

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ИТ-ПРОЕКТОВ НА ОСНОВЕ АУТСОРСИНГА

Т. И. Лапина, Н. В. Молоткова, А. Л. Денисова

ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов

Рецензент д-р экон. наук, профессор Н. В. Злобина

Ключевые слова и фразы: аутсорсинг управления проектами; ИТ-проекты; ИТ-услуги; проектная деятельность; проектно-ориентированная компания.

Аннотация: Рассмотрены вопросы повышения качества ИТ-проектов на основе использования аутсорсинга. Раскрыты особенности управления ИТ-проектами в России: высокая динамика развития информационных технологий, всеобщая типизация и унификация проектных решений, постепенная миграция бизнес-процессов из бумажной в электронную форму, превращение Интернета из технологического феномена и инструмента в самостоятельное явление, формирующее специфичную социальную среду, и фактор, определяющий направление развития не только информационных технологий, но и общественных формаций. Перечислены основные причины неудачной реализации ИТ-проектов. В результате проведенного анализа выявлена и обоснована необходимость использования аутсорсинга как одной из последних тенденций в реализации проектных инициатив. Подробно описаны принципы и приоритеты построения деятельности проектно-ориентированных компаний, где ИТ-проекты становятся основной единицей организации и управления.

В настоящее время управлению проектами в Российской Федерации уделяется достаточно много внимания. Бизнес начал осуществлять свое развитие через проектную деятельность, на государственном уровне разрабатываются и активно внедряются национальные проекты.

Проведя анализ существующих определений понятия «проект», можно с уверенностью утверждать, что он объединяет различные виды дея-

Лапина Татьяна Ивановна – аспирант кафедры «Коммерция и бизнес-информатика»; Молоткова Наталия Вячеславовна – доктор педагогических наук, профессор, научный руководитель кафедры «Коммерция и бизнес-информатика», проректор по непрерывному образованию, e-mail: nmolotkova@list.ru, ТамбГТУ, г. Тамбов; Денисова Анна Леонидовна – доктор педагогических наук, доктор экономических наук, профессор, директор Института делового администрирования и бизнеса, Финансовая академия при правительстве Российской Федерации, г. Москва.

тельности, характеризующиеся множеством признаков, наиболее общими из которых являются следующие [1]:

- направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов;
- координированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и окончанием.

Развитие в последние годы ИТ-отрасли в России оказало огромное влияние на организацию управленческой деятельности, в частности, применение новых технологий и средств управления проектами облегчило достижение результатов в сфере оказания ИТ-услуг, позволило более эффективно распоряжаться временем и ресурсами ИТ-проектов. Однако в России управление ИТ-проектами имеет ряд особенностей, которые необходимо учитывать участникам, вовлеченным в сферы проектного управления.

1. Высокая динамика развития информационных технологий (ИТ), приводящая к сокращению длительности жизненного цикла информационных систем в связи с быстрым моральным старением реализованных в них технологических решений. С одной стороны, это приводит к вынужденному сокращению длительности ИТ-проектов, с другой, – к необходимости использования модульных архитектур, допускающих частичную замену стандартизированных компонент на функциональные аналоги нового поколения.

2. Всеобщая типизация и унификация проектных решений, стремление использовать готовые или настраиваемые под конкретного заказчика продукты, минимизация доработок и использования высококвалифицированного труда при выполнении проектных работ.

3. Массовая интеграция функциональных подсистем гетерогенной информационной среды, часто реализуемых в различных операционных средах, программных и технических платформах.

4. Вертикальная и горизонтальная ведомственная и внутрикорпоративная интеграция информационных структур, приложений и сервисов, глобализация ИТ на основе Интернета, интенсивного обмена медиа-контентом и развития системных решений, основанных на таком обмене (конференции, медиа-консультации, телеобработка, совместное удаленное использование офисных и медиа-приложений).

5. Постепенная миграция бизнес-процессов из бумажной в электронную форму, развитие аутсорсинга бизнес-услуг, электронного документооборота, бизнес-транзакций, розничных продаж и услуг, оказываемых в электронном виде.

