

***Опорний конспект лекцій
з дисципліни
АУТСОРСИНГ***

Тема 1. ВИНИКНЕННЯ І РОЗВИТОК АУТСОРСИНГ

План

1. Історичне коріння та поняття аутсорсингу.
2. Аутсорсинг і кооперація.
3. Аутсорсинг у виробництві.
4. Розвиток міжнародного ринку аутсорсингових послуг.
5. Аутсорсинг і сучасні концепції менеджменту.

1.1. Історичне коріння і поняття аутсорсингу

Термін «аутсорсинг» («outsourcing») походить від англійських слів «outside resource using» - «використання зовнішніх ресурсів». У міжнародній бізнес-практиці цей термін визначає послідовність організаційних рішень, суть яких полягає в передачі деяких, раніше самостійно реалізованих організацією функцій або видів діяльності зовнішньої організації або, як прийнято говорити, «третьої сторони». Аутсорсинг часто називають «феноменом ХХ ст.», а також «найбільшим відкриттям бізнесу останніх десятиліть», тому що лише з кінця 80-х рр.. ХХ ст. це поняття увійшло в практику бізнесу і отримало дійсно широке значення. В той же час сама ідея залучення ресурсів спеціалізованої фірми для вирішення поставлених перед організацією завдань аж ніяк не є новою. Ця ідея і механізм її реалізації відомі з тих самих пір, як в економічній теорії, а потім і в науковому менеджменті сформувалися поняття поділ праці, спеціалізації та кооперації. Тим не менш саме в таких умовах економічної глобалізації поділ праці і виробнича кооперація у світовому масштабі відкривають зовсім нові перспективи для застосування давно відомих принципів організації виробничої діяльності та управління нею.

Якщо називати аутсорсингом залучення послуг і ресурсів спеціалізованої фірми для вирішення окремих питань, пов'язаних з діяльністю компанії, то з цієї точки зору першим досвідом аутсорсерів можна вважати послуги юридичних фірм в США і Великобританії ще на

початку XX ст. У країнах, законодавство яких засноване на прецедентному праві, вирішення питань юридичного характеру історично передається фахівцям, що мають високу кваліфікацію і необхідний досвід. При вирішенні ділових суперечок у судовому порядку виконання необхідних функцій і відповідальність беруть на себе незалежні юридичні компанії. З часом багато з них розширювали спектр послуг, широко впроваджуючи практику бізнес-консультування. На початок XX ст. сумарний оборот таких компаній в економічно розвинених країнах, за оцінками фахівців, становив близько 50 млрд. дол. на рік. Найбільш великі і відомі аутсорсингові компанії-аудиторсько-консалтингові фірми «Великої п'ятірки» KPMG, Deloitte & Touch, Andersen Worldwide, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young - пропонують послуги аутсорсингу в галузі управління, інформаційних технологій, оподаткування, аудиту, бухгалтерського обліку та звітності, ревізійної діяльності, юридичного забезпечення .

Витоки практичного аутсорсингу як методу виробничої кооперації і високої технології управління в промисловості відносяться до періоду «великого протистояння» двох великих менеджерів - Генрі Форда (1863-1947) і АльФреда Слоуна-мол. (1875-1966) та очолюваних ними гігантів автомобільної промисловості - компаній Ford і General Motors. Таким чином, ще в 30-х рр.. XX ст. боротьба лідерів автомобілебудування наочно показала, що в умовах жорсткої конкуренції жодна компанія не може бути самодостатньою, спиратися лише на власні ресурси. Ряд процесів, що забезпечують функціонування великої компанії, доцільність і зручність передавати спеціалізованим організаціям. Винесення виробничих функцій і функцій управління за межі компанії поклато початок практичному аутсорсингу. З 70-х рр.. XX ст. аутсорсинг у виробництві автомобілів є основою організації виробничого процесу.

Дослідження Американської асоціації менеджменту (American Management Association) показали, що вже в 1997 р. більше половини промислових компаній передали на аутсорсинг хоча б один компонент свого виробничого процесу.

У Німеччині в 1960-1980-і рр.. склалася практика створення на великих підприємствах центрів по електронній обробці інформації, які згодом стали надавати відповідні послуги середнім і дрібним фірмам, яких немає необхідними технічними можливостями. Як показали спеціальні дослідження, вже в 1974 р. обіг спеціалізованих обчислювальних центрів Німеччини, яких до цього часу налічувалося близько 400, склав 1,4 млрд. марок.

Прикладом сформованих взаємовигідних відносин між аутсорсером і клієнтом можуть служити широко відомі багаторічні зв'язки компаній EDS і General Motors або Systemhaus і Daimler Benz. Провідне місце серед компаній, що спеціалізуються в області IT-аутсорсингу, наприкінці XX ст. займала компанія IBM Global Services корпорації IBM, що мала в 1997 р. оборот понад 25 млрд. дол. і більше 10000 співробітників у 160 країнах. Спектр послуг аутсорсерів розширюється разом з розвитком комп'ютерних технологій, інформаційних мереж, відповідних технічних і програмних засобів. Повсюдне використання Інтернету та інших інформаційних мереж стимулювало розвиток ринку послуг доступу до даних (додатків), розташованих у провайдера (Application Service Providing, ASP). В даний час, на думку аналітиків International Data Corporation (IDC), лідером ринку постачальників ASP-послуг є компанія Oracle та її підрозділ Oracle Outsourcing, яке забезпечує для клієнтів підтримку як систем управління підприємством (Enterprise Resource Planning, ERP), так і систем управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship

Management, CRM). За власною оцінкою Oracle, компанії, які користуються послугами ІТ-аутсорсингу, можуть заощадити більше 75% витрат на оплату праці. Сучасний бізнес неможливо уявити без аутсорсингу. Для цього існують щонайменше дві причини:

1. Більшість сучасних компаній прагне до використання всіх новітніх досягнень науки, техніки і технології, щоб випускати якісну і конкурентоспроможну продукцію, найкращим чином відповідає потребам покупців.

2. Сучасні технології, знання та досвід знаходяться, як правило, в руках фахівців, які з вигодою для себе і клієнта надають необхідні послуги компаніям на умовах аутсорсингу. Це зручно для обох сторін, оскільки кожна з них може зосередити власні ресурси на розвитку своїх сильних сторін і перспективних напрямів діяльності. Це призводить до суттєвого скорочення витрат на виробництво кінцевого продукту, тому що кожна сторона виконує саме ту роботу, яку найкраще вміє робити, не прикладаючи додаткових зусиль і не вкладаючи додаткових коштів в освоєння нових видів діяльності. Нарешті, це відповідає інтересам споживачів, так як вони отримують продукт найкращої якості за доступною ціною.

У сучасному менеджменті під аутсорсингом розуміють виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських тощо) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, яка має необхідними для цього ресурсами, на основі довгострокової угоди. В даний час аутсорсинг розглядається як сучасна методологія створення високоефективних і конкурентоспроможних організацій в умовах жорсткої конкуренції трьох економічних центрів, що склалися до початку ХХІ ст. у світі, - США, Японії і Європи.

1.2. Аутсорсинг і кооперація

Незважаючи на широке поширення аутсорсингу в практиці міжнародного бізнесу, до цих пір у багатьох публікаціях на цю тему існує деяка плутанина в використанні близьких за змістом понять, що відображають сутність сучасних тенденцій інтеграції виробничих процесів.

Аутсорсинг як технологія бізнесу полягає у винесенні за межі компанії окремих функцій або видів виробничої діяльності (основних, допоміжних чи обслуговуючих процесів), виконуваних раніше самостійно, або в реалізації «третьою стороною» цілих бізнес-процесів, які є частиною загальної бізнес-системи.

Бізнес-процесом ми будемо називати сукупність взаємопов'язаних функцій і видів виробничої діяльності, спрямованих на отримання певного результату. Відносини в рамках аутсорсингу пов'язують організацію-виробника продуктів і послуг, яка є замовником або клієнтом, і аутсорсера, тобто організацію-виконавця, що володіє необхідними ресурсами, наприклад:

- професійними (аутсорсер має висококваліфікованих фахівців, яких немає у компанії-клієнта);
- виробничо-технологічними (аутсорсер розпорядженні необхідними виробничими потужностями чи технологіями);
- фінансово-адміністративними (аутсорсер вміє керувати деякими проектами так, щоб знизити їх вартість та прискорити виконання);
- регіональними (в деяких регіонах чи країнах аналогічних робота коштує дешевше) і т.п.

По відношенню до організації-виробнику і звичайному споживачеві організація-аутсорсер є «третьою стороною», ресурси аутсорсера залучаються організацією-виробником для реалізації основної, допоміжної або обслуговуючої діяльності, пов'язаної з виробництвом необхідних споживачеві продуктів чи послуг. У результаті залучення ресурсів

аутсорсера, тобто «Третьої сторони», або винесення ряду функцій або бізнес-процесів «на сторону» має на меті найкраще задоволення потреб споживача, тобто відповідного продукту чи послуги окремим ціновим, якісним критеріям або індивідуальним потребам. Аутсорсинг обслуговуючих процесів (соціально-побутових функцій або забезпечення життєдіяльності офісу) пов'язаний зі скороченням виконуваних видів робіт всередині організації-клієнта, коли ці види робіт частково або повністю виконуються аутсорсером. До них відносяться, наприклад, відомча охорона, громадське харчування, прибирання будинків та приміщень і відповідні функції, управління автотранспортом організації, обслуговування комп'ютерів, оргтехніки і засобів зв'язку.

Скорочуються відділи та штат працівників організації-клієнта, раніше відповідальних за виконання цих робіт. Залучення кваліфікованих фахівців до управління організацією (аутсорсинг функцій управління організацією), навчання та підвищення кваліфікації персоналу (аутсорсинг корпоративного навчання), аутсорсинг логістичних функцій і маркетингу, аутсорсинг основних і допоміжних виробничих процесів може бути ефективним при повній або частковій передачі відповідних функцій аутсорсеру. Окремий напрямок аутсорсингу представляє собою аутсорсинг людських ресурсів. Впровадження в практику менеджменту принципів процесного управління (Business Process Management) поклало пчаток аутсорсингу бізнес-процесів (Business Process Outsourcing, BPO) як методології, логічно доповнює реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR). У цьому випадку аутсорсеру повністю передаються окремі бізнес-процеси, «виходи» яких споживаються організацією-клієнтом. Аутсорсинг бізнес-процесів є частиною загальної програми реструктуризації організації-клієнта в рамках BPR. Компанії-аутсорсери пропонують клієнтам комплексні рішення, пов'язані з реорганізацією всієї системи управління на основі використання

інформаційних технологій та BPR, при цьому «за межі» організації-клієнта виносяться бізнес-процеси в галузі логістики, маркетингу, фінансового менеджменту, бухгалтерський та управлінський облік, виробничі бізнес-процеси, управління людськими ресурсами. Таким чином, аутсорсинг - широке поняття, що об'єднує різні форми взаємовигідного співробітництва. До аутсорсинг, зокрема, можна віднести:

- Використання послуг спеціалізованих організацій для вирішення внутрішніх проблем компанії (наприклад, розробки проектів, кадрового забезпечення, навчання персоналу);
- Придбання у сторонніх компаній послуг з реалізації окремих бізнес-процесів (наприклад, у сфері логістики, інформаційного та фінансового обслуговування тощо);
- Винесення виробництва (частково або повністю) в регіони з дешевшою робочою силою;
- Реалізацію проектів (частково або повністю) силами зовнішніх організацій, які мають необхідними ресурсами, в тому числі висококваліфікованим персоналом;
- Винесення частини активів за межі підприємства, створення дочірніх фірм та спільних підприємств для виконання окремих видів діяльності (виробництва або послуг). Стосовно до сформованих у господарській практиці форм кооперації спеціалізованих виробництв аутсорсинг має ряд відмінних рис, розуміння яких дозволить правильно позиціонувати власну організацію з точки зору вибору та обґрунтування довгострокової стратегії розвитку.

Кооперування (кооперація) це встановлення самостійними спеціалізованими підприємствами (і галузями) прямих тривалих виробничих зв'язків з метою спільного випуску якого-небудь продукту. Розрізняють зв'язки, засновані на виробничому кооперуванні і на матеріально-технічному постачанні. Відповідно до форм спеціалізації виділяють три форми

виробничого кооперування:

- предметне або агрегатний;
- подетальне;
- технологічне

Основними характеристиками кооперування прийнято вважати кількість підприємств, з якими кооперується головне підприємство, а також:

а) частку вартості отримуваних виробів у загальній вартості продукції підприємства;

б) частку вартості послуг спеціалізованих підприємств у загальній собівартості продукції підприємства.

Аутсорсинг з цієї точки зору є однією з форм внутрішньогалузевого виробничого кооперування. Основними характеристиками аутсорсингу як форми виробничого кооперування можна вважати:

а) частку вартості продукції (деталей, вузлів, комплектуючих тощо), що поставляється зовнішніми організаціями-постачальниками, у вартості одиниці продукції підприємства-виробника (власника торгової марки);

б) частку вартості послуг зовнішніх організацій в загальній собівартості продукції (послуг) підприємства-виробника (утримувача торгової марки).

Результатом реалізації методології аутсорсингу у виробництві є, наприклад, контрактне виробництво:

1. Передача компанії - власником торгової марки (володарем патентів та, розробником продукту тощо) замовлення на виробництво самого продукту сторонньої організації. Передача контракту «на сторону» (contracting-out) широко практикується в діяльності закордонних компаній

2. Поняття «contracting-out» пов'язане також з практикою передачі контрактів іншим фірмам з відмовою від права отримання прибутку від них або передачі державними установами контрактів приватним фірмам. Аутсорсинг, таким чином, - це комплексне стратегічне рішення, спрямоване

на реструктуризацію діяльності організації, з передачею окремих функцій або цілих бізнес-процесів зовнішнім виконавцям. Відносини між організацією-замовником і організацією-виконавцем (аутсорсером) будуються на основі контракту (угоди про аутсорсинг). В рамках контракту компанія-замовник доручає виконавцю (аутсорсеру) виконання окремих видів робіт, необхідних для створення споживчої вартості, забезпечення ефективності і конкурентоспроможності власної діяльності. Результати виконання цих робіт купуються у вигляді послуг: виробничих, кредитно-фінансових, інформаційних, торгово-посередницьких, логістичних, консультаційних та інші.

Аутсорсинг безпосередньо впливає на теперішнє і майбутнє компанії. Від успішного результату аутсорсингу в чому залежить успіх бізнесу в цілому: вартість акцій компанії на фондовому ринку; її репутація; взаємини з партнерами; конкурентами та покупцями; перспективи розвитку; вплив, на компанії та окремі її підрозділами на формування економіки регіону.

1.3. Аутсорсинг у виробництві

Всі підприємства працюють з дуже схожим складниками ресурсів. За винятком рідкісних випадків з монополіями, єдине, що відрізняє одне підприємство від іншого, незалежно від галузі, - це якість управління цим підприємством на всіх рівнях менеджменту. Є тільки один спосіб оцінити цей вирішальний фактор, він полягає у вимірі продуктивності, яка показує, наскільки розумно використовуються ресурси і який вони приносять прибуток, - так говорив про ефективність менеджменту П. Друкер ще 50 років назад. Протягом півстоліття цією тезою керувалися менеджери всіх рівнів, і вона не втратила своєї актуальності в епоху інформатизації. Проте уявлення про ефективність використання ресурсів і самих ресурсів, що

створюють передумови високої конкурентоспроможності організації, зазнали значних змін. До стратегічних ресурсів стали відносити: можливості найкращого обслуговування клієнтів, можливості та терміни освоєння нових продуктів, видів послуг і нових ринків, людський та інтелектуальний капітал, інформаційні технології, системи і бази даних.

Застосування аутсорсингу як технології менеджменту часто пов'язують з тими змінами в умовах функціонування організацій наприкінці ХХ ст., які покликані глобальною інформатизацією. У вузькому сенсі аутсорсинг іноді розглядається як реалізація «третьою стороною» саме функцій забезпечення інформаційних потреб організації (ІТ-аутсорсинг), незалежно від сфери діяльності. Такої точки зору дотримуються дослідники, які спираються на дані про широке впровадження інформаційних технологій управління, яких досяг менеджмент в епоху інформаційної конкуренції, тобто починаючи з 1975 р.

У той же час для досягнення успіху в інформаційному середовищі, коли конкуренція набуває нових форм, бізнесу потрібні не тільки промислові та інформаційні технології, а й нові технології менеджменту, дозволяють максимально ефективно використовувати наявні ресурси. Визнаючи значення ІТ-аутсорсингу, відзначимо, що розвиток аутсорсингу як технології сучасного менеджменту є прямим наслідком кооперації спеціалізованих виробництв на всіх стадіях виробничого процесу. У свою чергу, інформатизація всіх сфер діяльності сучасних організацій стала стимулом до застосування нових інструментів, концепцій і технологій менеджменту, прискоренню інноваційних процесів в управлінні, зростання ролі нематеріальних активів у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності.

Для розуміння етапів розвитку аутсорсингу як технології менеджменту розглянемо сучасне виробництво на прикладі машинобудівної галузі - однієї

з найбільш розвинених галузей економіки. Динаміка глобальних процесів, що відбуваються в машинобудуванні, відображає всі передові досягнення менеджменту, починаючи з реалізації ідей Фредеріка Тейлора і закінчуючи сучасними мережевими принципами формування виробничих систем і моделями виробничо-комерційної кооперації.

Економічна сутність аутсорсингу полягає в передачі «третій стороні» не тільки окремих виробничих процесів, але також повноважень, відповідальності та ризиків на основі довгострокових угод. Розглянемо розвиток аутсорсингу у взаємозв'язку з розвитком системи виробничих і організаційно-економічних відносин машинобудівного підприємства. Машинобудівне виробництво включає наступні стадії:

а) заготівельну, на якій із сировини та матеріалів отримують необхідні заготовки, що є подібними за формою і розмірами до готових деталей;

б) оброблювальну, на якій матеріали і заготовки перетворюються в готові деталі, що володіють всіма необхідними за технічним умовам властивостями (розмірами, точністю обробки), що відповідають фізико-хімічним вимогам;

в) складальну, яка включає складання деталей в окремі частини машини (вузли, механізми) і загальну збірку машини, її випробування.

До цехів першій стадії - заготівельної - відносяться такі цехи, як ливарні (сірого чавуну, ковкого чавуну, сталевих і кольорових лиття), цехи ковальські, пресові, заготівельні, цехи металоконструкцій.

До групи цехів другій стадії - оброблювальній - входять механообробні, деревообробні, термічні, цехи захисних і декоративних покриттів (гальванічні, малярські).

До цехам третій стадії - складальній - відносяться цехи вузловий та загальної збірки, дослідні цехи, цехи забарвлення готових машин, а якщо це потрібно - цехи демонтажу і подальшого монтажу готових машин. Зазначені вище цехи відносяться до цехів основного виробництва (основні або

виробничі цехи), тобто до таких, де безпосередньо здійснюється процес виготовлення продукції, на випуск якої спеціалізований завод. Для забезпечення нормальної роботи цехів основного виробництва на машинобудівному підприємстві існують так звані допоміжні цехи (допоміжне виробництво).

До допоміжних відносять цехи, що забезпечують виробничий процес технологічним устаткуванням, енергією, що здійснюють ремонт устаткування, виготовленні різних допоміжних пристроїв, перевезення вантажів. На деяких заводах є також експериментальні цехи, які виготовляють, а потім випробовують зразки нових конструкцій. У багатьох випадках такі цехи підпорядковані спеціальним конструкторським або дослідно-конструкторським бюро, хоча і знаходяться на території заводів серійного виробництва.

Машинобудівні заводи склалися як підприємства, що мали в своєму складі комплекс виробничих і допоміжних цехів. Вони, як правило, самі забезпечували себе заготовками, інструментами, запасними частинами для ремонту обладнання, здійснювали своїми силами ремонт і модернізацію устаткування і багато інших видів обслуговування виробництва.

Проект Слоуна виробництво автомобілів, засноване на кооперації вузькоспеціалізованих заводів. У 40-х рр.. XX ст. методологію Слоуна взяли на озброєння компанії Ford Motor і Crysler. Таким чином, оформилася «Велика трійка» автомобільної промисловості США, частка якої в 1960-х рр.. у виробництві легкових автомобілів становила близько 95%, у виробництві вантажних автомобілів - близько 80%.

Аутсорсинг у «Великій трійці» має три рівні вертикальної інтеграції, Перший рівень - виробництво на спеціалізованих заводах компаній (у 1965 р. - 250 заводів). Другий рівень - кооперація заводів «Великої трійки» з фірмами, що поставляють готові для комплектації автомобілів деталі, вузли

й агрегати (близько 7 тис. фірм). Третій рівень - кооперація заводів другого рівня з підприємствами, які постачають різні вироби і матеріали. Усього налічується понад 100 тис. таких підприємств. З них тільки 2 тис. мають число зайнятих понад 250 чоловік, а основну масу складають малі підприємства.

