

оригинальная статья

## Подход к оценке клиентов IT-компаний в контексте повышения эффективности проектной деятельности

Сапожников Павел Алексеевич  
Новосибирский государственный университет экономики  
и управления «НИНХ», Россия, Новосибирск  
<https://orcid.org/0000-0002-4440-7473>

Коложвари Юлия Борисовна  
Новосибирский государственный университет экономики  
и управления «НИНХ», Россия, Новосибирск  
<https://orcid.org/0000-0002-2524-8374>  
[ukolo@inbox.ru](mailto:ukolo@inbox.ru)

Поступила 09.02.2022. Принята после рецензирования 17.03.2022. Принята в печать 28.03.2022.

**Аннотация:** Предметом исследования является методический подход к систематизации отношений с клиентами IT-компаний, работающей в цифровой среде по модели аутсорсинга, в стратегическом и оперативном аспектах. В методике предлагается классификация клиентов на долгосрочных активных клиентов, долгосрочных пассивных клиентов, краткосрочных клиентов. Данная классификация позволяет ранжировать клиентов по критериям вовлеченности в проект, а также горизонту взаимодействия. В качестве стратегических характеристик используются компоненты Коммуникация и Бизнес. В качестве оперативных – компоненты Коммуникация, Проект, Изначальные данные. На основе эмпирического опыта работы в сфере IT-аутсорсинга авторы предлагают приоритетность метрик, характеризующих выбранные компоненты, наибольшим образом влияющих на понимание принципов планирования отношений с клиентом в оперативном и стратегическом аспектах. Предлагаемая методика позволяет повысить эффективность проектной деятельности IT-компаний, за счет мониторинга максимальных коэффициентов планировать их оптимизацию в рамках ближайшего времени. Сделан вывод о применимости данной методики для проектов, цикл которых составляет более года, необходимости ее совместного применения с оценкой других аспектов эффективности проектной деятельности, возможности дополнения предложенных метрик теми метриками, которые актуальны для конкретной компании.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, IT-компания, управление проектами, отношения с клиентами, коммуникации, тарифные ставки, стратегические метрики клиентов, операционные метрики клиентов

**Цитирование:** Сапожников П. А., Коложвари Ю. Б. Подход к оценке клиентов IT-компаний в контексте повышения эффективности проектной деятельности. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2022. Т. 7. № 2. С. 225–236. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-2-225-236>

full article

## Customer Evaluation in IT Business as a Way to Improve Project Activities

Pavel A. Sapozhnikov  
Novosibirsk State University of Economics and Management,  
Russia, Novosibirsk  
<https://orcid.org/0000-0002-4440-7473>  
[paulflse29@gmail.com](mailto:paulflse29@gmail.com)

Yuliya B. Kolozhvari  
Novosibirsk State University of Economics and Management,  
Russia, Novosibirsk  
<https://orcid.org/0000-0002-2524-8374>  
[ukolo@inbox.ru](mailto:ukolo@inbox.ru)

Received 9 Feb 2022. Accepted after peer review 17 Mar 2022. Accepted for publication 28 Mar 2022.

**Abstract:** The article introduces a new strategic and operational method to organize customer relationships in an outsourcing IT company. Customers are classified into long-term active clients, long-term passive clients, and short-term clients, i.e., according to their project involvement and interaction scope. Such components as Communication and Business serve as strategic characteristics, while Communication, Project, and Initial Data are operational characteristics. These components have the greatest impact on the way companies plan their relationships with customers in operational and strategic aspects. Based on their empirical experience in the field of IT outsourcing, the authors propose a priority of metrics that characterize these components. The new methodology allows IT companies to increase the efficiency of their project activities of by monitoring the maximal coefficients, as well as to plan their optimization. This method is especially efficient for projects that last longer than one year. It can be applied together with other project assessments and relevant metrics.

**Keywords:** outsourcing, IT company, project management, customer relations, communications, tariff rates, strategic customer metrics, customer operational metrics

**Citation:** Sapozhnikov P. A., Kolozhvari Y. B. Customer Evaluation in IT Business as a Way to Improve Project Activities. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2022, 7(2): 225–236. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-2-225-236>

## Введение

Изучение методов оценки проектной деятельности современных IT-компаний представляется актуальным на сегодняшний день: за последние три года количество IT-компаний в России значительно увеличилось, в связи с чем возникает необходимость в инструментах оценки хозяйственной деятельности организаций. В данном исследовании предлагается один из элементов развития методического подхода к оценке проектной деятельности в IT-компаниях, работающих в онлайн-среде по модели аутсорсинга [1].

Оценка эффективности управления проектами и развития отношений с клиентами представляется актуальной в разрезе исследований аутсорсинговых компаний: так, в условиях пандемии COVID-19 и цифровизации спрос на услуги в IT-отрасли растет. При этом аутсорсинг IT-услуг как бизнес-модель также находит отражение в данной тенденции: все больше и больше компаний предпочитают сторонние организации штатным сотрудникам для разработки IT-решений [2; 3].

Анализ существующих исследований по изучаемой проблематике указывает на то, что существующие методы оценки проектов в IT сводятся либо к анализу сроков (например, методы User-Stories и Use-Cases, UML-диаграммы, Time-Sequence и др.), либо же к оценке экономической эффективности проекта в целом. При этом если вторая группа методов и позволяет оценить проект с точки зрения бизнеса, то первые сосредоточены на оценке технических параметров и сроков, что не позволяет проанализировать проект с точки зрения взаимоотношений с клиентами [4–8].

Более того, вторая группа методов включает традиционные финансовые методики, основанные на расчете дисконтированных показателей, – новые, например сбалансированная система показателей; основанные на анализе затрат, основным представителем которых являются методы функционально-стоимостного анализа; исследования затратно-временных показателей, малоприменимые к компаниям, работающим по модели аутсорсинга. Данные методы позволяют оценить экономическую эффективность проектов тех компаний, которые разрабатывают продукт непосредственно для себя, а тем компаниям, которые оказывают услуги аутсорсинга, представляется сложным использование данных методов, т. к. проекты, над которыми они работают, не коммерциализируются ими в дальнейшем [9–11].

