоб отримати чітке завдання стосовно функціоналу платформи та як вона має працювати. Після цього потрібно переформулювати технічне завдання і перейти до другого кроку.

Якщо керівництво не оцінило те, як завдання було виконано, то проблема у айті спеціалістах. У цьому випадку важливо визначити що конкретно не сподобалося і перед зміною та доробкою запропонувати нові ідеї керівництву, щоб не переробляти втретє.

Після того, як нова версія була створена, ми знову переходимо до 4-того кроку та розглядаємо 2 можливі сценарії.

Сценарій 1. Керівництво усе сподобалося.

У цьому випадку ми можемо ще раз все протестувати та переходити до наступного етапу. Якщо під час поверхневої перевірки були знайдені помилки, їх треба швидко виправити. Після цього можна вважати проект кастомізації та розробки офіційно закінченим та переходити до наступного кроку пов'язаного з іншими робітниками.

На цьому етапі, компанія має визначити, чи вони потребують на наступному етапі допомогу від спеціалістів з налаштування платформи, чи вони впораються власними силами.

- Крок 5. Створення FAQта визначення процесу навчання працівників для освоєння нової системи.

Перш за все, я хотів би зазначити, що на цьому етапі дуже важливо не відмовлятися від допомоги спеціалістів, які працювали над проектом з самого початку.

Може здатися, що цей етап просто використовує усі знання які були акумульовані на попередніх етапах, хоча насправді цей етап потребує виконання зовсім іншого типу задач у порівнянні з тими, що були виконані на попередніх етапах.

Перш за все важливо створити FAQ. Велика кількість компаній недооцінює цей етап і через це, коли представники компанії відповідальної за налаштування покидають компанію, компанія залишається один на один з великою кількістю питань, які вже з'являлися раніше у інших компаній і відповідь на які відома спеціалістам.

Тому перший етап включає створення списку найпопулярніших питань. Важливо розділити список на 2 частини.

Перша частина включає питання та відповіді на питання, які додали до цього списку айти спеціалісти. Вони з висоти свого досвіду можуть написати які питання виникають на постійній основі та потребують роз'яснень. Також вони

можуть розглянути особливості цього випадку і завдяки цьому вони можуть додати якісь питання до цього списку.

Друга категорія питань має виникнути після фази початкового тестування. Фаза початкового тестування включає тестування персоналом функціоналу сайту і особливо досвідченим працівником.

На цьому етапі вони починають тестування та записують основні питання, які виникають під час цього процесу. Відповіді на ці питання конспектуються у окремому документі і він стає важливим елементом корпоративного знання у компанії.

Після закінчення створення FAQкомпанія переходить до другого етапу кроку номер 5. На цьому етапі компанія має зробити схему навчання нових працівників та після цього оцінити її ефективність.

Насамперед, потрібно розписати список кроків необхідних для досягнення персоналом якогось конкретного рівня.

- Крок 1. Визначити. Які є вимоги до рівню працівників на кінець навчання за розробленою схемою

На цьому етапі важливо визначити, які кваліфікації мають здобути працівники під час такого роду підготовки. Окремими категоріями треба визначити практичні навички, знання та зони відповідальності які кандидат може займати після тренування.

Весь список можна по суті вивести з описання посадової інструкції працівника. Але важливо зазначити, що посадова інструкція має також бути змінена з появою нового важливого процесу у компанії.

Тобто, спочатку треба переробити посадову інструкцію для відповідних позицій. Це допомагає зробити її актуальною та також вона буде ефективно використана у майбутніх задачах.

Після цього треба створити документ з цілями навчання. Цілі навчання включають усі категорії знань та навичок необхідних для спеціаліста на цій посаді та для тих хто працює з хмарною платформою.

- Крок 2. Обрати методологію навчання

Методологія навчання включає повний список методів, який буде використаний у процесі навчання. На мою думку, важливо не будувати процес навчання на якомусь одному інструменті.

Якщо процес навчання побудований на якомусь одному методі, то з часом його ефективність стає все нижче і нижче. Процес навчання починає дуже швидко приїдатися та учасники більше не можуть ефективно отримувати інформацію та нові знання.

Найкращий спосіб щоб запобігти таких наслідків, це використання якомога більшого інструментарію різних методів для навчання. Давайте розглянемо деякі можливі методи для використання у цій сфері. Вони можуть бути використані у різних комбінаціях, але кожен з них несе досить велику цінність та може бути використаний для навчання.

- Метод 1. Перед-записані відео гайди

На мою думку, такий метод є досить ефективним стартером для великих компаній, які мають навчати одночасно досить велику кількість працівників. Вони не мають можливості проявити кожному персональний підхід.

Важливо спочатку, зробити загальний аудіо-гайд для усіх людей з презентацією власне усієї системи. У такому випадку, люди отримають загальне розуміння про те як працює ця система та що входить до її складу. Завдяки цьому,

Вони отримають точку з якої можна починати навчання та процес освоєння системи.

Наступний крок включає персоналізовані гайди для кожної позиції. Такі гайди будуть розповідати, як людина має використовувати хмарну платформу у своїй роботі. Обов'язково додати до такого гайду практичні приклади того, як система працює.

Моя власна розробка, це FAQ у відео форматі. Така ідея є досить незвичайною і через це про неї не думають багато компаній, тим не менш така ідея має величезний потенціал. FAQ буде представлений у Мультимедійному форматі.

Такий формат дозволить отримати не лише загальні теоретичні знання щодо конкретної теми, це дозволить також отримати практичне розуміння, як вони мають бути імплементовані.

Це дозволить позбавитися від однієї з основних проблем пов'язаних з листом найпопулярніших питань, його низька практична репрезентативність та презентабельність.

Цікавим додатком до цього буде серія коротких гайдів про вирішення невеличких проблем пов'язаних з сайтом. Також важливо чітко розділити усі помилки сайту на 2 категорії.

Помилки першої категорії є досить базовими та вони можуть бути виправлені кожним працівником самостійно. У такому випадку треба слідувати інструкції з відео та провести чіткий порядок дій який призведе до вирішення проблеми.

Помилки другої категорії або є більш складними або мають занадто багато унікальних варіацій. У такому випадку, Краще звернутися до спеціалістів або служби підтримки за допомогою. Тут треба використати слова з клятви Гіппократа “Не зроби гірше”.

Цей список з відео гайдами, є досить загальним. Він включає основні категорії відео як мають бути додані до бібліотеки. Кожна компанія може додати власні категорії які будуть актуальні для специфіки їх роботи та специфіки сфери у якій вони працюють.

Цікавим додатком буде наприклад система тестування після перегляду блоку відео. Така система дозволить оцінити наскільки працівники освоїли новий матеріал. Така практика досить популярна серед Європейських компаній та установ.

Наприклад один з найбільших банків у Австрії та частина італійського банківського об'єднання UniCreditGroup – BankAustria активно імплементує такі тестування для своїх працівників та інтернів компанії. Працівники перед початком роботи у компанії, мають пройти серію відео уроків та тестувань за цими уроками.

- Метод 2. Навчальні лекції та групові зустрічі з внутрішніми спеціалістами або запрошеними лекторами поза компанією.

Головна ідея використання різноманітних методів навчання, це комбінація переваг різних методів та можливість перекрити їх недоліки за допомогою один одного. Завдяки цьому можна отримати чудовий результат у навчанні нових працівників.

Одним з головних недоліків методу відео гайдів є неможливість задавати питання. Зазвичай, нові працівники схожі на малих дітей. Вони хочуть усе дізнатися за отримати відповіді на всі свої запитання. Відео гайди дають загальне розуміння теми і практичні навички, але вони не можуть відповісти на питання працівників.

Через це наступним навчальним методом має стати групові лекції з фокусом на навчання та так звані Q&ASession, зустрічі для задавання питань та отримання відповідей на них.

Групові лекції мають презентувати більш глибоку та детальну інформацію ніж та, що була презентована у відео гайдах. Вони мають дати можливість отримати більш специфічні знання та спробувати використати їх. Особливо цінними зазвичай є сесії, під час яких працівники мають можливість одразу спробувати використати практичні знання.