6. Превращение Интернета из технологического феномена и инструмента в самостоятельное явление, формирующее специфичную социальную среду и фактор, определяющий направление развития не только ИТ, но и общественных формаций. В данном случае речь идет не о потенциальной возможности использования в том или ином проекте решений, основанных на интернет-технологиях, а об оценке полноценности самого проекта в зависимости от задействования (или нет) в нем интернет-решений.

7. Глобализация и централизация информационных ресурсов, связывание и всеобщая зависимость информационного сообщества от интернет-

контента, доступности каналов связи и качества услуг, оказываемых провайдерами и надежности централизуемых сервисов и других ИТ-активов [2].

Проектный подход актуален для всех отраслей, где используются информационные технологии. К ИТ-проектам относятся и разработка программного обеспечения, и внедрение информационных систем. Они характеризуются высокой интенсивностью в сочетании с глубокой детализацией календарно-сетевых графиков. Риски срыва сроков, превышения плановой трудоемкости и недостижения запланированных результатов по проектам в сфере ИТ особенно высоки вне зависимости от отрасли экономики. Часто возникает задача интеграции системы управления ИТ-проектами с другими системами, прежде всего, CASE-средствами (CASE – Computer-Aided Software Engineering), CRM системами (CRM – Customer Relationship Management).

В условиях рыночной экономики ИТ-проект следует понимать как самостоятельный инвестиционный проект. Практически каждое предприятие в процессе организации своей деятельности сталкивается с тем или иным ИТ-проектом, который в организации должен рассматриваться как часть крупной системы (например, программы по реструктуризации предприятия), потому как изменения, связанные с реализацией ИТ-проекта, затрагивают все бизнес-процессы предприятия, в том числе и его организационную структуру.

Особенностью ИТ-проектов является существование изменений в проекте, которые касаются не только условий реализации проекта, но и самой цели проекта или ее качественных характеристик.

Кроме того необходимо учитывать и другие особенности ИТ-проектов [3]:

- каждый новый ИТ-проект – это создание нового неповторимого продукта;

- ИТ-технологии постоянно обновляются, появляются новые, ранее не существовавшие инструменты, у каждого из которых есть своя технология разработки и внедрения;

- количество ИТ-проектов с каждым годом растет, их участниками становятся новые сотрудники, ранее не имевшие такого опыта;

- в основе ИТ-проектов находятся большие команды людей, которые явно влияют как на цели проекта, так и на способы его выполнения в ходе всего проекта;

- часть работ выполняется внешними исполнителями (аутсорсинг).

Анализ практики управления ИТ-проектами позволил выявить основные причины неудачной их реализации. ИТ-проекты терпят неудачу, так как они намного сложнее обычных проектов. Они включают трудности управления, свойственные обычным проектам: ограничения бюджета и недостаток людей, которые могут быть задействованы в проекте. Помимо этого, данный тип проектов зачастую сталкивается с уникальными технологическими вызовами, связанными с техническими средствами, операционной системой или проблемами с базами данных.

В некоторых случаях ИТ-проекты уже на начальном этапе терпят неудачу из-за недостаточного планирования. ИТ-организации должны пла-

нирывать ресурсы, необходимые для проекта, профессиональные требования к сотрудникам, которых необходимо привлечь, а также время для разработки, тестирования и осуществления проекта. Без достаточного учета данных моментов ИТ-организация не сможет достичь трех основных факторов успеха: соблюдения срока, бюджета и соответствия требуемой функциональности.

Еще одной причиной неудачной реализации ИТ-проекта является спешка. Большинство компаний сегодня полагаются на информационные технологии для получения конкурентных преимуществ. Они требуют ускорения разработки и реализации системы, стремясь быть первыми на рынке с новым, разработанным на ИТ продуктом, сервисом или технологией. Чтобы оставаться конкурентоспособными, организации часто ощущают потребность сократить расходы и оптимизировать бизнес-процессы. Но это усиливает давление на большие, дорогие проекты, такие как внедрение ERP (Enterprise Resource Planning) или обновление ИТ-платформы. Проект с недостаточным планированием, оценкой рисков и тестированием обречен с самого начала.

