УДК 65.015.13:658.589

А.О. Саінчук

Одеський національний морський університет, Одеса

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ АУТСОРСИНГОВИХ ПРОЕКТІВ

Описано життєвий цикл аутсорсингових проектів у загальному вигляді. Побудовано модель життєвого циклу генерального проекту з урахуванням життєвих циклів аутсорсингових проектів, які входять до складу генерального проекту. Відображено основні складові WBS-структури.

Ключові слова: життєвий цикл, продукт аутсорсингового проекту

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ АУТСОРСИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ

Описан жизненный цикл аутсорсинговых проектов в общем виде. Построена модель жизненного цикла генерального проекта с учётом жизненных циклов аутсорсинговых проектов, которые входят в состав генерального проекта. Отображены основные составляющие WBS-структуры.

THE LIFECIRCLE OF OUTSOURCING PROJECTS

Thelifecycleoftheoutsourcingproject saredescribedingeneral.The model of the life circle of general project is built including thelifecycleoft heoutsourcing project which are included in general project. The main components are showedin WBS.

Постановка проблеми

Проектний підхід став незамінним інструментом для бізнесу в посткризовий період, коли зміни є гарантією зберігання позиції на ринку. Рівень зрілості системи управління проектами в компаніях значно виріс, а проектний підхід підприємства почали застосовувати не тільки у сфері IT, але й у виробництві, меркетингу, продажах. На сучасному етапі розвитку України кількість аутсорсингових проектів постійно збільшується. Аутсорсинговий проект має свій життєвий цикл, залежно від сфери реалізації зазначеного проекту кількість фаз може змінюватися.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питання життєвого циклу (ЖЦ) інвестиційного проекту розглядали вчені: В.А. Рач, С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, І.О. Бабаєв, В.Б. Яковенко, Є.В. Гриша, С.В. Дзюба, А.С. Войтенко, О.С. Балан, І.С. Каленюк, Н.І. Холявко, І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдероггєта та багато інших [1-5].

В.М. Тимофєєв, А.В. Косенко розглянули методи дослідження системи управління інноваційними проектами на різних етапах їх життєвого циклу. Детально розглянуто такі етапи: концептуальний, розробки комерційної пропозиції, проектування, виготовлення, передачі результатів замовнику і завершення проекту [6]. В [7]побудована модель ЖЦ проекту, що складається з п'яти фаз (ініціації, концепції, розробки, реалізації, завершення).

Однак ЖЦ може змінюватися залежно від унікальності продуктів проектів. ЖЦ лізингового проекту з позиції ліссора та рентора досліджувався у [8]. ЖЦ проекту розвитку ВНЗ розглядався у [9]. У роботі [10] відображено: ЖЦ проекту створення нового лікарського засобу, ЖЦ проекту створення нового зразка військової техніки, розробка та впровадження нового програмного забезпечення.

Невирішені раніше частини загальної проблеми

Незважаючи на те, що ЖЦ інвестиційних проектів досліджувались багатьма вітчизняними вченими, питання ЖЦ аутсорсингового проекту не до кінця вивчене. Сьогодні нема загального підходу, який чітко регламентує кількість фаз, етапів, стадій ЖЦ аутсорсингового проекту, послідовність їх реалізації, взаємозв'язок між етапами, цінність кожної фази ЖЦ.

Мета дослідження – дослідити життєвий цикл аутсорсингового проекту. Досягнення зазначеної мети можливе за рахунок ідентифікації фаз життєвого циклу аутсорсингового проекту та побудови відповідної WBS-структури.

Основна частина

Аутсорсинг у проектах можливо використовувати в трьох ситуаціях. В першій ситуації аутсорсинговий проект виступає в ролі підпроекту для проекту більш високого рівня. В другій ситуації аутсорсинговий проект є самостійним проектом і третя ситуація - коли реалізується проект створення аутсорсиггового підприємства. Визначення аутсорсингового проекту дано в праці [11].