Наприклад, якщо працівник вивчає те, як потрібно працювати з бібліотекою даних, то вони мають одразу спробувати використати ці знання на практиці. Це має бути зроблено або у відведений час на лекції або одразу після для закріплення такого роду знань.

На мою думку, це навіть краще робити саме під час лекції, тому що у випадку виникнення деяких запитань, лектор зможе це швидко пояснити та відповісти на цікавлячи питання.

Така методика дозволяє не залишати так звані відкриті гешталти після закінчення навчання. Завдяки цьому працівники зможуть пройти відео навчання, попрактикуватися у новій системі та записати лист запитань які для них актуальні зараз та у майбутньому.

Компаніє має чітко вирішити, чи хоче компанія запрошувати спеціалістів зі сторони, чи вони можуть впоратися власними силами. Водному з попередніх абзаців, я зазначив велику корисність запрошення спеціаліста з досвідом роботи у такій або схожій системі.

Розглянемо сценарій, у якому компанія дослухалася порад вказаних у попередніх підрозділах та все ж таки вирішила найняти працівника з досвідом роботи у схожих системах. Цей працівник пройшов з командою налаштувальників повний процес створення продукту та знає його на дуже високому рівні. .

Така методика навчання зазвичай створюється після впровадження в компанії нового програмного забезпечення чи платформ. У цьому випадку компанія навряд чи має досить кваліфікованих спеціалістів в компанії, які можуть

проводити навчання як працювати на новій платформі чи на новому програмному забезпеченні.

У цей момент працівник з досвідом роботи у цій системі грає дуже важливу роль. Він може взяти на себе більшу частину навчальних процесів для існуючих та нових працівників. Він отримував знання та цінні коментарі від айті спеціалістів і завдяки цьому рівень його знань є набагато вищим ніж у будь-кого іншого у конкретній компанії.

Це не означає, що він має проводити весь процес навчання самотужки. У малих та середніх компаніях, він зможе взяти на себе майже повний процес навчання персоналу.

Якщо йдеться про великі компанії, які мають багато відділів з працівниками, то в такому випадку, він буде потребувати допомогу від зовнішніх спеціалістів. У цьому випадку він не зможе фізично навчати одночасно таку велику кількість людей без втрати якості навчання та можливості виділити кожному трохи часу на індивідуальні запити.

Розглянемо другий можливий сценарій. У цьому сценарії компанія не найняла такого працівника перед переходом на хмарну платформу. У такому випадку процес значно ускладняється.

Головна різниця з попереднім сценарієм у тому, що компанія не має спеціаліста, який одночасно знає усі або більшість процесів у компанії та знайомий з тим як працює хмарна платформа. У цьому випадку процес стає набагато більш заплутаним та потребує чіткої кооперацію між багатьма людьми та відділами.

Перш за все, необхідно запросити спеціалістів ззовні, які маю досвід роботи з обраною хмарною платформою та можуть навчити працівників компанії як вона працює.

По-друге необхідно чітко їм описати та презентувати основні бізнес процеси у компанії та так звану бізнес логіку. У будь-якому випадку вони мають чітко зрозуміти які основні задачі ця платформа має виконувати та які функції вона має нести.

По-третє важливо визначити, які навички мають отримати працівники компанії після проходження такого роду тренінгів. У будь-якому випадку вони мають чітко зрозуміти основні зони фокусу таких тренінгів та основні результати для працівників.

Один з найсерйозніших мінусів такого типу тренінгів є необхідність, ділитися великою кількістю бізнес інформації з сторонніми особами та компаніями. У цьому випадку приватна інформація компанія не може залишатися повністю конфіденційною.

Другий значний мінус такої схеми у необхідних витратах. Зазвичай, лекції таких спеціалістів будуть коштувати для компанії досить дорого. Навіть звичайні та стандартизовані тренінги коштують досить дорого та негативно впливають на бюджет компанії.

У цьому ж випадку запрошені лектори мають витратити купу часу на вивчення бізнес логіки та створення навчального плану для усіх лекцій. Через це компанія буде змушена витратити досить велику суму грошей. Більш того, порівняно з останнім методом компанія не зможе отримувати підтримку та відповіді на запитання після закінчення навчання.

Третім та останнім недоліком такого методу є власне витрата часу компанією. Я уже зазначив, що лектори мають витратити досить велику кількість часу на підготовку лекцій. Компанія має витратити навіть більшу кількість часу на цей процес.

Перш за все вони мають самі записати основні вимоги до такого навчання. По друге, вони мають знайти компанію, яка буде надавати їм навчальні послуги. По-третє, вони мають виділити працівників на те, щоб працювати разом зі

сторонніми спеціалістами для створення плану навчання і вибору методології для потреб конкретної фірми.

Основним висновком з цієї секції є демонстрація важливості найму заздалегідь одного чи декількох (залежно від розміру фірми) спеціалістів з досвідом роботи на таких же або схожих платформах.

Такі працівники допоможуть компанії заощадити велику кількість грошей та значно пришвидшити процес адаптації працівників до нової системи, навіть якщо розмір компанії потребує найняти партнерів ззовні компанії для досягнення такого роду цілей.

У будь-якому випадку, такі спеціалісти в компанії, будуть дуже корисні як у короткій перспективі одразу після переходу на нову систему, так і в довгостроковій перспективі під час найму нових працівників та розробки для них навчального плану.

- Метод 3. Диференціація системи навчання для нових та вже актуальних працівників компанії

Насамперед, важливо зрозуміти, що жоден працівник не буде переходити до такого навчання, перед тим, як він зрозуміє свої основні обов'язки та буде готовий до виконання усіх обов'язків непов'язаних з хмарною платформою та схожими сервісами.

Тим не менш, є дуже велика різниця між працівниками, які вже мають досвід роботи у компанії та знайомі практично з бізнес процесами та тими що тільки прийшли та знають теорію.

Процес навчання має бути поділений на 2 види лекцій. Нові працівники будуть відвідувати усі лекції, у той же час, працівники з досвідом будуть лише ходити на лекції пов'язані з освоєнням нової системи. Це дозволить зменшити навантаження на лекторів.

У цьому випадку, кожен працівник на лекціях, зможе задавати питання і зможе отримати якийсь час для питань і відповідей. Досвідчені працівники зможуть виконувати основні робочі обов'язки без постійної необхідності ходити на безглузді лекції.

Нові працівники у свою чергу зможуть сконцентруватися на навчанні і навчатися серед нових та зацікавлених працівників. Вони будуть навчатися у групах таких же нових працівників. Вони зможуть розвиватися та рости у професійному плані разом і це буде мотивувати кожного з них. У будь-якому випадку це буде корисно для усіх з них.

Метод 4. Навчання сфокусоване на отриманні практичних навичок та досвіду.

Питання здобуття практичних навичок, є одним з найважливішим у сучасному світі бізнесу. Кожна людина, яка хоч раз у своєму житті подавалася на роботу, чула знайому багатьом фразу: “Забудьте все, чому вас навчали в школі та університеті”.

Персонально я не згоден з цією фразою. На мою думку школа та університет дають студентам досить велику кількість корисних знань у різних сферах та тим не менш, у цій фразі є досить серйозне зерно логіки з точки зору компанії.

Одна з основних проблем шкільної системи у багатьох країнах та проблема не найкращих університетів у країнах особливо пост-радянського простору, це відсутність фокусу на здобуття практичних знань. Для роботодавця, практичні знання кандидата і нового працівника є його основним активом та тим що може принести користь компанії.

Коли роботодавець каже цю фразу, насправді він має на увазі перестати фокусуватися лише на отриманні теоретичних знань і сфокусуватися на отриманні практичних навичок.

Практичні навички є настільки важливими для компанії, що вони розвиваються у працівників по суті на кожному з етапів. Тим не менш, саме цей етап повністю сконцентрований на розвитку професійних практичних навичок у нових та вже досвідчених працівників.

На цьому етапі фокус йде на виконання практичних завдань і отримання покрокового розуміння, як це має бути виконано. Тобто іншими словами кожен працівник має побудувати у себе в голові шаблон поведінки у кожній можливій ситуації.

Можливо це не найефективніший метод навчання з точки зору закріплення знань, тим не менш, такий метод дозволяє перетворити новобранця на готову бойову одиницю працівника.