Оценки эффективности взаимодействия с клиентами рассматриваются также в методиках оценки лояльности клиентов, их эффективности для организаций. Например, индикатор лояльности клиента NPS помогает выстроить работу, направленную одновременно на получение прибыли и устойчивого места на рынке и в отрасли, и сформировать базу лояльных клиентов, готовых поддержать изменения и нововведения в компании. Данные подходы оценивают клиентов организации с точки зрения долгосрочных и продуктовых отношений. В нашей работе фокус направлен на реализацию не стандартного, а уникального проекта. Текущее взаимодействие с клиентом и стратегическая перспектива оцениваются с точки зрения как экономической целесообразности, так и технической реализуемости проектов [6; 12].

Отметим, что большинство аутсорсинговых компаний работают не на развитие проекта, а, скорее, на развитие партнерских отношений с клиентом: так, при должном уровне оказываемых услуг клиент может масштабировать команду разработки либо предлагать новые проекты, что ведет к росту прибыли. Именно поэтому мы считаем, что оценка эффективности управления проектами в аутсорсинговых IT-компаниях должна осуществляться не только в области анализа проекта, но и клиентской базы как таковой, что и включает в себя предлагаемый подход.

## Методы

Прежде всего, необходимо обозначить некоторые допущения, принятые перед проведением исследования:

1. Анализируется деятельность исключительно тех компаний, которые работают по модели аутсорсинга. При этом за основу была использована авторская классификация современных IT-компаний, подразделяющихся на продуктовые, получающие доход за счет коммерциализации собственного продукта; аутсорсинговые, которые работают над проектами других команд и компаний; гибридные, сочетающие оба вида деятельности.
2. Предлагаемый подход носит субъективный характер и зависит от решения менеджеров, ведущих проектную деятельность, т. к. оценка эффективности и успеха проекта проводится сугубо с их точки зрения.
3. Предлагаемая методика не позволяет проанализировать экономическую эффективность проекта, т. к. сосредотачивается на анализе клиентских

отношений, а не затрат или прибыли. При этом данный подход может дополняться функционально-стоимостным методом расчета экономической эффективности проекта с принимаемым одновременно единым драйвером затрат в виде времени (подход Time-Driven Activity Based Costing).

Методика разработана в контексте стратегической и операционной перспективы. Для целей оценки клиентов в стратегической перспективе использовались клиенты, с которыми компания работает более 1 года. Для целей оценки клиентов в операционной перспективе – клиенты, с которыми компания работает менее 1 года, либо более 1 года, однако именно в области анализа текущей проектной деятельности, а не взаимоотношений с клиентом как таковых.

Основная задача предлагаемого подхода заключается в выборе метрик оценки направления деятельности, переводе качественных данных в количественные для упрощения анализа обрабатываемой информации. Сами метрики, а также периоды могут определяться компаниями самостоятельно, т. к. целью проводимого исследования является разработка методического подхода, а не универсальной методики. Для проведения оценки был разработан следующий авторский алгоритм:

1. Постановка целей.
2. Выбор метрик для оценки проектной деятельности в стратегическом и операционном направлениях деятельности.
3. Оценка стратегических метрик.
4. Оценка операционных метрик.
5. Анализ полученных результатов и подведение итогов.

В ходе постановки целей компании необходимо определиться с тем, какую информацию она хочет получить для оценки проектной деятельности. Основной целью разработки данной методики послужило отсутствие ресурсов и наличие большого количества открытых вакансий на дополнительные ресурсы для проектов: компании нужно понять, какие из текущих проектов являются наиболее выгодными с точки зрения задействованных ресурсов и дальнейшего сотрудничества, какие из них могут потребовать вывода разработчика и перемещения на более оптимальные места на других проектах.

На втором этапе необходимо определиться с анализируемыми метриками. В данном случае предлагается следующий подход: при стратегическом анализе анализируются метрики, оценивающие партнерские отношения, т. к. на основе результатов проведенного анализа принимается решение о сотрудничестве с клиентом в дальнейшем или же переводе разработчика на другой проект. В операционном аспекте оценивается именно текущая деятельность проекта для контроля текущей ситуации и понимания направления развития проекта. Предлагаемые метрики носят, скорее, информационный характер, т. к. конкретное содержание и варианты оценки определяются каждой компанией самостоятельно.

### Классификация клиентов

Для достижения данной цели была разработана классификация клиентов по степени активности и длительности взаимодействия. Универсальная система метрик упускает специфику каждого вида клиентов. В результате предлагаются следующие виды клиентов:

- Long-Term Active Clients (LTA) – долгосрочные активные клиенты. Данными клиентами являются те, которые работают с компанией в течение длительного периода времени (в нашем случае – год), а также обеспечивают постоянный и максимальный уровень загрузки на проекте (в нашем случае – 35–40 часов в неделю в течение всего месяца). Данные клиенты могут оцениваться приоритетными в стратегической и операционной перспективах.
- Long-Term Passive Clients (LTP) – долгосрочные пассивные клиенты. Данные клиенты по какой-то причине работают с компанией, однако не так активны, как предыдущая группа. Они могут предоставлять задачи, однако делают это в меньшей степени и не так регулярно. Следовательно, если стоит вопрос об отсутствии ресурса на проекте клиента LTA, а оценка проектной деятельности с клиентом LTP показывает не очень хорошие результаты, то имеет смысл перевести ресурс на проект LTA. Данные клиенты также могут оцениваться в стратегической и операционной перспективах.
- Short-Term Clients (STC) – краткосрочные клиенты. Как правило, данные клиенты могут быть активными или пассивными, однако их главная особенность заключается в том, что они работают с компанией меньшее количество времени, чем пороговое (в нашем случае – год), поэтому данные клиенты могут оцениваться только в операционном аспекте. При переходе данных клиентов в разряд долгосрочных, они могут оцениваться в стратегическом аспекте, т. к. до этого идет анализ формирования отношений с компанией как таковых.