Життєвий цикл аутсорсингового проекту (ЖЦ АП) – проміжок часу від моменту появи ідеї впровадження аутсорсингу в проектах, вивільнення співробітників замовника, реорганізації

© А.О. Саінчук

організаційної структури замовника, налагодження системи комунікації та інтеграції в проекті, виконання переданих функцій, частини функцій, бізнес-процесів (БП), частини бізнес-процесів аутсорсером до моменту завершення проекту.

Інколи у процесі використання аутсорсингу в проекті залучають субаутсорсера.

В загальному вигляді життєвий цикл аутсорсингового проекту при залученні субаутсорсеру показано на рис. 1.

Модель ЖЦАП може змінювати кількість фаз залежно від форми власності підприємства, ситуації в проектах, де використовується аутсорсинг. У класичному вигляді інвестиційні проекти мають чотири фази ЖЦ, аутсорсингові проекти не є винятком.

На передінвестиційній фазі ЖЦ АП виконується ряд робіт: аналіз певного сегмента аутсорсингового ринку, загальна діагностика підприємства, побудова проблемного поля підприємства, ідентифікація та моделювання бізнес-процесів та виявлення функцій, які необхідно передати аутсорсеру. Проводиться пошук аутсорсера, який би відповідав всім критеріям замовника. У табл. 1 наведено такі заплановані критерії.

Також на цій фазі замовником оговорюється з аутсорсером бізнес-план. Перевіряються всі необхідні документи, сертифікати кваліфікованих співробітників аутсорсера, можливість замовника своєчасно сплачувати надані аутсорсером послуги. Ще обов'язково аналізується форма аутсорсингу, законодавство країни, де буде реалізовуватися аутсорсинг. Але якщо реалізовувати аутсорсинговий проект на державному підприємстві, з'явиться окрема фаза ЖЦ – тендерна процедура щодо вибору аутсорсеру. Якщо після перевірки всіх документів у сторін не виникає більше ніяких питань, вони підписують попередній договір про співпрацю. Етапом передінвестиційної фази буде затвердження бізнес-плану або кошторису.

Таблиця 1

Комплекс критеріїв вибору аутсорсеру замовником у проектах

Позначення (d)	Назва критеріїв
d_1	Досвід роботи в певному сегменті ринку
d_2	Репутація на певному сегменті ринку
d_3	Гнучкість на ринку аутсорсеру
d_4	Вартість послуг аутсорсеру
d_5	Ресурсозабезпеченість аутсорсеру
d_6	Сумісність корпоративних культур
d_7	Знання декількох іноземних мов
d_8	Наявність сучасних комунікаційних та інформаційних технологій
d_9	Кількість співробітників у аутсорсера
d_{10}	Наявність філії або представництв за кордоном
d_{11}	Наявність міжнародних сертифікатів та знання у сфері управління проектами (NCB, PMBoK, OMBOK)
d_n	Інші критерії необхідні для реалізації проекту

$$d= \{d_1,d_2,d_3,d_4,d_5,d_6,d_7,d_8,d_9,d_{10},d_{11},d_n\},$$

де d – критерії, яким може відповідати аутсорсер.

Інвестиційна фаза ЖЦ аутсорсингового проекту характеризується укладанням аутсорсингового договору, де чітко прописуються всі необхідні умови (табл. 2).

