

УДК 339. 138

Бутов А. М.,*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій та інноваційного підприємництва Тернопільського національного економічного університету*

ПЕРЕДУМОВИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті здійснено оцінку наявної практики переведення окремих функцій та бізнес-процесів промислового підприємства на аутсорсинг. Представлено інструменти формування механізму аутсорсингу в діяльності підприємства. Виявлено причини і чинники використання підприємством аутсорсингу, його можливості.

Ключові слова: аутсорсинг, менеджмент, управління проектами.

В статье дается оценка сложившейся практики перевода отдельных функций и бизнес-процессов промышленного предприятия на аутсорсинг. Представлены инструменты формирования механизма аутсорсинга в деятельности предприятия. Выявлены причины и факторы перехода предприятий на аутсорсинг, его возможности.

Ключевые слова: аутсорсинг, менеджмент, управление проектами.

The paper gives an assesment of the current practice at industrial enterprises of outsourcing certain functions and business processes. The author presents tools and mechanisms for outsourcing. The causes and factors of outsourcing are identified.

Key words: outsourcing, management, project management.

Постановка проблеми. Управління бізнесом у сучасних умовах вимагає прийняття складних рішень в режимі реального часу. Жорстка конкуренція змушує менеджерів активно використовувати весь доступний сьогодні технологічний потенціал, залучати більш кваліфіковану робочу силу, без зволікання впроваджувати інновації. Щоб у подібних умовах забезпечити необхідні конкурентні переваги і втілити в життя задуману стратегію, від підприємства вимагається більш глибока спеціалізація у своїй ключовій сфері діяльності.

В умовах конкурентного ринку увагу керівництва варто спрямовувати на підвищення ефективності діяльності за допомогою аутсорсингу, який дозволяє оптимізувати структуру управління підприємством за рахунок зосередження на основному виді діяльності та передачі непрофільних функцій і корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема використання аутсорсингу в тій чи іншій сфері діяльності суб'єктів господарювання займаються багато вітчизняних та закордонних учених, зокрема найбільш повно розкрита в працях західних науковців, таких як Д. Берсін, Ж.-Л. Бравар, М. Донелланн, Е. Йордон, С. Клементс, Р. Морган та Дж. Хейвуд. Необхідно відзначити внесок у розвиток концепції аутсорсингу і українських економістів: Л. О. Лігоненко, В. М. Семесько, Ю. Ю. Фролова. Водночас у працях українських учених ця концепція розкрита досить фрагментарно, не визначено чітко можливості застосування аутсорсингу як ефективного інструменту підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою цієї статті є дослідження підходів до визначення аутсорсингу, його економічної сутності, а також аналіз можливостей використання аутсорсингу в діяльності вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Одним із сучасних та найбільш дієвих інструментів управління, що дає підприємству можливості посилити конкурентні переваги на основі підвищення ефективності бізнес-процесів та якості продуктів і послуг, є аутсорсинг. Передача певних функцій зовнішнім виконавцям, що передбачає аутсорсинг, об'єктивно необхідна будь-якому підприємству, що прагне залишатися конкурентоспроможним [10, с. 27].

Щодо цього терміна в науковій літературі немає єдиної думки. Можна виокремити кілька варіантів його визначення:

Аутсорсинг (від англ. "Outsourcing" – використання зовнішніх ресурсів) – форма співробітництва, визначена договором підяду, коли співробітники однієї організації (постійні або спеціально найняті) працюють в іншій організації, підпорядковуючись менеджером організації-замовника [5, с. 14].

Аутсорсинг – це передача неосновних (другорядних) бізнес-процесів (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських тощо) іншій організації (аутсорсеру) для їх реалізації та функціонування. Як правило, аутсорсер спеціалізується на здійсненні переданого бізнес-процесу, наприклад, передача виконання функцій по роботі з персоналом (підбір, набір, ведення всієї бухгалтерії, що стосується персоналу і т. ін.) кадровому агентству або передача функцій транспортування і скла-

дування транспортно-логістичній компанії і т. ін. При реалізації такої схеми аутсорсер виступає в ролі підрядника, а підприємство, що передає бізнес-процес, – в ролі замовника [5, с. 14].

Аутсорсинг – це виділення внутрішньої економічної діяльності фірми в зовнішні комерційні структури. Щось подібне раніше в нашій мові називалося терміном "субпідряд". Проте останнім часом з'явилася тенденція (серед великих корпорацій) передавати частину своєї внутрішньої роботи "на сторону", за кордон, туди, де робоча сила дешевша.