Умови діяльності промислових підприємств кінця XX - початку XXI ст. вимагають нових концептуальних рішень, принципів ведення бізнесу та структурної організації. Ці нові умови знаходять своє відображення в наступних характерних процесах:

- Перехід від функціональної спеціалізації (закупівлі, виробництво, продаж, маркетинг і технологічна спеціалізація) до інтеграції бізнес-процесів. Коопераційне взаємодія виробників і постачальників різних рівнів більше не є ефективним, якщо в його основі не лежить об'єднання високопрофесійних спеціалістів в рамках виконання єдиних бізнес-задач. Оперативність, ефективність і якість стають визначальними показниками для кожної ланки ланцюжка створення вартості;

- Інтеграція всіх ланок ланцюжка створення вартості на підставі сучасних інформаційних технологій для зниження вартості продукції, скорочення термінів виконання замовлення. «Пусковим механізмом» початку виробництва служить момент розміщення клієнтом замовлення, далі всі ланки функціонують узгоджено, починаючи від поставок сировини до доставки продукції споживачеві;

- Перехід до виконання індивідуальних замовлень покупців, пропозиція різноманітних продуктів і послуг за стандартними цінами, незалежно від малих партій замовлення або унікальності властивостей. Згадаймо афоризм Г. Форда: «Будь-який покупець може отримати автомобіль будь-якого кольору, якого забажає, поки автомобіль залишається чорним». Але як тільки клієнт отримує найнеобхідніше, у нього виникає потреба отримати те, що відповідає його особистим смакам. Процвітання за рахунок виробництва і

поставок продукції стандартної якості за низькими цінами стає неможливим;

- Вихід на глобальний світовий ринок для забезпечення прибутковості нових продуктів та видів діяльності. Кордони не є більш перешкодою для іноземних компаній, що працюють в тій же сфері. Успіх у бізнесі безпосередньо пов'язаний зі здатністю компанії конкурувати на світовому ринку з виробниками світового рівня;

- Скорочення життєвого циклу окремих продуктів, розвиток інноваційних технологій, оперативність в освоєнні нових технологій і виведення нових продуктів на ринок; вдосконалення споживчих властивостей продуктів з тривалим життєвим циклом, розвиток послуг, скорочення термінів доставки.

Успіх окремого продукту на ринку не є запорукою конкурентоспроможності в найближчому майбутньому. Аналіз змін в зовнішній і внутрішній середовища організації показує, що найбільш ефективним є принцип формування виробничої системи на основі аутсорсингу. По суті, тільки аутсорсинг надає можливість побудови ланцюжка створення вартості таким чином, щоб кожна її ланка було забезпечена ключовими компетенціями окремого виробника продукції чи послуг в окремій сфері, а також доступними ресурсами. Це стосується розробки, виробництва та просування на ринок як нових продуктів, так і продуктів з тривалим життєвим циклом. Для виробників відомих марок (носіїв бренду) стало нормою винесення виробництва в регіони з дешевою робочою силою та іншими доступними ресурсами, що спонукає до експорту та розвитку передових технологій. Великі виробники все менше прив'язують свої заводи безпосередньо до ринків збуту, розміщуючи їх у найбільш економічних і зручних зонах. В умовах глобальної економіки традиційна теза «виробляти там, де продаєш» втрачає актуальність. В умовах економічної глобалізації аутсорсинг лежить в основі організації діяльності

транснаціональних автомобілебудівних компаній. Нові заводи в розвиваються в країнах та будуються в основному як база для низькозатратного експорту на розвинені ринки, що набагато менш ризиковано, ніж вкладення великих інвестицій в ринок, що розвивається, який може і не сформуватися. При цьому певна частина продукції може продаватися і в країні-виробника. Проводячи подібну стратегію взаємного виграшу, компанія-інвестор домагається того, що її діяльність заохочується місцевим органами влади. В результаті зростає рівень зайнятості населення, встановлюються або зміцнюються зовнішньоторговельні відносини, нарешті, забезпечується приплив у країну іноземної валюти.

1.4. Розвиток світового ринку послуг аутсорсингу

Аутсорсинг передбачає надання послуг компанією-аутсорсером компанії-клієнта, і саме з таких позицій ринок аутсорсингу досліджується західними аналітиками. Зростання обсягів аутсорсингових послуг, розширення видів діяльності, в яких знаходить застосування аутсорсинг, збільшення сум контрактів при створенні стратегічних альянсів крупних корпорацій на основі аутсорсингу змінюють співвідношення сфери виробництва і сфери послуг в задоволенні потреб суспільства.

За оцінкою західних дослідників, існує два основних якісних критерії, що визначають можливість аутсорсинг окремих функцій або бізнес-процесів: близькість до основної діяльності організації та рівень ноу-хау. Попередня систематизація всіх функцій з урахуванням цих двох критеріїв дозволяє встановити для них черговість «винесення за межі власної організації».

Тенденції до розширення європейського ринку послуг аутсорсинга посилюються. За підрахунками аналітиків, за останній квартал 2004 р. в Європі було укладено більше контрактів про аутсорсинг, ніж за будь-який інший період, починаючи з 2000 р. Як відзначають провідні консультанти,

«необхідність знижувати витрати змушує європейські компанії переступити через своє небажання доручити частину свого бізнесу субпідрядникам». На думку фахівців компанії Technology Partners International (ТПІ), що консультує майже 20% світових аутсорсингових контактів, у німецькій економіці, найбільшій на даний момент в Європі, в тенденції по передачу бізнес-процесів повністю «третьій стороні» лідирують банки. Загальні доходи від аутсорсингу за перші 9 місяців 2004 р. потроїлися в порівнянні з періодом 2003 р. Найбільш динамічно розвивається ринок аутсорсингу бізнес-процесів. На світовому ринку ВРО в даний час домінують 6 американських компаній - IBM, Accenture, EDS, Affiliated Computer Services, Computer Sciences і HP. Однак перспективи росту на цьому ринку ведуть до збільшення числа європейських компаній, перемикаються на цей бізнес із традиційного ІТ-аутсорсингом. Серед таких компаній - Bayer Business Services, що виділилася зі структури виробника медикаментів і хімічних препаратів концерну Bayer AG, а також компанія SAP, на чий технологічній платформі засновані пропозиції багатьох європейських аутсорсингових компаній. Тенденції до розвитку комплексних пропозицій щодо аутсорсингу бізнес-процесів на основі використання інформаційних технологій, вдосконалення технологічної бази аутсорсингу бізнес-процесів, стандартизація бізнес-процесів, уніфікація вимог до постачальників послуг аутсорсингу дозволяють говорити про аутсорсинг бізнес-процесів як про «завтрашній день» методології аутсорсингу в теорії і практиці менеджменту організації. У Японії аутсорсинг є важливою частиною ділової практики. Згідно з дослідженням, проведеним Міністерством зовнішньої торгівлі і промисловості Японії, аутсорсинг в країні використовувався для вирішення наступних завдань: навчання кадрів - 20,1% (загального числа опитаних фірм), управління інформаційними системами - 19,7, виконання виробничих процесів - 17,4; виконання бухгалтерських операцій - 14,

НДДКР - 13,7%. За даними цього міністерства, понад 70% компаній, що використали аутсорсинг для підвищення ступеня спеціалізації, максимізації ефективності операцій і зниження витрат, досягли поставлених цілей.

В останні роки до числа країн - постачальників ринку аутсорсингу вливаються Індія, Філіппіни, Мексика, Китай і східно-європейські країни як представники «нової економіки», яка переживає значний підйом у сфері виробництва та використання інформаційних технологій. Індія лідирує серед постачальників ІТ-аутсорсингу, так як має велике англomовне населення і високий рівень освіти молоді. Індійські компанії давно і успішно впроваджують західні моделі ведення бізнесу. Індійська ІТ-індустрія переживає гігантський підйом, вбираючи в себе цілі шматки інфраструктури транснаціональних компаній. Традиційний індійський сектор ринку офшорного програмування планомірно заміщається сектором аутсорсингу бізнес-процесів. «Аутсорсинг бізнес-процесів - новий, що набирає силу механізм індійської софтверної індустрії», - говорить президент Національної асоціації софтверних і сервісних компаній Індії (Nasscom) Арун Кумар (Arun Kumar). Якщо індійська ІТ-індустрія в цілому демонструє вражаючі темпи зростання в 30% на рік, то сектор ВРО зростає на 70% в рік. Індійські фахівці з великим ентузіазмом беруться за роботу, яку західні європейці вважають нудною або безперспективною. Розвиток ІТ-індустрії всесвітньо підтримує центральний уряд Індії. У 2000 р. центральний уряд створило Міністерство інформаційних технологій і тепер надає розташувалися в країні міжнародним компаніям пільги, такі, як нульовий рівень оподаткування на початковому етапі з поступовим його підвищенням протягом 10 років. Результатом, за оцінкою аналітики, незабаром буде те, що західні компанії перенесуть до Індії ті бізнес-процеси, які вже й так віддають на аутсорсинг. Індійські компанії, зі свого боку, прикладають багато зусиль до того, щоб забезпечити західним партнерам надійну інфраструктуру для

розвитку бізнесу. Досвід аутсорсингу в Індії має як позитивні, так і негативні сторони, але обсяг контрактів по аутсорсингу вже перевищив 7,7 млрд дол, а неухильне прагнення до розвитку цього сектора ринку і державна підтримка принесуть плоди в найближчому майбутньому.

Таким чином, розвиток ринку послуг аутсорсинга можна характеризувати наступними основними тенденціями:

- 1) диференціація послуг аутсорсингу, поглиблення спеціалізації, з одного боку, і формування комплексних пропозицій постачальників світового рівня, перехід до аутсорсинг бізнес-процесів - з іншого;
- 2) зростання обсягів послуг аутсорсингу в окремих сегментах ринка, збільшення вартості окремих контрактів разом із зростанням обсягів бізнесу;
- 3) створення стратегічних альянсів великих компаній з середніми і дрібними спеціалізованими фірмами на основі глобального аутсорсингу.

Розвиток ринку послуг аутсорсинга відбувається в контексті практичного використання нових методів ведення бізнесу і теоретичних концепцій менеджменту.

1.5. Аутсорсинг і сучасні концепції менеджменту

Аутсорсинг як нова концепція побудови бізнесу формує принципово новий погляд на майбутнє не лише окремих фірм, але і підприємництва в цілому. Успіх менеджменту полягає в постійному вдосконаленні компанії, гнучкості та адаптивності, підприємницької ініціативи і компетенції. Конкуренція на відкритому ринку, де визначальну роль відіграють вже не тільки співвідношення ціни і якості продукції, а й можливості найкращого задоволення потреб клієнтів, спектр надаваних послуг, скорочення часу виходу на ринок нових товарів, володіння інтелектуальною власністю та інші переваги компанії, змушує менеджерів використовувати нові концепції управління, які охоплюють такі поняття, як загальний менеджмент якості (total quality management, TQM), реінжиніринг

бізнес-процесів (business process reengineering, BPR), побудова раціональних «тонких» структур управління (lean management) , «струнке виробництво» (lean production), управління людськими ресурсами (human resources management), скорочення (downsizing) і децентралізації (decentralization).

Всі сучасні концепції менеджменту в кінцевому рахунку спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. На думку Дж.Б. Хейвуд, керівництво компаній, принаймні великих, традиційно використовує в рамках одного проекту, спрямованого на підвищення ефективності, три елементи:

- застосування сучасних методів управління;
- впровадження інформаційних технологій;
- залучення консультантів з питань управління.

Сучасні методи управління засновані на послідовному використанні всіх доступних методів і прийомів, пропонованих концепціями TQM та BPR. При цьому TQM переслідує мету поліпшення існуючих технологічних процесів, BPR вимагає від компанії перегляду реорганізації функцій, яка привела б їх у відповідність до вимоги клієнтів. Застосування нових інформаційних технологій, в тому числі систем планування ресурсів і управління підприємством (enterprise resource planning, ERP), забезпечує зниження витрат обслуговування бізнес-процесів. Перетворення, яким піддається компанія у процесі впровадження доступних інструментів підвищення ефективності та конкурентоспроможності, здійснюються в рамках окремих проектів, для розробки та реалізації яких запрошуються кваліфіковані фахівці. Думка фахівців-консультантів надзвичайно важлива для компанії ще й тому, що професійний «погляд зі сторони» дозволяє виявити реальні потреби клієнтів компанії.

Основні принципи аутсорсингу: «займатися тим, що можеш і вмієш робити краще, ніж інші» та «доручати іншим те, що вони роблять краще і дешевше» гармонійно вписуються в усі сучасні концепції

управління. Реорганізація всієї діяльності компанії відповідно до вимог міжнародних стандартів якості, впровадження принципів процесного управління, постійне вдосконалення (continuous improvement) бізнес-системи повинні розглядати аутсорсинг окремих функцій або бізнес-процесів в якості однієї із стратегічних альтернатив. Перспектива залучення ресурсів зовнішніх організацій відкриває перед компанією значно більше можливостей, ніж перспектива постійного впровадження своїми силами всіляких «патентованих новинок», не кажучи вже про витрати, з якими це пов'язано.

Нові концепції менеджменту і перетворення в структурі управління сучасною організацією знаходять своє відображення в конкретних тенденції:

- Побудова системи маркетингу та збуту, орієнтованої на максимально повне задоволення споживачів; розвиток поняття бренду, створення збутових мереж;
- Виділення інноваційного менеджменту в окремий напрям, побудова систем управління знаннями та інтелектуальним потенціалом організації;
- Стандартизація та уніфікація бізнес-процесів, впровадження загальних систем якості (TQM);
- Перехід від функціональних принципів управління до процесного управління, впровадження реінжинірингу бізнес-процесів в практику діяльності організацій;
- Підвищення вимог до ефективності і якості бізнес-процесів в умовах обмежених можливостей інвестування;
- Перехід від ієрархічних систем управління персоналом до ефективних систем управління людськими ресурсами;
- Активне впровадження інформаційних технологій в управління, ІТ-систем;
- Зростання ролі систем планування та обліку, заснованих на критеріях ефективності діяльності організації в цілому, розвиток методів

функціонально-вартісного аналізу, ABC-аналізу;

- Поглиблення спеціалізації, формування виробничих мереж.

У сфері виробництва високотехнологічної продукції традиційно реалізується ланцюжок: ODM (original design manufacturer - розробник вироби та / або дизайну) - OEM (original equipment manufacturer - виробник вироби, що має торгову марку або бренд) - CEM (contract equipment manufacturer - контрактний виробник, виробляє продукт під торговою маркою замовника OEM).

Технологічно замкнута компанія або холдинг, побудована з використанням традиційних моделей і концепцій менеджменту, орієнтована на «ринок виробника». У свою чергу, FBO-компанія орієнтована на «ринок споживача» і цілком спеціалізується на управлінні продажами, розробці нових продуктів, управлінні ноу-хау та інноваціями, розвитку інтелектуального капіталу. Виробництво ж побудовано на основі розміщення замовлень у зовнішніх організацій, тобто на основі виробничого аутсорсингу.

Формування КВО-моделі - заключний етап використання повного аутсорсингу виробничих бізнес-процесів. Однак аутсорсинг як стратегічна альтернатива доступний практично на будь-якому етапі розвитку організації.

Залучення ресурсів інших організацій, які вже зарекомендували себе на ринку з найкращого боку, забезпечує необхідний якісний рівень продуктів і послуг. Винесення окремих функцій і бізнес-процесів за межами компанії передбачає передачу аутсорсеру також і відповідальності за їх виконання, що при розумній побудові системи контролю значно скорочує і відповідні витрати. Скорочення кількості підрозділів несе з собою скорочення рівнів управління, раціоналізацію структури управління. Використання новітніх досягнень у сфері комунікацій та обробки інформації, а також сучасних засобів управління на основі комп'ютерних технологій, якими володіють

аутсорсери, дозволяє значно знизити витрати, у тому числі і витрати на персонал. Вся бізнес-система стає більш керованою. Однак побудова такої системи - складне комплексне завдання. Компанія, яка на практиці розвиває ідею про передачу аутсорсеру ряду функцій або бізнес-процесів, скоро помічає, що рішення про використання аутсорсингу тягне за собою істотні зміни всієї системи управління, які не можуть бути реалізовані «в один прийом». Серед цілей використання аутсорсингу можна виділити стратегічні й оперативні. В якості стратегічної мети виступає послідовна концентрація на основній діяльності організації, її основних уміннях, що відрізняють організацію від конкурентів. Вся інша діяльність, в якій організація не відрізняється від конкурентів, а можливо, і програє їм, може бути винесена за її межі. Так була сформульована стратегічна мета аутсорсингу ще в 1993 р., і з тих пір саме прагнення зосередити всі внутрішні ресурси і можливості на розвитку ключових компетенцій в діяльності організації, посилення її конкурентної позиції орієнтує менеджмент на пошук партнерів по аутсорсингу. Не можна обійти увагою також необхідність і можливість зниження витрат в результаті використання аутсорсингу. Зниження витрат є основною оперативної метою і мотивом використання аутсорсингу. Формування нового «обличчя» компанії при використанні аутсорсингу здійснюється в результаті підготовки і реалізації аутсорсинг-проекту. Аутсорсинг-проект - це цілеспрямована зміна бізнес-системи на основі методології аутсорсингу, зі встановленими вимогами до якості результату, визначеними обмеженнями ресурсів (матеріальних, фінансових, людських тощо) і специфічною організацією. Відповідно формуються нові зв'язки і відносини між окремими елементами бізнес-системи, матеріальні, інформаційні, фінансові та інші потоки всередині неї.

Розробка і реалізація аутсорсинг-проекту - комплексний процес, що

включає в себе прийняття цілого ряду стратегічно важливих для організації управлінських рішень. Впровадження аутсорсингу в практику діяльності компанії може бути самоцільною метою і результатом проекту, якщо вже створено необхідні передумови для «проведення в життя» такого рішення, наприклад, є успішний досвід партнера-аутсорсера в реалізації аналогічних проектів. В інших випадках використання аутсорсингу є складовою частиною загальної програми підвищення ефективності підприємницької діяльності організації, наприклад в рамках реструктуризації промислового підприємства.

Якщо проект спрямований на пошук внутрішніх резервів витрат, то необхідно визнати, що ці резерви мають свої природні обмеження і, крім того, зниження витрат одним з підрозділів компанії не означає підвищення її ефективності в цілому. Переваги аутсорсинг-проекту полягають у тому, що він послідовно наближає організацію до можливості найбільш повної відповідності вимогам ринку за рахунок використання не внутрішніх резервів, а зовнішніх ресурсів. Аутсорсинг-проект спрямований на:

- 1) пошук шляхів зниження витрат за рахунок використання ресурсів аутсорсерів;
- 2) підвищення якості продуктів / послуг і найкращу відповідність вимогам клієнтів (аутсорсер вже має необхідні конкурентні переваги);
- 3) вивільнення власних ресурсів і можливість їх цілеспрямованого використання для розвитку та вдосконалення власних компетенцій та придбання додаткових конкурентних переваг.

Проте практика показує, що аутсорсинг-проект не завжди приводить компанію до бажаного рівня конкурентоспроможності. Серед причин можливих невдач можна виділити наступні:

- 1) швидкість зміни уподобань споживачів (пов'язана, як правило, з темпами технічного прогресу, коли прогнози розвитку життєвого циклу окремих продуктів не виправдовуються через появу і бурхливий розвиток

технологій; в якості прикладу можна навести зміну форматів запису звуку та зображення) ;

2) недостатнє опрацювання самого аутсорсинг-проекту (відсутність об'єктивної інформації, недостатнє економічне обґрунтування);

3) неправильний вибір партнера-аутсорсера;

4) невиправдане винесення за межі організації основних функцій або бізнес-процесів.

Щоб уникнути серйозних помилок і окремих проблем у підготовці та реалізації аутсорсинг-проекту як частини комплексної програми підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації на основі сучасних концепцій менеджменту, необхідно розуміти, які реальні переваги може отримати кожна зі сторін - учасниць проекту та з якими ризиками пов'язане рішення про використання аутсорсингу для клієнта. Перш ніж розглянути окремі етапи аутсорсинг-проекту, а також можливі переваги та недоліки аутсорсинг, зупинимося на основних термінах, що визначають сутність управлінських рішень в межах розгляду теорії аутсорсингу.

ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ АУТСОРСИНГ

План

1. Визначення і термінологія аутсорсингу.
2. Форми та види аутсорсингу.
3. Сфери застосування аутсорсингу.
 - 3.1. Місце аутсорсингу в бізнес-системі.
 - 3.2. Аутсорсинг сфери допоміжного виробництва.
 - 3.3. Аутсорсинг сфери управління.
 - 3.4. Аутсорсинг сфери послуг.
 - 3.5. Аутсорсинг людських ресурсів.

