

ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК 005.5:004.45



Л. М. БАНДОРІНА,
*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економічної інформатики,
Національна металургійна академія України*



О. С. БУЛАВКА,
*аспірант,
Національна металургійна академія України*

ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ СТАРТАП КОМПАНІЯМИ

Статтю присвячено актуальній проблемі використання аутсорсингу стартап компаніями. Досліджено доцільність перенесення роботи над продуктом стартап компанії із внутрішньої команди на стороннього аутсорс-партнера. Розглянуто стадії розвитку стартап компанії та зв'язок між ними і доцільністю використання аутсорсингу. Проаналізовано теоретичні засади застосування аутсорсингу. Проведено зіставлення переваг та недоліків, а також ризиків що виникають при використанні аутсорсингу стартап компаніями.

Ключові слова: стартап, аутсорсинг, бізнесова модель, спеціалізація, екстерналізація, управління підприємством, ІТ-сфера, виробничий аутсорсинг.

Постановка проблеми. Основною задачею стартап компанії є пошук бізнесової моделі, що може бути відтворена і масштабована у майбутньому. Таким чином кожний стартап характеризується ризиком пов'язаним із

хибністю початкової гіпотези щодо бізнесової моделі. Одним із шляхів мінімізації цього ризику є зменшення витрат на її валідацію. Багато стартапів обирають аутсорс як одне із рішень цієї проблеми.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Ретельне дослідження питань аутсорсингу було проведено у роботах західних науковців, таких як Д. Берсін, Ж.-Л. Бравар, М. Донелланн, Е. Йордон, С. Клементс, Р. Морган та Дж. Хейвуд [1; 2]. Ними було виявлено основні засади аутсорсингу, визначено його особливості, принципи побудови ефективних трудових відношень. Аналіз робіт вчених в області досліджень розвитку напрямку аутсорс і стартап компаній (О.М. Полінкевич [3], Є.М. Куцин [4], О.В. Дідух [5], З.П. Двуліт [6], М.В. Матвійчук, О.І. Микало [7]) виявив наявність великої кількості підходів до вирішення проблем доцільності та ефективності використання моделі аутсорс стартап компаніями. Заслужують на увагу науково-теоретичні та практичні підходи до розуміння сутності і трактування поняття "аутсорсинг" і можливостей його використання в Україні, які представлені в працях авторів Є.М. Куцини, О.В. Дідуха [4; 5].

Формулювання цілей статті. Головними засадами дослідження є аналіз розповсюдженості використання аутсорсингу у діяльності стартап компаній та виявлення переваг та недоліків такого підходу.

Виклад основного матеріалу. Аутсорсинг – спосіб надання послуг, вироблення продукції або виконання завдань фізичною особою або компанією для іншої компанії. Зазвичай функції, що виконуються за моделлю аутсорсинга, можуть бути виконані у рамках компанії-замовника.

Єдиного визначення поняття стартап компанії не існує. Шляхом поєднання і вилучення загальних рис серед визначень ключових фахівців отримаємо наступне. Стартап – це компанія, метою існування якої є перевірка бізнесової моделі із подальшим перенесенням її на нові ринки та масштабуванням. Зазвичай стартап компанії характеризуються бізнесовими моделями заснованими на новітніх розробках у сфері науки і техніки.

Процес роботи стартап компанії складається з трьох основних етапів.

Етап 1 – Пошук клієнта. На цьому етапі Sales Sourcer складає базу потенційних клієнтів (Leads), використовуючи різні блоги про ангельські інвестиції, зарубіжні дошки оголошення про найм співробітників, списки стартапів Європи і США, що знаходяться на стадії розвитку, соціальні мережі такі як Linked In.

Для кожної знайденої компанії Sales Sourcer складає список осіб, що приймають рішення, і список способів контакту (електронна пошта, аккаунт в Linked In, номер мобільного телефону і т.ін.). Отримана база аналізується на предмет релевантності, відсіваються компанії, що не підходять. У разі якщо

потенційний клієнт висловив свою зацікавленість, Sales Manager вступає з ним у приватне обговорення його потреб і проблем, пропонує з боку стартап компанії можливості їх вирішення.

У разі, якщо клієнт зацікавлений в розробці продукту з нуля, технічний фахівець стартап компанії ознайомлюється з ідеєю або ж технічним завданням. При необхідності проєктувальник інтерфейсів створює макет майбутнього продукту, який затверджується замовником. Після цього дається оцінка вартості продукту, строків виконання розробки і підписується контракт.