Залучення зовнішніх виконавців для виконання не основних бізнес-процесів компанії. Економічна основа аутсорсингу – прагнення до зниження витрат і необхідність концентрації в компанії тільки профільних даних, інформації та знань [1, с. 128].

Сучасна форма ділових відносин, пов'язана з розвитком спільного підприємництва і кооперації та ґрунтується на довгострокових, стратегічних рішеннях [4, с. 108].

Переклад внутрішнього підрозділу підприємства і всіх пов'язаних з ним активів на організацію постачальника послуг, що пропонує надавати певну спеціалізовану послугу протягом певного часу за обумовленою ціною [4, с. 108].

У цей час аутсорсинг розглядається як сучасна методологія створення високоефективних і конкурентоспроможних організацій в умовах жорсткої конкуренції.

Аутсорсинг передбачає залучення так званої "третьої сторони" для вирішення проблем компанії у взаєминах із зовнішнім середовищем, а також внутрішніх проблем, пов'язаних з реалізацією конкретних бізнес-процесів або використанням наукоємних технологій, наприклад інформаційних. Застосування аутсорсингу розглядається як придбання послуг. Саме такого погляду цей процес розглядається більшістю сучасних фахівців менеджменту.

Мета застосування аутсорсингу – використання передових бізнес-технологій і ноу-хау для завоювання та утримання конкурентних переваг в умовах загострення конкурентної боротьби. Економічна сутність аутсорсингу полягає в побудові системи відносин між організаціями, що передають і приймають на себе виконання окремих видів діяльності на основі укладених довгострокових угод.

Практичним результатом застосування аутсорсингу є можливість направляти власні ресурси підприємства на виконання тих функцій, які становлять його сильну сторону, на те, що компанія вміє робити краще за інших, та надавши зовнішньому виконавцю (аутсорсеру) ті функції, які він вміє виконувати краще за інших. Тим самим підприємство може зосередити в своїх руках новітні досягнення в галузі науки, техніки і технологій, забезпечивши максимальне задоволення очікувань споживача, максимальну відповідність вимогам ринку [2, с. 140].

Прийняття рішення про використання аутсорсингу являє собою складне комплексне завдання, що зачіпає стратегічні інтереси, тому воно знаходиться в компетенції вищого менеджменту компанії. Фактично це рішення означає вибір між власним виробництвом і придбанням послуг "на стороні" та пов'язане з аналізом як справжнього стану справ в компанії, так і можливих ризиків аутсорсинг-проектів.

Відправною точкою прийняття рішення про власне виробництво або прийняття послуг сторонніх організацій є аналіз власних процесів управління виробництвом і процесів реалізації продукту на основі стратегічних перспектив. Дилема – виробляти чи купувати – у виробничій сфері пов'язана з можливостями та необхідністю розширення, диверсифікації або, навпаки, скорочення компанії, розукрупнення, передачі частини своїх підрозділів третій стороні. В невиробничій сфері мова йде про послуги, а не про товари. Багато компаній не мають чітко вираженої політики щодо можливостей аутсорсингу в тій чи іншій сфері своєї діяльності. Обґрунтування рішення "виробляти або купувати" ускладнюється браком інформації про можливих постачальників-аутсорсерів, а також невизначеністю зовнішнього середовища, що не дозволяє провести детальний аналіз та оцінку стратегічних альтернатив, які впливають з такого рішення. Таким чином, передумовами впровадження аутсорсингу можуть виступати [2, с. 24]:

– висока динаміка бізнесу (придбання, підвищення частки участі, продаж активів). Необхідна наявність технологій швидкого реагування на зміни в бізнесі – гнучке залучення ресурсів під необхідні проекти;

– вивільнення часу керівників для функцій стратегічного управління, передача "рутинних" операцій з реалізації проектів сервісній компанії;

– відсутність спеціальних навичок. Багато проектів вимагають технічних знань, яких немає у працівників компанії. Це пояснюється як тим, що компанія не може найняти фахівців, які володіють необхідним рівнем підготовки, так і недоцільністю їх залучення на повний робочий день;

– підвищення якості обслуговування. Багато компаній звертаються до аутсорсингу для того, щоб підвищити рівень узгодженості дій своїх служб. Наприклад, нерідко буває так, що в кожному з підрозділів великої компанії створюється своя служба технічної підтримки, і кожна з цих служб виконує доручені їй завдання на своєму рівні. Передача всіх функцій технічної підтримки єдиного постачальника дозволяє стандартизувати обслуговування і гарантує відповідний рівень сервісу;

– вдосконалення управління процесами. Постачальники послуг аутсорсингу заробляють гроші за рахунок стандартизації процесів;

– досягнення об'єктивності. Технічний персонал часто не бажає відмовлятися від технологічної бази, яку він добре знає, і не в змозі прийняти оптимальне рішення без допомоги неупередженого консультанта.