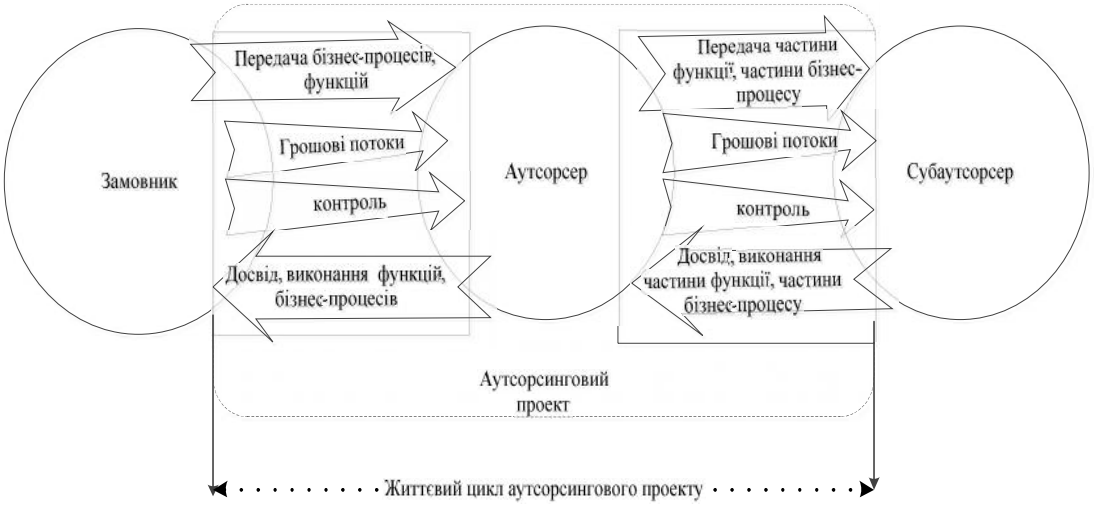

Рис. 1. Модель ЖЦАП при залученні субаутсорсеру

Таблиця 2

Зміст аутсорсингового договору

Позначення (e)	Назва критеріїв
e_1	Предмет договору
e_2	Перелік переданих функцій, бізнес-процесів
e_3	Права та обов'язки сторін
e_4	Ціна послуг аутсорсеру
e_5	Можливість залучення інших аутсорсерів
e_6	Можливість залучення субаутсорсерів
e_7	Перелік інформації, яка складає комерційну таємницю та коло осіб, які мають право володіти та користуватися нею
e_8	Список ресурсів необхідних для реалізації проекту
e_9	Строк дії договору
e_{10}	Розподіл ресурсів
e_{11}	Відповідальність сторін
e_{12}	Реквізити сторін
e_{13}	Інші умови договору

$e = \{e_1, e_2, e_3, e_4, e_5, e_6, e_7, e_8, e_9, e_{10}, e_{11}, e_{12}, e_{13}\}$,

де e – зміст аутсорсингового договору.

Крім того, обов'язково вирішуються питання: трудових ресурсів, завантаженості членів команди та виконавців проекту, питання матеріальних ресурсів, та їх розподілу між замовником та аутсорсером, майбутнє застарілого обладнання.

На цій фазі можливе підписання кредитного договору замовника з банком у випадку змішаного або зовнішнього фінансування аутсорсингового проекту. Вивільнення штатних співробітників замовника проводиться відповідно до чинного законодавства того структурного підрозділу, де виконувалися передані на аутсорсинг бізнес-процеси або функції.

Експлуатаційна фаза характеризується періодом виконання бізнес-процесів та функцій аутсорсером. Аутсорсер постійно звітує перед замовником, а останній, в свою чергу, проводить моніторинг за якості виконання переданих функцій та бізнес-процесів.

Замовник сплачує аутсорсеру винагороду, яка обумовлена договором. Аутсорсингова винагорода складається з ПДВ за надання аутсорсингових послуг та почасової винагороди членів проектної команди, які виконують передані функції або бізнес-процеси. Етап цієї фази – двостороннє підписання акту виконаних аутсорсингових послуг.

Фаза закриття аутсорсингового проекту: всі роботи з проекту виконані, закінчується фінансування проекту, повертаються або утилізуються матеріальні ресурси, припиняють діяльність члени команди аутсорсингового проекту, формується звітність з аутсорсингового проекту. Як результат замовнику вже не потрібно виконувати функції або бізнес-процеси, або замовник змінив аутсорсера після реалізації проекту, вирішив виконувати функції власними силами (рис. 2).