У разі, якщо клієнта цікавить лише підтримка його готового продукту, виправлення помилок тощо, обумовлюються способи комунікації, способи постановки завдань, терміни проєкту, кількість розробників, кількість необхідних годин роботи на тиждень. Після цього підписується контракт.

Етап пошуку клієнта вважається завершеним при підписанні контракту.

Етап 2 – Розробка продукту. На цьому етапі процес комунікації з клієнтом переходить від Sales Manager до Project Manager. Завдання останнього – це планування роботи таким чином, щоб замовник залишився задоволений кількістю витраченого часу і бюджетом проєкту, а навантаження розробників відповідало їх контракту з компанією (не було переробок і т. інше).

Весь процес розробки продукту розбивається на періоди, які називаються Sprints. Кожен такий період являє собою проміжок часу (найчастіше це 2 тижні), на початку якого планується конкретна сукупність завдань, які необхідно своєчасно виконати. В кінці кожного періоду відбувається демонстрація клієнту виконаної роботи. Таким чином виключається можливість виникнення ситуації, коли замовник фінансує проєкт (розробку), а через рік дізнається, що робота не виконана.

Даний етап завершується здачею проєкту (це може бути, наприклад, завантаження програмного продукту в App Store і/або Play Market).

Етап 3 – Підтримка. Після успішної здачі проєкту клієнту може знадобитися додатковий функціонал. Тоді етап 2 запускається знову, можливо в менших масштабах.

Компанія обов'язково надає клієнту гарантійний термін (від місяця до півроку) на виправлення розробниками будь-яких виявлених помилок.

У Sales Manager створюються завдання на так звані «up sale», тобто «повторні продажі», які становлять значну частину обороту стартап компанії. Через деякий час після здачі проєкту, замовнику може бути представлена ідея розробки нового функціоналу або іншого продукту, що підштовхує його до нового співробітництва з компанією.

Перед засновниками стартап компанії завжди виникає питання пошуку фахівців для реалізації ідеї у вигляді продукту з метою подальшої валідації бізнес моделі.

Починати tech-стартап відразу з набору власної команди – це великий ризик. На старті важливо продемонструвати прототип продукту, обґрунтувати його цінність перед інвесторами, але якщо засновники крім самого продукту зайняті безперервним пошуком кадрів, менеджментом команди, мотивацією – запуск може бути відкладений на невизначений термін.

Існує альтернативний шлях: аутсорсинг команди розробки. Зазначимо, що оптимальний сценарій – це не випадково знайдені в мережі Internet програмісти та дизайнери, а аутсорс повністю укомплектованої злагодженої команди «в оренду».

Світовий і український досвід підтверджує, що аутсорсинг розробки, як на ранніх стадіях проекту, так і під час його зростання – відмінно працююча модель. Розглянемо приклади стартапів, які розвивалися саме за такою схемою і досягли успіху.

Колективний чат Slack набирає популярність, і зараз продукт вже оцінюється в 3 мільярди доларів. На ранніх етапах компанія використовувала аутсорс-розробників.

Сьогодні Skype – один із найпопулярніших засобів зв'язку в мережі Internet. Компанія починала без власної команди програмістів, і тому програмну частину виконала аутсорс-команда з Естонії. Компанія була придбана Microsoft за 8,5 мільярда доларів.

Найбільших хостинг і середовище спільної розробки для IT-проектів, Github, також свого часу використав роботу програмістів-аутсорсерів. Це дозволило йому швидко наростити функціонал і у 2008 році стати «Кращим стартап-дебютом» за версією TechCrunch. Сьогодні компанія оцінюється у 2 мільярди доларів.

Basecamp – це один із найпопулярніших інструментів для управління проектами. Що важливо, у процесі роботи над продуктом був створений фреймворк Ruby on Rails, який сьогодні вважається оптимальним рішенням для розробки стартапів.

Із самого початку MySQL практикує стратегію використання переважно аутсорс-персоналу з різних країн.

E-commerce платформа у сфері цифрової дистрибуції AppSumo працює по моделі «пропозиція дня» і має близько 700 000 активних передплатників і оцінюється в 2 мільйони доларів. Починалося все з найму пакистанського розробника за 50\$ (треба було зробити на сайті кнопку PayPal), відтоді дуже

багато фахівців компанії працювали за аутсорс-моделлю: програмісти, маркетингологи та контент-спеціалісти.