2.1. Визначення і термінологія аутсорсингу

Безліч прикладів практичного використання методології аутсорсингу сформували цілий ряд визначень, по-різному характеризуючи його зміст. Ось тільки деякі з них:

- Надання послуг або постачання продукцією зовнішніми постачальниками або виробниками для зменшення витрат (The American Heritage, Dictionary of the English Language);
- Передача внутрішнього підрозділу підприємства і всіх пов'язаних з ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надавати певну послугу протягом визначеного часу за обумовленою ціною (Хейвуд Д.В.);
- Передача певних допоміжних функцій третій особі, що спеціалізується в цій галузі (Айвазян З.С.);
- Залучення ресурсів ззовні. Приклад: компанія-замовник укладає договір зі сторонньою фірмою, що має більший досвід у важливих для замовника напрямках, але не є предметом його професійної діяльності (Рибаков Н.);
- Продаж власних потужностей по здійсненню будь-яких бізнес-процесів (ремонт, бухгалтерський облік, відливка заготовки); перехід на придбання відповідної продукції або послуг на стороні (Календжян С.О.);

– Делегування прав на представлення непрофільних послуг стороннім компаніям. Означає глибоку спеціалізацію усередині дружніх компаній для підвищення ефективності роботи кожної з них (Лазарєв А.).

Всі ці визначення в тій чи іншій мірі наближають нас до розуміння спільних рис різних варіантів організації аутсорсинг-проекту: аутсорсинг завжди означає залучення ресурсів спеціалізованих організацій замість розвитку власних компетенцій в конкретних видах і напрямках діяльності. При успішній реалізації проекту використання аутсорсингу окремих функцій або бізнес-процесів дозволяє замінити відсутні ноу-хау (які має в своєму розпорядженні аутсорсер) ефективним проект-менеджментом, виводячи управління компанією на новий, більш високий якісний рівень. Успіх від створення або придбання ноу-хау, покликаною підвищити якість продуктів або послуг відповідно до вимог ринку, замінюється успіхом від реалізації аутсорсинг-проекту.

Розглядаючи аутсорсинг-проект з боку клієнта (замовленика), ряд дослідників виділяє його специфічні форми і прояви. Аутсорсинг для виробника продукції чи послуг означає отримання ззовні тих функцій або результатів бізнес-процесів, які раніше виконувалися всередині організації. На противагу аутсорсингу інсорсінг означає виконання власними силами тих функцій або бізнес-процесів, які раніше частково або повністю поставлялись ззовні. Нарешті, ре-інсорсінг (в деяких джерелах званий також *back sourcing*) означає повернення до числа виконуваних самостійно, всередині організації функцій або бізнес-процесів, які одного разу були винесені за її межі, тобто передані аутсорсеру. Для всіх цих трьох видів перетворень бізнес-системи, які можна назвати різними напрямками аутсорсинга, характерні наступні ознаки:

- Перенесення функцій або бізнес-процесів здійснюється постійно або на тривалий термін;
- Кожен аутсорсинг-проект являє собою специфічне, індивідуальне

рішення, відбите в спеціальному контракті або угоді між зацікавленими сторонами.

– Переміщення функцій або бізнес-процесів здійснюється з метою більш повної відповідності вимогам ринку або кінцевого споживача продукту / послуги, при цьому угода про аутсорсинг обумовлює, правові і економічні зобов'язання по відношенню до споживачів або інших партнерів.

У ряді випадків переміщення функцій або бізнес-процесів супроводжується також переміщенням активів компанії. Аутсорсинг можна вважати виділення частини компанії в окреме виробництво, створення дочірньої фірми, продаж частини активів зовнішньої організації з подальшим придбанням у неї відповідних послуг з реалізації переміщених функцій або бізнес-процесів. Умови подібного переміщення, а також права та обов'язки сторін, а при необхідності - умови управління спільним майном або капіталом тощо, обумовлюються спеціальним угодами виходячи з інтересів обох сторін. Таким чином, в якості «третьої» сторони, тобто аутсорсера, в реалізації аутсорсинг-проекту може виступати як незалежний партнер, так і організація, пов'язана із замовником міцними економічними і правовими відносинами. З боку виконавця у рамках аутсорсинг-проекту, тобто самого аутсорсера, аутсорсинг означає сферу ключових компетенцій, стратегічних інтересів, район докладання зусиль, розширення частки ринку. Аутсорсер має ті ресурси, які дозволяють йому надавати специфічні послуги іншим організаціям. Він може розвивати цей напрямок своєї діяльності як можливість отримання додаткового доходу, але може вибрати надання послуг на основі аутсорсинг в якості основної діяльності компанії. Саме цей другий варіант розвитку бізнесу вибирають компанії, що спеціалізуються в різних видах аутсорсингових послуг і сформували новий, динамічно розвивається сектор сучасного бізнесу.

Практика міжнародного бізнесу та досвід різних проектів, у різний час реалізованих великими компаніями, створюють безліч самостійних рішень, заснованих на перенесенні функцій і бізнес-процесів. Насамперед заслуговує на увагу інсорсінг як методологія, протилежна аутсорсингу. Інсорсінгом можна вважати приклади розширення основної діяльності компаній, наприклад, використання організацією вільних виробничих потужностей в основному і допоміжному виробництвах для виконання сторонніх замовлень. Крім того, будь-яка матрична організаційна структура управління використовує методологію інсорсінга, так як кожен працівник крім виконання своїх функціональних обов'язків бере участь у виконанні якого-небудь іншого проекту. Інсорсінгом є виконання сторонніх замовлень за наявності вільних потужностей з реалізації транспортних послуг, надання послуг по складуванню, розробці інформаційних технологій та програмного забезпечення. Інсорсінг є однією з можливостей практичної реалізації стратегії диверсифікації та забезпечує організаційні стратегічні переваги шляхом освоєння і розвитку нових функцій або напрямів діяльності при дотриманні наступних умов:

- 1) нові види діяльності, що включаються в число реалізованих компанією самостійно, повинні в майбутньому розвиватися;
- 2) організація повинна володіти необхідними ресурсами та потенціалом для зростання і розвитку, щоб забезпечити попит висококваліфікованих фахівців;
- 3) організація повинна мати можливості залучення нових клієнтів за рахунок розширення діяльності. Часто як окремих напрямків аутсорсингу розглядаються різні цілі аутсорсинг-проектів.

Так, ряд дослідників виділяють в самостійний напрям:

- Реструктуризаційний аутсорсинг відмову організації від самостійного виконання окремих функцій або бізнес-процесів, супроводжуваний

ліквідацією відповідних підрозділів, реструктуризацією активів;

– Трансформаційний аутсорсинг - відмова від організації виконання окремих функцій або бізнес-процесів з цільовою концентрації ресурсів на нових, більш перспективних напрямках діяльності, що реалізуються самостійно або за допомогою партнера-аутсорсера. Трансформаційний аутсорсинг означає повну перебудову (трансформацію) бізнес-системи, здійснювану на основі сучасних інформаційних технологій управління. При цьому організації, залучені в процес трансформаційного аутсорсинг, перетворюються на стратегічних партнерів.

Для аутсорсера участь в аутсорсинг-проекті означає, прийняття на себе відповідальності за виконання функцій або результат бізнес-процесів, які він продає замовнику. Ця відповідальність вища, ніж при звичайних операціях купівлі-продажу, оскільки стосується не просто якості послуг у рамках окремо взятої угоди з наступних причин:

1) якість послуг аутсорсинга може відігравати визначальну роль у функціонуванні бізнес-системи в цілому;

2) від якості послуг аутсорсинга може залежати кількість продукту або послуги, що поставляється кінцевому споживачу, а значить, ділова репутація замовника.

У цьому сенсі передача функцій і бізнес-процесів, а також відповідальності за їх виконання організації-аутсорсеру, не пов'язаної з організацією-замовником ніякими відносинами, крім угоди про аутсорсинг, пов'язано з великим ризиком. При цьому поява на ринку як аутсорсерів постачальників світового рівня, які відповідають стратегічним потребам компанії, сприяє ухваленню рішення про аутсорсинг. Це пов'язано з тим, що в сучасних умовах практично жодна компанія не володіє повним набором внутрішніх навичок і можливостей для досягнення конкурентних переваг за всіма напрямками своєї основної та допоміжної діяльності.

З точки зору масштабів бізнесу в аутсорсинг-проектах активну участь

беруть великі, середні та малі підприємства практично всіх форм власності. Це особливо наочно видно на прикладі глобальних аутсорсинг-проектів, про які згадувалося раніше. Аутсорсери - це і невеликі фірми-виробники, залучені в процеси виробництва та кооперації на основі довгострокових угод, і світові лідери у своїй галузі. Крім того, великі компанії-аутсорсери, широко відомі на ринку, одночасно виступають і в якості замовників послуг, наприклад у галузі навчання персоналу.

2.2. Форми і види аутсорсингу

Слідом за рішенням про використання аутсорсингу керівництво компанії має визначити, яким чином буде організована спільна з партнером-аутсорсером діяльність. Різні форми партнерських взаємин характеризуються різним ступенем ризику, який залежить від безлічі факторів, таких, як:

- Вже існуючі правові чи економічні відносини з потенційним аутсорсером;
- Кількість потенційних партнерів, які пропонують аналогічні послуги;
- Популярність аутсорсера на ринку, та його ділова репутація;
- Досвід аутсорсера в реалізації аналогічних проектів.

Класифікація форм і видів аутсорсингу не є в даний момент усталеною і остаточною, оскільки партнерські відносини в рамках конкретних угод про аутсорсинг можуть мати значні відмінності. Причиною цього є швидкі темпи розвитку цього сектору бізнесу, виникнення нових форм взаємин в умовах економічної глобалізації, законодавчі обмеження низки країн.

Форма партнерських взаємин вибирається замовником і залежить, в першу чергу, від бажання і можливості контролювати і координувати виконання роботи аутсорсингу. Ступінь такої координації визначається правами на володіння тими ресурсами, які задіяні в реалізації аутсорсинг-проекту з обох сторін. Умови угоди можуть передбачати різні з економічної

та юридичної точки зору форми організації діяльності.

Залежно від форми організації спільної діяльність виділяють внутрішній і зовнішній види аутсорсингу. Внутрішній аутсорсинг виражений у перерозподілі функцій всередині бізнес-системи з метою збереження контролю над якістю їх виконання. При зовнішньому аутсорсингу виконання окремих або взаємопов'язаних функцій передається зовнішньому виконавцю-аутсорсеру, при цьому скорочуються частка компанії у вартості готового продукту, а також рівень оподаткування.

Чим вище ступінь ієрархічної координації взаємовідносин між партнерами в аутсорсинг-проект, тим менш задіяні ринкові механізми. Чим вище ступінь ринкової координації взаємин, тим імовірніше розрив партнерських відносин, наприклад, при можливості заключити угоду про аутсорсинг на більш вигідних умовах з іншим партнером. Серед рішень про можливе використання внутрішніх або зовнішніх ресурсів для реалізації окремих функцій або бізнес-процесів можуть бути наступні:

- Використання власних можливостей (так зване «внутрішнє» рішення проблеми), наприклад, створення додаткового відділу, використання власних виробничих потужностей або придбання необхідних продуктів / послуг у конкурентів;
- Створення дочірньої фірми спеціально для виробництва необхідних продуктів / послуг;
- Кооперація (створення спільного підприємства);
- Придбання послуг зовнішньої організації (аутсорсера).

Аутсорсинг може бути пов'язаний зі значними змінами структури майна і структури капіталу організації. Діяльність конкретного підприємства пов'язана з використанням засобів виробництва матеріальних і нематеріальних. У рамках угоди про аутсорсинг частину засобів виробництва може передаватися аутсорсеру. При цьому необхідно, щоб перехідні до аутсорсеру засоби виробництва дозволили йому здійснювати виробничу діяльність. Таким чином, разом з делегуванням виробничих

функцій або бізнес-процесів аутсорсеру можуть бути передані машини та обладнання, предмети обстановки. Для підприємства або частини підприємства, що займається торгівлею або працює у сфері обслуговування, істотними є нематеріальні засоби виробництва. У цьому випадку мова йде про постійне коло покупців, списку клієнтів, комерційних зв'язках, ноу-хау і гудвіл (умовна вартість ділових зв'язків). Недостатній розвиток ринку послуг аутсорсингу окремих країн або галузей також є причиною пошуку «внутрішнього» вирішення проблеми. Однак практика бізнесу останнього десятиліття має безліч переконливих прикладів ефективності зовнішнього аутсорсингу. Зокрема, необхідність радикального скорочення витрат окремих підрозділів є причиною, що спонукає керівництво підприємств приймати рішення про виконання силами аутсорсерів тих проектів, для яких раніше вишукувалися внутрішні резерви. Цьому сприяє також впровадження принципів інноваційного менеджменту та нових методів оцінки ефективності інвестицій. Розуміння суті внутрішнього і зовнішнього аутсорсингу грає першочергову роль саме для українських підприємств. Часто інтереси власників і вищого менеджменту українських компаній представляють одні й ті ж особи. Власники не зацікавлені в скороченні видів діяльності організації та винесенні окремих функцій за її межі, тому що не впевнені у перспективі і не бажають потрапити в залежність від постачальників послуг. Інтереси власників у даному випадку суперечать дійсно ефективного менеджменту. Першим етапом розвитку аутсорсингу для російських підприємств є формування і розширення системи субконтрактних відносин.

У загальному випадку оптимальне рішення полягає в використанні зовнішнього аутсорсингу для всіх функцій, не пов'язаних з основною діяльністю компанії і лежать поза сферою її стратегічних інтересів. «Придатними» для використання зовнішнього аутсорсингу є «зрілі» функції, тобто такі, в яких не прогнозується інновація, здатна дати

компанії стратегічні переваги в майбутньому. Використання зовнішнього аутсорсингу приводить у цьому випадку до наступних результатів:

- Економія власних ресурсів;
- Отримання послуги високої якості;
- Підвищення іміджу компанії при використанні послуг відомого постачальника.

Однак аутсорсер пропонує готове рішення і може забезпечити вигоди від його використання в ситуації, коли керівництво компанії вже визначило стратегічні перспективи, можливості та обмеження розвитку власних ресурсів. Аутсорсинг - наслідок обраного шляху розвитку компанії, а не причина. Ніхто, крім вищого менеджменту компанії, не вибирає її стратегію.

Практичний досвід компаній, які активно використовують аутсорсинг, наочно відображає вимоги до балансу ринкових методів координації відносин з рівнем контролю діяльності аутсорсера, оскільки:

- Необхідно постійно підтримувати керованість процесу;
- Скорочення витрат - не єдина причина аутсорсинга, він також повинен створювати обчислювані якісні переваги;
- Команда аутсорсера повинна складатися з фахівців високого класу і аутсорсинг-проект повинен бути під наглядом керівництва постачальника послуг;
- Повинна відбуватися постійна переоцінка вимог до аутсорсеру у зв'язку із змінами в технологіях та бізнесі;
- Необхідний правильний економічний аналіз, щоб після двох перших років економії аутсорсинг-проект не обернувся великими витратами або падінням якості сервісу.

З точки зору ефективного використання ресурсів, а також розподілу відповідальності і ризиків можна виділити частковий (вибірковий) і повний аутсорсинг.

Частковий, або вибірковий, аутсорсинг (partial, або selective,

outsourcing) - передача аутсорсеру конкретних функцій або частин бізнес-процесів компанії. У той же час ряд взаємопов'язаних функцій виконується компанією самостійно.

Метою часткового аутсорсингу є бажання організації-клієнта зберегти вплив на планування, управління і контроль, зосередити в своїх руках передові технології. У ряді випадків частковий аутсорсинг переслідує мету освоєння організацією нових технологій (наприклад інформаційних), пристосування до нових умов діяльності. Частковий аутсорсинг широко застосовується також при розробці нових продуктів, впровадження ноу-хау, що вимагають значних інвестицій і тривалих термінів освоєння. При цьому в реалізацію аутсорсинг-проекту можуть бути залучені ресурси декількох організацій, кожна з яких у даному випадку знижує частку власного ризику, перерозподіляючи витрати між партнерами.

Частковий аутсорсинг дозволяє приділяти значну увагу індивідуальним запитам організації-замовника або кінцевого споживача, знаходити специфічні рішення, відповідно для конкретних умов діяльності. Але найголовніше - частковий аутсорсинг дозволяє ефективно використовувати також внутрішні ресурси організації-замовника (виробничу і технологічну базу, кваліфікований персонал, інтелектуальний капітал). Використання часткового аутсорсингу є одним з методів поширення прогресивних технологій, стандартів якості та концепцій сучасного менеджменту.

У зв'язку з широким використанням послуг аутсорсингу для реалізації лише частини окремих виробничих функцій чи конкретних завдань іноді використовується термін «ауттаскінг» (від англ. Outtasking). Подібні неологізми покликані сконцентрувати увагу на характері відносин між партнера в аутсорсинг-проекті. Зокрема, ауттаскінг передбачає більший контроль над виконанням доручених зовнішньої стороною конкретних завдань, наприклад, обробки паперових носіїв інформації та формування

електронної бази даних, обслуговування комп'ютерів і техніки в офісі, прийому заявок по телефону.

Частковий аутсорсинг дає можливість:

- Невеликим організаціям-аутсорсерам вийти на цей ринок зі своїми послугами, а потенційним клієнтам отримати доступ до послуг аутсорсинга без радикальних змін стратегії розвитку організації;
- Організації-клієнту вчитися у спеціалізованій організації-аутсорсера і правильно оцінювати свій потенціал у подальшому розвитку конкретних функцій і видів діяльності;
- Створити умови для розробки більш масштабного аутсорсинг-проекту.

Метою повного аутсорсингу є скорочення рівнів управління, спрощення внутрішніх процесів планування, розукрупнення і декапіталізація компанії, скорочення затрат, у тому числі управлінських.

2.3. Сфери застосування аутсорсинг

2.3.1. Місце аутсорсингу в бізнес-системі.

Визначаючи місце аутсорсингу в бізнес-системі, можна виявити, в яких сферах діяльності організації аутсорсинг знаходить застосування. Різні види аутсорсингу і вже склалася практика використання цієї методології бізнесу дозволяють говорити про те, що всі сфери діяльності сучасної організації доступні для застосування аутсорсинга.

Аутсорсинг сфери виробництва зачіпає, в першу чергу, допоміжне виробництво - забезпечення основного виробництва технологічним оснащенням, електроенергією, транспортом, ремонт обладнання, виготовлення допоміжних пристроїв. Відмова від самостійного виконання функцій допоміжного виробництва дозволяє організації спеціалізуватися в основній своїй діяльності. Скорочення відповідних підрозділів, відповідальних за реалізацію функцій допоміжного виробництва, вивільняє ресурси організації (скорочення і декапіталізація). Це сприяє істотному скороченню витрат і

розвитку стратегічно важливих напрямків, в тому числі сучасних технологій та науково-дослідної діяльності, акцентування уваги керівництва на інтелектуальному капіталі організації. В основі аутсорсингу допоміжного виробництва лежить ряд факторів:

1) зростаюча в багатьох секторах промислового виробництва циклічність істотно знижує ефективність роботи допоміжних служб, у зв'язку з чим виробники прагнуть перенести витрати по виконанню цих функцій з розряду постійних витрат у змінні;

2) спеціалізовані підрядні фірми зосереджують всю свою увагу на промисловому підприємстві-замовнику, концентруючи ділову активність на його обслуговування. Саме це є ядром їхнього бізнесу, у той час як для промислової компанії виконання допоміжних функцій, як правило, залишається другорядною справою;

3) спеціалізована сервісна фірма, на відміну від підрозділів промислових компаній, не відчують прямої конкурентної боротьби, більшою мірою мотивована на підвищення ефективності роботи персоналу, застосування більш продуктивних методів роботи, використання передових технологій в обслуговуванні і забезпечення найбільш оптимального поєднання ціна / якість на надані послуги;

4) спеціалізована сервісна організація має переваги перед внутрішньокорпоративною освітою в частині придбання навичок і досвіду в сфері своєї діяльності, оскільки працює з широким колом клієнтів, що мають подібні проблеми. Крім того, вона несе пряму фінансову відповідальність за якість виконуваних робіт, підтверджуючи ці зобов'язання відповідних юридичними гарантіями.

2.3.2. Аутсорсинг сфери основного виробництва

Аутсорсинг сфери основного виробництва - стратегічне рішення, спрямоване на глобальну інтеграцію організації в національну та / або

транснаціональну виробничу мережу. Залежно від рівня розвитку та життєвого циклу галузі, життєвого циклу окремих продуктів, доступності міжнародних джерел ресурсів, ефективності використання ресурсів, внутрішніх резервів і зовнішніх можливостей з урахуванням особливостей конкурентного середовища ступінь аутсорсингу основних виробничих функцій і форма організації взаємин з аутсорсерами може відрізнятися.

Ступінь аутсорсингу основних виробничих функцій визначається показником «індекс аутсорсингу» і становить в автомобільній індустрії до 90% (для світових виробників високотехнологічної продукції - від 30 до 100%). Аутсорсингу функцій основного виробництва сприяє стандартизація бізнес-процесів, глобальна сертифікація виробників-аутсорсерів, розробка і масове виробництво продуктів модульної (відкритої) архітектури.