Такий працівник зможе чітко виконувати основні задачі. Він буде отримувати задачу та проходити чіткий маршрут кроків, який його доведе до правильного рішення. Звичайно, така схема не буде працювати для завдань, де потрібен творчий підхід.

Така схема більше підходить для однотипних завдань, які не потребують фантазії та можуть виконуватися майже мануально. Якщо такий працівник зустріне трохи інше завдання, або воно буде чимось ускладнене, то такий працівник не зможе з великою вірогідністю його виконати і він буде потребувати допомогу зі сторони.

Набагато складніше навчити людину розбиратися в якійсь темі аніж навчити людину виконувати конкретні завдання. Якщо компанія має довготерміновий план розвитку, контракти з працівниками та довіру к працівникам, то компанія може інвестувати в розвиток так званого людського капіталу.

Людський капітал є основним ресурсом у розвинених компаніях. Іншими словами це сукупність усіх знань, які відносяться до робочого процесу компанії та належать працівниками компанії. Розвиток людського капіталу у компанії це

завжди ризик, але такі дії можуть принести дуже велику користь компанії та підняти її показники.

Якщо компанія готова вкладатися в розвиток працівників, то вони мають змінити фокус навчання. Фокус практичного навчання має перестати фокусуватися на мануальному виконанні задач і перейти на розуміння логіки та процесів.

У цьому випадку процес навчання буде займати набагато довше. По-перше процес навчання буде займати набагато довше, по-друге це буде потребувати набагато більших інвестицій в кожного працівника.

Після проходження такого навчання, працівник компанії зможе стати її важливим активом і вони зможуть серйозно допомагати один одному на довгій дистанції.

Для того щоб компанія була впевнена у своєму працівникові, є декілька рішень для спокійного стану компанії. Перш за все можна підписати контракт на декілька років з працівником, який не може бути розірваний в односторонньому порядку.

По-друге, можна підписати домовленість з працівником, що працівник має відпрацювати десь місяць при бажанні розриву контракту. За цей час компанія зможе знайти працівника на цю позицію та старий працівник зможе навчити свого послідовника, який зможе його замінити та компанія не відчує серйозної втрати інтелектуального капіталу.

По-третє, якщо не має можливості підписати домовленість за будь-якою з 2 попередніх категорій, то компанія може зобов'язати працівника надати компанії н-ну кількість навчальних сесій для нових працівників та наслідника цього працівника.

Для цього необхідно мати довгостроковий план розвитку компанії та розуміння як використовувати цих працівників. Без такого плану таке навчання є повністю не потрібним.

У такому випадку можна просто використовувати першу схему навчання. У таких компаній не має серйозних перспектив довгострокового розвитку і через це, компанія буде просто виконувати свої задачі і вона буде потребувати велику кількість робочого м'яса, яке буде просто виконувати робочі задачі та поводитися згідно чіткого списку.

Метод 5. Закріплення знань та створення чіткої системи оцінки знань працівників та підвищення їх кваліфікації.

Після того, як працівники отримають свої знання та схема навчання працівників буде чітко обрана і розписана, то треба буде також визначити як буде вимірюватися кваліфікація кожного працівника.

Велика кількість компаній серйозно недооцінює важливість оцінки кваліфікацій працівників та чітку систему підняття кваліфікації серед працівників різних рівнів компанії. Така система допоможе створити так зване ранжування, завдяки якому задачі за складністю можна буде відправляти різним рівням працівників.

Важливо зазначити, що цей процес не повинен перетворитися на комп'ютерну гру, у якій кожен хоче досягти нового рівня та отримати нове досягнення. Ця система має чітко пояснювати, що має робити працівник кожного рівня, які в нього мають бути обов'язки, які в нього є перспективи та на яку винагороду він може претендувати.

Є дуже багато способів, як компанія може використовувати цю систему. Перш за все, компанія може значно спростити процес пошуку кандидатів, які заслуговують на підвищення і через це зменшити зону пошуку до чіткої кількості кандидатів з підходящими характеристиками.

По-друге, компанія таким чином може розробити систему мотивації для працівників, які будуть знати, що після проходження тестування, вони зможуть бути впевнені, що вони отримають результат який вони заслужили і це має прямий вплив на їх майбутнє у компанії.

На співбесідах, працівники часто чують питання від інтерв'юера “А ким ви бачите себе у нашій компанії через 5 років?”. Більшість кандидатів не може відповісти на це питання, тому що вони не розуміють своїх потенційних перспектив на майбутнє, така система дозволить не тільки розглядати працівника компанією як актив, а й працівнику розглянути компанію як довгострокове місце для продовження кар'єри

По-третє, працівники можуть чітко оцінити свої перспективи росту та розвитку у компанії. Працівники можуть побачити, що навіть якщо їм не запропонують нову позицію, то вони все ж зможуть отримати цінні знання, що допоможуть їм у майбутньому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ ТА ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ

У цьому розділі, я хотів би перейти до опису компанії у якій я проходив практику під час 2021 року. Цей розділ буде підготовним розділом до наступного розділу, у якому я буду пропонувати ідею проекту, який буде направлений на покращення ситуації у компанії.

Перед тим як починати цей розділ, я би хотів зазначити, що ця компанія не виставляє публічно всю інформацію про свої фінансові та економічні показники, через це у цій роботі буде використана інформація на використання якої був отриманий дозвіл у керівництва компанії.

2.1. ООО “МТФ” дистриб’юторалкогольних напоїв

Компанія в якій я працював називається ООО “МТФ”. Компанія знаходиться у Австрії у місті Відень. Ця компанія спеціалізується в основному на продажі алкоголю ресторанам та барам. В основному компанія спеціалізується на оптовому продажі алкоголю, тим не менш вона обслуговує досить велику кількість барів та ресторанів, частина з яких не потребує таких великих партій алкоголю.

Тим не менш, компанія також займається купівлею та продажом різного виду товарів. Тому важливо зазначити, що продаж алкоголю не є єдиним фокусом цієї компанії.

Компанія відноситься до виду малих або середніх підприємств. В ній працює менш ніж 50 працівників і через це вона відноситься до такої категорії. Загалом, ця фірма була створена у 2013 році і з тих пір вона повільно розвивається та досягає нових висот у світі бізнесу.

По суті, в маленьких компаніях, дуже важливо побудувати правильну систему стосунків в середині колективу. З одного боку працівники мають бути впевнені у своїх роботодавцях.

З іншого боку, компанія має зрозуміти що працівнику подобається це місце роботи і він хоче там працювати довгий період часу. У такому випадку можна побудувати трудові стосунки, які приведуть обидві сторони до успіху та довгострокового розвитку.

Важливо також зазначити, що компанія адаптувала велику кількість порад, які були написані у попередньому розділі. Компанія інколи діє навмання і тим не менш, вона досягає гідних результатів. Вона вчиться на своїх помилках та часто використовує успішних досвід інших компаній у схожих активностях та такого роду задачах.

Перш за все, компанія адаптувала ідею відео гайдів для працівників на різних позиціях. Операційні працівники мають чіткі відео мануали як треба виконувати основні бізнес процеси. Спеціалісти відповідальні за фінансові активності та аккаунтинг, також мають чіткі відео інструкції для наприклад подачі місячного звіту та пов'язаних з ним активностей.

По-друге, компанія постійно розвиває своїх робітників та готова вкладатися у їх розвиток. Працівники нашої компанії, час від часу відправляються на курси, де вони мають можливість підвищити власну кваліфікацію. Завдяки цьому у нашій компанії майже відсутній такий термін як плин кадрів серед персоналу та менеджерів.

Бізнес діяльності компанії поділяється на 2 основні категорії. Продаж алкоголю та категорія Інше. Основний напрям роботи компанії це продаж алкоголю.

Компанія співпрацює з більш ніж 30-ти офіційними виробниками алкоголю та у той же час компанія співпрацює з двадцятьма різними дистриб'юторами алкогольних напоїв.