Платформа електронної комерції Fab за рік виросла з 175 тисяч до 10 мільйонів користувачів на рік. Вартість компанії оцінювали в 1 мільярд доларів, а рекордні інвестиції за один раунд для компанії склали 105 мільйонів. Компанія вдалася до допомоги аутсорс-команди розробників на етапі зростання.

Klout аналізує соціальні зв'язки і вимірює вплив в соціальних мережах. Перед запуском компанія покладалася на сили безлічі аутсорс-розробників.

Сервіс Staff.com, що пропонує послуги аутсорсинга компаніям, сам розвивається за цією ж моделлю.

Рекрутинг-додаток для Facebook, BranchOut, було цілком зроблено шляхом аутсорсу. Компанія притягла сумарно 49 мільйонів доларів інвестицій.

Власники чистих ІТ-компаній часто використовують аутсорс-розробників з різних країн для розвитку продукту. Як це робить, наприклад, Opera Software.

Джек Ма і Пен Мей, засновники «китайського eBay» Alibaba, віддали розробку на аутсорс на самому початку шляху компанії. Зосередженість на бізнесі і стратегії допомогла їм побудувати ту компанію, що ми знаємо сьогодні.

Доцільність вибору використання аутсорсингу стартап компаніями залежить від ідентифікації цієї компанії, тобто визначення того, на якому етапі розвитку знаходиться стартап. Залучення зовнішньої команди розробки має сенс у наступних випадках.

Рання стадія. У цей момент фактично наявні лише ідея і детальний опис, як цю ідею треба реалізувати. Все базується на гіпотезах, без будь-яких технічних подробиць. Використання аутсорс може зберегти час, який інакше було б необхідно витратити на нарощування експертизи в незнайомій стартапу області.

Варто зазначити, що технологічні стартапи дуже сильно пов'язані з технологіями, тому консультація експерта є доцільною. Частим випадком є змінення вектору розвитку продукту через особливості конкретної технології.

Стадія початку зростання. Навіть якщо до цього стартап користувався власною командою, найімовірніше, що стартапу на цьому етапі не вистачатиме часу на оперативне залучення і навчання кадрів для швидкого розвитку проекту. Стартап також може наштовхнутися на проблему вибору гідної аутсорс команди, яка здатна підтримувати рівень якості продукту.

Наведемо порівняння доцільності використання внутрішньої і зовнішньої розробки (табл. 1).

Порівняння доцільності внутрішньої і зовнішньої розробки

Складові	Внутрішня розробка	Розробка шляхом аутсорсу
Якість	Необхідно унікальне рішення. Велика кількість співпраці необхідна для вирішення поставленої задачі	Функціональний компонент добре визначений і розроблювався перед цим, наприклад, блог, галерея і т. ін. Ці частини функціоналу можуть бути перенесені на аутсорс через те, що можуть бути розроблені повторно
Витрати	Витрати при застосуванні внутрішньої і зовнішньої розробок приблизно однакові. Внутрішня розробка надає кращий рівень співпраці і більш глибоке розуміння проблем, що потребують вирішення	Якість зовнішньої розробки перевірена і витрати на неї можуть бути меншими, ніж витрати на внутрішню розробку
Час	Якість і витрати набагато важливіші за час	Швидкість – найважливіший фактор. Доцільно для стартапів, що потребують швидкого зростання
Майбутні вимоги та збереження досвіду	Технічне рішення є новаторським і вимагає високого рівня досвіду і навичок	Рішення є одним із і не потребує подальшої підтримки і вдосконалення
Пошук фахівців	На обрану платформу чи технологію можливо знайти фахівців	Проблеми з рекрутингом фахівців на обрану платформу чи технологію

Перевагою аутсорс-команд є гнучкість. Стартап має можливість підібрати команду з потрібним йому набором навичок, замість того, щоб навчати своїх власних співробітників, адже це є значними витратами часу та бюджету. Команда може бути розширена за рахунок додаткових ресурсів підрядника, коли виникає така необхідність. Також це дає гнучкість у питанні змінення вектору руху. Частина продукту може бути завершена і, як наслідок, окремі фахівці вже не є потрібними. Гнучкість притаманна аутсорсу. Частим випадком є найм команди не на повний робочий день, а на вирішення конкретних завдань.