Аналіз даних, відображених у звітах великих аутсорсингових компаній PricewaterhouseCoopers, A. T. Kearney, Ernst & Young та інші, показує, що світові автовиробники спираються на розгалужену мережу аутсорсерів - дочірніх підприємств і незалежних субконтракторами, а також на не менш розгалужені дилерські структури. Світова автомобільна промисловість являє собою результат практичної реалізації аутсорсингу як високої технології менеджменту. Найважливішими тенденціями сучасного етапу організації-економічного розвитку світової автомобільної промисловості є:

- Прискорюються і поглиблюється глобалізація галузі та транснаціоналізація автовиробників;
- Консолідація автомобільних виробництв з метою одержання доступу на нові ринки, позиціювання в нових сегментах;
- Зниження базових витрат шляхом усунення дублювання активів, оптимізації витрат на НДДКР, структури виробничих потужностей, а також мереж контрагентів;
- Уніфікація виробництв через скорочення автомобільних платформ;
- Реорганізація бізнес-систем автомобільних ТНК за допомогою

реструктуризації організаційно-економічних відносин між учасниками всього ланцюжка формування вартості і, в першу чергу, з постачальниками комплектуючих.

2.3.3. Аутсорсинг сфери управління

Аутсорсинг сфери управління організацією (інакше званий аутсорсингом функцій управління) пов'язаний з підвищенням вимог до кваліфікації керівників, а також з широким використанням інформаційних технологій управління. Для визначення можливостей і основних напрямків аутсорсингу функцій управління організацією необхідні:

1) концентрація уваги менеджменту організації на основних складових ланцюжка створення вартості;

2) вибір індивідуального підходу до всіх функцій управління з точки зору їх унікальності і стратегічної важливості, успіх сучасного бізнесу безпосередньо пов'язаний з пре-подолання негативних чинників, що перешкоджають формування відкритого ринку в умовах економічної глобалізації, таких, як:

- Монополізація окремих галузей і секторів ринку;
- Неузгодженість культур та інші соціальні чинники;
- Екологічні фактори;
- Моральні чинники (жадібність або прагнення до накопичення прибутку на шкоду економічному і соціальному розвитку);
- Окремі суб'єктивні фактори (наприклад, внутрішній опір перетворенням або, навпаки, форсування економічних перетворень).

Застосування аутсорсингу в сфері управління сприяє наближенню менеджменту організації до моделі сучасного вищого менеджменту, виражається п'ятьма основними складовими:

- професіоналізм;
- підприємницьке мислення;
- інтернаціоналізм;

- соціальна відповідальність;
- культурно-національні традиції.

Залучення до управління організацією висококваліфікованих фахівців, носіїв нового економічного мислення, заснованого на цих п'яти принципах, виводить управління на якісно новий рівень. Аутсорсинг сфери управління організацією, крім того, сприяє широкому поширенню нових методів, інструментів і технологій управління, підвищенню кваліфікації менеджерів середньої ланки. Поряд з формуванням якісно нового рівня менеджменту, аутсорсинг сфери управління організацією дозволяє:

- Зосередити увагу на розвитку тих функцій, які мають істотне значення для забезпечення конкурентоспроможності;
- Визначити напрями організаційного розвитку та створити умови для успішної реалізації нових проектів;
- Залучити до управління організацією знання і досвід спеціалістів високого класу (на відміну від традиційного консалтингу аутсорсинг функцій управління організації передбачає відповідальність аутсорсера за діяльність організації);
- Здійснити перехід на сучасні інформаційні технології управління;
- Знизити витрати на управління.

Аутсорсинг сфери управління охоплює фінансову діяльність, а також розробку та супровід проектів організаційного розвитку або окремих функцій, наприклад:

- Виявлення, оформлення і пред'явлення стратегічних інтересів власника;
- Стратегічний моніторинг;
- Пошук, формування ідеї розвитку організації;
- Побудова стратегічних альтернатив;
- Забезпечення стратегічного вибору;
- Бізнес-планування на основі обраної стратегії;

– Побудова та підтримка системи управління реалізації стратегії (мультіпроектное управління).

Широкому впровадженню аутсорсингу функцій управління сприяє формування ринку аутсорсингу організаційних і фінансово-економічних бізнес-процесів на основі сучасних інформаційних систем.

2.3.4. Аутсорсинг сфери послуг

Аутсорсинг сфери послуг охоплює різні за своїм змістом види діяльності організації, пов'язані із задоволенням потреби суспільства в послугах, а також ті бізнес-процеси, які є частиною бізнес-системи і забезпечують її функціонування. Аутсорсинг сфери послуг пов'язане насамперед з технологічною спеціалізацією виробників і розширенням спектру складних і наукомістких видів послуг. Відзначається значне зростання обсягів ділових послуг (включаючи кредитно-фінансові та страхові), а також послуг телекомунікації.

Аутсорсинг сфери послуг розглядається в двох основних аспектах, що розрізняються напрямом потоку послуг:

Делегування зовнішньої організації - аутсорсеру функцій обслуговування кінцевих споживачів, раніше виконувалися спеціальними службами, відділами, підрозділами організації-клієнта (задоволення потреб ринку);

Придбання послуг спеціалізованих організацій-аутсорсерів з реалізації функцій, раніше виконувалися організацією-клієнтом самостійно (задоволення внутрішніх потреб організації-клієнта).

У сучасній науковій літературі представлено декілька різних варіантів класифікації послуг. Найбільш кращий варіант приведений в документах Всесвітньої торгової організації (ВТО), відповідно до положень якої всі послуги поділяють на такі сектори:

- Транспортні послуги;
- Туристичні послуги;

- Послуги зв'язку (поштові, кур'єрські та телекомунікації);
- Будівельні послуги;
- Послуги зі страхування;
- Фінансові послуги;
- Комп'ютерні та інформаційні послуги;
- Ліцензійні послуги;
- Інші ділові послуги;
- Персональні, культурні та рекреаційні послуги;
- Державні послуги.

Інший варіант класифікації послуг пропонує Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Послуги в даному варіанті згруповані таким чином:

- Транспортні послуги;
- Послуги зв'язку (куди входять телекомунікаційні та поштові послуги);
- Послуги складування;
- Послуги населенню (соціальні та особисті);
- Послуги держсектора (включаючи соціальні);
- Торговельні послуги;
- Послуги громадського харчування;
- Готельні послуги;
- Ділові послуги (в тому числі кредитно-фінансові, послуги із страхування).

2.3.5. Аутсорсинг людських ресурсів

Аутсорсинг людських ресурсів (human resource outsourcing, або HR-Outsourcing) набуває для організації першорядне значення у зв'язку з поширенням сучасних технологій менеджменту людських ресурсів (human resource management). Функції управління людськими ресурсами (наймання / звільнення, навчання і атестація персоналу, планування кар'єри, розробка

політики мотивації тощо) передаються у користування спеціальному підрозділу організації. Аутсорсинг цих функцій дозволяє істотно знизити витрати на утримання відповідних відділів та підрозділ, а також забезпечити підвищення якості менеджменту людських ресурсів і загального рівня корпоративної культури.

Аутсорсинг людських ресурсів логічно доповнює інші сфери застосування аутсорсингу, оскільки серед ризиків, пов'язаних з використанням аутсорсингу, важливу роль грають: скорочення робочих місць (найважливіший соціальний аспект, що визначає ставлення до аутсорсингу як до елемента глобалізації в більшості економічно розвинених країн); «розмивання» іміджу організації; ослаблення корпоративної культури. Увага, що приділяється ефективному менеджменту людських ресурсів західними фахівцями, викликано тісним взаємозв'язком проблеми ефективності та конкурентоспроможності з політичними, демографічними, соціально-культурними факторами зовнішнього середовища організації.

Проблема ефективного менеджменту людських ресурсів при використанні аутсорсингу дуже серйозна. Це пов'язано насамперед з тим, що аутсорсинг сфери виробництва чи сфери послуг часто пов'язаний зі значним скороченням штату організації-клієнта. Як приклад можна привести дані великих телекомунікаційних компаній про скорочення персоналу в результаті переходу на аутсорсинг.

Поряд з розширенням спектру послуг кадрових агентств, необхідність в ефективному управлінні людськими ресурсами сформувала нові пропозиції на ринку аутсорсинга: залучення персоналу (людських ресурсів) зовнішньої організації (або professional employer organization). Ця технологія менеджменту людських ресурсів отримала назву «аутстафінг» (outstaffing, від staff - кадри, штат службовців). Аутстафінг у тому числі дозволяє використовувати персонал зовнішньої організації для вирішення проблем кадрового забезпечення. Поява на ринку аутсорсингу людських ресурсів

спеціалізованих фірм-провайдерів, що пропонують свої послуги для пошуку ефективних рішень щодо персоналу організації, сприятиме подальшому розповсюдженню методології аутстафінгу, а також і аутплейсменту (outplacement) - працевлаштування звільненого персоналу організації-клієнта силами спеціалізованих агентств.

ТЕМА 3. ПРОЦЕС АУТСОРСИНГУ

План

1. Структура процесу аутсорсингу.
2. Стратегічне обґрунтування процесу аутсорсингу.
 - 2.1. Аналіз фактичного стану і стратегічне позиціонування.
 - 2.2. Структуризація функцій і бізнес-процесів.
3. Прийняття рішення «Виготовляти чи купувати».
4. Економічне обґрунтування аутсорсингу.
 - 4.1. Оцінка та порівняння витрат.
 - 4.2. Аналіз доданої цінності.
5. Вибір постачальника послуг.
 - 5.1. Аналіз ринку послуг аутсорсингу
 - 5.2. Критерії вибору постачальника послуг

3.1. Структура процесу аутсорсингу

Аутсорсинг, або делегування функцій, як було показано, тягне за собою істотні наслідки для бізнесу. Процес аутсорсингу як комплексне стратегічне рішення, що вимагає ретельної підготовки та опрацювання, може бути розділений на кілька основних етапів: підготовка та розробка аутсорсинг-проекту, укладення угоди (контракту) про аутсорсинг і виконання контракту, тобто конкретна діяльність партнерів по реалізації аутсорсинг-проекту. Заключним етапом процесу аутсорсингу є обов'язковий елемент сучасного менеджменту: оцінка ефективності функціонування бізнес-системи та якості управління.

Аутсорсинг-проект - цілеспрямована зміна конфігурації бізнес-системи на основі методології аутсорсингу - розробляється для конкретної організації з метою підвищення її ефективності та конкурентоспроможності. На етапі розробки аутсорсинг-проекту повинні бути виявлені всі можливі плюси і мінуси використання аутсорсингу, оцінені потенційні результати використання аутсорсингу для окремих або взаємопов'язаних функцій

(бізнес-процесів), раніше виконувалися організацією самостійно, визначено можливі форми та умови співробітництва з партнерами-аутсорсерами, а також форми координації і контролю.

Контракт, або угода, про аутсорсинг визначає отримання переданих (делегованих) функцій або видів діяльності і регламентує відносини сторін - організації-замовника і виконавця (аутсорсера).

Аналіз результатів реалізації аутсорсинг-проекту дозволяє зробити висновки про ефективність прийнятого рішення, а також виявити проблеми в розвитку бізнес-системи і визначити можливі шляхи їх вирішення. Помилки в управлінні аутсорсинг-проектом можуть і повинні бути виправлені. Іноді ці помилки впливають безпосередньо з неналежного виконання контракту про аутсорсинг, але вони можуть бути також і наслідком неправильного планування на початкових стадіях підготовки проекту.

Аутсорсинг-проект, в свою чергу, також може бути представлена декількома етапами:

- 1) аналіз фактичного стану організації;
- 2) прийняття рішення «виробляти чи купувати?» («Make or buy?»);
- 3) етап аналізу ринку послуг аутсорсинга і пошуку потенційних аутсорсерів;
- 4) етап вибору партнера-аутсорсера;
- 5) розробка контракту;
- 6) виконання контракту.

Для кожної організації окремі етапи аутсорсинг-проекта можуть мати різну тривалість, залежно від розвитку ринку і галузі, актуальності проблеми делегування функцій, стратегічних та оперативних цілей організації та можливості їх досягнення при використанні аутсорсинг. Рішення, що приймаються в рамках двох перших етапів аутсорсинг-проекту, носять стратегічний характер і знаходяться в компетенції вищого менеджменту компанії. Економічне обґрунтування і практична реалізація аутсорсинг-проекту включають активні контакти з потенційними партнерами,

інтенсивний інформаційний обмін, виявлення і вирішення проблем поточної взаємодії, планування та обґрунтування конкретних кроків з організації взаємин з партнером, вибір методів контролю.

3.2. Стратегічне обґрунтування процесу аутсорсингу

3.2.1. Аналіз фактичного стану і стратегічне позиціонування

Стратегічне обґрунтування аутсорсинг-проекту являється відправною точкою у прийнятті рішення про аутсорсинг. Цей процес складається з декількох кроків:

- Аналіз цілей;
- Аналіз конкуренції і стратегічне позиціонування організації;
- Формування стратегічного бачення майбутнього організації;
- Прийняття рішень про можливість аутсорсингу для окремих складових бізнесу.

Окрім принципової готовності керівництва організації розглядати аутсорсинг як альтернативу традиційному шляху розвитку, необхідний вибір та узгодження окремих стратегічних цілей, які будуть досягнуті в результаті реалізації аутсорсинг-проекту. Окрім підвищення ефективності організації (що в короткостроковому плані виражається в ефективному управлінні витратами), використання аутсорсингу покликане привести організацію в більшу відповідність вимогам ринку, що відбивається комплексом цілей, об'єднаних у модель прийняття стратегічного рішення про необхідності аутсорсингу.

Розрізняють виробничі, вартісні та соціальні цілі:

- Виробничі цілі визначаються потребами клієнтів. До них відносяться, наприклад, досягнення визначеної якості в області розробки продукту, виробництва і логістики; вибір надійного постачальника і інноваційна здатність, а також зниження і зміна структури виробничих витрат;
- Вартісні цілі виражаються в досягненні оптимального кількісного результату (наприклад, підвищення рівня прибутковості, рентабельності,

фінансової стійкості та вартості акцій) за певний період;

– Соціальні цілі включають в себе екологічні вимоги до продукту, послуги, соціальну захищеність працівників (збереження робочих місць). Для визначення можливості аутсорсингу окремих складових ланцюжка створення вартості важливо сформулювати свою стратегічну позицію. Стратегічне обґрунтування аутсорсинг-проекту полягає в реалізації шести принципів стратегічного позиціонування по Майклу Портеру.

Ось якими принципами повинна слідувати компанія, щоб завоювати і надовго зберегти сильні стратегічні позиції.

По-перше, треба правильно визначити мету. Слід прагнути до найвищої довгострокової віддачі від вкладень. Економічну вартість можна створювати, тільки ретельно продумавши стратегію компанії щодо прибутковості, тобто коли покупці готові заплатити за продукт чи послугу таку ціну, яка б перевершувала витрати від їх виробництва.

По-друге, важлива частина стратегії компанії – формування способу створення вартості, тобто унікального набору вигод для споживачів, який надає компанія і який не можуть запропонувати конкуренти. Таким чином, стратегія - це не пошук кращого методу конкурентної боротьби на всі часи чи способу догодити всім і кожному. Стратегія визначає форми конкуренції, при яких певна категорія споживачів одержує певні вигоди у даній області.

По-третє, стратегія повинна бути відображена в унікальній ланцюжку створення вартості. Щоб завоювати стійку конкурентну перевагу, компанія повинна вести відмінні від конкурентів операції або проводити ті ж операції по іншому. Компанія повинна визначати свої підходи до внутрішніх бізнес-процесів, а також конкретно до виробництва, Логістики, обслуговування, маркетингу, управління персоналом та іншим функціям у відповідності зі своїм способом створення вартості. Якщо компанія почне сліпо впроваджувати передові підходи, вона дуже скоро буде робити все так само, як конкуренти, і досягти конкурентної переваги їй стане набагато складніше.

По-четверте, стратегія повинна ґрунтуватися на виборі з ряду

альтернатив. Компанії варто відмовитися від деяких операцій, послуг і характеристик продукту, щоб у всьому іншому домогтися унікальності. Саме такий вибір - в продуктах і ланцюжку створення вартості - по-справжньому і відрізняє компанію від конкурентів. Якщо зміни не пов'язані з альтернативним вибором, конкуренти можуть легко скопіювати їх, оскільки для цього їм не доведеться жертвувати своїм стратегічним позиціонуванням. У компанії, яка готується догодити всім і кожному, немає практично ніяких шансів завоювати конкурентну перевагу.

По-п'яте, стратегія визначає, як різні аспекти діяльності компанії стикаються між собою. При розробці продукту, наприклад, потрібно враховувати особливості виробничого процесу, і на кожному з цих етапів слід думати про те, як полегшити подальше обслуговування клієнтів.

Злагодженість процесів не тільки дозволяє підвищити конкурентні переваги, але також ускладнює копіювання стратегії. Скопіювати якісь операції або характеристики продукту досить просто, продублювати всю модель в цілому значно складніше.

3.2.2. Структуризація функцій і бізнес-процесів

Процесний підхід до діяльності організації дає можливість правильно вибрати ті взаємопов'язані функції, які можуть бути винесені за межі організації без шкоди для її стратегічної позиції, конкурентоспроможності та ділової репутації. Сучасний менеджмент має в своєму розпорядженні достатньо інструментів, що дозволяють детально описати окремі функції та бізнес-процеси, їх структуру та зв'язки. З точки зору можливості аутсорсингу окремих функцій або бізнес-процесів як взаємопов'язаних функцій (видів діяльності) мають значення їх близькість до основної діяльності організації, унікальність і стратегічна важливість.

Традиційно вважається, що аутсорсинг використовується лише відносно другорядних, периферійних функцій, некритичних для конкурентоспроможності компанії. Основна ж діяльність, що дає

довгострокову конкурентну перевагу, повинна бути жорстко контрольована і ретельно захищена. Поширена думка, що ніколи не слід передавати функції, що базуються на навичках і знаннях, такі, як дизайн продукту, створення послуг, розробка технології, обслуговування клієнтів, логістика. Компанія повинна залишати у своїй компетенції гнучкі, довгострокові основи, які дають можливості для адаптації та еволюції; унікальні ресурси в ланцюжку доданої вартості; діяльність, в якій компанія домінує; елементи, важливі для взаємодії з постійними споживачами в довгостроковому періоді. Крім того, компанія повинна залишити у своєму володінні функції, вбудовані в організаційну культуру і у великій мірі залежать від творчості, відданості, ініціативи персоналу, а також ті, для яких залучаються кваліфікованих фахівці. Проте існують ситуації, коли аутсорсинг основних функцій може бути дуже корисний, а іноді й просто необхідний.

Для правильного розуміння можливості і необхідності аутсорсингу окремих функцій або бізнес-процесів керівництво повинне знати точні відповіді на наступні питання:

- Що ми вміємо робити найкраще?
- Яким чином ми могли б робити це ще краще?
- Що становить головна відмінність нашої організації від конкурентів?
- Які цінності витягують наші клієнти з наших продуктів і послуг?
- Яку конкурентну перевагу нам може дати аутсорсинг?

Окремі бізнес-процеси, що вимагають постійної уваги й значних витрат ресурсів, допомагають організації зберегти свої унікальні якості і головна відмінність від конкурентів. Спроба «економії» при винесенні цих бізнес-процесів за межі організації може завдати непоправної шкоди конкурентоспроможності, незважаючи на очевидний ефект зниження витрат. Збереження в числі реалізованих власними силами зрілих бізнес-процесів, для реалізації яких існують стандартні рішення на ринку послуг аутсорсинга, було б недоцільним з точки зору забезпечення власного розвитку: спеціалізовані організації-аутсорсери в найближчому майбутньому,

ймовірно, знайдуть нові і більш ефективні рішення. Особливо це стосується сфери ІТ і сучасних комунікацій, а також ряду зрілих високотехнологічних бізнес-процесів.

Аутсорсинг-проект передбачає структуризацію всіх функцій і бізнес-процесів і оцінку можливостей їх подальшого розвитку та вдосконалення власними силами або силами сторонніх організацій для найкращого задоволення вимог потреб клієнтів і забезпечення стратегічних інтересів організації.

3.3. «ЗА» і «ПРОТИ» аутсорсингу або прийняття рішення «ВИРОБЛЯТИ АБО КУПУВАТИ?»