У цьому сенсі, бізнес з продажу алкогольних напоїв, дуже схожий на бізнес з продажу ліків. Є компанія яка власне виготовляє ліки. Вона має патент на їх виготовлення, усі права рецептуру та інше. Зазвичай товари не потрапляють напряду до покупця, ці товари купує компанія дистриб'ютор. [21] Такі компанії зазвичай також не продають товари на пряму покупцям, вони не мають точок збуту і вони заробляють на різниці між ціною купівлі та продажу лікарських засобів різного призначення.

Наступний рівень це аптеки та аптечні мережі. Вони купують товар від дистриб'юторів та розміщують у власних аптеках та продають його. Лише на цьому етапі покупці можуть нарешті отримати лікарські засоби у власне використання.

Ситуація з алкогольними напоями є ще складнішою і кількість кроків від постачальника до фінального клієнта є навіть довшою. Алкогольні напої спочатку створюються компаніями. Після цього, алкоголь купують великі дистриб'ютори. Після цього є декілька сценаріїв.

Перший сценарій є досить коротким, у цьому випадку дистриб'ютор продає алкогольні напої у магазини, які у свою чергу продають їх фінальним покупцям алкогольних напоїв.

Такий сценарій є досить популярним і тим не менш, це зовсім не наш випадок. Наша компанія не працює за такою схемою.

Другий сценарій, частиною якого є моя компанія, набагато більш заплутаний. Великі дистриб'ютори продають алкоголь малим дистриб'юторам. Ті у свою чергу продають алкоголь у кафе та ресторани. Кафе та ресторани продають алкоголь фінальним клієнтам – споживачам алкогольних напоїв та похідних продуктів.

Таким чином утворюється наступний ланцюг.

Виробник ► Великий Дистриб'ютор ► Маленький Дистриб'ютор
 ► Кафе ► ► Споживач

Зазвичай от такий довгий шлях проходить пляшка алкоголь перед тим як з'явитися на столі у задоволеного клієнта щоб зробити його ще більш задоволеним.

Наша компанія знаходиться в середині цього ланцюжка. Ми виконуємо роль маленького дистриб'ютора, який зазвичай купує товари у великого дистриб'ютора та продає у ресторани та інші заклади які його потім перепродають.

Важливо зазначити, що така схема є не абсолютною та іноді в ній бувають тимчасові зміни. Інколи, наша компанія купує алкоголь напряду у постачальників. У такому випадку ми отримуємо кращу ціну, але у той же час, ми змушені самотійно займатися доставкою товару та вирішувати усі логістичні питання, які з цим пов'язані.

Інколи, кафе стає відсутньою ланкою у цьому ланцюжку. У такому випадку ми або продаємо напряду клієнту або доставляємо товари на великі свята та різного роду івенти. У будь-якому випадку, така схема бізнесу використовується найчастіше та саме на неї потрібно опиратися.

Компанія також має ще один напрям бізнесу. Як я заявляв раніше, медіатори грають дуже важливу роль у успіху компанії. Тим не менш, інколи компанія сама грає роль медіатора у стосунках між двома іншими компаніями. Наша компанія змогла довести такий тип стосунків до ідеалу. Ми організували співпрацю між двома фірмами.

Одна з фірм є виробником високо технічних матеріалів, інша компанія використовує ці матеріали у виробництві високотехнічного обладнання. Зазвичай компанія медіатор у такому випадку буде як мінімум відповідальна за логістику, тим не менш, згідно з нашою домовленістю, ми купуємо товар і одразу його продаємо іншій компанії.

Завдяки такій схемі ми запобігаємо необхідності отримувати додаткові дозволи та ліцензії для такої торгівлі. У будь-якому випадку, такий бізнес є досить ефективним та прибутковим.

2.2. Фінансовий аналіз діяльності компанії

Тепер давайте перейдемо до фінансових показників цієї компанії. Доходи та витрати компанії будуть поділені на декілька категорій згідно з основними напрямками бізнесу. Данні будуть у таблиці станом на 2016-2020 рік та покажуть основні тренди.

Таблиця 2.1.

Доходи компанії

Рік/Категорія	2016	2017	2018	2019	2020
Дохід (АЛК)	239370,356	710197,0341	1876529,987	1771106	1300508
Витрати на товари(АЛК)	184997,479	596964,0807	1606258,745	1463048	1084557
Оперативні витрати (Алк)	184523,929	201551,16	358213,8	363959,3	295473,8
Прибуток (Алк)	-130151,05	-88318,2066	-87942,558	-55900,9	-79522,8
Дохід (Інше)	1538625,51	1774660,809	1667322,984	1639073	2009156
Витрати (Інше)	1469480,7	1703531,784	1595806,635	1573316	1932955
Прибуток (Інше)	69144,8073	71129,025	71516,349	65757,11	76201,13
Загальний прибуток	-61006,244	-17189,1816	-16426,209	9856,239	-3321,63

*Розроблено автором за власними даними

Як можна побачити на цьому графіку, компанія довгий час не отримувала жодних прибутків. Починаючи з 2016 по 2018 рік компанія була в мінусі і її загальні розходи перевищували загальні доходи. Лише додатковий напрям бізнесу компенсував втрату грошей у основному напрямі бізнесу.

Важливо зазначити, що компанія вийшла в мінус також у 2020 році, через пандемію корона вірусу. Тим не менш, цей мінус мав бути набагато більшим. Австрійський парламент вирішив підтримати фірми, які постраждали та втратили прибутки під час корона вірусу і виділив кожній компанії н-ну суму грошей у вигляді матеріальної допомоги.

Така практика є дуже корисною одночасно для фірм та Австрії в цілому. З одного боку країна підтримує малий бізнес та отримує від них податки. З іншого боку, така програма дозволяє зберегти велику кількість робочих місць та зменшити кількість звільнених робітників.

Така програма одночасно допомагає людям, компаніям та державі в цілому. Завдяки цьому мінус за 2020 рік склад лише близько 3 тисяч євро. І в 2020 році, жодний працівник не був звільнений з компанії.

По суті, в маленьких компаніях, дуже важливо побудувати правильну систему стосунків в середині колективу. З одного боку працівники мають бути впевнені у своїх роботодавцях. З іншого боку, компанія має зрозуміти що працівнику подобається це місце роботи і він хоче там працювати довгий період часу.

Продажі компанії серйозно скакнули двічі. Перший раз вони різко збільшилися у 2017 коли вони майже потроїлися. Після цього продажі вирости у 2.5 рази у 2018 році. Не дивлячись на це, компанія все ще не отримувала прибуток через те що операційні витрати та витрати на товари вирости у той же період на досить великий відсоток.

Таблиця 2.2.

Доходи компанії з відсотковими підрахунками

Рік/Категорія	2016	2017	2018	2019	2020
Дохід (АЛК)	239370,356	710197,0341	1876529,987	1771106	1300508
Витрати на товари(АЛК)	184997,479	596964,0807	1606258,745	1463048	1084557
Витрати/Дохід (АЛК)	77%	84%	86%	83%	83%
Оперативні витрати	184523,929	201551,16	358213,8	363959,3	295473,8
Операційні витрати/Дохід (АЛК)	77%	28%	19%	21%	23%
Прибуток (АЛК)	-130151,05	-88318,2066	-87942,558	-55900,9	-79522,8
Прибуток/Дохід (АЛК)	-54%	-12%	-5%	-3%	-6%
Дохід (Інше)	1538625,51	1774660,809	1667322,984	1639073	2009156
Витрати (Інше)	1469480,7	1703531,784	1595806,635	1573316	1932955
Витрати/Дохід (Інше)	96%	96%	96%	96%	96%
Прибуток (Інше)	69144,8073	71129,025	71516,349	65757,11	76201,13
Прибуток/Дохід (Інше)	4%	4%	4%	4%	4%
Загальний прибуток	-61006,244	-17189,1816	-16426,209	9856,239	-3321,63

*Розроблено автором за власними даними

Ця таблиця з підрахунками є досить репрезентативною для загальної ситуації у компанії станом на 2016-2020 рік. Перш за все важливо зазначити, що не дивлячись на серйозний скачок у продажах на початку цього п'ятиріччя, компанія не стала отримувати прибутків. Це сталося через те що разом з рівнем продажів, у компанії зріс рівень витрат на товари та витрати на оперативні категорії ведення бізнесу.