Межі стартапа виходять далеко за межі пристрою, додатку або сервісу, в яких він реалізований. Багато в чому успішність продукту визначає інформаційний фон, що оточує його, і реальний, призначений для користувача, досвід. Особливу роль в створенні такого інформаційного фону відіграє

підтримка клієнтів, як інформаційна, так і технічна, що вимагає спеціальних знань і навичок.

В окремих випадках без якісної підтримки просто не обійтися. Наприклад, при запуску нового сервісу для розгалуженої мережі аптек, онлайн-замовлення квитків в кіно, виведенні на ринок нового пристрою запит на відробіток призначеного для користувача фідбеку може виявитися настільки великим, що своїми силами стартап забезпечити його просто не в змозі. Тому молодим компаніям або підприємцям, у яких вже є продукт або його прототип, самий час замислитися про того, хто займатиметься підтримкою клієнтів.

Реалізація підтримки власними силами для стартапу пов'язана із значними труднощами і витратами. Найм персоналу, навчання, контроль якості віднімають цінний час та ресурси, які варто було б витратити на удосконалення самого продукту, його розробку і просування.

Креативність і прагнення рухатися вперед на практиці часто виявляються несумісні з необхідністю постійно бути на зв'язку по телефону, в електронній пошті і месенджерах, терпляче пояснюючи десяткам клієнтів особливості використання продукту і вирішуючи безліч питань, що виникають у них. А коли компанію відмічає незадоволений користувач у Facebook або Twitter, і повідомляє про проблему широкій аудиторії, ситуація і зовсім загрожує катастрофою – на «гасіння пожежі» доводиться кидати усі доступні сили і засоби.

Як результат, невелика команда, витрачаючи значні зусилля на підтримку, перестає бути гнучкою і цілком може втратити момент для затвердження своїх позицій на ринку.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Таким чином можна виділити наступні переваги використання стартап компаніями аутсорс-підходу:

- 1) можливість отримати необхідні людські ресурси за короткий шлях, що є важливим у стартап ринку, який швидко змінюється і еволюціонує;
- 2) гнучкість за необхідності розширення команди і об'ємів виробництва у випадку, коли бізнесова модель успішно пройшла початкову валідацію;
- 3) можливість скорочення ресурсів у разі зміни вектора розвитку стартапу;
- 4) використання вже підготовлених і кваліфікованих фахівців.

Окрім переваг використання стартап компаніями аутсорс-підходу у процесі дослідження також було визначено недоліки такого способу роботи і представлено рекомендації стосовно можливостей їх подолання. По-перше, зміщення центру цінностей стартап компанії на стороннього аутсорс-партнера. Це призводить до додаткового ризику банкрутства аутсорс-партнера і затримок у роботі над продуктом стартап компанії. Одним із можливих шляхів

вирішення даної проблеми є формування власної менеджмент команди, яка буде працювати над декомпозицією задач перед передачею їх на аутсорс та контролем роботи. Таким чином, втрата одного із ланцюжків призведе до менших затримок.

По-друге, бізнесова модель стартап компанії може бути використана аутсорс компанією. Це призводить до появи додаткового конкурента, який для кінцевого користувача має ті самі конкурентні переваги, що і початкова стартап компанія. З метою запобігання таких випадків слід приділяти увагу юридичному аспекту побудови трудових відношень із аутсорс-партнером.

По-третє, винесення частини команди до стороннього партнера, такого як аутсорс компанія, призводить до втрати рівня контролю. Це можна компенсувати налагодженою схемою взаємодії між стартап компанією і аутсорс-партнером через щоденні зустрічі, звіти, чисельні оцінки ефективності і тому подібні заходи.

Список використаної літератури

1. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган; пер. с англ. В. Денисов. – К.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 260 с.
2. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж.Б. Хейвуд; [пер. с англ.] – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 176 с.
3. Полінкевич О.М. Обґрунтування аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів машинобудівних підприємств Волинської області / О.М. Полінкевич // Економічний форум. – 2014. – № 2. – С. 144-148.
4. Куцин Є.М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу / Є.М. Куцин // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №1 – С. 213-217.
5. Дідух О.В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств / О.В. Дідух // Львівська політехніка. – 2012. – №739. - С. 82-87.
6. Двудіт З.П. Сутність та переваги рівнів аутсорсингу / З.П. Двудіт, М.В. Матвійчук // Збірник наукових праць ДЕГУТ. Серія «Економіка і управління». – 2013. – №23. – С. 299-307.
7. Микало О.І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу / О.І. Микало // Економічний простір. – 2010. – №37. – С. 216-222.