Зважаючи на можливості використання ресурсів інших організацій з можливостями розвитку власного виробництва, керівництво підприємства впритул підходить до вирішення проблеми «виробляти чи купувати?» («Make or buy?"). За даними спеціальних досліджень, на рішення виробляти, а не купувати, можуть вплинути наступні фактори:

1. Дуже маленький обсяг продукції і / або відсутність зацікавлених постачальників в її продажу.
2. Вимоги до якості такі точні або незвичайні, що необхідно особливі методи обробки, якими постачальники не мають.
3. Гарантоване постачання або баланс постачання і потреби.
4. Збереження технологічних секретів.
5. Зниження витрат.
6. Отримання переваги і / або відсутність простою обладнання та / або робітників.
7. Забезпечення сталого функціонування власних виробничих потужностей корпорації, у той час як постачальники відчувають незручності через нестабільність попиту.
8. Відсутність залежності від одного джерела поставок.
9. Питання конкурентоспроможності, політичні, соціальні питання або

питання захисту навколишнього середовища можуть змусити компанію виробляти вироби, навіть якщо компанії краще їх купувати. Коли конкурент ставить у власність ключове джерело забезпечення сировиною, це може викликати адекватні дії. Різні країни 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 виробів для полегшення ситуації з зайнятістю. Часто приймаються рішення обробляти побічну продукцію для того, щоб не забруднювати навколишнє середовище. У кожному з наведених випадків вартість може не бути головним питанням.

10. Нарешті, існують чисто емоційні причини. Керівництво деяких компаній пишається їх масштабами. Рішення «купувати, а не виробляти» може бути прийнято з наступних причин:

- Бажання зосередитися на основних видах діяльності.
- Необхідність підвищення якості обслуговування.
- Гостра потреба в зниженні витрат.
- Компанії не вистачає адміністративного або технічного досвіду для виробництва потрібних виробів або послуг.
- Надмірне виробництво може змусити компанію вийти на ринок і навіть конкурувати з її колишніми постачальниками. Це може позначитися на відносинах з іншими постачальниками або клієнтами.
- Постачальники мають відмінну репутацію, спонукають 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 і економічної життєздатності неосновної діяльності.
- Часто важко скасувати прийняте рішення. Поєднання загального тиску і інерції керівництва сприяє збереженню існуючого становища.
- Важко визначити істинні довгострокові витрати, пов'язані з рішенням

про виробництво

- Існує велика гнучкість у виборі можливих джерел і виробів-замінників.
- Наявність кваліфікованих фахівців з постачання.
- Процес придбання зазвичай вимагає менше накладних витрат.

Зважаючи «за» і «проти» впровадження аутсорсингу в практику діяльності компанії, необхідно враховувати такий фактор, як успіхи, вже досягнуті конкурентами за допомогою цього інструменту, і, відповідно, стимули до використання аутсорсингу або до відмови від нього. Важливу роль тут відіграє і думка вищого менеджменту компанії, а саме: чи бачить керівництво ті реальні перспективи і поліпшення, які несе використання аутсорсингу в кожному конкретному випадку?

Які причини спонукають керівництво компанії прийняти рішення про використання аутсорсингу? Це можуть бути:

- Необхідність скорочення або реструктуризації компанії під тиском зовнішніх (як правило, негативних) факторів;
- Прагнення зосередити ресурси власної організації на основних видах діяльності;
- Необхідність підвищення якості власних продуктів і послуг, їх найкращої відповідності вимогам ринку;
- Висока якість продуктів і послуг, технології та ноу-хау, які має постачальник;
- Привабливість для споживача встановлення партнерських відносин виробника з конкретними постачальниками комплектуючих або послуг.

Отже, суть аутсорсингу - поділ праці та бізнес-інтеграція на новому якісному рівні. Сенс такого «поділу праці» для окремо взятої компанії - використання послуг висококваліфікованих фахівців і спеціалізованих організацій для виконання окремих функцій. Результат аутсорсингу - підвищення якості кінцевого продукту або послуги, що, загалом, і є метою компанії в умовах диференційованого попиту. У той же час досвід практичного менеджменту компаній, орієнтований на аутсорсинг, дає безліч

не тільки позитивних, а й негативних прикладів. З розширенням сфери застосування аутсорсингу для різних за змістом видів діяльності кількість прикладів неуспіху аутсорсинг-проектів, можливо, буде збільшуватися. Особливо це стосується мети зниження витрат, яка традиційно спочатку висувається в якості основної мети використання аутсорсингу. Аутсорсинг не може бути лише модною тенденцією в практиці бізнесу, тимчасовим заходом, спрямованою на оздоровлення фінансової ситуації, або засобом залучення клієнтів. На противагу думку ряду фахівців зазначимо, що успіх від використання аутсорсингу не може вважатися також і результатом ефективно фінансового менеджменту компанії.

3.4. Економічне обґрунтування аутсорсингу

3.4.1. Оцінка та порівняння витрат

Попереднє економічне обґрунтування аутсорсинг-проекту пов'язано з оцінкою витрат на виробництво продукції або послуг власними силами у порівнянні з витратами на придбання (кількісна оцінка рішення «виробляти або купувати?»). На практиці для оцінки власних витрат все частіше використовується метод розрахунку витрат по процесах, оскільки саме цей метод дає можливість провести точні розрахунок фактичних витрат на кожен окремий процес. При цьому необхідно, щоб в розрахунок бралися лише ті витрати, яких можна уникнути при успішно проведеному аутсорсинг-проекті. Також обов'язково повинні розглядатися альтернативні витрати, які представляють собою витрати або виробничі кошти підприємства, пов'язані з власним виробництвом і вивільняються при аутсорсингу; в результаті вони можуть застосовуватися для розвитку інших видів основної діяльності організації. Необхідно також з'ясувати, чи не виникнуть у організації додаткові витрати вже після передачі функцій або бізнес-процесів аутсорсеру.

У розрахунку витрат по процесах слід враховувати виключно ті складові витрат, які можна знизити в ході аутсорсингу:

- Витрати на персонал;
- Витрати на виробничі площі;
- Витрати на зберігання запасів;
- Витрати на засоби виробництва;
- Витрати на допоміжні засоби виробництва;
- Витрати на управління.

Далі необхідно порівняти витрати на придбання результатів виконання цих функцій аутсорсером і витрати на власне виробництво. При цьому повинні враховуватися так звані наявні витрати (наприклад, витрати на доставку продукції аутсорсера замовнику або додаткові витрати, пов'язані з забезпечення необхідних умов роботи аутсорсера), збільшуючи фактичну вартість послуги порівняно з ціною на ринку. Слід пам'ятати також і про зміну співвідношення постійних і змінних витрат організації-замовника при зверненні до аутсорсингу.

Розміщення виробництва в сторонніх організаціях спонукає спрощення внутрішніх процесів планування та управління через зменшення частки виробництва. Як правило, витрати процесів планування, управління та контролю скорочуються, потреба в капіталовкладенні в ресурси, які належать до постійних витрат, теж скорочується. При цьому зростають витрати за рахунок збільшення числа угод із зовнішніми постачальниками, які включають в себе опис додаткових процесів в сукупності з вивченням ринку постачальників, вибором постачальника, його оцінкою, розміщенням виробництва, способом поставки, транспортуванням, контролем і складуванням матеріалів. Це принципово важливо для тих організацій, які надають послуги, а також, коли який-небудь процес, наприклад складування, повністю виключається з бізнес-процесу підприємства. Таким чином, неможливо в загальних рисах визначити явні переваги власного виробництва або переваги послуг сторонніх організацій без точної інформації.

Крім того, вибір форми організації взаємодії з партнером і конкретного аутсорсера ґрунтується не тільки на даних про можливі витрати, але й на

інших критеріях. Необхідно брати до уваги ті причини, які спонукали прийняти рішення про використання аутсорсингу. Головне, що складає привабливість аутсорсингу для клієнта, - це можливість використання нових технологій. Використання праці спеціалістів високої кваліфікації та застосування ноу-хау, розвиток яких своїми силами для досягнення необхідного рівня компетенцій вимагало б значних витрат, у тому числі витрат часу, становить основну групу нецінових факторів, що визначають причини звернення до аутсорсингу.

3.4.2. Аналіз доданої вартості

Аналіз бізнес-системи з виділенням основних і допоміжних бізнес-процесів для визначення можливості та необхідності винесення їх на аутсорсинг не може обійтися без аналізу доданої вартості. Участь в ланцюжку створення вартості для аутсорсера означає зацікавленість у кінцевому результаті виробничого процесу, а для клієнта - певні гарантії якості послуг аутсорсингу. Проведений на початкових етапах узгодження аутсорсинг-проекту аналіз доданої вартості дозволить надалі уникнути значних проблем у відносинах з аутсорсером (провайдером), особливо якщо з часом стратегічні пріоритети партнерів зміняться під дією зовнішніх обставин. Такий вид аналізу дозволить також виключити зі структури бізнес-процесів ті етапи, які можуть призвести до подорожчання послуги для організації-клієнта, але з точки зору кінцевого результату не є необхідними. Цей же метод в ряді випадків дозволяє обґрунтувати вибір з можливих організацій найкращого постачальника (аутсорсера). У аутсорсинг-проекту додана вартість - це різниця між валовим доходом, отриманим від продажу продукції або послуг кінцевому споживачу, та сумою витрат на придбання послуг компаній-аутсорсерів. Іншими словами, додана вартість включає повну вартість всіх зусиль підприємства на виготовлення продукції, а також весь прибуток, отриманий від цих зусиль. Вона враховує всі ресурси, які підприємство вкладає в кінцевий продукт, і оцінку цих зусиль

з точки зору ринку. Додана вартість є кількісним виразом продуктивності, і її збільшення в результаті реалізації аутсорсинг-проекту свідчить про реальні кількісні вигоди, пов'язані з співпрацею бізнес-партнерів. Проте додана вартість не може відображати впливу якісних критеріїв, обраних в числі пріоритетних: іміджу компанії, можливостей навчання.

На думку П. Друкера, «додана вартість - це не чарівна паличка. Вона може використовуватися для аналізу продуктивності тільки в тому випадку, якщо розподіл витрат, які в сумі складають кількісний показник, змістовно з економічної точки зору. Для цього може знадобитися радикальне реформування системи бухгалтерського обліку: традиційних концепцій, кількісних показників і методів. Ми повинні відмовитися від такої славної традиції, як рівномірний розподіл накладних витрат у відсотковому вираженні, що робить реалістичний аналіз витрат неможливим. Ми повинні продумати, яка функція амортизаційних відрахувань: плата за використання капіталу, показник скорочення вартості обладнання або ж забезпечення його заміни в разі необхідності; приблизний підрахунок амортизаційних відрахувань у відсотковому вираженні для цього не годиться. Таким чином, ми повинні переорієнтувати бухгалтерську інформацію в першу чергу на потреби менеджерів, а не на вимоги податкового інспектора або банкіра. Для проведення аналізу доданої вартості кожен етап бізнес-процесу повинен бути внесений в одну з наступних категорій:

- Додає реальну вартість;
- Додає вартість для організації (business value);
- Ніякої вартості не додає.

Етапи першої категорії, які додають реальну вартість, безпосередньо позначаються на останньому рядку бізнес-процесу і безпосередньо пов'язані з задоволенням потреб кінцевого споживача. Це може бути або власне виробництво продукції або її комплектуючих, або надання необхідної інформації про продукцію / послугу, без якої неможливе її виробництво / реалізація, або саме по собі надання послуги (наприклад доставка продукції

споживачеві).

Етапи, додають організаційну вартість, потрібні організації-замовнику, але не додають вартості з точки зору кінцевого споживача. Це, наприклад, збір і зберігання інформації, яка використовується окремими підрозділами компанії, замовлення матеріалів, підготовка звітів. Визначення змісту аутсорсинг-проекту, важливо виділити саме ті етапи бізнес-процесу, які дійсно мають сенс з точки зору компанії-замовника, так як будь-які види робіт, виправдані з точки зору аутсорсера, але не мають змісту з точки зору клієнта, призводять тільки до нераціональних витрат ресурсів і підвищення вартості послуги.

3.5. Вибір постачальників послуг аутсорсингу

3.5.1. Аналіз ринку послуг аутсорсингу

Вибір форми аутсорсингу як можливих умов взаємодії з партнером (або кількома партнерами) здійснюється на етапі аналізу ринку послуг аутсорсинга. Від розвитку конкуренції на ринку послуг аутсорсинга в конкретній сфері діяльності організації залежить загальна кількість альтернативних варіантів, які будуть розглядатися вищим менеджментом компанії в процесі розробки аутсорсинг-проекту

Рішення про використання аутсорсингу є частиною загальної програми реструктуризації бізнесу, яка може включати:

- виділення внутрішнього підрозділу в окреме підприємство з подальшим управлінням ним або з метою продажу;
- створення дочірньої компанії;
- кооперацію з іншими компаніями для створення спеціалізованого спільного підприємства;
- укладення угоди на виконання конкретних видів робіт з незалежною організацією-аутсорсером на тривалий термін;
- укладення угоди на виконання конкретних видів робіт на термін дії конкретного проекту;

- передачу частини активів компанії зовнішньої організації.

Як правило, створення спеціалізованого підприємства або виділення окремого напрямку бізнесу для виконання тих функцій або бізнес-процесів, для яких визнано доцільним використання аутсорсингу, показано в випадках:

- В даному сегменті ринку відсутні пропозиції послуг компаній-провайдерів в тому виді діяльності, якого потребує організація;
- Вартість послуг великих компаній-провайдерів перевищує можливості потенційного клієнта;
- Обсяг послуг, якого потребує потенційний клієнт, недостатній для залучення уваги великих постачальників-аутсорсерів;
- Розвиток даного напрямку бізнесу (послуги аутсорсингу) є перспективним і стратегічно вигідним.

Останній випадок є найбільш цікавим, так як реструктуризація компанії з виділенням перспективних, але не основних для неї видів діяльності в самостійний напрям бізнесу і вихід на ринок з пропозиціями послуг аутсорсингу відкриває безліч нових можливостей у рамках стратегії диверсифікації.

3.5.2. Критерії вибору постачальника послуг

При вивченні ринку послуг аутсорсинга необхідно отримати детальну інформацію про кожного з можливих постачальників послуг. Така інформація необхідна для проведення як кількісного, так і якісного аналізу в ході вибору конкретного партнера.

Які якісні показники визначають рішення і скільки постачальників послуг повинно бути - дві основні проблеми вибору партнера-аутсорсера.

Дж.Б. Хейвуд, зокрема, називає наступні чинники, що визначають вибір постачальника послуг ІТ-аутсорсингу:

- Довіра. Наскільки досвідчений цей постачальник послуг, тобто наскільки у нього клієнтів у даний момент?
- Надійність. Чи задовольняє цей постачальник послуг потреби своїх

клієнтів?

- Гнучкість. Чи працює цей постачальник по одному зразку або він досить гнучкий, щоб швидко задовольнити наші потреби, а в подальшому коригувати свою роботу в залежності від того, чи буде наше підприємство розширюватися або, навпаки, згортати свою діяльність?

- База навичок. Чи є у цього постачальника навички в сфері ІТ та інших областях, які не потрібні нам зараз, але які знадобляться в майбутньому?

- Можливість економії. Чи зможе цей постачальник послуг запропонувати велику економію коштів, ніж інші постачальники?

- Обслуговування. Наскільки високий рівень обслуговування, пропонований цим постачальником, в порівнянні з тим, що ми отримуємо зараз, або з тим, що пропонують нам інші постачальники?

- Навики управління. Якщо наше підприємство розширюється або згортає свою діяльність, чи достатньо у постачальника послуг часу, уміння і бажання для того, щоб задовольнити наші потреби?

- Кадрова політика. Яку політику щодо кадрів проводить постачальник послуг і як це позначиться на наших співробітниках?

- Питання, пов'язані з укладенням контракту. Чи захоче постачальник скористатися своїм великим досвідом і пов'язати нас жорстким контрактом або він дозволить нам «внести поправки» або укласти партнерську угоду?

- Внутрішня кваліфікація та контроль. Потурбується постачальник послуг про те, щоб ми не втратили кваліфікацію і контроль, необхідні для підтримки і розширення діяльності нашого підприємства?

Оцінюючи потенційного постачальника послуг, необхідно представляти його можливості щодо розвитку бізнесу, прагнення до вдосконалення технологій, які мають безпосереднє відношення до переданих функцій. Надзвичайно важливим представляються також і досвід реалізації аналогічних проектів, взаємодія з клієнтами, комунікабельного, адекватного розуміння взаємних вимог. Слід розуміти, на яких умовах аутсорсер готовий реалізовувати даний проект: крім вартості та якості послуг важливе значення

мають поділ власності та контролю. Нарешті, необхідно переконатися у фінансовій стійкості партнера, щоб мати гарантії, що протягом дії довгострокової угоди про аутсорсинг ця компанія збереже своє становище на ринку і буде здатна виконувати взяті на себе зобов'язання.

При необхідності для вибору партнера використовуються спеціальні інструменти кількісного та якісного аналізу. За результатами такого аналізу можуть бути обрані декілька постачальників послуг, найбільш відповідних потребам організації-клієнта. Серед них може бути проведений конкурс, щоб створити конкуренцію. За підсумками такого конкурсу можуть бути обрані один або кілька аутсорсерів.

Визначивши критерії оцінки, організація-клієнт може скласти список потенційних постачальників послуг аутсорсингу. Від цих постачальників в результаті інформаційного запиту (request for information, RFI) повинна бути отримана необхідна клієнтові інформація, наприклад:

- Який досвід роботи аутсорсера на ринку?
- Яка структура компанії-аутсорсера?
- Короткий опис робіт, що виконуються для попередніх клієнтів.
- Які конкурентні переваги може запропонувати постачальник послуг?
- Скільки коштуватимуть послуги?
- Яке навчання та консультаційні послуги пропонує постачальник?
- Які можливі методи забезпечення гнучкості у відношенні з клієнтом?
- Як буде враховуватися і забезпечуватися потенційне зростання бізнесу клієнта?
- Кількісні показники, що відображають діяльність компанії-аутсорсера на ринку за останні три роки.
- Відомості про персонал, зайнятому в реалізації аутсорсинг-проектів.
- Відомості про страхування професійної відповідальності.
- Відомості про контракти на аутсорсинг, перерваних з ініціативи клієнтів, і причини розриву відносин.
- Список поточних клієнтів (до яких слід звернутися за відгуками).

ТЕМА 4. УГОДА ПРО АУТСОРСИНГ ТА УПРАВЛІННЯ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЄЮ

План

1. Суть угоди про аутсорсинг.
2. Термін дії угоди.
3. Загальні положення і стандартний зміст угоди.
4. Управління угодою.
5. Гарантія безпеки, захист інформації і комерційних інтересів сторін.

4.1. Сутність угоди (контракту) про аутсорсинг

Співпраця організації-замовника з постачальниками послуг здійснюється на основі спеціально розробленого договору або контракту (угоди про аутсорсинг). Розробкою проекту контракту, як правило, займається група фахівців організації-замовника, так як саме замовник формулює свої вимоги до потенційних постачальників. Готовий проект контракту певним чином пов'язує замовника, обмежує вибір постачальника послуг і знижує гнучкість при переговорах.

При розробці великомасштабних угод про аутсорсинг доцільно укладання окремих договорів на передачу співробітників, механізмах розрахунку витрат, виконанні окремих видів діяльності. Це полегшує подальшу координацію дій при виконанні умов угоди.

Структура проекту контракту про аутсорсинг і послідовність окремих положень повинна бути зручною для обговорення. Попередні переговори виявляють можливі інтереси потенційного аутсорсера. Для постачальника послуг укладення контракту переслідує мету отримання прибутку, в той час як замовник очікує надання послуг високої якості і при цьому піклується про зниження власних витрат. Обидві сторони вкладають певні кошти в реалізація аутсорсинг-проекту, тому має право розраховувати на відомі вигоди від угоди.

Контракт про аутсорсинг є інструментом управління ризиками. Всі

процеси узгодження спірних питань, якщо вони описані в контракті, протікають швидко і достатньо безболісно у фінансовому відношенні. Узгодження механізму вирішення спірних питань на етапі обговорення проекту контракту дозволяє запобігти виникненню серйозних проблем надалі. У результаті, контракт захищає сторони від можливого збитку.

У західній практиці при укладанні великих угод або договорів стратегічного характеру попереднього підписують меморандум про розуміння (memorandum of understanding) або протокол про наміри. Фактично цей документ висловлює бажання обох сторін приступити до укладання угоди. Він дає їм уявлення про те, яким чином будуть виділені і використані їхні ресурси, необхідні для реалізації аутсорсинг-проекту. Якщо вже на даному етапі неможливо узгодити загальні питання співробітництва, більш детальне офіційне обговорення умов контракту буде безглуздом. Протокол про наміри дозволять уникнути невірних тлумачень очікувань сторін і є зручним способом доведення до відома, наприклад акціонерів, потенційних вигод і проблем, пов'язаних з прийняттям менеджментом компанії рішення про аутсорсинг. Протокол про наміри може включати додаткові угоди про нерозголошення конфіденційної інформації, якими сторони обмінюються в процесі обговорення умов контракту до його підписання.

Аутсорсинг-проект повинен відповідати інтересам всіх сторін:

- Організації-клієнта (забезпечуючи використання необхідних ресурсів, технологій і ноу-хау);
- Організації-аутсорсера (створюючи умови для розвитку та вдосконалення основного напрямку бізнесу);
- Споживача продукції / послуг (створюючи можливості отримання продукції або послуги високої якості і за доступні ціною).