Але між цими двома категоріями, яке дуже значуща різниця. Витрати на товари, зросли не просто пропорційно до доходів, а вони почали зростати навіть швидше у відсотковому значенні. Відношення витрат на товари до доходу збільшилося з 77% у 2016 до 84% у 2017 і до 86% у 2018. Через це прибутки компанії все ще не стали плюсовими.

Причина такого підняття витрат є досить зрозумілою. Коли компанія продає меншу кількість алкоголю і в плані кількості літрів і в кількості видів, то вона може співпрацювати з лише найвідданішими партнерами. У той момент, коли кількість клієнтів росте, така привілея у компанії зникає і компанія має шукати нових партнерів.

Збільшення витрат на 7% не є таким критичним. Але якщо подивитися на це з іншого боку, то компанія залишає собі лише 16 (14 у 2018) відсотків від продажу алкоголю замість 23. Прибуток з продажу алкоголю без урахування інших факторів зменшився на 40%.

Операційні витрати у відсоткову значенні зменшувались у 2017 та 2018, якщо у 2017 він зменшився майже втричі, то у 2018 він зменшився на третину від попереднього року. Така ситуація сталася бо витрати майже не змінилися у 2017 і після цього виросли лише на 75% у 2018 році.

У 2017 році, компанія все ще мала достатню потужність або ємність для того щоб опрацьовувати такі об'єми продажів. Після цього, компанія у 2018 була вимушена розширятися.

Компанія орендувала нові складські приміщення, також найняла нових водіїв та закупила досить велику кількість техніки. Разом з цим компанія найняла нових працівників, для того щоб не перенавантажувати існуючих робітників та нівелювати можливість допущення випадкових помилок.

Важливо також зазначити, що другий напрям бізнесу має стабільний рівень прибутку та приносить гроші компанії кожен рік. Ця сума не є фіксованою, але вони коливається у інтервалі від 65 до 76 тисяч і залежить повністю від попиту на інший товар.

Стосовно прибутку з основного напрямку бізнесу, то він становив -3% відсотки і це по суті його максимум. Компанія досі ще не змогла досягти прибутку у своєму основному напрямі бізнесу. Тим не менш, компанія підійшла максимально близько до цього.

Важливо зазначити, що операційні витрати компанії відносяться на 90-95% до основного напрямку бізнесу, тим не менш, якщо частину цих витрат переписати на інші категорії бізнесу то ситуація може змінитися і компанія буде прибутковою.

Оскільки ми не можемо ніяк вплинути на ціну товарів від постачальників або такі дії відносяться скоріше до компетенції менеджера з закупівель, то треба шукати способи зменшення операційних витрат для основного напрямку бізнесу та компанії в цілому.

2.3. Категорії операційних витрат компанії МТФ

Перш за все важливо виділити та розписати основні категорії операційних витрат, що компанія має щороку. Завдяки цьому можна вирішити, що треба знайти рішення для оптимізації операційних витрат та їх системного зменшення на дистанції.

Загалом, протягом цього періоду часу компанія мала 5 основних категорій операційних витрат. Кожен рік ці категорії були нагорі списку основних витрат компанії.

Таблиця 2.3.

Категорії операційних витрат

Рік/Категорія	2016	2017	2018	2019	2020
Логістичні витрати	18322,35	22500	45000	56250	52500
Податковий радник	7860,9	6375	9000	8250	7725
Зарплати	93713,24	110872,4	193452,1	201695	133497,6
Оренда	4947,405	13462,5	26250	30000	16500
Витрати на айтіпослуги	6750	9000	43500	53500	55000
Загальні витрати	184523,9	201551,2	358213,8	363959,3	295473,8

*Розроблено автором за власними даними

Перший графік презентує 5 основних категорій витрат у компанії протягом 5 років. Лідером за розміром витрат безперечно є категорія зарплат, ця категорія є найбільшою у компанії та жодна інша категорія навіть не стоїть на хоч більш менш близькій дистанції.

Найменша категорія з цих п'яти це податковий радник. Не дивлячись на те, що багато компаній недооцінюють важливість такого спеціалісту, він допомагає компаніям економити досить велику кількість грошей кожен рік. У Австрії такий спеціаліст ще й допомагає робити місячну звітність для подання документів до державних органів.

Оренда та логістичні витрати, це дві категорії розходів, які на пряму залежать від обсягу продажів у компанії, ці дві категорії збільшуються коли обсяг продажів у компанії збільшується і навпаки. Там присутня пряма кореляція між параметрами.

Остання категорія, це витрати на айтї послуги, як можна побачити, ця категорія сильно зросла у 2018 і с тих пір лише збільшується і не стоїть на одному рівні.

Таблиця 2.4.

Категорії операційних витрат у %

Рік/Категорія	2016	2017	2020	2019	2018
Логістичні витрати	18322,35	22500	45000	56250	52500
Логістичні витрати у %	9,93%	11,16%	12,56%	15,46%	17,77%
Податковий радник	7860,9	6375	9000	8250	7725
Податковий радник у %	4,26%	3,16%	2,51%	2,27%	2,61%
Зарплати	93713,24	110872,4	193452,1	201695	133497,6
Зарплати у %	50,79%	55,01%	54,00%	55,42%	45,18%
Оренда	4947,405	13462,5	26250	30000	16500
Оренда у %	2,68%	6,68%	7,33%	8,24%	5,58%
Витрати на айтїпослуги	6750	9000	43500	53500	55000
Витрати на айтїпослуги у %	3,66%	4,47%	12,14%	14,70%	18,61%
Загальні витрати	184523,9	201551,2	358213,8	363959,3	295473,8

*Розроблено автором за власними даними

Категорію зарплат навряд чи можна серйозно змінити або зменшити в ній витрати без серйозної зміни структури компанії або зменшення продуктивності компанії. Через це ми залишимо її в стороні і не будемо намагатися її змінити чи зменшити в ній витрати.

Наступна категорія, яка залишиться без змін, це категорія витрат на податкового радника. Ми не будемо чіпати цю категорію, тому що вона дуже вигідна для нашої компанії.

Витрати у категорії оренди можуть бути зменшені, тим не менш, такі витрати як склад і офіс дуже необхідні компанії і зниження витрат у будь-якій з цих двох категорій призведе до зниження продуктивності компанії та зменшить її потужності.

Загалом лишилося 2 категорії витрат. Витрати у обох категоріях мають бути зменшені і це можливо зробити без нанесення серйозної шкоди для компанії. Обидві категорії чудово підходять під тему цієї роботи, тому що обидва з них можуть бути відправлені на міжнародний аутсорсинг. Тим не менш, для того щоб запобігти розмазування проекту на забагато частин, одна з цих категорій має бути обрана.

Категорія логістичних витрат зросла з 9% до майже 17% від загальних витрат компанії. Таким чином частка бюджету на логістичні витрати стала значно більшою.

Причиною такого різкого збільшення витрат у цій категорії стала доставка та продаж товарів закордон. З одного боку, це допомогло різко збільшити продажі товарів, з іншого боку це досить сильно збільшило витрати. Порівнюючи дані 2016-того та 2019 року ця сума потроїлась.

Ця категорія є досить великим джерелом витрат для компанії, тим не менш, велика частка цих витрат є аргументованими та вони також є дуже важливими для компанії. Для проформи, такі витрати можна віддати на міжнародний аутсорсинг логістичним компаніям, які займаються перевезенням у Європі.

Категорія витрат на айті послуги за ці п'ять років, стала чорною дірою для бюджету компанії. Витрати на цю категорію зросли протягом цього періоду у 9 разів з 6750 до 55000 та відсоток цих витрат серед загальних витрат збільшився у 5 разів з 3.66% до 18.61%.

Як би це не було парадоксально, компанія витрачає більше грошей на айті послуги аніж на логістику при продажі своїх товарів. Така ситуація є абсолютно абсурдною там має бути виправлена якомога швидше.

Для того, щоб виправити цю ситуація, необхідні залучити міжнародні аутсорсингові компанії, які спеціалізуються на такого роду задачах. Після зниження витрат у цій категорії, компанії може нарешті стати прибутковою загалом та майже стати беззбитковою у сфері своєї основної діяльності.