Рис. 2. Загальна WBS - структура з орієнтацією на етапи життєвого циклу при ситуації 2 на прикладі підприємства приватної форми власності

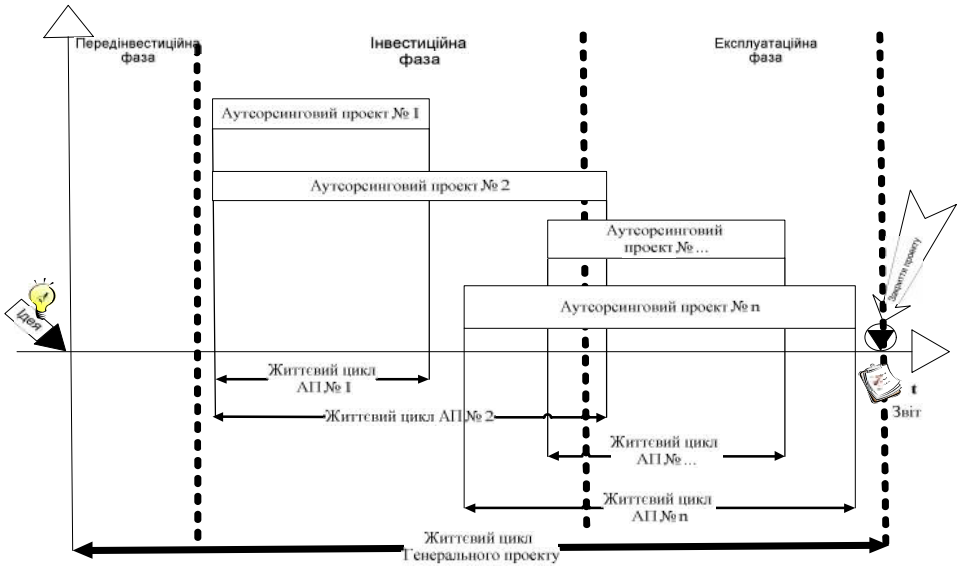

Рис. 3.Модель життєвого циклу генерального проекту з урахуванням життєвих циклі в аутсорсингових проектів (ситуація1)

Аутсорсингові проекти – підпроекти генерального проекту та їх життєві цикли не можуть перевищувати тривалість життєвого циклу генерального проекту. Аутсорсингові проекти можуть одночасно починатися та реалізовуватися паралельно (АП№1 та АП№2), так і навпаки, починатися в різні проміжки часу, на різних фазах життєвого циклу генерального проекту та реалізовуватися послідовно (АП№1 та АП№n) (рис. 3)

Основна ідея створення аутсорсингового підприємства це надання послуг з реалізації проектів замовника. Аутсорсингове підприємство використовує аутсорсинг і концентрує свою увагу тільки на проектній діяльності. Відповідно штатні співробітники є кваліфікованими співробітниками у сфері управління проектами та програмами. В третій ситуації можлива реалізація декількох аутсорсингових проектів у рамках проекту створення аутсорсингового підприємства і тоді ЖЦ АП змінюється (рис. 4).

Для того, щоб отримати продукт аутсорсингового проекту необхідно виконати певний обсяг робіт (табл. 3).

Таблиця 3

Загальна WBS-структура АП

Фаза життєвого циклу проекту	Назва робіт та порядковий номер
Передінвестиційна фаза проекту	1. Визначення цілей та задач проекту
	2. Аналіз певного сегменту аутсорсингового ринку в світі та в Україні
	3. Аналіз певного сегменту офшорного ринку та внутрішнього аутсорсингового ринку України
	4. Розробка моделі аутсорсингу
	5. Виявлення на підприємстві основного, допоміжних та додаткових видів діяльності
	6. Моделювання бізнес-процесів
	7. Виявлення бізнес-процесів, частини бізнес-процесу, функцій або частини функції підприємства, які необхідно передати на аутсорсинг
	8. Здійснення аналізу сильних та слабких сторін підприємства
	9. Проведення аналізу проблемного поля та виділення ключових проблем
	10. Оцінка джерел ресурсів
	11. Прогноз, аналіз та оцінка варіантів реструктуризації підприємства
	12. Проведення аналізу комплексної діагностики підприємства експертами та консультантами
	13. Розробка бізнес-плану або кошторису