### Система стратегических метрик

В связи с обозначенной классификацией предлагается система метрик (табл. 1). Предлагаемые метрики оценивают проектную деятельность с точки зрения двух компонентов: коммуникации, т. е. того, как в проекте устроен процесс коммуникации, происходит обратная связь; вовлеченность клиента, средние часовые тарифные ставки, возможность масштабирования команды. В табл. 1 также приведены варианты оценок, которые могут и должны корректироваться под нужды каждой компании: например, если компании гораздо важнее легкость смены разработчика в противовес контакту с менеджером, то необходимо ввести корректирующие весовые коэффициенты, а от прочих метрик можно в принципе отказаться либо заменить их на более актуальные для самой компании. Так, нашей целью является показать алгоритм и логику оценки, а содержание компонентов выбирается уже самими компаниями.

Табл. 1. Система стратегических метрик для LTA- и LTP-клиентов  
 Tab 1. Strategic metrics system for long-term active and long-term passive clients

Метрика	Значение	Оценка – х	Вес
<b>Компонент Коммуникация</b>			
Контакт с менеджером	Степень взаимодействия клиента с менеджером	0–3, где 0 – отсутствие контакта; 1 – наличие слабого контакта (готовность к обсуждению отчетности по проекту); 2 – наличие делового контакта (готовность к обсуждению не только отчетности, но и вопросов бизнеса); 3 – наличие личного контакта, готовность к коммуникации даже по личным вопросам	3х
Легкость смены разработчика	Степень легкости / сложности замены разработчика	0–3, где 0 – сменить разработчика невозможно; 1 – для смены разработчика потребуются значительные усилия со стороны менеджера (например, переговоры с клиентом, организация процесса введения нового разработчика с привлечением всей команды); 2 – для замены разработчика потребуются незначительные усилия (например, организация ввода разработчика на проект сопровождается меньшими ресурсами, а клиент готов на замену, но презентация все же требуется); 3 – замена разработчика происходит легко (например, клиент просто соглашается на замену разработчика без презентации, процесс ввода разработчика не требует больших усилий со стороны компании)	3х
LTA: командная работа	LTA: степень участия клиента в совместном планировании, работе с командой	LTA: 0–2, где 0 – клиент не участвует в работе; 1 – клиент принимает слабое участие в работе, не учитывает компанию в планировании; 2 – клиент принимает участие в работе и учитывает компанию в рамках планирования	2х
LTP: возвратность	LTP: оценка количества задач, с которыми клиент возвращается в компанию	LTP: 0–2, где 0 – клиент не возвращался в компанию в течение отчетного периода; 1 – клиент возвращался с несколькими задачами; 2 – клиент возвращался с новыми задачами регулярно	
Доступность клиента	Оценка степени доступности и готовности клиента участвовать в развитии проекта	0–1, где 0 – клиент недоступен для диалога, с ним сложно связаться; 1 – клиент доступен в установленные им часы	2х
Отзывы	Оценка наличия маркетинговых материалов, сделанных при помощи клиента	0–1, где 0 – клиент участвовал в создании материалов; 1 – клиент не участвовал в создании материалов	х
<b>Компонент Бизнес</b>			
Запросы на дополнительные ресурсы	Оценка количества запросов на дополнительного разработчика со стороны клиента	0–1, где 0 – запросов не было; 1 – запросы были	2х
Масштабируемость команды	Оценка наличия возможности масштабируемости команды (рост средних часовых ставок, интеграция нового члена команды и т. д.)	0–2, где 0 – произошло сокращение в команде; 1 – команда осталась в том же составе; 2 – команда выросла	3х
Повышение часовых ставок	Оценка наличия возможности, ориентированной на повышение ставок	0–1, где 0 – повышения ставок не было; 1 – повышения ставок происходили	3х
Стадия бизнеса клиента	Этап бизнеса, на котором находится клиент	0–1, где 0 – бизнес клиента терпит убытки и стремится к закрытию; 1 – бизнес клиента нормально функционирует или же развивается	х
Средняя часовая ставка	Оценка средней часовой ставки команды	0–2, где 0, 1 и 2 определяются диапазонами часовых ставок самих компаний. Например, 0 – \$20–\$25; 1 – \$26–\$30; 3 – \$31 и выше	2х

В методике учтен вопрос степени важности каждой метрики и расставлены соответствующие корректирующие весовые коэффициенты: например, легкость смены разработчика гораздо важнее, чем наличие маркетинговых материалов от клиентов. Системы метрик для всех типов в целом достаточно схожи, поэтому было принято решение привести подробное описание системы метрик для LTA-клиентов с несколькими комментариями, касающихся других сегментов.

Компонент Коммуникация в общей сумме с учетом корректирующих весовых коэффициентов составляет 17 баллов (45 %), а Бизнес – 21 (55 %). Небольшой перекоп в сторону второго компонента нами был сделан не случайно: основная цель компании на рынке заключается в максимизации прибыли, а это значит, что метрики данного компонента имеют большее значение, чем компонента Коммуникация. Так, даже если компания будет иметь отличные отношения с заказчиками, но при этом не зарабатывать прибыль, то она попросту перестанет функционировать в силу отсутствия ресурсов.