До речі витрати на айті у майже 19% це набагато вище середнього у будь-якій індустрії і особливо індустрії продажів. [23]

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНИЙ ПЛАН ЗМЕНШЕННЯ ВИТРАТ ЗА ДОПОМОГОЮ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ

Головна задача цього розділу, це розробка плану оптимізації витрат компанії МТФ у сфері витрат на айті послуги. Айті послуги займають майже 20% усіх операційних витрат компанії, і через це, оптимізація цих витрат призведе до збільшення прибутку у компанії та зменшення неефективних витрат, на які компанія марнує гроші.

На жаль, повна інформація про розподіл виплат у цій категорії недоступна, тим не менш, за допомогою аналіз підкатегорій витрат, можна порахувати та оцінити масштаби потенційної економії ресурсів завдяки залученню сервісів міжнародного аутсорсингу.

3.1 Аналіз причин появи надмірних витрат

Почнемо з 2016 та 2017 році. У цих роках витрати на айті систему були мінімальні загалом компанія витрачала в середньому 655 євро на місяць. Це не сильно впливало на загальну картину витрат і становило близько 4% максимальних витрат компанії.

У цей час у компанії працював один спеціаліст з айті питань. У той же час він будував внутрішню систему компанії. В цю систему входить інформація про замовлення від клієнтів та закупівлю від постачальників. Ця система аналізує дані та виявляє нестачу товарів, моніторить ціни та допомагає складати звіти до податкової.

Загалом, ця система на даний момент є основною життєдіяльності компанії і без цієї системи, компанія просто не зможе ефективно працювати. У той же час ця система має величезну кількість різних зв'язків, які пов'язують різні частини компанії і компанія майже повністю зав'язана на цих процесах і без них робота майже зупиниться.

Тепер перейдемо до основних категорій витрат на айті сектор у компанії на даний момент. Ми почнемо список витрат зі штатного працівника нашої компанії який у нас на контракті.

Перш за все в компанії працює айті спеціаліст. Цей спеціаліст працює у компанії 20 годин на тиждень. Його основна задача, це виправлення помилок які можуть статися під час операційної роботи та внесення даних до акаунтингових систем.

Без такого спеціалісту, досить складна та багатoelementна внутрішня система не зможе безперебійно функціонувати. Такий спеціаліст грає роль медсестри, яка може допомогти у випадку якихось невеличких збоїв, які тим не менш стаються досить часто. У таких випадках цей спеціаліст намагається виправити ці помилки щоб система продовжила працювати. Але на жаль це не завжди допомагає.

Ми зробимо приблизну оцінку вартості такого спеціаліста для компанії. Оскільки цей програміст працює в нашій компанії 20 годин на тиждень, то він працює 50% робочого часу. При середній зарплаті програміста такого рівня у 30000 € на рік. Такий програміст має отримувати близько 15000€ на рік. Ми візьмемо цю суму для наших підрахунків. [24]

По-друге, компанія заключила контракт з австрійською агенцією, яка займається такого роду задачами. У випадку якщо наш спеціаліст не може виправити помилки, які сталися у нашій системі, ми звертаємося до цієї агенції і вони виділяють нам одного спеціаліста, який займається вирішенням нашого питання.

Серед усіх пропозицій, що ми отримували від різних агенцій, середня годинна оплата такого агенту підтримки дорівнювала приблизно 20€ на годину. Наша компанія домовилася про пакет, який включає 15 годин на тиждень, це час в який ми можемо використовувати спеціаліста для наших потреб та для вирішення помилок, які з'явилися у нашій системі. Загалом це виходить 15 годин на тиждень

або $15 \cdot 4,33 = 65$ годин на місяць. Компанія витрачає на це 1300 євро на місяць або 15600 євро на рік.

Загалом, тільки ці 2 статті витрат потребують витрачати на них більш ніж 30000 на рік. А ще є витрати на оплату домену для корпоративної пошти, витрати на підтримку сайту та оплата за сервер.

Загалом, ці витрати пов'язані з необхідними айті послугами для підтримки життєдіяльності нашої компанії. Без цих витрат, дуже вірогідно, що наша внутрішня система перестане працювати і скоріш за все більшість процесів у компанії просто зупиниться.

На цьому етапі важливо зрозуміти, чому невеличка компанія з середнім, потребує таких великих витрат у айті сфері. Для знаходження відповіді, непотрібно проводити довгий аналіз, відповідь знаходиться майже на поверхні або десь дуже близько.

Як зазначено раніше, головним розробником цієї системи був айті спеціаліст, який працював у цій компанії з середини 2016 по середину 2018 року. Він створив внутрішню систему компанії, якою компанія користуються досі. Він зробив великий вклад у розвиток компанії, тим не менш, він зробив її медвежу послугу.

Компанія почала занадто сильно опиратися на сервіси, які ця система надає. З часом, компанія стала настільки пов'язаною з цією системою, що без неї вона вже не могла працювати.

Після того як цей працівник покинув компанію, компанія почала рости і ця система більше не витримувала і починала збоїти. Після цього керівництво звернулося до звичайного айті спеціаліста, який мав би її полагодити. І тоді почалися страждання компанії.

Виявилося, що програміст використовував безліч мов програмування, та майже не залишав коментарів (коментар це пояснення для колег як і для чого це

зроблено). Виявилося, що дуже важко знайти спеціаліста для підтримки такої системи.

А якщо такий спеціаліст буде знайдений, це буде коштувати компанії дуже дорого. Компанія витратила майже три місяці на пошук компромісу. Компанія вирішила найняти штатного програміста на неповний день для вирішення термінових питань. Також компанія уклала домовленість з агенцією, для того щоб бути захищеними у випадку серйозної несправності.

Через це компанія витрачає 55 тисяч євро на рік або трохи більше ніж 4500 євро на місяць. Само тому, ця категорія витрат була для оптимізації у рамках цього проекту. За допомогою міжнародного аутсорсингу, рішення для цієї проблеми буде знайдено.

3.2 Вибір стратегії зменшення витрат та заощаджування ресурсів

Перш за все, потрібно визначитися з вектором у якому компанія хоче рухатися. Як зазначено ще у першому розділі, є два основних метода, які можна використати у цьому випадку.

Перший метод включає використання традиційного міжнародного аутсорсингу. У цьому випадку, компанія має замовити створення ресурсу, на якому ця внутрішня система буде працювати.

На цьому моменті ми скоріш за все будемо на роздоріжжі. Або нам потрібно домовитися з однією з агенцій про розробку нашої власної платформи по суті з нуля. У такому випадку, це буде коштувати дуже дорого. Більш того це буде потребувати мінімум пів-року на виконання. Середньо статистична компанія оцінить таку роботу десь 100000 € [18]. Такий прогноз ми отримали від декількох компаній.

Друге рішення включає використання так званого коробкового рішення. Коробкове рішення включає частково готову платформу, з великим доступним сетом утілітів та вбудованими функціями. Гарним прикладом такого сервісу є

платформа ODOO. Скоріш за все це буде коштувати десь на 50-60% дешевше порівняно з попереднім варіантом. [25]

Другий метод включає використання новітнього напрямку у міжнародному аутсорсингу. Як зазначено у першому розділі, на даний момент XaaS (Anything as the service) тип аутсорсингу є найпопулярнішим. Таке рішення є дуже вигідним як на дистанції та і в короткостроковій перспективі.

Більш того, XaaS дозволяє мати варіативність у виборі та потенційній зміні сервісів. Через це у даному випадку найкращим рішенням буде використання XaaS аутсорсингу.

Тепер перейдемо до практичної частини з можливими варіантами та підрахунками. Для того щоб зрозуміти який саме сервіс нам потрібен, необхідно чітко поставити задачу, яка буде виконана.

У даному випадку, нам потрібно обрати сервіс, на якому можна буде побудувати платформу для переведення на неї внутрішньої системи нашої компанії. Такий сервіс має бути багатофункціональним та включати в себе усі потрібні функції та інтеграції.

Для виконання цієї задачі ми маємо звернутися до одного з підрозділів XaaS який називається PaaS. Це розшифровується як “Platform as a Service” або просто платформа як сервіс.