Закінчення табл. 3

Фаза життєвого циклу проекту	Назва робіт та порядковий номер
Передінвестиційна фаза проекту	14. Прийняття рішення про використання аутсорсингу в проектах
	15. Формування команди проекту
	16. Розподіл ролей між членами команди проекту
	17. Побудова WBS-структури проекту щодо впровадження аутсорсингу
	18. Находження консультантів та укладання з ними договорів про надання послуг в проекті
	19. Побудова організаційної структури
	20. Визначення критеріїв, яким буде відповідати аутсорсер
	21. Пошук аутсорсера
	22. Підготовка тендерної документації
	23. Проведення тендеру
	24. Оголошення результатів тендерного голосування
	25. Проведення переговорів з аутсорсером (аутсорсерами)
	26. Розробка та укладання аутсорсингового договору
	27. Попереднє підписання договору про наміри передачі бізнес-процесів, частини бізнес-процесу, функцій, частини функції на аутсорсинг
	28. Підписання договору про передачу бізнес-процесів, частини бізнес-процесу, функцій, частини функції аутсорсингу.
	29. Передача функцій або частини функції аутсорсеру
	30. Складення обґрунтування вивільнення співробітників
	31. Видання наказу про вивільнення штатних працівників підприємства
	32. Повідомлення про вивільнення співробітників державний центр зайнятості, шляхом складання звіту про заплановане вивільнення працівників
	33. Попередження співробітників про вивільнення
	34. Вивільнення співробітників
	35. Впровадження комплексу заходів для працевлаштування співробітників
	36. Інсталяція ліцензійних продуктів MS Project та Turbo Project, Skype та інших необхідних програмних продуктів для спрощення системи комунікацій в проектах
	37. Навчання користування програмними продуктами всіх членів команди та виконавців проекту
	38. Налагодження взаємозв'язку між замовником та аутсорсером
	39. Проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві
	40. Удосконалення організаційної структури підприємства після застосування аутсорсингу
Експлуатаційна фаза проекту	41. Моніторинг предмету аутсорсингу
	42. Моніторинг своєчасної та повної виплати винагороди за надані аутсорсером послуги відповідно до акту приймання-передачі виконаних послуг
	43. Розторгнення або перепідписання договору
	44. У випадку необхідності – можливе залучення інших інноваційних інструментів в проектах
	45. Пошук фрілансерів на території України або за її межами
	46. Підписання договорів з фрілансерами про надання послуг замовником або аутсорсером залежно від ситуації
	47. Пошук аутстаффера
	48. Виконання послуг за аутсорсинговим договором
Закриття проекту або відкриття нового проекту	49. Припинення або розторгнення аутсорсингового договору