В соответствии с проведенным анализом и суммарным количеством баллов, переведенных в проценты, были разработаны три зоны клиентов: красная, в рамках которой находятся стратегически неэффективные для компании клиенты; желтая – те клиенты, которые на данный момент оказываются эффективны, но с ними имеются проблемы и в дальнейшем они могут перейти из сегмента желтых в красные; зеленая – те клиенты, отношения с которыми на данный момент эффективны и удовлетворяют всем требованиям компании. При этом с клиентами желтой зоны необходимо работать по проблемным метрикам, а от красных отказываться, если есть альтернативы получше. Предложенное шкалирование представлено на рис. 1.

### Система операционных метрик

При анализе операционных метрик предлагаются три компонента: Изначальные данные, указывающие на исходные

данные проекта, т.к. зачастую проект разрабатывается не с нуля, а уже на каком-либо этапе; Проект – оценка самой проектной деятельности; Коммуникация – характер взаимодействия в команде. При этом компоненту Изначальные данные присваивается достаточно большой весовой коэффициент, т.к. от исходного состояния проекта зависит дальнейшая разработка. Подробное значение каждой предложенной метрики представлено в табл. 2.

Максимальный итоговый результат по операционным метрикам составляет 38 баллов: 12 баллов за компонент Изначальные данные (32 %) и по 13 баллов за компоненты Проект и Коммуникация. Предложенное шкалирование снова носит зональный характер, однако при оценке операционных метрик оцениваются не сами клиенты, а проекты. Так, если проект находится в красной зоне, то на нем есть проблемы, которые необходимо оперативно решить. Если в желтой – то проект развивается нормально, но есть риск перейти в красную зону. Зеленая зона характеризует наиболее успешные проекты, на которых практически нет проблем. Предлагаемое шкалирование изображено на рис. 2.

После непосредственной оценки метрик полученные результаты необходимо проанализировать. На базе рассчитанных стратегических метрик вычисляются статистические показатели: среднее значение по выборке, среднее квадратическое отклонение и размах. Это необходимо для того, чтобы менеджерам было понятно, насколько текущие пакеты клиентов обладают характером однородности либо разнородности, т.к. в дальнейшем это может сказаться на проводимых мероприятиях.

При анализе и стратегических, и операционных метрик необходимо обращать внимание на те коэффициенты, которые не достигли максимального значения, и намечать их оптимизацию в рамках ближайшего планирования. Те коэффициенты, которые носят максимальные значения, могут служить базой для формирования кейсов в самой компании и использоваться в дальнейшем.

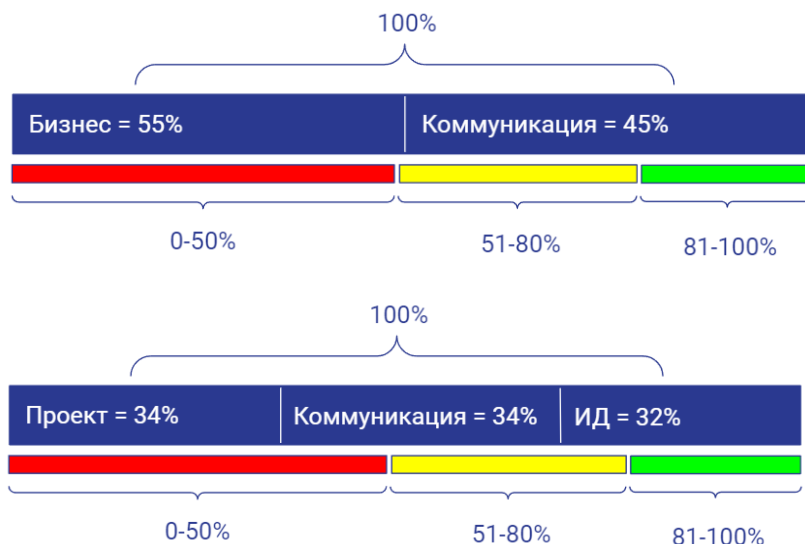


Рис. 1. Шкала стратегических метрик LTA-, LTP- и STC-клиентов  
Fig 1. Scale of strategic metrics of long-term active, long-term passive, and short-term clients

Рис. 2. Шкала операционных метрик LTA-, LTP- и STC-клиентов  
Fig. 2. Scale of operational metrics of long-term active, long-term passive, and short-term clients

Табл. 2. Система операционных метрик для LTA-, LTP- и STC-клиентов

Tab. 2. Operational metrics system for long-term active, long-term passive, and short-term clients