References

1. Bravar, J.-L. (2007). *Effektivniy outsorsing* [Effective outsourcing]. Kyiv: Balance Business Books.

2. Heywood, G.B. (2004). *Autsorsing. V poiskah konkurentnih preimushchestv* [Outsourcing. In searches of competitive advantages]. Moscow: "Williams" Publishing House.

3. Polinkevych, O.M. (2014). *Obgruntuvannja autsorsingu dopomizhnikh biznes-procesiv mashinobudivnikh pidpriemstv Volins'koji oblasti* [Ground of outsourcing of auxiliary business processes of machine-building enterprises of volyn area]. *Ekonomichnyi forum*, 2, pp. 144-148.

4. Kutsyn, E.M. (2011). *Teoretychni ta prykladni aspekty autsorsynhu* [Theoretical and applied aspects of outsourcing]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 1, pp. 213-217.

5. Diduh, O.V. (2012). *Analiz efektyvnosti vykorystannia autsorsyngu u gospodarskii diialnosti pidpryemstv* [Analysis of the effectiveness of outsourcing using in the proprietary activity of enterprises]. *Lvivska politehnika*, 739, pp. 82-87.

6. Dvulit, Z.P. (2013), *Sutnist' ta perevagi rivniv autsorsyngu* [Outsourcing essence and benefits]. *Zbirnyk naukovykh prats DETUT. Seriia "Ekonomika i upravlinnia"*, 23, pp. 299-307.

7. Mikalo, O. I. (2010). *Analiz ta klasyfikaciia form autsorsingu* [Analysis and classification of outsourcing forms]. *Ekonomichnii prostir*, 37, pp. 216-222.

Bandorina L., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Bulavka A., postgraduate, National Metallurgical Academy of Ukraine

Trends of outsourcing usage by startup companies

The relevant issue of outsourcing usage by startup companies has been considered in the article. The results were obtained using following methods: functional analysis – in determining the feasibility of outsourcing usage, depending on the characteristics of a startup company; limit analysis – when establishing the relationship between the current stage of development and the state of financing of a startup company and the appropriateness of attracting external resources. A definition of a startup company based on the definitions of industry experts has been proposed. Considered a typical work scheme of outsourcing company. The outsourcing company workflow is classified into steps, each of which has a separate goal. A number of examples of successful startup companies that have conducted product development through outsourcing are shown. The problems of startup companies are considered. A number of recommendations have been proposed regarding the decision to use outsourcing, which are based on the features of a startup company, the state of its financing and the stage of development.

The approaches are given regarding the determination of the expediency of outsourcing a startup company, the components of which are: the required level of product quality; eligible costs, the level of which depends on the current state of financing; the time limits for which the product must be completed; future product requirements; strategy of saving experience and the problem of finding relevant professionals. The principles for determining the feasibility of using outsourcing when creating a product can be applied and are relevant for startup companies that differ in their level of development and state of funding.

Key words: startup, outsourcing, business model, specialization, externalization, business management, IT-sphere, production outsourcing

Бандорина Л.Н., к.э.н., доцент; Булавка А.С., аспирант, Национальная металлургическая академия Украины

Тенденции использования аутсорсинга стартап компаниями

Статья посвящена актуальной проблеме использования аутсорсинга стартап компаниями. Исследована целесообразность перенесения работы над продуктом стартап компании из внутренней команды на стороннего аутсорс-партнера. Рассмотрены стадии развития стартап компании и связь между ними и целесообразностью использования аутсорсинга. Проанализированы теоретические принципы применения аутсорсинга. Проведено сопоставление преимуществ и недостатков, а также рисков, которые возникают при использовании аутсорсинга стартап компаниями.

Ключевые слова: стартап, аутсорсинг, бизнес-модель, специализация, экстернализация, управление предприятием, IT-сфера, производственный аутсорсинг.

Рекомендована до публікації 06.05.2019 р.

Надійшла до редакції 14.03.2019 р.