Наконец, ИТ-проекты терпят неудачу из-за их большого объема. Крупный проект, как правило, лучше управляется, если его разбить на ряд мелких, более управляемых. Например, проект для преобразования всех старых документов, форм и сделок организации из бумажной формы в цифровую базу данных может быть невероятно сложным и трудоемким. Группой небольших проектов проще управлять. Целесообразно сначала преобразовать существующие записи в цифровой формат, затем в рамках другого проекта внедрить внутреннюю цифровую базу данных, после чего в рамках третьего проекта перенести эту базу данных в Интернет. Такие небольшие проекты обладают большей гибкостью и их можно завершить последовательно, в отличие от большого, сложного и громоздкого проекта [4].

Одной из последних тенденций в реализации проектных инициатив является аутсорсинг – достаточно новый инструмент повышения эффективности бизнеса в мировой и российской практике. Используя аутсорсинг управления проектами, организации передают управление своими проектами компании, которая специализируется на услугах проджект-менеджмента. Такая компания управляет проектами со стороны заказчика: выявляет его различные требования, организует тендеры, выбирает подрядчиков, ведет проект, сдает его в эксплуатацию и т. д.

За рубежом аутсорсинг управления проектами используется достаточно давно, тогда как в России он еще не получил широкого распространения. Однако его активно используют филиалы западных компаний, и потенциал услуги для российских организаций достаточно велик.

Существует множество причин появления данного инструмента. Главная из них – нехватка собственных кадров. Руководители и администраторы проектов – редкие для рынка и дорогостоящие специалисты. Именно поэтому заказчику гораздо проще обратиться в компанию, специализирующуюся на оказании соответствующих услуг и обладающую квалифицированным персоналом. Это позволяет заказчику не искать кадры самостоятельно, не создавать под них новую инфраструктуру и потом, в худшем случае, не наблюдать как их переманивает организация с более высо-

ким уровнем опыта работы в проектной деятельности, а значит лучшим пониманием специфики отрасли и лучшими условиями труда.

К другим причинам появления аутсорсинга относятся: рост количества разрабатываемых и реализуемых проектов, являющийся следствием развития проектных подходов в компании; вывод непрофильной деятельности на аутсорсинг; стратегическая важность проектов; неудачная реализация проектов собственными силами в прошлом; обучение своего персонала с помощью профессионалов.

Преимущества использования аутсорсинга управления проектами вытекают из причин обращения к услуге [5]:

- эффективное проведение тендеров (минимизация затрат, детализация предложений подрядчиков);
- включение в договоры с подрядчиками специальных условий для минимизации рисков;
- решение проблемы дефицита квалифицированных кадров;
- использование при управлении проектами лучших практик, методологических подходов и международных стандартов;
- тщательное планирование и мониторинг проектов (пессимистичные и оптимистичные планы, контроль базовых планов, моделирование развития проекта, контроль изменений и рисков);
- эффективное решение коммуникационных проблем, организация и подготовка отчетности о ходе проекта для всех уровней управления;
- эффективное управление персоналом заказчика (четкое распределение ответственности, контроль выполнения работ, формирование единой команды);
- повышение качества результата.

Обобщая вышеизложенное, можно определить принципы и приоритеты построения деятельности проектно-ориентированных компаний, где ИТ-проекты становятся основной единицей организации и управления.

Под проектно-ориентированной компанией будем понимать компанию, осуществляющую свою деятельность преимущественно в проектной форме. В этом случае речь идет о создании уникальных ИТ-продуктов.

Проектно-ориентированная деятельность имеет узкую специфику, поэтому и архитектура системы менеджмента качества, и конкретные способы реализации ее элементов в каждой проектной компании могут сильно отличаться друг от друга и зависеть от ее масштаба, профиля, структуры, целей, стиля управления и культуры [6 – 8].