Метрика	Значение	Оценка – x	Вес
<b>Компонент Исходные данные</b>			
Техническая сложность проекта	Оценка того, насколько сложен проект с технической точки зрения: есть ли там «технический долг», велика ли вероятность запутаться в коде и т. д.	0–1, где 0 – проект технически сложен (например, код был написан неопытным разработчиком, поэтому в нем тяжело разобраться другому специалисту, сюда также могут относиться вопросы, связанные с «техническим долгом»); 1 – на проект можно легко зайти и разобраться (например, код легко читается, разработчик без труда разбирается в нем)	4x
Участие менеджера	Оценка того, позволяет ли клиент участвовать менеджеру в процессе разработки или нет	0–1, где 0 – менеджер остается вне проекта (менеджмент ведется на стороне клиента); 1 – менеджер управляет проектом	4x
Процессы	Оценка того, насколько последовательными являются процессы, построенные в проекте	0–1, где 0 – процессы проекта путают команду, работа становится неэффективной; 1 – процессы проекта последовательны и понятны	4x
<b>Компонент Проект</b>			
Сроки	Оценка того, насколько в установленные сроки укладывается команда	0–1, где 0 – не укладывается в сроки; 1 – укладывается в сроки	2x
Проблемы проекта	Оценка наличия проблемных ситуаций	0–2, где 0 – были критические проблемы, которые привели к сильному недовольству клиенту, вплоть до отказа работы с компанией; 1 – проблемы были, но не носили критический характер; 2 – проблем не было в принципе	2x
Продуктивность	Оценка продуктивности разработчиков. При этом оцениваться она может по-разному: самими разработчиками либо же менеджером по соответствию выполненных задач к запланированным в рамках отчетного периода	1–4, где 1 – разработчик непродуктивен (например, задачи не были выполнены в целом); 2 – разработчик слабо продуктивен (задачи были выполнены частично); 3 – разработчик умеренно продуктивен (задачи были выполнены); 4 – разработчик перевыполнил план (задачи были выполнены + разработчик выполнил дополнительные задачи)	x
Загруженность	Данная метрика оценивает степень загруженности разработчика	1–4, где 1 – загружен на 25 % и менее; 2 – загружен на 26–50 %; 3 – загружен на 51–75 %; 4 – загружен на 76 % и выше	x
<b>Компонент Коммуникация</b>			
Скорость ответа разработчиков	Оценка скорости ответа разработчиков по отношению к клиенту	0–2, где 0 – разработчик отвечает долго; 1 – разработчик отвечает умеренно; 2 – разработчик отвечает в срок, при этом точные временные значения подбираются каждой компанией самостоятельно	x
Скорость ответа менеджеров	Оценка скорости ответа менеджеров по отношению к клиенту	0–2, где 0 – менеджер отвечает долго; 1 – менеджер отвечает умеренно; 2 – менеджер отвечает в срок при этом точные временные значения подбираются каждой компанией самостоятельно	x
Удовлетворенность клиента	Оценка уровня удовлетворенности клиента, например в виде снятия регулярных CSI	0–2, где 0 – клиент не удовлетворен оказываемым сервисом; 1 – клиент в целом доволен, но есть возможности роста; 2 – клиент полностью доволен	3x
Вовлеченность клиента	Оценка уровня вовлеченности клиента	0–1, где 0 – клиент не вовлечен в процесс разработки и разговорах о сотрудничестве; 1 – клиент принимает участие в процессе разработки и идет на регулярный контакт с менеджером	3x

## Результаты

В качестве примера использования методики представлена оценка трех клиентов из зеленой, желтой и красной зон. Методика позволяет показать условную эффективность от перехода клиента из одной зоны в другую.

Анализ трех клиентов по стратегическим метрикам представлен в табл. 3. Отметим, что мы рекомендуем проводить оценку теми сотрудниками, которые наиболее активно включены в проект – в нашем случае это проектные менеджеры. Они самостоятельно принимают решения по определению баллов на основе наблюдения и практического опыта работы над проектом.

В табл. 3 показано, что клиент, который находится в желтой зоне, преимущественно проигрывает по параметрам блока Коммуникация. Это значит, что с точки зрения бизнеса компании выгодно с ним работать, однако на данный момент времени взаимодействия с ним крайне слабо контролируются менеджером IT-компания, что может перейти в более серьезную проблему. Например, если бы клиент говорил менеджеру заранее о возможных открытых позициях в проекте, то у компании

было бы больше времени на то, чтобы предоставить сотрудника. В противном случае у компании может не оказаться сотрудника, а времени на поиски нет, поэтому клиент может стать менее лояльным и перейти в другую компанию.

Клиент в красной зоне преимущественно лидирует по метрикам блока Коммуникация (однако это условно, т. к. с точки зрения самих баллов они также на достаточно низких значениях), при этом блок Бизнес обладает еще более меньшими значениями. Исходя из полученных результатов, можно говорить о том, что данный клиент, скорее всего, работает с одним и тем же разработчиком и лоялен по отношению к нему, а не компании в целом (на что указывает сложность смены разработчика, но при этом высокий диапазон квалификационной ставки), что достаточно плохо для самой компании, т. к. при потере ресурса уйдет и клиент. Так, от данного клиента правомерно либо отказываться и переводить имеющиеся ресурсы на другой проект, либо же постараться восстановить отношения с ним.

Табл. 3. Анализ клиентов по стратегическим метрикам

Tab. 3. Customer analysis by strategic metrics

Метрика	Зеленая зона (оценка клиента А)	Желтая зона (оценка клиента В)	Красная зона (оценка клиента С)
<i>Компонент Коммуникация</i>			
Контакт с менеджером	3 x 2 = 6 налажен деловой, но не личный контакт	3 x 2 = 6 налажен деловой, но не личный контакт	3 x 1 = 3 у клиента присутствует слабый контакт с менеджером только на уровне отчетности
Легкость смены разработчика	3 x 2 = 6 клиент идет навстречу при замене разработчика, однако менеджеру необходимо предпринять дополнительные усилия, например, презентовать сотрудника либо организовать вхождение в проект на стороне команды	3 x 1 = 3 для смены разработчика потребуются значительные усилия: нужно подготовить его к собеседованию, а также позаботиться о том, чтобы уход предыдущего разработчика был согласован по нормам договора	0 поменять разработчика невозможно – смена разработчика грозит потерей клиента
ЛТА: командная работа ЛТР: возвратность	2 x 1 = 2 клиент обсуждает планы компании совместно с менеджером	0 клиент не обсуждает планы компании совместно с менеджером; компания для него, скорее, просто подрядчик, чем бизнес-партнер.	0 клиент не обсуждает планы компании совместно с менеджером
Доступность клиента	2 x 1 = 2 клиент доступен в согласованные с менеджером часы	0 клиент не доступен и не отвечает в согласованные с менеджером часы	2 x 1 = 2 клиент доступен в согласованные с менеджером часы
Отзывы	1 клиент принимал участие в создании маркетинговых материалов	1 клиент принимал участие в создании маркетинговых материалов	1 клиент принимал участие в создании маркетинговых материалов
Итого	17 баллов	10 баллов	6 баллов