Зрозуміло, умови конкретної угоди про аутсорсинг окремих функцій або бізнес-процесів повинні задовольняти передусім замовника послуг, тобто організацію-клієнта. З цієї точки зору контракт повинен бути максимально гнучким.

Аутсорсинг - нова форма взаємодії сторін, умови співпраці партнерів можуть мати значні відмінності в окремих ситуаціях. Сутність цих взаємин, повинна бути відображена в угоді про аутсорсинг (контракті), виражена в окремих функцій на партнера-аутсорсера, що володіє необхідними компетенціями виконуються функції на певних умовах. Дані компетенції аутсорсера повинні мати підтверджені. Також у договорі визначаються взаємні зобов'язання та відповідальність обох сторін. Угодою про аутсорсинг визначається форма взаємовідносин (повний або частковий аутсорсинг), їх тривалість (безстрокові або з конкретним терміном угоди, умови продовження терміну дії тощо).

Угода про аутсорсинг і винесення ряду функцій за межі організації до недавнього часу розглядалося як інструмент зниження витрат. В даний час аутсорсинг - гнучкий інструмент реструктуризації підприємства та зміни обличчя бізнесу. Контракт про аутсорсинг може передбачати ряд інших документів, що регламентують зміни в структурі організації: створення нових підрозділів, дочірніх підприємств, або, навпаки, продаж або передачу частини активів. Послідовність заходів реструктуризації визначається менеджментом компанії у відповідності з конкретними цілями і в рамках раніше прийнятих стратегічних рішень.

На відміну від договору субпідряду угода про аутсорсинг розглядає перекладення діяльності організації на зовнішнього постачальника в тому випадку, якщо ця діяльність до моменту прийняття відповідного рішення виконувалася організацією самостійно. Західна практика співробітництва в рамках аутсорсингу показує, що строки дії угоди про аутсорсинг не обмежуються, як правило, термінами виконання конкретних видів робіт у рамках передачі «на сторону» окремих контрактів. При відсутності практичного досвіду і в процесі пошуку нових форм співробітництва договори субконтракції можуть стати першим етапом до побудови стратегічно вигідних відносин на основі аутсорсингу.

Внаслідок передачі «на сторону» окремих видів діяльності разом з

частиною активів організація-замовник може істотно скоротити свої кордони, але при цьому досягає значної віртуальної величини. Подальше управління такою організацією буде представляти собою нову для менеджменту координацію функцій всередині загальної бізнес-системи, і угода про аутсорсинг має містити чіткі відомості про механізм управління та контролю діяльності цієї бізнес-системи.

Угода про аутсорсинг може передбачати опис процедур координації та вирішення спірних питань у ході виконання робіт.

На практиці може виникнути проблема визначення проміжних ланок і проведення додаткових погоджень, наприклад, якщо в процесі делегування функцій включений клієнт замовника. Після переговорів у початковій фазі укладання угоди про аутсорсинг (до його підписання сторонами) у ряді випадків спеціальним договором фіксуються цивільно-правові основи співробітництва, а також при необхідності і питання, пов'язані в області трудового законодавства.

Угода про аутсорсинг за своєю суттю встановлює права та обов'язки партнерів у рамках виконання конкретного завдання. При цьому повинні бути врегульовані фінансові питання, особливо оплата послуг аутсорсингу і терміни платежів, а також питання припинення дії договору і можливі претензії з відшкодування збитку. Замовник буде регулярно виконувати якусь діяльність або замовляти послуги, при цьому це відбувається не завжди в рамках певної схеми «замовлення - поставка». Аутсорсер на практиці часто надає послуги безпосередньо клієнтурі замовника. Сам контракт про аутсорсинг не носить суспільного характеру; він має характер виробничо-правової або відноситься до сфери надання послуг.

4.2. Термін дії договору

Як правило, угода про аутсорсинг обумовлює довгострокове співробітництво (п'ять і більше років), але на етапі реструктуризації промислового підприємства в умовах недостатньо розвинутого ринку послуг

аутсорсингу і при відсутності досвіду подібної співпраці термін контракту з конкретним постачальником може становити 1-2 роки. Існує також практика укладання короткострокових контрактів на виконання окремих видів робіт (наприклад, реалізації конкретного проекту або впровадження нових продуктів, технологій і ноу-хау), а також сезонні угоди, метою яких є залучення необхідних ресурсів на короткий час.

Ряд дослідників схиляється до думки, що на перших етапах співробітництва слід укласти договір на короткий термін, щоб забезпечити можливість припинення не вигідних відносин у разі неуспіху аутсорсинг-проекту. Тим не менше, розглядаючи задачу аутсорсинг-проекту в оптимізації конфігурації бізнес-системи і побудові ефективних відносин між окремими її ланками, ми будемо мати на увазі, що аутсорсинг функцій і бізнес-процесів має на меті встановлення довгострокового співробітництва. В іншому випадку важко очікувати від партнера-аутсорсера додаткових зусиль до вдосконалення тих технологій, процесів і ноу-хау, залучення яких могло б у довгостроковій перспективі забезпечити високу якість продукції / послуг, які має отримати кінцевий споживач.

У загальному випадку враховується ряд чинників, що знаходяться в залежності від тривалості співпраці. Наприклад тривалі контракти (п'ять і більше років):

- забезпечують стабільність і послідовність обслуговування;
- пропонують більш високі сумарні заощадження;
- заохочують впровадження більшого обсягу інновацій постачальниками послуг, якщо вони передбачають тривалий термін окупності;
- можуть зробити постачальника самовдоволеним і менш чутким до потреб вашої організації;
- можуть зробити вашу організацію занадто залежною від постачальника послуг.

Нетривалі контракти (менше п'яти років):

- допомагають запобігти тому, що ваша організація буде

пов'язана з одним постачальником;

- дозволяють вашій організації швидше відгукуватися на значні зміни вимог до послуг у галузі інформаційних технологій;
- надають меншу свободу дій при впровадженні інновацій;
- можуть бути більш дорогими, особливо якщо вартість переходу на аутсорсинг значна.

4.3. Загальні положення і стандартний зміст контракту

Організація, що передає свої функції, є замовником, організація-аутсорсер – вико виконавцем.

Контракт про аутсорсинг (або делегування функцій, як це прийнято іноді називати) містить, як правило, наступну інформацію:

1. Імена та адреси сторін, точний опис тих видів діяльності замовника, які зачіпають угоду про аутсорсинг. У головній частини контракту має бути коротко представлене вихідне положення і мета перекладання функції (функцій) організації на зовнішнього партнера. При цьому відповідно до сутнісних відносин в рамках аутсорсингу повинно бути ясно визначено, що мова йде про тривале широкомасштабне комерційне співробітництво, при якому виконавець бере на себе обов'язок з виконання поточних завдань або періодично виникає діяльності. Доцільним також є подання стратегії обох партнерів.

У головній частині повинно бути вказано, чи буде підрядник надавати якийсь вид послуг або виконувати будь-яку виробничу діяльність.

2. Детальний опис та технічні характеристики всіх підрозділів, як взаємодіють з цією угодою, як перекладаються в організацію виконавця, так і залишаються в організації замовника.

3. Предмет договору. У цій частині контракту мова йде про прийнятті на себе виконавцем певних завдань або видів діяльності. При цьому робиться відмінність між діяльністю виробничого характеру та діяльністю у сфері послуг.

Доцільно також визначити, якими якостями і здібностями повинен володіти виконавець. Технічні ноу-хау, якими володіє виконавець, докладно описуються в окремому додатку до контракту, в той час як виконувані виконавцем функції конкретно визначаються в окремих договорах на виконання робіт.

Окремим положенням угоди визначається, переходить чи ні до виконавця в рамках процесу аутсорсингу технічна інфраструктура, майно, яке відносилось до структурного підрозділу підприємства, яке виконувало відповідні функції або види діяльності. Якщо з організації, наприклад, виділяється відділ або підрозділ як одна із структур і передається заснованій для цієї мети або вже існуючій чужої компанії, то мова йде про процес аутсорсинга зі зміною власника. Відрізняють такі можливі варіанти:

- аутсорсинг як передача функцій разом з передачею (продажем) відповідних активів (матеріальних і нематеріальних) іншому власнику (вже існуючій організації або новоствореній);
- аутсорсинг як передача функцій в рамках перетворення організації (з однієї форми в іншу, злиття або ліквідації), виділення дочірньої компанії;
- аутсорсинг як просте «придбання з боку» продукції або послуг.

У першому та другому випадку структурні перетворення зачіпають інтереси власників компанії, і механізм передачі функцій будується на основі юридичних актів, що фіксують визначення прав і часткою власності.

4. Дати початку і закінчення терміну дії контракту, а також при необхідності - місце виконання робіт. Рекомендується скласти деталізований план виконання робіт, який доцільно прикріплювати до договору як додаток.

5. Засоби виробництва і витратні матеріали, які виконавець має в своєму розпорядженні.

6. Залучення співвиконавців (субпідрядників) або третіх осіб. У стандартному випадку замовник укладає договір з виконавцем, тому що йому відомо: виконавець має особливі компетенції (що при необхідності

підтверджується додатками до контракту).

7. Поточна звітність або інші форми контролю за діяльністю виконавця. Виконавець зобов'язується при необхідності повідомляти замовнику у письмовій формі про свою діяльність з регулярною періодичністю (залежно від послуг, що надаються: щодня /щотижня/ щомісяця); відомості про те, як замовник збирається проводити еталонне тестування послуг, що надаються, і дату його проведення.

8. Створення комітету з управління угодою. Всі зміни, доповнення та припинення дії угоди визначаються засновниками комітету з управління, який володіє виключною компетенцією для прийняття рішень. Комітет з управління складається з трьох чоловік. Кожна сторона висуває одного члена комітету. Висунуті члени комітету погоджують кандидатуру третього члена, який призначається головою комітету.

Керівник (голова) комітету повинен володіти досвідом роботи у відповідних підрозділах, здатністю, достатніми технічними знаннями і здоровим глуздом, щоб запобігти виникненню проблем, а також умінням налагоджувати відносини з іншими учасниками проекту.

9. Умови, терміни і форма оплати послуг виконавця. Опис усіх виплат і компенсацій, належних виконавцю і замовнику в особливих випадках, що передбачено угодою. Відшкодування непередбачених витрат Оплата податків і зборів, пов'язаних з діяльністю ис-виконавцем, є виключно його обов'язком.

10. Відповідальність сторін.

11. Відносини до авторського права та права власності.

12. Умови закінчення (припинення) дії контракту, умови продовження терміну дії; дата, до якої повинні початися переговори про продовження угоди; наслідки закінчення дії угоди.

Виконавець у разі припинення дії контракту зобов'язаний негайно повернути надані йому замовником документи та інші предмети, якщо відсутня інша домовленість. При цьому причина закінчення дії контракту не має значення.

4.4. Управління контрактом

Контракт про аутсорсинг повинен давати реальні повноваження співробітникам, що безпосередньо відповідають за виконання конкретних робіт. Для цього в контракті визначаються:

- критерії вимірювання продуктивності, погоджені обома сторонами в процесі обговорення умов контракту;
- форми і періодичність звітності, наданої виконавцем;
- робочі групи (команди), що управляють процесами, як з боку замовника, так і з боку виконавця;
- періодичність робочих зустрічей фахівців і засідань комітету з управління контрактом.

Створюваний в рамках угоди про аутсорсинг комітет з управління затверджує всі необхідні зміни, додатки до контракту, а також умови припинення його дії з яких-небудь причин. Повноваження комітету охоплюють також управління дією окремих договорів на виконання конкретних видів робіт (надання послуг), які можуть служити додатками до основного контракту про аутсорсинг, зазначеними у переліку робіт, що виконуються виконавцем.

Діяльність комітету з управління забезпечує гнучкість у виконанні умов угоди про аутсорсинг. Комітет з управління виробляє для себе комерційний статут, який регламентує його діяльність. Це необхідно для того, щоб сам контракт про аутсорсинг не був переобтяжений деталями, що стосуються поточної діяльності. Комітет з управління зобов'язаний:

- стежити за тим, щоб рівень обслуговування відповідав потребам замовника;
- постійно аналізувати і контролювати діяльність виконавця і замовника, щоб запобігти можливим проблемам;
- стверджувати призначення або звільнення з посади фахівців, що беруть участь в реалізації аутсорсинг-проекту;
- затверджувати всі необхідні зміни в заходах, передбачених

контрактом;

– нести відповідальність за загальну ефективність діяльності керівництва.

Комітет з управління реалізує на практиці принципи, охоплені поняттям менеджменту ризику (chance management). Тривалі відносини між сторонами навіть при нормальних зовнішніх умовах пов'язані з необхідністю коригування окремих напрямів спільної діяльності. Найбільше значення управління контрактом про аутсорсинг набуває в інноваційній сфері, коли частково або повністю виносяться «за межі» організації функції, які стосуються розробки нових продуктів або ноу-хау. Від якості управління контрактом безпосередньо залежать результати реалізації аутсорсинг-проекту: підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнес-системи.

Оцінюючи можливі результати аутсорсинг-проекту, С.О. Календжян, зокрема, називає такі основні принципи забезпечення успіху аутсорсингового контракту:

1) формування спільної позиції замовника і виконавця, їх спільного бачення проекту з аутсорсингу;

2) єдині позиції партнерів по бізнесу, що сприяє економічній вигоді від реалізації аутсорсингового контракту як для замовника, так і для виконавця;

3) чітко працюючий механізм зв'язків між виконавцем і замовником, що відображає специфіку і відповідну складність проекту. У міру зростання складності наданих послуг встановлюється все більш тісний зв'язок між партнерами;

4) учасникам проекту з аутсорсингу необхідно виробити і затвердити завчасно механізм підтримки зв'язків для звичайних випадків, при нормальному режимі виконання контракту, а крім того, передбачити процедури вирішення виникаючих проблем в особливих чи надзвичайних випадках.

4.5. Гарантії безпеки, захист інформації та комерційних інтересів сторін

Організації-замовнику завжди загрожує ризик того, що постачальник послуг може вийти з бізнесу протягом строку дії контракту. Якщо аутсорсер повністю припиняє виробничу діяльність, це може мати дуже серйозні наслідки. На практиці подібна ситуація може виникнути, наприклад, при розриві договірних відносин ІТ-аутсорсера з іншими замовниками, так як діяльність, зокрема, у сфері інформаційних технологій характеризується залученням значних позикових засобів і високою оборотністю активів. Замовник може зобов'язати постачальника послуг надавати інформацію про фінансову звітність, якщо вважає, що в складних ситуаціях це допоможе прийняти завчасні запобіжні заходи. При цьому аутсорсер може бути не зацікавлений у наданні клієнтам відомостей про свої фінансові проблеми, тому що бачить у цьому загрозу власному бізнесу.

Як правило, контракт точно визначає умови, при яких угода про аутсорсинг може бути розірвана до встановленої дати його закінчення. До них, зокрема, відносяться:

- банкрутство або інші причини припинення виробничої діяльності однієї зі сторін;
- відмова однієї зі сторін дотримуватися умов контракту;
- неплатежі;
- завершення проекту або однієї з його частин, якщо цей випадок не передбачено термінами дії контракту (наприклад заходів, у разі трансформаційного аутсорсингу, коли на певному етапі продовження дії угоди про аутсорсинг стає непотрібним, оскільки замовник досяг відомих компетенцій).

Цілком імовірно, що в останньому випадку аутсорсер потребує додаткової оплати на тій підставі, що замість очікуваного довгострокового співробітництва, що забезпечує ефективне використання ресурсів, він виконав роботу в короткий термін і за меншу плату.

Контракт повинен також гарантувати, що будь-яка інформація, що представляє собою комерційну таємницю, буде захищено. Аутсорсинг є формою досить близьких відношеннях між організаціями замовника і виконавця, що потенційно дає кожній стороні доступ до конфіденційної інформації іншій стороні, включаючи:

- особисті відомості про співробітників організації-замовника, наприклад, там, де на аутсорсинг передається система створення платіжних документів;
- інформацію, яка може вплинути на ціну акції організації-замовника, таку, як плани придбання або продажу;
- представляють таємницю комерційні дані аутсорсера, які необхідні замовнику, такі, як майбутні ділові плани і витрати.

Відповідно до законодавства, контракт повинен вимагати, щоб обидві сторони зберігали інформацію один одного конфіденційно і гарантували, що їх співробітники, постачальники та консультанти роблять те ж саме. Особливо це торкається тих видів аутсорсингу, які пов'язані з супроводом фінансової інформації, юридичними послугами.

При угодах про IT-аутсорсинг контракт може також включати спеціальну статтю, що вимагає, щоб аутсорсер дотримувався зовнішні стандартів забезпечення безпеки. До них відносяться придбання або використання продуктів забезпечення захисту даних, сертифікованих за загальновизнаними схемами, як, наприклад, схема ITSEC (Information Technology Security Evaluation), визнана у всій Європі.

ТЕМА 5. АУТСОРСИНГ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ (ІТ-АУТСОРСИНГ)

План

1. Ринок ІТ-аутсорсинга.
2. Вплив ІТ-аутсорсинга на розвиток бізнесу.
3. Розвиток окремих видів послуг ІТ-аутсорсингу.
 - 3.1. Офшорний ІТ-аутсорсинг.
 - 3.2. Аутсорсинг корпоративних інформаційних систем.
 - 3.3. Аутсорсинг баз даних.
 - 3.4. Аутсорсинг операторських послуг.
 - 3.5. Аутсорсинг доступу до прикладних програм.

5.1. Ринок ІТ-аутсорсинг

Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) - найбільш розвинений вид послуг аутсорсинга, що пов'язано, зі стійкими тенденціями до розширення сфери застосування інформаційних технологій у всіх областях діяльності сучасних організацій. Більше того, саме передача «третій стороні» функцій супроводу систем обробки інформації породила в бізнес-практиці сам термін «аутсорсинг». До цих пір в тлумаченні ряду фахівців аутсорсинг пов'язаний саме з використанням інформаційних технологій у виробництві та управлінні.

ІТ-аутсорсинг - передача сторонньому виконавцю (аутсорсеру) повністю або частково функцій з обслуговування інформаційних потреб організації. Саме поняття «інформаційні потреби організації» охоплює різноманітні за формою і змістом види діяльності, пов'язаної з отриманням, обробкою, зберіганням, передачею інформації, а також широкий спектр супутніх консалтингових послуг. До ІТ-аутсорсингу відносяться також численні послуги в сфері телекомунікації (у тому числі зв'язок, телефонія, мобільні сервіси, забезпечення доступу до Інтернету та ін.)

Історично ІТ-аутсорсинг пов'язаний з передачею «на сторону» функцій

внутрішніх ІТ-підрозділів (обчислювальних центрів, відділів) і виконуваних ними видів робіт (у тому числі, наприклад, ведення бухгалтерської документації). Згодом з розвитком пакетів ІТ-послуг аутсорсеру передаються взаємозамінні функції і супровід фінансових бізнес-процесів повністю. В даний час більшість великих компаній, що спеціалізуються в області ІТ-аутсорсингу, пропонує клієнтові широкий спектр послуг, починаючи з організації та обробки внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, проектування і впровадження корпоративних інформаційних систем та мереж і закінчуючи спеціальним навчанням персоналу організації-клієнта. Клієнтами ІТ-аутсорсерів в усьому світі є транснаціональні промислові корпорації, великі банки, державні установи. Більшість постачальників послуг ІТ-аутсорсингу та аутсорсингу бізнес-процесів (BPO) світового рівня активно займаються збором і аналізом високоякісної бізнес-інформації, широкі публікації спеціалізованих звітів і оглядів ринку мають значний вплив на формування і розвиток інформаційного середовища міжнародного бізнесу.

Однією з найбільш істотних тенденцій розвитку світового ринку ІТ дослідники вважають зміщення ринкового «центру ваги» від апаратних засобів в сторону програмного забезпечення та послуг. В умовах зниження темпів зростання ринку ІТ багато компаній змушені шукати нові шляхи ведення бізнесу, включаючи аутсорсинг.

5.2. Вплив ІТ-аутсорсинг на розвиток бізнесу

Які причини звернення до ІТ-аутсорсингу більшості компаній, що передають функції своїх ІТ-підрозділів «на сторону»? У більшості випадків ці причини типові для інших видів послуг аутсорсингу і зводяться до наступного:

- необхідність використання висококваліфікованих професійних ресурсів постачальника послуг іт-аутсорсингу;
- прагнення скоротити постійні витрати;

- прагнення ефективно розподіляти іт-бюджети;
- прагнення підвищити основні фінансові показники;
- необхідність впровадження передових технологій управління на основі ІТ.

Аналітики з американської дослідницької фірми IDC ведуть постійний моніторинг того, наскільки керівний персонал корпорацій-замовників задовольняють якість і економічний ефект від залучення ІТ-аутсорсингу.