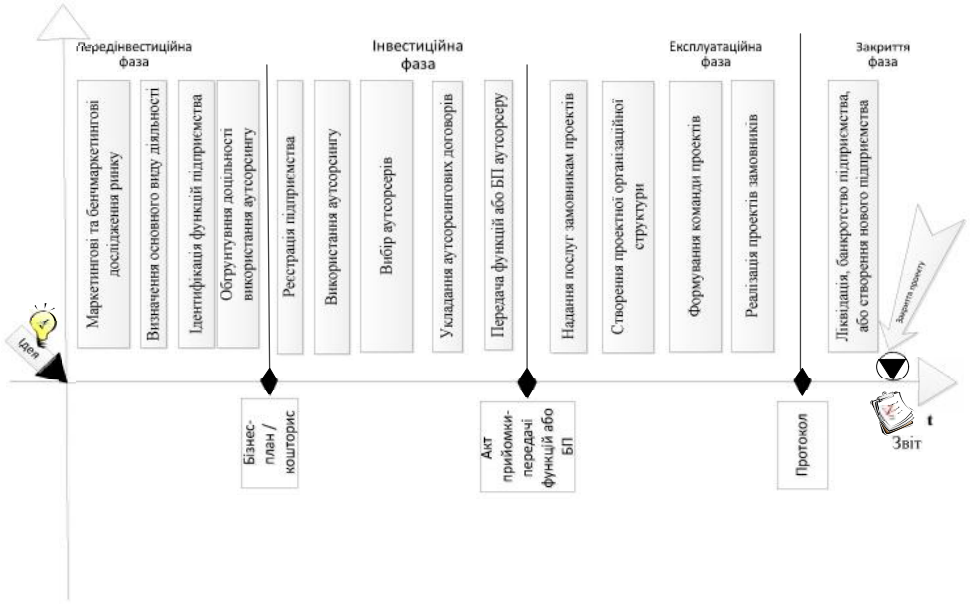

Рис. 4. Загальна WBS – структура з орієнтацією на етапи життєвого циклу на прикладі проекту створення аутсорсингового підприємства приватної форми власності (ситуація 3)

Але не всі роботи можуть виконуватися в проектах, особливо це стосується залучення інших інноваційних інструментів у проектах (аутстаффінг, фрілансінг). Перелік робіт наведений в табл. 3 не є вичерпним.

Продуктом аутсорсингового проекту є вилучення корисних властивостей від користування послугами наданими аутсорсером, після передачі йому функцій або бізнес-процесів (рис. 5). Такими властивостями можуть бути:

1) можливість отримання нового досвіду за рахунок кваліфікованих співробітників аутсорсера;

2) мінімізація витрат підприємства;

3) концентрація своєї уваги на основному виді діяльності;

4) можливість оптимізації функцій, бізнес-процесів, частини бізнес-процесу замовником;

5) вдосконалення організаційної структури підприємства;

6) підвищення конкурентоспроможності підприємства;

7) як результат - підвищення якості товарів, робіт або послуг;

8) можливість користування брендом аутсорсера.