Метрика	Зеленая зона (оценка клиента А)	Желтая зона (оценка клиента В)	Красная зона (оценка клиента С)
<b>Компонент Бизнес</b>			
Запросы на дополнительные ресурсы	2 x 1 = 2 были запросы со стороны клиента на новых разработчиков в указанный период	2 x 1 = 2 были запросы со стороны клиента на новых разработчиков в указанный период	0 не наблюдалось запросов на дополнительные ресурсы в указанный период
Масштабируемость команды	2 x 3 = 6 команда выросла за указанный период	2 x 3 = 6 команда выросла за указанный период	0 команда не увеличивалась за указанный период
Повышение часовых ставок	3 x 1 = 3 происходили повышения часовых ставок за указанный период	3 x 1 = 3 происходили повышения часовых ставок за указанный период	0 ставки не увеличивались за указанный период
Стадия бизнеса клиента	1 бизнес клиента функционирует	1 бизнес клиента функционирует	0 бизнес клиента не функционирует нормально, есть вероятность банкротства
Средняя часовая ставка*	2 x 1 = 2 клиент находится в среднем диапазоне ставок с точки зрения компании	2 x 2 = 4 клиент находится в высоком диапазоне ставок с точки зрения компании	2 x 2 = 4 клиент находится в высоком диапазоне ставок с точки зрения компании
Итого	14 баллов	16 баллов	4 балла
Итоговые значения	31 балл (82 %)	26 баллов (68 %)	10 баллов (27 %)

Прим.: \* – точная цифра не оглашается в данной работе в целях сохранения конфиденциальности информации.

Предположим, что исходные данные по проектам трех проанализированных клиентов представлены в табл. 4. Для упрощения анализа и расчетов мы специально взяли два параметра – квалификационную ставку и длительность проекта, чтобы продемонстрировать эффективность при перемещении разработчика с одного проекта на другой.

С точки зрения выручки выигрывает проект клиента А, который находится в зеленой зоне: несмотря на то, что ставки оплаты в данном проекте находятся в среднем сегменте, проект обеспечивает компанию постоянной занятостью, т. к. проект является длительным. Кроме того, хороший контакт с менеджером будет способствовать пересмотру квалификационной ставки на 10 % в год. Также выигранным является и проект клиента В, который находится в желтой зоне: если менеджер сможет наладить контакт с клиентом, то вполне вероятно,

что компания обзаведется еще одним «зеленым» клиентом с более высокой квалификационной ставкой и долгосрочным проектом. Проект клиента С, который находится в красной зоне, достаточно рискован, т. к. не только сильно зависит от разработчика, но и объем работы определен всего лишь на 3 месяца, а в условиях нестабильного бизнеса клиента дальнейших задач может и не поступать. Отметим, что рассмотрены типовые расчеты: на проекте клиента А, например, уже могут работать несколько разработчиков, в то время как проект клиента С сосредоточен на работе с одним и тем же разработчиком, что также влияет на проводимый анализ.

Аналогичный анализ проведем и по операционным метрикам (табл. 5). В предложенной методике в стратегическом аспекте мы анализируем клиентов с точки зрения удобства работы с заказчиком, а в операционном – текущие

Табл. 4. Параметры проектов клиентов А, В и С

Tab. 4. Client A, B, and C project parameters

Параметр	Клиент А	Клиент В	Клиент С
Квалификационная ставка	\$30, но с возможным ростом на 10 % в год	\$40, на данный момент ставка остается неизменной, но может измениться, если наладить контакт с менеджером	\$40, ставка остается неизменной
Длительность проекта	12 месяцев = 1920 часов	6 месяцев = 960 часов	3 месяца = 480 часов
Выручка	30 x 1920 = \$57,600	40 x 960 = \$38,400	40 x 480 = \$19,200



бизнес-процессы выполнения проекта. Исходя из проведенного анализа, можно отметить, что у клиента желтой зоны страдает компонент Изначальные данные: в силу наличия «технического долга» и отсутствия коммуникационных процессов данный проект априори не может быть в зеленой зоне, т.к. подобные недочеты вызывают определенные риски при планировании и реализации проекта. Кроме того, в проекте есть очевидные проблемы со скоростью ответа разработчиков, что в том числе может

быть вызвано сложностью проекта. Возникает необходимость в большем количестве времени на проведение технического исследования при ответе на вопросы клиента. Также существует проблема элементарной неорганизованности команды как следствие отсутствия приоритизации задач и запросов. Именно поэтому необходимо работать над компонентом Изначальные данные, т.к. от него зависят метрики и других компонентов и процесс разработки всего проекта в целом.

Табл. 5. Анализ клиентов по операционным метрикам

Tab. 5. Customer analysis by operational metrics

Метрика	Зеленая зона (оценка клиента А)	Желтая зона (оценка клиента В)	Красная зона (оценка клиента С)
<b>Компонент Изначальные данные</b>			
Техническая сложность проекта	4 x 1 = 4 проект данного клиента не представляет собой технической сложности, т.к. не имеет «технического долга» и над ним достаточно просто начать работать	0 проект клиента обладает «техническим долгом», проблематично начать работать с нуля	0 проект клиента обладает «техническим долгом», проблематично начать работать с нуля
Участие менеджера	0 на данном проекте менеджер не принимает непосредственное участие в управлении проектом, весь менеджмент лежит на стороне клиента	4 x 1 = 4 менеджер вовлечен в процесс управления проектом	4 x 1 = 4 менеджер вовлечен в процесс управления проектом
Процессы	4 x 1 = 4 процессы данного проекта организованы и стандартизированы: разработчики понимают рабочий процесс и следуют ему	0 процессы проекта не стандартизированы, нет четкого рабочего процесса	0 процессы проекта не стандартизированы, нет четкого рабочего процесса
Итого	8 баллов	4 балла	4 балла
<b>Компонент Проект</b>			
Сроки	0 в данном периоде сроки были нарушены	2 x 1 = 2 в текущем периоде разработки укладываются в сроки	0 в данном периоде сроки были нарушены
Проблемы проекта	2 x 2 = 4 проблем нет	2 x 2 = 4 проблем нет	0 в данном периоде в проекте были проблемы, вызванные неопытностью разработчика
Продуктивность	3 x 1 = 3 разработчик умеренно продуктивен: работы выполняются, но переработок нет	3 x 1 = 3 разработчик умеренно продуктивен: работы выполняются, но переработок нет	4 x 1 = 4 разработчик был чрезмерно продуктивен и перерабатывал, т.к. это было связано с его неопытностью и сложной задачей
Загруженность	3 x 1 = 3 разработчик загружен на 75 %, в течение периода были простои из-за отсутствия задач	3 x 1 = 3 разработчик загружен на 75 %, в течение периода были простои из-за отсутствия задач	2 x 1 = 2 фактически разработчик был загружен на 50 %, переработки были вызваны неопытностью и сложностью задачи, а также проектом в целом
Итого	10 баллов	12 баллов	6 баллов