На сьогоднішньому ринку привабливість впровадження ІТ-аутсорсингу полягає, за словами фахівців, «в нових можливостях робити бізнес». Перспективи використання послуг аутсорсерів залежать і від самих ресурсів: їх вартості, доступності (включаючи як фізичну можливість використання, наприклад, мережевих технологій в тих чи інших регіонах, так і законодавчі можливості і обмеження) і потребі в них. Наприклад, поряд з прагненням підвищити віддачу від вкладених коштів за короткий проміжок часу, серед мотивів звернення до зовнішніх організацій для супроводу ІТ-проектів в останні роки все яскравіше проявляється необхідність використання сучасних систем безпеки даних, які забезпечує сертифікований провайдер. Серед послуг, наданих ІТ-аутсорсерами, можна виділити кілька основних груп:

- підтримка технічних і програмних засобів;
- розробка та інтеграція застосувань;
- консалтинг;
- навчання і тренінг;
- управління інформаційними системами.

За даними Gartner Group, три з них складають найбільш перспективні для розвитку ІТ-аутсорсингу в майбутньому: консалтингові послуги, розробка систем та ІТ-менеджмент. Саме ці послуги відображають сутність і тенденції розвитку сучасного бізнесу - прагнення до підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Однак далеко не всі керівники розуміють значення інформаційних

технологій для їхнього бізнесу. Дослідження Gartner Group важливості ІТ-послуг в бізнесі показало, що лише 30-40% приймають рішення з ІТ-послуг в Європі розуміють їх плюси для бізнесу. Перший і найважливіший фактор, який впливає на прийняття рішення, - необхідність зберігати конкурентоспроможність (55% опитаних). Другий майже настільки ж важливий момент - це необхідність встановлення стратегічних партнерських відносин з провайдером ІТ-послуг (54%). Дослідження відобразило і значну недовіру компаній до аутсорсингу ІТ-послуг: 51% опитаних заявили, що в цьому випадку компанії втрачають контроль над інформаційною системою підприємства, і 49% упевнені, що внутрішній ІТ-персонал компанії досить компетентний, щоб повністю взяти на себе нішу обслуговування своєї інформаційної системи.

Серед причин, що відображають недостатньо ефективне використання ІТ-аутсорсингу великими компаніями і невисоку віддачу від коштів, вкладених в освоєння ІТ, спеціалісти виділяють дві:

- недостатнє розуміння менеджерами компанії-замовника особливостей реалізації проектів, пов'язаних з впровадженням сучасних ІТ;
- неузгодженість між можливостями використання інформаційних ресурсів аутсорсера і стратегією розвитку власної компанії.

Серед безлічі видів сервісу в області інформаційних технологій можна виділити окремі послуги, які надають найбільший вплив на розвиток організації. До аутсорсингу прибігають спеціалізовані в інформаційному бізнесі компанії, які, в свою чергу, самі надають комплексні ІТ-послуги клієнтам. Це компанії - виробники технічних і програмних засобів, розробники баз даних, системні інтегратори та мережеві провайдери, що використовують аутсорсинг як інструмент оптимізації власного бізнесу.

Найбільший інтерес для менеджменту організації представляють послуги в сфері управління організації, а також аутсорсинг бізнес-процесів на основі передових інформаційних технологій, оскільки саме цей тип послуг ІТ-аутсорсингу дозволяє зробити новий крок у формуванні сучасного

«обличчя» бізнесу.

Розглядаючи необхідність ІТ-аутсорсингу, організація-замовник оцінює свої інформаційні потреби, а також внутрішні можливості (ресурси) для їх задоволення. У першу чергу мова йде про ті функції, які виконує або повинен виконувати внутрішній відділ (підрозділ) ІТ. Тут можна говорити про технічні можливості організації, кваліфікації персоналу, розширенні функцій у зв'язку з реорганізацією, скорочення функцій внаслідок скорочення або реструктуризації компанії, про окремі види робіт (наприклад, зборі та аналізі внутрішньої і зовнішньої інформації), інформаційному супроводі окремих проектів.

Крім традиційного для інших видів аутсорсингу винесення окремих функцій «за межі» організації-клієнта, ІТ-аутсорсинг дозволяє принципово змінити структуру бізнес-процесів і всього менеджменту компанії за рахунок впровадження корпоративних інформаційних систем. Наступний крок полягає у використанні інтернет-технологій та віддаленого доступу до цих систем.

Організація-клієнт може одночасно використовувати кілька видів послуг ІТ-аутсорсингу, що поставляються різними постачальниками. Зі свого боку, великі аутсорсери зацікавлені у розширенні спектру послуг та укладають корпоративні угоди, об'єднуючи ресурси та сервіси.

Обов'язковою умовою при укладенні контракту (угоди) на послуги ІТ-аутсорсингу є визначення чітких меж обслуговування, наприклад:

- ділові послуги з підтримкою інформаційних технологій, такі, як колл-центри;
- послуги для внутрішнього використання в організації, такі, як інформаційні послуги мережі Інtranет, надаються користувачеві безпосередньо на робочому місці;
- зберігання даних, надання доступу до додатків;
- підтримка програм реструктуризації;
- консультації щодо стратегії або управління програмою;

- розробка програм;
- тестування програмного забезпечення;
- експлуатаційні послуги, такі, як підтримка довідкового столу або обслуговування додатків;
- послуги з поліпшення інфраструктури, такі, як розширення та оновлення телекомунікаційних мереж та засобів обслуговування.

Згідно Outsourcing Institute IT index, напрямки діяльності компаній, які насамперед будуть віддаватися на аутсорсинг, наступні:

- управління мережами;
- підтримка користувачів і споживачів;
- інтернет-програми та електронна комерція;
- розробка та підтримка програм;
- консалтинг та реінжиніринг;
- клієнт-серверне взаємодія;
- виробництво настільних систем;
- системи розпізнавання тексту;
- мережі обробки даних, інтернет і інтранет;
- обчислювальні центри загального призначення;
- навчання;
- телефонні цифрові мережі.

5.3. Розвиток окремих видів послуг IT-аутсорсингу

5.3.1. Офшорний IT-аутсорсинг

Офшорне програмування - дистанційне використання праці програмістів з інших країн, отримавши поширення у зв'язку з розвитком сучасних засобів комунікації. Тенденції до використання офшорного програмування склалися наприкінці ХХ ст., Коли експорт кваліфікованих фахівців у сфері ІТ був замінений експортом продуктів їхньої праці. Офшорний аутсорсинг є одним з основних проявів загальних тенденцій

економічної глобалізації. Офшорні моделі бізнесу використовуються в Нідерландах, Франції, Німеччині та країнах Північної Європи. Галузі офшорного програмування і розробки програмного забезпечення активно розвиваються в таких країнах, як Індія, Китай, Ірландія, Ізраїль, Малайзія, Угорщина, Філіппіни та ін. Пропоновані послуги включають системну інтеграцію, підтримку і модернізацію успадкованих систем, розробку програмного забезпечення і пакетну реалізацію. Практично всі великі компанії-виробники - від аерокосмічних фірм до виробників мікросхем і обладнання в тій чи іншій мірі взаємодіють з офшорними розробниками систем та програм. Наприклад, IBM, AT&T, Novell, Microsoft, Oracle і Unisys - всі вони мають організації-розробники в Індії.

Офшорний ІТ-аутсорсинг зростає швидкими темпами, і на сьогоднішній день ринок досяг зрілості. Цінність і життєздатність офшорного ІТ-аутсорсингу стають все більш і більш загальновизнаними, незважаючи на політичну нестабільність деяких офшорних територій. За оцінкою у Великобританії асоціації інформаційних технологій, телекомунікацій та електроніки Intellect (Information Technology, Telecommunications and Electronics Association, раніше Computing Services and Software Association), загальносвітові витрати на офшорний аутсорсинг в останні роки зростали на 25-50% щорічно.

Серед факторів, що визначають використання офшорного ІТ-аутсорсингу, виділяють:

- законодавчі;
- вартісні (вартість людино-години роботи спеціаліста, наприклад, в Індії, Росії або Китаї значно нижче, ніж в США чи Західній Європі);
- кваліфікаційні (ряд країн традиційно поставляє на світовий ринок кваліфікованих фахівців-комп'ютерщиків, при цьому витрати на підготовку цих фахівців залишаються «внутрішньою справою» країни-постачальника);
- тимчасові (забезпечення безперервного робочого графіка фірми за рахунок різниці часових поясів).

Крім офшорного програмування, ряд великих компаній виносить в інші країни супровід окремих бізнес-процесів, наприклад, логістичних або фінансових. На думку фахівців, для замовника не має значення, чи розташований аутсорсер в США, Великобританії або Індії, якщо супровід бізнес-процесів все одно здійснюється за допомогою комп'ютерної мережі. Проте більшість західних компаній дотримується іншої думки - якість послуг аутсорсинга має відповідати якості продукції/услуг організації-замовника.

5.3.2. Аутсорсинг корпоративних інформаційних систем

Аутсорсинг виробничих функцій і бізнес-процесів на основі корпоративних інформаційних систем дозволяє використовувати новітні досягнення і «кращі практики» сучасного менеджменту. Впровадження корпоративних інформаційних систем лежить в основі реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) і аутсорсингу бізнес-процесів (Business Process Outsourcing, BPO).

В даний час виділяють наступні види корпоративних інформаційних систем:

- управління ресурсами підприємств (enterprise resource planning, ERP);
- управління взаємовідносинами із замовниками (customer relationship management, CRM);
- управління ланцюгами поставок (supply chain management, SCM);
- системи електронної комерції (e-commerce);
- системи управління майном підприємств (enterprise asset management, EAM).

Показовими даними, отримані AMR Research після вивчення 13 галузей американської промисловості і 800 компаній. Метою дослідження було з'ясування питання, на які корпоративні інформаційні системи підприємства витрачають свої гроші.

Системи управління ресурсами підприємства

Системи ERP - це комп'ютерні системи, створені для обробки ділових операцій організації та сприяння комплексному і оперативному (в режимі реального часу) планування, виробництва та обслуговування клієнтів. У межах, системи ERP мають такі характеристики:

- це готове програмне забезпечення, розроблене для середовища клієнт - сервер, як традиційної, так і базуються на інтернет-технологіях;
- інтегрують більшість бізнес-процесів;
- обробляють більшу частину ділових операцій організації;
- використовують базу даних всього підприємства, кожен зразок даних в якій запам'ятовується, як правило, один раз;
- забезпечують доступ до даних в режимі реального часу;
- в деяких випадках дозволяють інтегрувати обробку ділових операцій і дій з планування (наприклад виробниче планування).

Системи управління відносинами із замовниками

В системі CRM аутсорсери реалізують програмне забезпечення для управління всім циклом продажів: від аналізу можливостей збуту до контролю післяпродажного обслуговування клієнта, тобто ланцюгом розподілу готової продукції. Організація-замовники реально уявляють, що на цьому не варто економити.

Типова сучасна система CRM, як правило, містить наступні модулі / інструменти:

- система управління контактами;
- засоби організації робочих груп і розподілу ролей для роботи з клієнтами;
- засоби планування маркетингових заходів та компаній;
- підтримка презентацій та підготовка брошур і комерційних пропозицій;
- каталоги продукції;
- конфігуратор товарів і складних замовлень;
- підтримка зустрічних продажів;

- управління проходженням заявки і узгодженням умов угоди;
- маркетингові енциклопедії;
- система оформлення договорів, рахунків, відомостей, накладних, пов'язана з ERP;
- система відслідковування виконання зобов'язань обома сторонами;
- підсистема статистики і прогнозу;
- генератор післяпродажної активності (поздоровлення, аналіз задоволеності, контролю якості гарантійного обговування, повідомлення про оновлення тощо);
- модулі реплікації і синхронізації з базами даних і системами управління складуванням та доставкою.

Комплекси CRM можуть інтегрувати різні канали збуту для проведення скоординованої політики в наступних областях:

- прямі продажі великим клієнтам;
- управління мережею дистриб'юторів та дилерів;
- роздрібні продажі через спеціалізовані салони;
- продажу через web-сайти для оптових і роздрібних покупців.

Слід зазначити, що IT-аутсорсери даного виду систем можуть працювати з компанією-замовником на постійній основі, тобто не тільки організувати функціонування даної системи в програмному середовищі, але й здійснювати її підтримку в майбутньому при бажанні замовника.

Системи управління ланцюгами поставок

Системи SCM дозволяють підприємствам, які випускають складну продукцію і мають безліч постачальників, у тому числі модулів і агрегатів, налагодити передачу аутсорсерам вимог і технічної документації та координувати їх роботу з постачальниками. Системи SCM також дають можливість планувати загальні виробничі графіки з метою оптимізації використання виробничих і складських потужностей і зниження загальних витрат.

На жаль, не так багато підприємств можуть зараз добитися створення і

ефективної роботи дійсно складних ланцюгів поставок. Однак у зниженні вартості закуповуваних матеріалів і комплектуючих зацікавлені практично всі.

Правильно організовувати закупівлі, можна знизити собівартість продукції на 5-50%. Тому особливого значення набувають системи організації та проведення аукціонів і тендерів.

Сучасні системи SCM дозволяють контролювати як безпосередніх постачальників, так і координацію їхніх робіт з аутсорсерами.

ІТ-аутсорсери розробляють позиціонування продуктів, методики розгортання та демонстраційні приклади для виробників CRM і SCM, мають фахівців у галузі бізнес-аналізу, що допомагають замовнику налагодити ефективне використання CRM і SCM.

Системи управління закупівлями

Системи управління закупівлями (e-Procurement) дозволяють автоматизувати процес проходження заявок на придбання широкого кола продуктів, процеси узгодження з керівництвом, розподілу їх на тендерні або аукціонні майданчики, а також напрями постійним постачальникам повідомлення про плани поповнення виробничих запасів. Служба постачання необхідна кожному підприємству. Уже зараз близько 70% постачальників готові оформляти поставки через Інтернет.

Ця система дозволяє співробітникам і керівництву компанії здійснювати в автоматизованому режимі наступні функції:

- генерувати замовлення на закупівлю (офісного приладдя, матеріалів, сировини, комплектуючих для виробництва, запчастин і послуг для устаткування і т.д.);
- контролювати ціни постачальників, аналізуючи всі поступивші пропозиції;
- стверджувати і запускати на виконання платежі, обрані за результатами тендерів постачальників, що доставили свою продукцію на склад компанії;
- виставляти в Інтернеті інформацію про потреби компанії, плановані

тендери (терміни, умови), а також спрямовувати повідомлення про тендери або закупівлі та запити за цінами різним зареєстрованим постачальникам по електронній пошті;

- аналізувати ціни постачальників, здійснюючи вибір за заздалегідь встановленим критеріям;
- Здійснювати обмін інформацією з постачальниками в режимі реального часу.

Частина системи управління закупівлями, яка взаємодіє з постійними постачальниками, може бути дуже тісно інтегрована в систему SCM, Інтеграція системи управління закупівлями з ERP компанії дає можливість в подальшому здійснювати аналіз фінансових умов, враховувати своєчасність поставок, оптимізувати закупівельну стратегію підприємств.

Системи електронної комерції

Основними функціями систем електронної комерції є: маркетинг, подача пропозицій, продаж, здача в оренду, надання ліцензій, поставка товарів, послуг або інформації з використанням комп'ютерних мереж або Інтернету.

Існує два класи систем для електронної комерції: «бізнес-бізнес» (business-to-business, B2B) і «бізнес - споживач» (business-to-customer, B2C).

ІТ-системи зазвичай є портал (багатофункціональний сайт в мережі Інтернет), призначений для онлайнового взаємодії між підприємствами. Вертикальні портали будуються для обслуговування специфічних ринкових ніш (верстати, транспортне обладнання, дорожні машини, будівельна техніка). Горизонтальні (функціональні) портали забезпечують певні функції та сервіси незалежно від галузі (логістика, страхування, проведення платежів, юридичні послуги).

- ІТ-систем відносяться:
- ІТ-вітрина - оформлений засобами web-дизайну прайс-лист торгової компанії, що не містить бізнес-логіки торгового процесу;
- Інтернет-магазин, містить крім web-вітрини всю необхідну бізнес-

логіку для управління процесом інтернет-торгівлі (бек-офіс);

- торгова інтернет-система (TIC) - інтернет-магазин, бек-офіс якого повністю (в режимі реального часу) інтегрований у торговельний бізнес-процес компанії.

Аутсорсингові компанії, що спеціалізуються в сфері електронної комерції, надають клієнтам широкий спектр послуг:

- створення і підтримка електронних вітрин і каталогів продукції;
- засоби пошуку і вибору покупки;
- конфігуратор складних товарів;
- онлайнові платежі;
- потужні засоби аналізу кон'юнктури та планування збуту;
- інтеграція з ERP.

У компаніях-аутсорсера можна розмістити замовлення на самі різні електронні магазини - від простої вітрини до сучасного віртуального супермаркету.

5.3.3. Аутсорсинг зберігання даних

Такі послуги аутсорсингу, як web-хостинг і зберігання великих обсягів інформації, надають спеціалізовані дата-центри (data-center). Їх основне завдання - створення захищеного та надійного простору, де компанії в будь-який момент зможуть отримати доступ до своїх даних, недоступних для сторонніх. В даний час ця частка скорочується за рахунок загального розширення сфери застосування ІТ. Найбільшими аутсорсерами, що надають послуги дата-центрів, традиційно є EDS і IBM. Діяльність дата-центрів сьогодні є одним із видів послуг application service providing (ASP).

Дата-центр являє собою захищене приміщення, обладнане системами охорони, пожежогасіння, вентиляції та незалежного електропостачання. На території дата-центру цілодобово чергують оператори, які займаються технічним обслуговуванням, стежать за безпекою, здійснюють оперативний

моніторинг і адміністрування. Фахівці забезпечують адміністрування клієнтських і власних систем центру, а також керують системою додаткового резервного копіювання, винесеної за його межі. Чим вигідне використання дата-центру?

По-перше, забезпеченням надійності та безперервності роботи ІТ-інфраструктури: самостійно створити технічний майданчик, що володіє необхідним рівнем захисту від зовнішніх фізичних та інформаційних загроз, достатньо складно.

По-друге, відпадає необхідність в закупівлі обладнання (його можна взяти в оренду) і наймання кваліфікованого персоналу.

По-третє, за рахунок швидкого розгортання необхідної ІТ-інфраструктури в дата-центрі скорочується час запуску нових проектів.

Крім зберігання даних, дата-центри надають такі послуги, як адміністрування серверів і обробка великих обсягів даних у поєднанні з наданням доступу до них через Інтернет (ASP). Великі компанії, що мають власні дата-центри, як правило, активно співпрацюють з розробниками корпоративних інформаційних систем (зокрема ERP), щоб надавати замовникам повний комплекс послуг інформаційного забезпечення і супроводу бізнес-процесів.

Використання послуг спеціалізованих дата-центрів стає актуальним з точки зору забезпечення інформаційної безпеки компанії-клієнта. Проблема інформаційної безпеки виходить сьогодні в число найбільш актуальних у зв'язку з розширенням сфери онлайн-торгівлі, банківського обслуговування і ділових комунікацій. Компанії-аутсорсери, як правило, розташовують найсучаснішими системами інформаційної безпеки та антивірусного захисту, які більшість клієнтів не можуть собі дозволити. Крім того, угода про рівень інформаційного обслуговування (service level agreement, SLA; угоду про ІТ-аутсорсинг) передбачає певні гарантії та відшкодування можливих збитків організації-клієнта.

5.3.4. Аутсорсинг операторських послуг

Аутсорсинг операторських послуг зв'язку (call або customer care center) набув поширення у зв'язку із застосуванням технології customer relationship management (CRM), передбачають облік персональних потреб клієнтів і формування довготривалих «персональних» каналів продажів. В основі прийняття рішення на користь аутсорсингу лежить прагнення компаній-замовників підвищити ефективність продажів товарів і послуг та знизити накладні витрати, у тому числі скоротити штат операторів. Попит на послуги колл-центрів привів до швидкого розвитку необхідних технологій - готові рішення, обладнання та програмне забезпечення для організації операторських центрів стали пропонувати багато відомих виробників, зокрема, Genesys, Lucent Technologies, Avaya Communication, Siemens, Nortel Networks, SAP та ін. Вартість створення власного колл-центру обходиться в кілька десятків тисяч доларів. Високий рівень витрат, нерівномірність завантаження і нерегулярність використання власного колл-центру роблять аутсорсинг цих послуг привабливими для організацій малого та середнього бізнесу.

Ресурси продуктивного колл-центру, що обслуговується кваліфікованими фахівцями, здаються в оренду іншим компаніям. Подібний бізнес дуже перспективний – середній термін окупності інвестицій в створення промислового колл-центру в Європі не перевищує одного року. За даними зарубіжних досліджень, частка орендованих колл-центрів у світі становить 70-75%.