Деякі види діяльності занадто затратні або обтяжливі, якщо виконувати їх силами компанії, наприклад, якщо вони вимагають тривалого навчання або наявності певних матеріальних і нематеріальних активів, зокрема особливої корпоративної культури, мотивації, високого рівня довіри покупців і постачальників.

Основними аргументами на користь аутсорсингу можуть бути:

- бажання зосередитися на основних видах діяльності;
- необхідність підвищення якості обслуговування;
- гостра потреба в зниженні витрат;
- брак адміністративного або технічного досвіду для виробництва потрібних виробів або послуг;
- надлишкове виробництво. Воно може змусити компанію вийти на ринок і навіть конкурувати з її колишніми постачальниками. Це може позначитися на взаєминах з іншими постачальниками і клієнтами;
- відмінна репутація постачальників, що спонукає споживача купувати їх комплектуючі. Як правило, такі комплектуючі – це деталі з торговою маркою, що роблять кінцевий продукт більш привабливим для споживача;
- необхідність підтримки довгострокової технологічної та економічної життєздатності неосновної діяльності;
- труднощі у скасуванні прийнятого рішення. Поєднання загального тиску та інерції керівництва сприяє збереженню наявного становища;
- труднощі у визначенні справжніх довгострокових витрат, пов'язаних з рішенням про виробництво. Коли керівництво є прихильником конкретної політики постачання, неважко побудувати розрахунки таким чином, щоб виправдати початкове рішення і його реалізацію;
- велика гнучкість у виборі можливих джерел і виробів-замінників;
- необхідність визначити, де діяльність компанії зі створення додаткової вартості є частиною основного бізнесу і де вони бажають відокремити себе від інших;
- наявність кваліфікованих фахівців з постачання;
- процес придбання зазначених послуг зазвичай вимагає менше накладних витрат [2, с. 252].

Аутсорсинг має низку переваг для використання його компаніями:

- дозволяє отримати комплектуючі або послуги вищої якості та (або) дешевше;
- покращує інноваційні можливості компанії за рахунок взаємодії й партнерства з постачальниками світового рівня, які мають великий інтелектуальний потенціал і багатий інноваційний досвід;
- забезпечує більшу гнучкість компанії в разі раптової зміни ринкової ситуації або споживчих переваг: простіше і дешевше знайти нових постачальників з необхідними можливостями та ресурсами, ніж перебудувати внутрішню діяльність компанії, ліквідуючи одні потужності та ресурси і створюючи нові;
- прискорює придбання ресурсів і знань.

Головна перевага аутсорсингу полягає в більш якісному і менш витратному виконанні переданої функції. Це пояснюється наявністю високооплачуваних професіоналів, що володіють досвідом роботи в конкретній галузі. У аутсорсера накопичується солідний багаж знань і практики, на основі чого створюються різні напрацювання для реалізації переданої функції, оскільки він займається конкретною сферою, причому не для однієї компанії, тобто починається професійна спеціалізація і, як наслідок, зниження витрат. Далі все йде по наростаючій: чим більшою є спеціалізація, тим простішим стає управління, чим ефективніше управління, тим дешевшим є весь процес. Таким чином, витрати при аутсорсингу стають нижчими, ніж при самостійному виконанні відповідної функції [5, с. 14].

Щодо причин, які спонукають компанію-замовника вдаватися до послуг аутсорсерів, то це може бути недостатня компетенція персоналу компанії, що не дозволяє давати об'єктивну оцінку профільним технічним нововведенням, або нездатність впроваджувати ці нововведення у своїй компанії. Крім того, керівництво компанії-замовника має можливість при передачі деяких бізнес-процесів аутсорсерові вивільнити своїх фахівців для виконання невідкладних робіт у власних підрозділах.

Найбільш вагомою причиною того, що компанії-замовники укладають договори аутсорсингу, є можливість аутсорсерів виконати значний обсяг робіт у стислі терміни, гарантувати якісне виконання непрофільних для замовника видів діяльності; виключати для замовника необхідність вкладення коштів у навчання власного персоналу для виконання переданих аутсорсеру бізнес-операцій; наявність необхідної кількості власних ресурсів, які дозволяють аутсорсеру якісно виконати завдання, передані йому для використання замовником; наявність власних кваліфікованих фахівців; можливість для замовника скоротити витрати на придбання обладнання, оскільки аутсорсер використовує свій парк обладнання [6, с. 136].