Выделим основные особенности проектно-ориентированной компании:

- интеллектуалоемкий характер предметной области большинства проектов;
- сильная зависимость успеха проектов от поведения заказчика;
- повышенные риски нарушения сроков и бюджета, прекращения либо приостановки проекта;
- повышенные требования к качеству, имеющие конструктивный, то есть объективно проверяемый характер;
- высокая степень индивидуализации под клиента и важность организации тесного сотрудничества с ним;

- быстрая потеря актуальности результатов;
- высокая вероятность появления новых, ранее не выполнявшихся работ, для которых методология, технология и система управления должны быть созданы в очень короткие сроки;
- высокие требования к квалификации менеджеров и исполнителей, их высокая стоимость;
- критическая важность корпоративной офисной системы, поддерживающей и бизнес, и коммуникации, и базу знаний.

В основе построения проектной структуры лежит концепция проекта, под которой понимается любое целенаправленное изменение в системе. Деятельность предприятия представляет собой совокупность выполняемых проектов, имеющих фиксированное начало и окончание. Для реализации каждого проекта выделяются трудовые, финансовые и другие ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою особую структуру, и управление им включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта его структура распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе).

Возможности воплощения принципов современной философии качества определяются формой управления проектами. Главной особенностью сложных проектов является то, что качество на каждой стадии не контактирует с остальным [9].

При этом на качество выполнения ИТ-проектов большое влияние оказывает взаимодействие команд заказчика и исполнителя (проектно-ориентированной компании) (рисунок).



Взаимодействие команд заказчика и исполнителя при выполнении ИТ-проекта

В каждом проекте взаимодействуют люди и, анализируя результаты исследований в данной сфере, становится ясно, что без хорошо отлаженного взаимодействия заинтересованных сторон все усилия по реализации проекта, особенно если в нем задействовано большое число людей или даже компаний, могут оказаться напрасными. В реализации ИТ-проекта главным заинтересованным лицом является заказчик, организуя эффективные коммуникации с которым можно повысить вероятность успешного завершения проекта. Это касается не только общения «внутри» команды проекта, которая включает в себя представителей заказчика, но и представления проекта руководству, будущим пользователям продукта или прессе. Положительного результата от эффективных коммуникаций можно достичь на различных стадиях проекта, грамотно их организовав.

Таким образом, изучив особенности ИТ-проектов и основные причины неудачной их реализации, можно с уверенностью говорить о том, что передача выполнения ИТ-проекта компании, специализирующейся на выполнении данного вида деятельности, на основе аутсорсинга позволит существенно повысить качество проекта, при этом необходимо уделить особое внимание коммуникационному аспекту.

Список литературы

1. Строилова, Э. В. Развитие проектного подхода при разработке и внедрении систем менеджмента качества организаций / Э. В. Строилова, К. Н. Савин // *Вопр. соврем. науки и практики. Ун-т им. В. И. Вернадского.* – 2013. – № 1(45). – С. 198 – 204.
2. Мелдов, В. Какие особенности и отличия у ИТ-проектов по сравнению с проектами инфраструктурными, маркетинговыми и прочими? / Владимир Мелдов. – Режим доступа : <http://bib.gendocs.ru/docs/5300/index-19295.html> (дата обращения: 01.03.2014).
3. Концевич, В. Г. РМ-готовность предприятия / В. Г. Концевич, Т. Л. Денисенко, Ю. И. Мерзликина // *Современные проблемы управления производством : тез. докл. IV междунар. конф., г. Донецк, 22–23 окт. 2009 г. / Донец. нац. техн. ун-т.* – Донецк, 2009. – С. 120 – 121.
4. Мизеин, Д. Уставы пишутся кровью. Как обеспечить успех ИТ-проекта. Личный опыт / Дмитрий Мизеин // *Аванта-Груп : офиц. сайт.* – Режим доступа : <http://www.advanta-group.ru/o-nas/stati/ustavy-pishutsja-krovju-kak-obespechit-uspekhi-it-proekta-lichnyi-opyt/> (дата обращения: 01.03.2014).
5. Филипс, Дж. Управление ИТ-проектами: определение и решение ключевых проблем / Джозеф Филипс // *Аванта-Груп : офиц. сайт.* – Режим доступа : <http://www.advanta-group.ru/o-nas/stati/upravlenie-it-proektami-opredelenie-i-reshenie-kljuchevykh-problem/> (дата обращения: 01.03.2014).
6. Молоткова, Н. В. Качество услуг ИТ-АУТСОРСИНГА: Организационно-технологические решения : учеб. пособие / Н. В. Молоткова, И. С. Сахаров ; Тамб. гос. техн. ун-т. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008. – 92 с.
7. Молоткова, Н. В. Управление качеством продукции проектно-ориентированного предприятия в сфере информационного бизнеса / Н. В. Молоткова, И. С. Сахаров // *Бизнес-информатика.* – 2009. – № 1. – С. 9 – 15.
8. Толстошеина, В. А. Механизм улучшения функционирования системы менеджмента качества организации на основе аутсорсинга / В. А. Толстошеина // *Вопр. соврем. науки и практики. Ун-т им. В. И. Вернадского.* – 2012. – № 1(37). – С. 268 – 272.
9. Хазанова, Д. Л. Качество как объект управления / Д. Л. Хазанова // *Вопр. соврем. науки и практики. Ун-т им. В. И. Вернадского.* – 2012. – № 1(37). – С. 277 – 280.