Такі сервіси дають на місце для створення платформи або переведення туди власної платформи. Гарним прикладом такого сервісу є Amazon Elastic Beanstalk. Це платформа яка направлена на виконання саме таких задач. Вона створить прекрасний фундамент для переведення нашої внутрішньої системи на таку мультимедійну хмарну платформу. [26]

Таким чином задача цього проекту сформована. По-перше потрібно перевести внутрішню систему на нову платформу, вибрати усі потрібні утиліти та знайти компанію чи працівника, який буде займатися підтримкою систему.

Для такого завдання, дуже важко зробити чітку оцінку вартості, тим не менш, ми скористаємося даними, що були презентовані раніше для приблизної оцінки цього проекту та визначення необхідних фінансів.

3.3. План зменшення витрат пов'язаних з айті сектором

Для початку, давайте представимо 3 основні категорії витрат які будуть існувати при імплементації цього проекту.

- Витрати пов'язані з перенесенням система на платформу AWS та початковим налаштування усіх необхідних функцій та утилітів для активації продукту.

Насправді, така категоріє є найважчою для складання прогнозу про її ціну. Зазвичай процес починається зі створення технічного завдання, після цього йде оцінка від спеціалістів та представники сервісу повідомляють які утиліти будуть потрібні і їх треба буде купити.

З одного боку, переведення готового проекту на хмарну платформу зазвичай не потребує великих зусиль. У такому випадку ми виберемо так звану “Виделку” цін для того щоб зробити більш менш об'єктивний прогноз.

Перш за все, ми розглянемо 2 можливих варіанта ставки програміста на цей проект 20 та 25 доларів. Переведення нашої системи на сайт буде потребувати вивчення повної бізнес логіки системи та також буде вимагати переведення декількох мов програмування у знайомий формат для системи.

За складністю роботи, таке завдання можна порівняти зі створенням середнього сайту з широким функціоналом. Таку роботу можна оцінити у 90-120 робочих днів програміста. Таким чином виделка становить 14440€-24000€. Середній результат становить 18910€.

Таблиця 3.1.

Можливі витрати на перенесення системи на плафторму

Час/Оплата	20€/Год	25€/Год
90 днів (4 місяця) (720 годин)	14 440 €	18 000 €
120 днів (5.5 місяців) (960 годин)	19 200 €	24 000 €

*Розроблено автором за власними даними

- Щомісячні витрати на підписку на цей сервіс для використання хмарної платформи на якій сервіс буде розміщений.

У цьому випадку підрахунки будуть простішими. У одному з попередніх прикладів для підрахунків ми використали цінову політку платформи HUBSpot. На основі ціни на підписку на цій платформі зі схожим функціоналом, ми зможемо приблизно оцінити яка буде ціна на підписку. На тому ресурсі ціна дорівнює 1200 доларів на місяць. На даний момент курс долару до євро становить 0.88. Тому 1200 доларів буде дорівнювати 1056 євро на місяць. Це коштуватиме 12672 євро на рік.

Ми також розглянемо 9 можливих сценаріїв. У нас буде 2 основні метрики по 3 можливих варіанта. Ціна може дорівнювати цій, бути вище на 25% або бути вище на 50 відсотків.

У той же час ми зацікавлені у довгостроковому партнерстві і через це ми потенційно можемо розраховувати на знижку у 10 або 20% при підписанні довгострокового контракту.

Таблиця 3.2.

Можливі витрати на підписку

Зміна ціни / Знижка	0%	10%	20%
Така ж	12672	11404,8	10137,6
Вища на 25%	15840	14256	12672
Вища на 50%	19008	17107,2	15206,4

*Розроблено автором за власними даними

У цьому випадку, виделка цін є досить великою. Різниця між найвигіднішою пропозицією та найменш вигідною майже 9000 і вони різняться майже вдвічі. Середнє значення становить 14256 і це можна вважати математичним очікуванням результату.

- Щомісячні витрати на підтримку ефективної роботи сервісу та коректування помилок по мірі виникнення.

Не дивлячись на те, що такий сервіс не повинен серйозно збоїти, тим не менш необхідно визначити суму, яка буде витрачена на спеціаліста з підтримки такої системи.

У цьому випадку я не буду розбирати безліч сценаріїв і просто запропоную звернутися до середньостатистичної української або російської агенції для виділенням нам спеціаліста на якусь кількість годин на тиждень.

На даний момент компанія потребує $20+15=35$ годин спеціалістів на тиждень. З новою системою на хмарній платформі цю цифру можна буде зменшити до 15. Середня ставка програміста у такій українській компанії в середньому 20 доларів на годину.

Таким чином, ми будемо на це витратити близько $15 \cdot 4.33 \cdot 20 \cdot 0.88 = 1143.12$ євро на місяць або 13717 на рік.

Плавню переходимо до висновків. Перш за все важливо оцінити первинні необхідні інвестиції з боку компанії. Протягом перших п'яти місяців, компанія має інвестувати 14440€-24000€ в середньому 18910€.

Після цього компанія буде щорічно витратити 13717€ на рік + в середньому десь 14256 на рік. Разом це дорівнює 27973€ на рік. Важливо також зазначити, що цифри у цьому аналізі взяті в основному не по мінімальним значенням і з великою вірогідністю, справжні результати будуть меншими.

Навіть без цього, такий проект дозволить вдвічі зменшити витрати на айті сферу у компанії.

ВИСНОВКИ

Ця наукова робота оцінила основні зони впливу міжнародного аутсорсингу на розвиток малих та середніх компаній.

У першому розділі цієї роботи, концепт міжнародного аутсорсингу був детально проаналізований. Перш за все історія аутсорсингу та міжнародного аутсорсингу була коротко описана. Ця секція презентує основні етапи розвитку та чітко обмальовую географічний розподіл працівників у сфері міжнародного аутсорсингу.

У наступному підрозділі йде презентація різних видів аутсорсингу. Перший з них це традиційний аутсорсинг.

Традиційний айті-аутсорсинг є моделлю співпраці у якій компанія купує готові продукти. Прикладами таких продуктів є наприклад сайт, який компанія замовляє для себе і яким буде у майбутньому користуватися.

На даний момент у світі з'явилася дуже потужна альтернатива. Це модель ХААС (AnythingasaService). Ідея цієї моделі базується на так званих хмарних сервісах. Головна ідея такого виду міжнародного аутсорсингу у можливості оренди платформи на деякий час, замість купівлі готового продукту.

Ця модель досить сильно відрізняється від традиційного аутсорсингу та має велику кількість переваг та деякі недоліки.

Першою важливою перевагою ХААСмоделі є гнучкість. Завдяки цій моделі компанії можуть не боятися, що їм буде потрібно постійно переробляти продукт який вони отримують. Компанії постійно розвиваються і через це у них з'являються нові потреби та задачі. До яких можна просто адаптуватися.

Друга перевага такої моделі це можливість розповсюдження інновацій. Завдяки цій моделі велика кількість компаній отримує доступ до інноваційних технологій та ресурсів.

Також ця система має декілька фінансових переваг. Перш за все представлений практичний приклад довів економічну ефективність моделі над класикою. По-друге, компанії можуть перевести витрати у цій сфері з капітальних витрат (одноразові великі витрати) на поточні операційні витрати.

У той же час, ця модель має деякі недоліки, які тим не менш мають потенційні контр міри щоб нівелювати їх ефект.

Першим серйозним недоліком є відсутність повного контролю над цією платформою та сервісами які вона надає. Недолік, який є піднедоліком першого недоліку, це переоцінка можливостей програмного забезпечення компанії та її обладнання.

Наступний недолік це високий час підготовки працівників в середині компанії для використання цих ресурсів. Цей метод вимагає дуже високого рівня підготовки з боку працівників і через це вони мають витратити свій час на підготовку та навчання.

Дуже важливу роль у боротьбі з цим недоліком грає правильне початкове налаштування системи та створене FAQ(FrequentlyAskedQuestions). Це лист з питаннями які можуть найчастіше з'являтися.

Другий розділ цього паперу проводить опис компанії. У цій секції я презентую основну інформацію стосовну компанії взагалі так напрямків її бізнесу. Перша секція також демонструє її особливості та важливі деталі.