Однак існує чимало причин, за якими компанія може відмовитися від використання аутсорсингу, зокрема:

- наявність у сторонньої організації високооплачуваних професіоналів не дозволить обійтися малими грошима;

– зниження витрат є важливим спонукальним чинником до аутсорсингу, але не можна вдаватися до нього з єдиною метою – заощадити. Основне завдання компанії – не займатися непрофільним бізнесом;

– завжди можна домогтися економії за рахунок передачі ІТ-завдань будь-кому, хто зможе зробити це дешевше. Але на інформаційні технології доводиться тільки невелика частина витрат, які несе компанія;

– збереження технологічних секретів;

– питання конкурентоспроможності, політичні, соціальні питання або питання захисту навколишнього середовища можуть змусити компанію виробляти конкретну продукцію, навіть якщо їй краще її купувати. Коли конкурент набуває у власність ключове джерело постачання сировиною, це може викликати адекватні дії. Багато країн наполягають на тому, щоб певний обсяг сировини перероблявся всередині національних кордонів. Компанія, розташована в районі з високим рівнем безробіття, може прийняти рішення про виробництво конкретних видів продукції для полегшення ситуації з зайнятістю;

– чисто емоційні причини. Керівництво деяких компаній пишається їх масштабами [3, с. 99].

Щодо вітчизняної практики, то аутсорсинг ще не набув належного розвитку та поширення. Складність розвитку аутсорсингу в Україні пов'язана із низкою причин. Серед них, по-перше, непідготовленість пріоритетних галузей економіки до аутсорсингу, яким потрібно додаткові інвестиції, необхідні для проведення масштабної модернізації. По-друге, це – особливості українського законодавства. По-третє, низький рівень конкуренції на ринку, наслідком чого є недостатня якість послуг при завищених цінах. По-четверте, необхідність проведення масштабних змін бізнес-процесів та процесів управління, піти на які більшість підприємств не готові. По-п'яте, відсутність обґрунтованих універсальних методик, які б дозволяли визначити реальні ефекти застосування аутсорсингу. Для забезпечення подальшого розвитку аутсорсингу в Україні слід здійснити комплекс заходів, спрямованих на вирішення вказаних проблем.

У подальшому розвитку аутсорсингу на теренах України значну роль відіграватиме держава, яка, визначаючи стратегічні завдання розвитку економіки, повинна постійно залучати до їх виконання великий вітчизняний та закордонний бізнес. З цього приводу доцільним є більш широке застосування аутсорсингу в практиці державного та муніципального управління.

Висновки. Підбиваючи підсумок, варто зазначити той факт, що світовою практикою доведено: як великому бізнесу, так і представникам середнього та малого бізнесу, вигідно залучати досвідчені спеціалізовані компанії з висококваліфікованим штатом спеціалістів для здійснення конкретних функцій управління.

Враховуючи, що ринок аутсорсингу в нашій країні поки тільки формується і для успішного залучення аутсорсингу функцій управління проектами замовнику слід більш уважно підходити до вибору постачальника, необхідно розуміти, за що компанія платить свої гроші та як повною мірою можна використати аутсоринговий механізм для успішного ведення свого бізнесу.

Література:

1. Аалдерс Р. ІТ-аутсорсинг: практическое руководство / Р. Аалдерс. – М. : АйФ, 2004. – 68 с.
2. Аалдерс Р. Аутсорсинг: практическое руководство / Р. Аалдерс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2003. – 47 с.
3. Акимов Е. Экономическая эффективность и управление рисками / Е. Акимов. – М. : КНОРУС, 2005. – 184 с.
4. Аникин Б. А., Рудая, И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 67 с.
5. Аутсорсинг / под ред. Н. А. Коник. – М. : КНОРУС, 2008. – 175 с.
6. Аутсорсинг в поисках конкурентных преимуществ / пер. с англ. – М. : ВИЛЬЯМС, 2002. – 117 с.
7. Кицис В. М., Калабкіна І. М. Аутсорсинг: поняття, сутність, передумови та переваги використання / В. М. Кицис, І. М. Калабкіна // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2010. – № 21. – С. 75-79.
8. Лазанюк І. В. Аутсорсинг як пошук оптимального рішення управління проектом / І. В. Лазанюк // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2011. – № 8. – С. 329-334.
9. Подлевський А. А., Матвійчук М. М. Аутсорсинг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств / А. А. Подлевський, М. М. Матвійчук // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія "Економіка". – 2010. – Випуск 1 (49). – С. 162-168.
10. Поповиченко І. В., Спірідінова К. О. Обґрунтування рішень щодо переведення на аутсорсинг окремих бізнес-процесів будівельного підприємства / І. В. Поповиченко, К. О. Спірідінова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – № 3. – С. 27-30.