References

1. Stroilova E.V., Savin K.N. *Voprosy sovremennoi nauki i praktiki. Universitet imeni V.I. Vernadskogo*, 2013, no. 1(45), pp. 198-204.
2. Meldov, V. available at: <http://bib.gendocs.ru/docs/5300/index-19295.html> (accessed 1 March 2014).
3. Kontsevich V.G., Denisenko T.L., Merzlikina Yu.I. *Sovremennye problemy upravleniya proizvodstvom* (Modern problems of production management), Abstracts of Papers of the 4th International Conference, Donetsk, 2009, pp. 120-121.
4. Mizein, D. available at: <http://www.advanta-group.ru/o-nas/stati/ustavy-pishutsja-krovju-kak-obespechit-uspekhit-it-proekta-lichnyi-opyt/> (accessed 1 March 2014).
5. Phillips J. available at: <http://www.advanta-group.ru/o-nas/stati/upravlenie-it-proektami-opredelenie-i-reshenie-kljuchevykh-problem/> (accessed 1 March 2014).
6. Molotkova N.V., Sakharov I.S. *Kachestvo uslug IT-AUTSORSINGA: Organizatsionno-tekhnologicheskie resheniya* (Quality IT outsourcing services: Organizational and technological solutions), Tambov: Izdatel'stvo Tambovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta, 2008, 92 p.
7. Molotkova N.V., Sakharov I.S. *Biznes-informatika*, 2009, no. 1, pp. 9-15.
8. Tolstosheina V.A. *Voprosy sovremennoi nauki i praktiki. Universitet imeni V.I. Vernadskogo*, 2012, no. 1(37), pp. 268-272.
9. Khazanova D.L. *Voprosy sovremennoi nauki i praktiki. Universitet imeni V.I. Vernadskogo*, 2012, no. 1(37), pp. 277-280.

Improving IT Projects through Outsourcing

T. I. Lapina, N. V. Molotkova, A. L. Denisova

Tambov State Technical University, Tambov

Key words and phrases: IT projects; IT services; outsourcing project management; project activities; project-oriented company.

Abstract: The paper studies the problems of improving the quality of IT projects using outsourcing. The features of IT project management in Russia have been revealed: high dynamics of IT development, general typing and unification of design solutions, gradual migration of business processes from a paper-based form to an electronic one, the transformation of the Internet phenomenon and technological tools into an independent phenomenon, forming the specific social environment, and the factor determining the direction of development of both IT and social formations. The main reasons for unsuccessful implementation of IT projects have been identified. Outsourcing as one of the latest trends in the implementation of project initiatives has been discussed; principles and priorities of project-oriented companies with IT projects as the main units of management and organization have been disclosed.

© Т. И. Лапина, Н. В. Молоткова, А. Л. Денисова, 2014

Статья поступила в редакцию 11.03.2014 г.