Метрика	Зеленая зона (оценка клиента А)	Желтая зона (оценка клиента В)	Красная зона (оценка клиента С)
<i>Компонент Коммуникация</i>			
Скорость ответа разработчиков	2 x 1 = 2 разработчик отвечает точно в срок, при этом компания установила стандартный срок для ответа в течение рабочего дня, т. к. для ответа по какому-либо вопросу может потребоваться время на проведение небольшого исследования	1 x 1 = 1 разработчик не отвечает в установленные сроки, однако не превышает критические сроки ответа (больше двух рабочих дней)	1 x 1 = 1 разработчик не отвечает в установленные сроки, однако не превышает критические сроки ответа
Скорость ответа менеджеров	2 x 1 = 2 менеджер отвечает в срок, стандартное время ответа – 1 час в рабочее время, т. к. менеджер является связующим коммуникационным звеном	2 x 1 = 2 менеджер отвечает в срок	2 x 1 = 2 менеджер отвечает в срок
Удовлетворенность клиента	2 x 3 = 6 по итогам месяца клиентам предлагается оценить степень удовлетворенности работой (не удовлетворен; удовлетворен, но возможны улучшения; полностью удовлетворен), на базе чего была собрана данная оценка	2 x 3 = 6 клиент полностью всем удовлетворен	0 в данном периоде клиент был не удовлетворен работой в связи с неопытностью разработчика и переработками с его стороны
Вовлеченность клиента	3 x 1 = 3 клиент идет на регулярный контакт с менеджером и вовлечен в процесс разработки	3 x 1 = 3 клиент идет на регулярный контакт с менеджером и вовлечен в процесс разработки	3 x 1 = 3 клиент идет на регулярный контакт с менеджером и вовлечен в процесс разработки
Итого	13 баллов	12 баллов	6 баллов
Итоговые значения	31 балл (81 %)	28 баллов (73 %)	16 баллов (42 %)

Если же обратиться к проекту клиента С, который находится в красной зоне, то можно отметить две проблемы, которые в итоге и привели к таким результатам: во-первых, в проекте недостаточный уровень оценки компонента Изначальные данные; во-вторых, со стороны компании было принято не совсем верное управленческое решение – завести начинающего разработчика на такой сложный с точки зрения технической составляющей и отсутствия процессов проект, что привело к плохим результатам с точки зрения превышения сроков, переработок и прочего. Так, если бы в проекте не было этих проблем, то можно было бы назначить на проект начинающего разработчика, однако в текущих условиях нужен более опытный разработчик. Либо необходимо отказаться от задач в текущем периоде в целом, т. к. клиент относится к «красному» сегменту и с точки зрения стратегических метрик.

## Обсуждение

Несмотря на то, что предлагаемая нами методика находится на стадии разработки, уже на данный момент можно выделить следующие недостатки и возможности:

1. Методика ориентирована на принятие решений в области сотрудничества, кадрового менеджмента и координации в проектах. К сожалению, на данный момент в ней не учитываются никакие экономические показатели, что ограничивает ее использование в рамках экономического анализа проекта. При этом, как мы уже отмечали выше, данная методика может дополняться другими, например методикой функционально-стоимостного анализа, однако на данный момент нами не была проведена взаимосвязь между двумя подходами для вывода интегрирующего показателя.

2. Методика в большей степени ориентирована на те компании, цикл проектов которых составляет более года. Разумеется, для меньших сроков мы выделили сегмент STC-клиентов, однако без наличия долгосрочных клиентов большая часть методики не имеет смысла, т. к. она идет от частного к общему: от оценки проекта к оценке клиента как потенциального партнера.

3. На данный момент перевод STC-клиентов в ЛТА- и ЛТР-клиенты осуществляется на основе одного критерия – срока сотрудничества, однако мы не считаем, что это показательная метрика. Так, при наличии конкуренции

за ресурс клиента в рамках компании подобные клиенты могут быть также либо теми, с кем можно эффективно сотрудничать, либо теми, с кем данное сотрудничество невыгодно.

4. Данная методика все еще является субъективной, т. к. заполняется менеджерами самостоятельно и полагается исключительно на их восприятие.

## Заключение

В работе предложен методический подход к оценке проектной деятельности в IT-компаниях, работающих по модели аутсорсинга, проанализированы основные недостатки и пути развития предлагаемой методики в дальнейшем. Результаты проведенного исследования могут быть использованы в качестве практического инструмента в аутсорсинговых IT-компаниях, ориентированных на проектную деятельность, в научных исследованиях, связанных с управлением проектами и анализом экономической эффективности в целом.

В качестве примера проанализированы три клиента по стратегическим и операционным метрикам, предложены варианты дальнейших действий исходя из полученных результатов. Применение методики демонстрирует необходимость выстраивания долгосрочных коммуни-

кационных бизнес-процессов, связанных с обеспечением качественной работы IT-компаний и клиента, что в результате должно обеспечить стабильный экономический эффект.