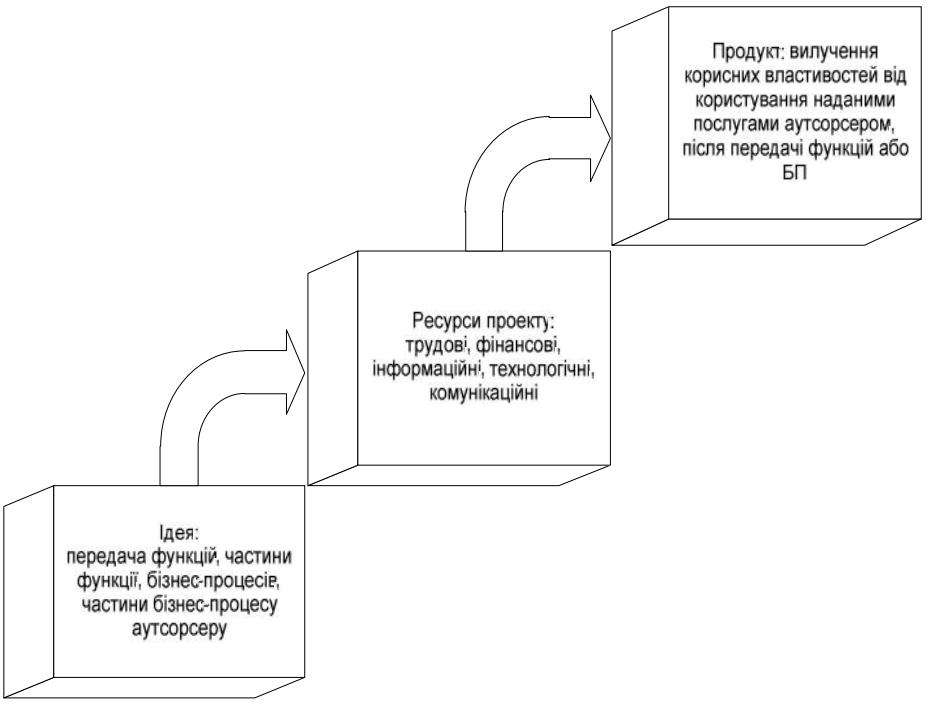

Рис. 5.Шлях від ідеї до продукту проекту

Висновки та перспективи

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що в статті дано авторське визначення «життєвий цикл аутсорсингового проекту», «продукт аутсорсингового проекту». Відображені основні складові WBS-структура аутсорсингового проекту та запропонована модель життєвого циклу генерального проекту з урахуванням життєвих циклів аутсорсингових проектів, які є складовими генерального проекту, розглянуто шлях від ідеї до продукту аутсорсингового проекту.

Подальше дослідження буде спрямоване на визначенні цінності аутсорсингового проекту, ефективності використання аутсорсингу в проектах, дослідженні сутності аутсорсингового контракту в управління проектами, ідентифікації ризиків, які можуть виникнути під час укладання, виконання, розірвання аутсорсингового контракту.

Список літератури

1. Рач В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред.. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.

2. Креативные технологи управления проектами и программами / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев и др. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 768 с.

3. Балан О.С. Життєвий цикл інвестиційного проекту та інвестиційні рішення [Текст] / О.С. Балан // Економіка харчової промисловості. – 2012. - № 1. – С. 43-47.-[Електронний ресурс]. - Режим доступу: - http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ekhp/2012_1/st11.pdf

4. Каленюк І.С. Особливості управління на різних фазах життєвого циклу проекту [Текст] / І.С. Каленюк, Н.І. Холявко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2010. -№ 41. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vcndtu/2010_41/5.htm

5. Мазур И.И. Управление проектами / В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге: Учебное пособие; под. общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е узд. – М.:Омега-Л, 2004. –664с.

6. Тимофєєв В.М. Моніторинг життєвого циклу й етапів інноваційного проекту [Текст] / В.М. Тимофєєв, А.В. Косенко // Управління розвитком. 2011. № 4 (101). – С.54-56. -[Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2011_4/u1104tym.pdf

7. Азаров Н.Я. Инновационные механизмы управления программами развития / Н.Я. Азаров, Ф.А.Ярошенко, С.Д. Бушуев– «Саммит-Книга», 2011. – 528 с.

8. Бондарь А.В. Жизненный цикл лизинговых проектов с позиции лиссора и рентера. [Текст] /А.В. Бондарь // Вісник Одеського національного морського університету. 2010. - №31. – С.253-263. -[Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vonmu/2010_31/files/3123.pdf

9. Осік О.О. Життєвий цикл проектів розвитку вищого навчального закладу [Текст] / О.О. Осік // Управління проектами та розвиток виробництва 2008. - № 2. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Uprv/2008_2/osik.pdf

10. Разу М.А. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / М.А. Разу. – М.: КНОРУС, 2006. – 768 с

11. Саінчук А.О. Аутсорсинговий проект: визначення, учасники [Текст] / Саінчук А.О. // Проблеми техніки. – 2011. - № 3. – С. 111-120

12. Саінчук А.О. Аутсорсинговий проект: визначення, класифікаційні ознаки, життєвий цикл, продукт проекту . – С.181-182 [Текст] / Саінчук А.О. // Управління проектами: стан та перспективи: Матеріали 8-ї Міжнародної науково-практичної конференції. – Миколаїв: НУК, 2012. – 260 с.

Стаття надійшла до редколегії 01.10.2012

Рецензент: д-р техн. наук, проф. А.В. Шахов, Одеський національний морський університет, Одеса