Другий підрозділ повністю сфокусований на економічних результатах компанії. Цей підрозділ аналізу інформацію станом на 2016-2020 рік та показує основні тренди у розвитку компанії.

Останній підрозділ сфокусований на операційних витратах компаній. У цій секції презентовані основні категорії витрат компанії та проводиться аналіз у яких сферах необхідне покращення.

Третій та останній розділ сфокусований на запропонованому практичному плані вирішення проблем.

Перш за все, цей розділ презентує причину виникнення проблеми. Головною причиною є складна по структурі внутрішня система компанії, яка дає збої і потребує занадто багато ресурсів для підтримки.

Другий підрозділ сфокусований на пошуку правильного вектору вирішення проблеми. У даному випадку найкращим рішенням буде використання ХААСаутсорсингу. Для виконання цієї задачі ми маємо звернутися до одного з підрозділів ХААСа який називається РААС “PlatformasaService” або просто платформа як сервіс.

Третій підрозділ складається з запропонованого рішення та математичних підрахунків, наскільки це рентабельно та ефективно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Calculator888.ru, онлайн калькулятор. [Електронний ресурс]// Головна сторінка . [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: <https://calculator888.ru/blog/istoriya/kalkulator-delaet-nashu-zizn-proshe.html>(дата звернення 21.11.2021)
2. blogs.3ds.com, сайт новин. [Електронний ресурс]// 100 YearsAfterFord: WhereTheConveyorBeltHasTakenUs/ Винайдення конвеєру. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: <https://blogs.3ds.com/delmia/100-years-after-ford-where-the-conveyor-belt-has-taken-us/> (дата звернення 21.11.2021)
3. Rezaid.co.uk, офіційний сайт допомоги розвитку компаній. [Електронний ресурс]// TheTypes&BenefitsofOffshoreOutsourcing/ Переваги Аутсорсингу. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: <https://rezaid.co.uk/offshore-outsourcing/> (дата звернення 21.11.2021)
4. Outsourcing-kadrov.ru, сайт Кадрових Новин. [Електронний ресурс]// Головна Сторінка[Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: <https://outsourcing-kadrov.ru/blog/autsorsing-istoriya-vozniknoveniy>(дата звернення 21.11.2021)
5. Nuzhnyludi.ru, сайт корисних статей. [Електронний ресурс]// ИсторияАутсорсинга / Історія Аутсорсинга. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: <https://nuzhnyludi.ru/stati/autsorsing-istoriya-vozniknoveniya-i-otlichitelnye-osobennosti.html>(дата звернення 21.11.2021)
6. Bydoutsourcing.com, сайт аутсорсингової інформації. [Електронний ресурс]// originanddevelopmentofoutsourcing/ Історія Аутсорсинга. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: <https://www.bydoutsourcing.com/post/origin-and-development-of-outsourcing#:~:text=The%20practice%20of%20Outsourcing%20started,way%20of%20hiring%20cheaper%20talent.>(дата звернення 21.11.2021)
7. Tass.ru, офіційний сайт новин. [Електронний ресурс]// История американо-китайских отношений/ ІсторіяАмерикансько-КитайськихВідносин. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: <https://tass.ru/info/4159288>(дата звернення 21.11.2021)
8. Tadviser.ru, сайт статей про новітні технології. [Електронний ресурс]// 5 largest economies in the world / Рейтинг найбільших економік світу. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: <https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D0%A2->

%D0%B0%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3_(%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA)(дата звернення 21.11.2021)

9. Statista.com світова платформа бізнес даних [Електронний ресурс]// IT Outsourcing data/ Дані про Айті Аутсорсинг. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: <https://www.statista.com/topics/1900/it-outsourcing/#dossierKeyfigures> (дата звернення 21.11.2021)

10. Netapp.com, сайт центру знань. [Електронний ресурс]// Хаас/ Все як сервіс. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: <https://www.netapp.com/ru/knowledge-center/what-is-anything-as-a-service-haas/> (дата звернення 21.11.2021)

11. Tadvise.ru, сайт статей про новітні технології. [Електронний ресурс]// SAAS / Програмне забезпечення як сервіс [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: https://www.tadviser.ru/index.php/SaaS_-_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BA%D0%B0%D0%BA_%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B0 (дата звернення 21.11.2021)

12. Tadvise.ru, сайт статей про новітні технології. [Електронний ресурс]// PAAS / Платформа як сервіс [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: https://www.tadviser.ru/index.php/PaaS_-_Platform_As_A_Service_-_%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0_%D0%BA%D0%B0%D0%BA_%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B8%D1%81 (дата звернення 21.11.2021)

13. Kinsta.com, офіційний сайт технічних новин. [Електронний ресурс]// ХААС / Все як сервіс. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: <https://kinsta.com/blog/haas/> (дата звернення 21.11.2021)

14. Gedys-intraware.com, офіційний сайт компанії Gedys. [Електронний ресурс]// Хаас – Anything as a Service/Все як сервіс. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: <https://www.gedys-intraware.com/haas-anything-as-a-service/> (дата звернення 21.11.2021)

15. Hubspot.com, офіційний сайт платформи Хабспот. [Електронний ресурс]// Головна Сторінка. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: <https://www.hubspot.com/> (дата звернення 21.11.2021)

16. Marketingup.ru, сайт Маркетингових новин. [Електронний ресурс]//
Сколько нужно времени на создание сайта / Скільки потрібно часу на створення сайту. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: <https://marketingup.ru/blog/skolko-vremeni-nuzhno-na-sozdanie-sayta>(дата звернення 21.11.2021)
17. Dataart.com.ua, офіційний сайт біржі Nasdaq. [Електронний ресурс]// Как посчитать время на тестирование/ як визначити час на тестування. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: <https://www.dataart.com.ua/news/kak-poschitat-vremya-na-testirovanie/>(дата звернення 21.11.2021)
18. Avada-media.ua, офіційний сайт компанії АВАДА МЕДІА. [Електронний ресурс]// Разработка сайтов / Розробка сайтів. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: <https://avada-media.ua/services/razrabotka-sajtov/>(дата звернення 21.11.2021)
19. Ashmanov.com, офіційний сайт Контори Ашманов. [Електронний ресурс]// СКОРОСТЬ ЗАГРУЗКИ САЙТА: КАК ПРОВЕРИТЬ И УВЕЛИЧИТЬ/ Швидкість загрузки сайту, як перевірити та збільшити. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: <https://www.ashmanov.com/education/articles/skorost-zagruzki-sajta/> (дата звернення 21.11.2021)
20. Support.google.com офіційний сайт підтримки Гугл. [Електронний ресурс]// Гиперссылки / Гіпперсилки. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: <https://support.google.com/chrome/thread/81838985>(дата звернення 21.11.2021)
21. Thepharma.media сайт українських дистриб'юторів. [Електронний ресурс]// Бадм / БАДМ. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: <https://thepharma.media/companies/distribjutory-i-optovye-kompanii/badm>(дата звернення 21.11.2021)
22. Killis.at, офіційний сайт дистриб'ютора Кілліс. [Електронний ресурс]// Головна сторінка. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: <https://www.killis.at/catalogsearch/result/?q=alo&x=4&y=5>(дата звернення 21.11.2021)

23. Сайт Новин. [Електронний ресурс]// Calculations efficiencyitsolutionsimplemmentation-business/ Підрахунок ефективності. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу:<https://xn----dtbhaacat8bfloi8h.xn--p1ai/Calculations-efficiency-it-solutions-implementation-business>(дата звернення 21.11.2021)
- 24.Payscale.com, Сайт з середнім рівнем заплат. [Електронний ресурс]// AverageSalary / Середня зарплата [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу:https://www.payscale.com/research/AT/Job=Software_Developer/Salary(дата звернення 21.11.2021)
- 25.Odoo.com, офіційний сайт платформи ODOO [Електронний ресурс]// Головна сторінка. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: https://www.odoo.com/ru_RU(дата звернення 21.11.2021)
26. Aws.amazon.com, офіційний сайт сервісів Амазон. [Електронний ресурс]// Pricing / Ціни. [Веб-сайт]. – Електронні дані. – 2021 – Режим доступу: https://aws.amazon.com/ru/pricing/?nc2=h_q1_pr_ln (дата звернення 21.11.2021)