Разработанная методика не стандартизирована, и компании вправе самостоятельно определять набор интересующих их метрик, а также расставлять весовые коэффициенты. Тем не менее мы считаем, что предлагаемые метрики подойдут для большинства IT-компаний, работающих по модели аутсорсинга, поэтому данная методика может быть использована на практике либо в научной деятельности в предлагаемом нами виде.

**Конфликт интересов:** Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

**Conflict of interests:** The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

**Критерии авторства:** П. А. Сапожников – исполнитель проекта. Ю. Б. Коложвари – руководитель проекта.

**Contribution:** P. A. Sapozhnikov performed the research. Y. B. Kolozhvari supervised the project.

## Литература / References

1. Фейгин Г. Ф., Гайдук А. Б. Рынок аутсорсинга информационных услуг: новейшие тенденции. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2021. № 4. С. 81–86.  
Feygin G. F., Hayduk A. B. ICT outsourcing market: new trends of development. *Izvestiia Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2021, (4): 81–86. (In Russ.)
2. Боркова Е. А., Манжукова Д. Т., Медведева Н. Д. Анализ развития IT-аутсорсинга в России с учетом рисков его использования. *Петербургский экономический журнал*. 2019. № 3. С. 131–138. <https://doi.org/10.25631/PEJ.2019.3.131.138>  
Borkova E. A., Manzhukova D. T., Medvedeva N. D. Analysis of the IT outsourcing development in Russia referring risks of its use. *St. Petersburg Economic Journal*, 2019, (3): 131–138. <https://doi.org/10.25631/PEJ.2019.3.131.138>
3. Лисицын М. О. Проблемы использования IT-аутсорсинга и возможные пути их решения в России. *Инновации и инвестиции*. 2016. № 9. С. 68–73.  
Lisitsyn M. O. Problems of IT outsourcing and their solutions in Russia. *Innovation & Investment*, 2016, (9): 68–73. (In Russ.)
4. Божинова К. Оценка клиентской привлекательности за аутсорсинг на печатни услуги. Годишен алманах. *Научни изследвания на докторанти на СА Д. А. Ценов – Свищов*. Свищов: АИ Ценов, 2014. Кн. 7. С. 164–198. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2748455>  
Bozhinova K. Assessing customer appeal for MPS. *Annual Almanac. Scientific research on doctoral studies at D. A. Tsenov Academy of Economics in Svishtov*. Svishtov: AI Tsenov, 2014, book 7, 164–198. (Bulg.) <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2748455>
5. Казаков В. В., Грачев А. Е. Методы оценки проектов. *Вестник Томского государственного университета*. 2006. № 292-2. С. 392–395.  
Kazakov V. V., Grachev A. E. The methods project's evaluation. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2006, (292-2): 392–395. (In Russ.)
6. Никоненко П. Г., Бочаров В. А., Ключева Ю. С., Буквич Р. М. Теоретические аспекты лояльности покупателя. *15th International Multidisciplinary Scientific Conference – Eurobrand*. (Zrenjanin, 24–26 Nov 2017) Zrenjanin: TQM Center – Inventive Center, 2017. С. 140–158. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3161293](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3161293) (дата обращения: 09.03.2022).  
Nikolenko P. G., Bocharov V. A., Klyueva Y. S., Bukvič R. M. Theoretical aspects of buyer loyalty. *15th International Multidisciplinary Scientific Conference – Eurobrand*, Zrenjanin, 24–26 Nov 2017. Zrenjanin: TQM Center – Inventive Center, 2017, 140–158. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3161293](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3161293) (accessed 9 Mar 2022). (In Russ.)

7. Сергиевский М. В., Конкин А. Ю. Использование дескрипционной логики для оптимизации диаграмм классов UML. *Cloud of Science*. 2017. Т. 4. № 3. С. 465–479.  
Sergievsky M. V., Konkin A. Yu. Optimization of UML class diagrams via description logic. *Cloud of Science*, 2017, 4(3): 465–479. (In Russ.)
8. Труфанов В. А. Применение методологии User story в веб-разработке. *Chronos: естественные и технические науки*. 2020. № 3. С. 4–5.  
Trufanov V. A. Application of the User story method in web processing. *Chronos: natural and technical sciences*, 2020, (3): 4–5. (In Russ.)
9. Соколова Е. С. Особенности маркетинговой деятельности ИТ-компаний. *Beneficium*. 2019. № 2. С. 47–56. [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2019.2\(31\).47-56](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2019.2(31).47-56)  
Sokolova E. S. Peculiarities of the marketing of IT-companies. *Beneficium*, 2019, (2): 47–56. (In Russ.) [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2019.2\(31\).47-56](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2019.2(31).47-56)
10. Семенов С. А., Кукарцев В. В., Разумняк А. В. Разработка методик предварительной оценки ИТ-проектов. *Инновации и инвестиции*. 2018. № 6. С. 73–76.  
Semenov S. A., Kukartsev V. V., Razumniak A. V. Development of a methodology for the preliminary assessment of IT projects. *Innovation & Investment*, 2018, (6): 73–76. (In Russ.)
11. Хапов А. В., Маслеников К. Ю. Описание бизнес-процессов с использованием карт пользовательских историй. *StudNet*. 2020. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opisanie-biznes-protsessov-s-ispolzovaniem-kart-polzovatelskih-istoriy> (дата обращения: 15.12.2021).  
Kharov A. V., Maslenikov K. Yu. Description of business processes using user story mapping. *StudNet*, 2020, (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opisanie-biznes-protsessov-s-ispolzovaniem-kart-polzovatelskih-istoriy> (accessed 15 Dec 2021). (In Russ.)
12. Копкова Е. С., Власова Ю. Е. Индекс лояльности клиента – рычаг управления стратегией компании. *Фундаментальные исследования*. 2018. № 12-1. С. 119–124.  
Kopkova E. S. Vlasova Yu. E. Customer's loyalty index – control lever of company's strategy. *Fundamental research*, 2018, (12-1): 119–124. (In Russ.)