За оцінками агентства Datamonitor, ринок аутсорсингу послуг колл-центрів у Європі не вичерпав свої резерви і в даний час збільшується на 15-20% щорічно; темпи його зростання в 2003 р. оцінювалися в 7-10%. Лідером за кількістю операторів в компаніях, що пропонують послуги аутсорсингу, виступає Великобританія, на другому місці - Німеччина, третє місце поділяють Іспанія і Франція.

Змістовність і «інтелектуальність» послуг аутсорсингу операторських

центрів помітно змінилися за останні 10 років. Якщо на початку 90-х рр.. минулого століття користувалася попитом «оренда» фахівців-операторів, то в середині десятиліття вже пропонувалися комплексні послуги, включаючи білінг і укладання угод. В кінці 1990-х рр.. виріс попит на аутсорсинг повного комплексу послуг CRM, і цей напрямок аутсорсингу постійно розвивається.

З розвитком інформаційних технологій та аутсорсингу послуг колл-центрів спостерігається і розширення послуг центрів з обслуговування клієнтів та телекомунікаційних центрів (communication center). Аутсорсинг центрів з обслуговування клієнтів супроводжується безліччю інших видів діяльності: традиційні послуги зв'язку, електронну торгівлю, логістичні послуги, діяльність у сфері туризму, готельний бізнес, страховий бізнес та ін. Основні функції, що раніше виконувалися підприємствами та організаціями самостійно, а тепер виносяться на аутсорсинг центрів з обслуговування клієнтів.

Найбільшу привабливість для замовника складають такі якості послуг центрів, як:

- доступність (центр забезпечує цілодобовий зв'язок з оператором по телефону або Інтернету);
- низька вартість обслуговування (при великій кількості клієнтів собівартість знижується багаторазово);
- висока швидкість обслуговування (автоматичні системи комунікації забезпечують миттєвоне з'єднання з оператором, при перевантаженнях на окремих ділянках лінії дзвінок автоматично переводиться в інший центр);
- висока якість обслуговування (спеціально навчений персонал кваліфіковано і дружелюбно веде діалог з клієнтом, що знижує кількість претензій і підвищує задоволеність споживача якістю сервісу).

5.3.5. Аутсорсинг послуг доступу до додатків

Послуги, що надаються ASP-провайдерами (Application Service Providing, ASP), - це використання елементів ІТ-інфраструктури на умовах оренди (фіксованого щомісячної плати).

Починаючи з послуг дата-центрів, віддалене використання ІТ-ресурсів аутсорсера набувало все більшої популярності. ASP-провайдери розміщують на своїй території сервери та мережеве обладнання, встановлюють різні програмні засоби (прикладне програмне забезпечення, системи моніторингу та управління тощо) і надають своїм клієнтам доступ до цих коштів. Саме ASP-сервіс забезпечує ІТ-аутсорсингу вражаючі показники.

Формування нової «інформаційного середовища» та інших кількісних змінах бізнесу наприкінці XX - початку XXI ст. Ринок послуг ASP почав формуватися в середині 1990-х рр., Склався в 1999 р. в США, з 2000 р. поширився в Європу, і обсяг послуг ASP стрімко розширюється. За даними IDC, обсяг ASP-ринку в 2000 р. склав 693 500 000 дол, а до 2005 р. він збільшиться до 13 млрд долл.¹ Концепцію ASP з 2000 р. почали просувати і деякі відомі компанії (зокрема, AT & T, IBM, Microsoft і Sun). Це високоприбутковий сучасний бізнес, який розвивається разом з розвитком технологій.

У структурі послуг аутсорсингу ASP розглядається повний або частковий ІТ-аутсорсинг, залежно від комплексності підтримки ІТ-сервісу, що надається постачальником послуг. Взаємодія клієнта з ASP-провайдером здійснюється наступним чином. ASP-провайдер (одна чи кілька компаній) розгортають на своєму (або орендованому) обладнанні програми (зазвичай розробки третіх фірм) і спеціалізовані сервіси, призначені для здачі в оренду. Клієнт підписує договір про оренду і отримує право віддаленого доступу до додатків або сервісів. Така модель знімає з клієнта проблеми та витрати, пов'язані з розвитком додаткової технічної бази. Клієнтам не треба піклуватися про адміністрування серверів додатків і баз даних (і тим більше купувати їх). Всі ці ресурси перебувають у ASP-провайдера.

Доступ до орендованих додатків здійснюється через Інтернет (тільки для додатків, що мають інтернет-клієнта) або віртуальну приватну мережу.

ТЕМА 6. АУТСОРСИНГ У ЛОГІСТИЦІ

План

1. Концепція логістичного аутсорсингу.
2. Типи логістичних провайдерів і еволюція логістичного аутсорсингу.
3. Послуги логістичних провайдерів.
4. Ефективність логістичного аутсорсингу.

6.1. Концепція логістичного аутсорсингу

Аутсорсинг логістичних функцій і бізнес-процесів полягає у передачі частково або повністю окремих логістичних функцій або комплексних логістичних бізнес-процесів зовнішньої організації - аутсорсеру. В якості аутсорсера виступає спеціалізована компанія - логістичний посередник. Серед логістичних посередників особливе місце займають логістичні провайдери - організації, які надають комплекс логістичних послуг на основі аутсорсингу. Інше назва сфери діяльності логістичних провайдерів - контрактна логістика.

В основі аутсорсингу логістичних функцій лежить прагнення організацій до скорочення логістичних витрат, а також бажання сконцентруватися на основних видах діяльності. Транспортні функції не є основним видом діяльності компаній - виробників продукції у відповідності з логікою ефективного управління повинні бути винесені «за межі» організації. При цьому використання послуг логістичних провайдерів, які мають необхідні ресурси і володіють необхідними компетенціями (технологія, ноу-хау, спеціальне обладнання, підготовлені кадри), призводить не тільки до зниження рівня загальних затрат, а й до якісної підвищенню рівня обслуговування кінцевого споживача. Поєднання інструментів логістики та аутсорсингу створює організації необхідні для успішного функціонування в умовах сучасного ринку конкурентні переваги. Такий підхід до реалізації логістичних функцій і бізнес-процесів отримав назву «концепція логістичного аутсорсингу».

Концепція логістичного аутсорсингу полягає в відсутності необхідного використання власних ресурсів для реалізації логістичних операцій, які організація може довірити зовнішньому партнеру. Багато організацій, приймаючи рішення про логістичний аутсорсинг, не відмовляються від виконання окремих логістичних функцій, тому що вже мають необхідним складським господарством і транспортом. Реструктуризація активів компаній (реструктуризаційний аутсорсинг) в комплексі з логістичним аутсорсингом є вихід з ситуації, що склалася: залучення послуг логістичного провайдера вигідніше, ніж утримання, ремонт і обслуговування відповідної інфраструктури власними силами. В останні роки рішення на користь логістичного аутсорсингу все частіше беруть і українські компанії.

Розвитку концепції логістичного аутсорсингу сприяють тенденції економічної глобалізації. Окремі організації стають частинами глобальної виробничої мережі. Процеси постачання і збуту також ускладнюються, і рівень логістичних знань для всіх партнерів по ланцюжку створення вартості перетворюється на ключовий чинник успіху. Зростаючі запити споживачів спонукають компанії застосовувати логістичний підхід до побудови бізнесу, а також використовувати у своїй діяльності такий інструмент, як аутсорсинг.

Висока якість логістики в економіці країни в цілому здатні забезпечити тільки спеціалізовані логістичні підприємства. Це доводить бізнес-практика всіх без виключення країн з розвиненою ринковою інфраструктурою. При цьому пакети логістичних послуг, що надаються спеціалізованими компаніями, постійно переглядаються у відповідності до зростаючих вимог клієнтів. Логістичні провайдери беруть на себе виконання всіх логістичних завдань організацій-клієнтів та пропонують поряд з реалізацією руху товарного потоку і послугами додавання вартості (наприклад, упаковка або сортування продукту під індивідуальні вимоги клієнта) інформаційні та фінансові послуги. Контрактна логістика є полем діяльності спеціалізованих логістичних підприємств, ринок послуг аутсорсингу цієї сфери постійно розширюється.

Зростання обсягів послуг аутсорсингу в галузі логістики пов'язане також і з відміною державного контролю над перевезеннями. Бажання більшості фірм-виробників зробити акцент на основній діяльності, наявність тенденції до зниження матеріальних запасів, поява комп'ютерних програм, керуючих логістичними системами, створюють умови для передачі логістичних функцій і процесів спеціалізованими провайдерами. Логістичні компанії мають сьогодні комплексний комп'ютерний метод спостереження, який знижує ризик при транспортуванні і підвищує престиж фірми, що було б неможливо, якби дана функція виконувалася самою фірмою. Транспортні провайдери (третя сторона), використовуючи обмін електронними даними та супутникові системи, намічають курс фрахту, щоб точно повідомити клієнтам місцезнаходження їх водіїв і термін доставки. У середовищі «точно в строк» (just-in-time), де вікно поставки може становити всього лише 30 хвилин, така технологія стає вирішальною.

Доцільність використання логістичного аутсорсингу визначається для компанії-замовника в загальному випадку такими основними причинами:

- тісний взаємозв'язок підприємств-виробників і постачальників продукції з підприємствами транспортної галузі в усіх ланках ланцюжка створення доданої вартості;
- можливість для виробника відмовитися від непрофільних видів діяльності (логістика);
- підвищення гнучкості, як щодо розвитку власної організації, так і щодо її діяльності на ринках;
- використання всіх переваг логістичного підходу до управління власною діяльністю без необхідності розвивати власні компетенції в цій сфері;
- зниження загальних витрат, зміна структури витрат;
- комплексне логістичне обслуговування високої якості, яке забезпечує провайдер;
- підвищення якості послуг для кінцевого споживача, що позитивно

відбивається на іміджі компанії-замовника.

6.2. Типи логістичних провайдерів і еволюція логістичного аутсорсинга

Транспортні провайдери, вони ж провайдери (оператори) логістичних послуг (Logistic Service Providers) - це комерційні організації, які надають послуги у сфері логістики, виконують окремі операції або комплексні логістичні функції (складування, транспортування, управління замовленнями, фізичний розподіл), а також здійснюють інтегроване управління логістичними ланцюжками підприємства-клієнта.

У більшості зарубіжних літературних джерел для визначення сутності діяльності організації - логістичного провайдера вживається термін «логістичний провайдер третього рівня» (third party logistics provider, 3PL). Цей термін відображає характер взаємодії і роль зовнішньої організації у взаєминах постачальника (виробника) продукції та її споживача: постачальники логістичних послуг з'єднують один з одним окремі системи уздовж ланцюжка створення вартості.

Організація-замовник має можливість віддати під контроль зовнішнього партнера-аутсорсера відразу всі логістичні операції, а також консалтинг, виконання необхідних експертиз, впровадження інформаційних систем. Як правило, логістичними провайдерами накопичений багатий досвід логістичного управління, в цих компаніях працює кваліфікований персонал і є розвинена інфраструктура (склад або транспортно-розподільна мережа, парк транспортних засобів, а також мережа міжнародних транспортних агентів).

Сьогодні розвивається нове покоління логістичних провайдерів 3PL, які об'єднують стратегічне управління логістичними ланцюгами і оперативне управління реалізації стратегічних рішень. Логістичний провайдер четвертого рівня (fourth party logistics provider, 3PL) - підприємство, яке спеціалізується на плануванні та оптимізації всіх логістичних процесів

уздовж усього ланцюжка створення вартості. Це підприємство володіє знаннями та вміннями в області постачальницької, розподільної логістики і логістики вивезення відходів, а також в галузі комунікаційних технологій.

В даний час ринок послуг таких логістичних провайдерів, як 3PL, лише починає складатися. Однак фахівці вже пророкують наступний етап еволюції логістичного аутсорсинга - поява «інтеграторів логістичного ланцюга» (supply chain integrators, SCT) або «провідних логістичних керуючих» (lead logistics manager, LLM) в рамках «спільної операційної моделі» (Joint operating model).

6.3. Послуги логістичних провайдерів

Повне уявлення про спектр послуг, що надаються логістичними провайдерами, дають спеціальні дослідження, які проводяться щорічно консалтинговими фірмами. Відповідно до досліджень Armstrong & Associates, в 1999 р. більше третини доходів від логістичного аутсорсингу в світі припадало на логістичних провайдерів, зайнятих у сфері надання послуг доданої вартості в сфері складування, а також на компанії, що спеціалізуються в області оптимізації транспортування.

За даними опитування, проведеного в 2001 р. серед 500 виробників продукції - учасників рейтингу US Fortune 500 manufacturers, основними логістичними послугами підприємствам є:

- транспортування;
- складування;
- оформлення документів;
- експедирування;
- вибір перевізників.

Необхідно відзначити також, що організації-замовники зазвичай зацікавлені в інтегральному характері послуг, як пропонуються логістичними посередниками, наприклад, в об'єднанні в один пакет послуг транспортування, вантажопереробки, супутнього сервісу, забезпечення

запасними частинами. Розвиток логістичного сервісу сприяє створенню інфраструктури, здатної швидко реагувати на запити клієнтів. Пропозиція на ринку послуг логістичного аутсорсінгу формується швидкозростаючим сектором провайдерів, при цьому пакет послуг, як правило, включає:

- внутрішні перевезення, вантажоперевозку, складування у за-замовника;
- ведення зовнішнього складу;
- упаковку;
- монтаж;
- маркування, етикетування;
- навантаження, розвантаження у клієнта;
- послуги з вивезення відходів;
- контроль якості;
- інформаційні послуги;
- логістичне консультування та ін..

Як правило, IT-провайдери є дочірніми компаніями, які виділилися з бізнесу основної організації (компанії-експедитора, компанії, що надає послуги складування), щоб задовольняти потреби замовників і надавати їм більш широкий спектр послуг, виділено п'ять основних типів логістичних провайдерів, створених на основі:

- компаній-перевізників;
- складських операторів;
- брокерських / експедиторських компаній;
- компаній, що займаються оптимізацією транспортних послуг, формуванням відправлень;
- консалтингових компаній, що розробляють і / або впроваджують програмне забезпечення.

Дослідження ринку послуг аутсорсінгу, що надаються логістичними провайдерами, показало, що найбільш активні в світі користувачі послуг - підприємства комп'ютерної галузі та виробники товарів широкого

споживання (90 і 85% відповідно). Серед компаній, не так активно застосовують логістичний аутсорсинг, - підприємства автомобільного, хімічної галузі та роздрібної торгівлі. Проте від 50 до 60% фірм цих галузей вже використовують послуги логістичних провайдерів. Згідно з дослідженням Cap Gemini Ernst & Young, в якому брали участь компанії автомобільної, хімічної, електронної, медичної, комп'ютерної промисловості, компанії, що випускають товари широкого споживання, підприємства оптової та роздрібної торгівлі, телекомунікацій, в 2001 р. найбільш часто передавалися на аутсорсинг логістичні функції:

- складування (73,7%);
- зовнішня транспортування (68,4%);
- оформлення вантажів / платежів (61,4%);
- внутрішня транспортування (56,1%);
- консолідація вантажів / дистрибуція (40,4%);
- пряма транспортування (38,6%).

Рідше організації-замовники передають логістичного аутсорсеру наступні функції:

- повернення товарів та ремонт (22,8%);
- менеджмент запасів (21,0%);
- маршрутизація перевезень і управління транспортним господарством (19,3%);
- інформаційні технології (17,5%);
- послуги консолідації (17,5%);
- управління замовленнями (15,8%);
- прийом / обробка замовлень (5,3%);
- управління відносинами з покупцями (3,5%).

Таким чином, серед компаній-замовників існує тенденція передавати на аутсорсинг стратегічно важливі логістичні функції, а також функції, орієнтовані на покупця. При цьому функції, значною мірою пов'язані з

використанням інформаційних технологій, частіше передаються провайдеру, що відображає загальні тенденції розвитку ринку послуг - бажання замовників повною мірою використовувати ті переваги спеціалізації та інтеграції бізнес-процесів, які надає аутсорсинг. Очевидні перспективи розвитку ринку послуг логістичних провайдерів і супроводжують технології саме в бік збільшення обсягів послуг, так чи інакше пов'язаних із застосуванням ІТ.

Разом із зростанням кількості та якості послуг, надається одним логістичним оператором (провайдером), принципово змінюється та роль, яку компанія - логістичний аутсорсер здатна грати на ринку. Орієнтація організації на виконання комплексу логістичних функцій силами провайдерів - повний логістичний аутсорсинг - отримала назву 3PL-підходу. Концепція логістичного аутсорсинга сприяє формуванню стійких довготривалих зв'язків та стратегічного партнерства у відносинах між усіма зацікавленими сторонами: виробником продукції, кінцевим споживачем і постачальником логістичних послуг, що забезпечує доступність і високу якість логістичного сервісу.

6.4. Ефективність логістичного аутсорсингу

Ефективність аутсорсинг-проектів в області логістики залежить від ряду факторів, основними з яких традиційно вважаються зниження загальних витрат і зміна структури витрат організації (зниження або повне виключення витрат, пов'язаних з транспортуванням, забезпеченням безпеки, експлуатацією транспортних засобів, утримання та навчання персоналу, інформаційним обслуговуванням тощо), а також підвищення якості обслуговування споживачів (скорочення термінів поставки, доставка «від дверей до дверей», моніторинг процесів транспортування, зниження числа помилок та ін.)

Використання послуг 3PL-провайдерів, що мають у своєму розпорядженні необхідні для реалізації логістичних бізнес-процесів технології, знання та досвід, змінюють в практиці конкретної організації

підходи до управління матеріальними та інформаційними потоками, забезпечене гнучке реагування на ринкову кон'юнктуру і повний контроль логістичних ланцюжків. Розглядаючи результати впровадження логістичного аутсорсингу в організації, слід виділити наступні позитивні аспекти:

- аутсорсер має необхідні ресурси, які дозволяють реагувати на збільшення попиту або інші зміни ринкової кон'юнктури, в тому числі сезонні;
- аутсорсер надає організації-замовнику підтримку при виведенні на ринок нових продуктів через власну дистрибутивну мережу;
- аутсорсер забезпечує повний моніторинг логістичного ланцюжка, що відповідає інтересам кінцевого споживача і дозволяє уникнути витрат, пов'язаних зі збоями в поставках;
- нарешті, аутсорсер несе відповідальність за безперебійне функціонування мережі та виконання логістичних операцій на умовах, визначених контрактом.

На думку експертів, компанії, що використовують IT-підхід, можуть скоротити витрати на управління запасами з 15 до 30%. Опитування європейських компаній, представлений Logistics Management, відображає наступні дані: 56% респондентів досягли зниження витрат при використанні 3PL-підходу.

За дослідженнями Cap Gemini Ernst & Young, в результаті трансформаційних змін IT-підходу у компаній-замовників відбулися наступні зміни:

- логістичні витрати знизилися на 8,2%;
- логістичні активи скоротилися на 15,6%;
- середній цикл замовлення продукції скоротився з 10,7 до 8,4 дня;
- загальні запаси скоротилися на 5,3%.

Оцінюючи ефективність логістичного аутсорсингу в цілому і ті можливості, які надає IT-підхід, неможна не відзначити, що в умовах розширення міжнародних зв'язків та виходу на світовий ринок організації-

замовнику можуть бути життєво необхідна підтримка партнера - логістичного аутсорсера, що володіє сучасними бізнес-технологіями. Зокрема, для компаній, що розвивають такі напрямки бізнесу, як електронна торгівля, партнерство з логістичним провайдером означає забезпечення функціонування збутової мережі. Не менший інтерес послуги логістичних провайдерів викликають у виробників продукції, що прагнуть задовольняти індивідуальні запити клієнтів в умовах жорсткої конкуренції та диференційованого попиту.

ТЕМА 7. АУТСОРСИНГ В ПРАКТИЦІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ: РІШЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ.

План

1. Тенденції розвитку українського ринку аутсорсингу ІТ-послуг.
2. Можливості використання аутсорсингу на ринку логістичних послуг в Україні.

1. Тенденції розвитку українського ринку аутсорсингу ІТ - послуг

Сьогодні інформаційні технології (ІТ) вважаються головним фактором світового розвитку та основою конкурентоспроможності більшості розвинутих країн. Міжнародний ІТ-ринок динамічно зростає, надаючи можливість країнам, що розвиваються, зайняти свою нішу та включитися до світового господарства. Одним з найперспективніших і динамічних сегментів ринку інформаційних технологій є ринок ІТ-послуг, головною формою прояву якого є ІТ-аутсорсинг [1].

Однією з найуспішніших бізнес-моделей, які забезпечують конкурентні переваги, є аутсорсинг, який може зменшити витрати на непрофільні сфери діяльності підприємства. Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) – це передача спеціалізованих компаній повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями та системами, придбання в лізинг комп'ютерного устаткування, програмування тощо [2].

Практика аутсорсингу послуг в сфері ІТ широко розповсюджена в світі і здійснюється за допомогою проектів, виконання яких передається іншій стороні (високоякісним провайдером).

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.

На підприємствах аутсорсинг виконує такі функції: сфокусування

уваги на основному виді діяльності; зменшення потреби в капіталовкладеннях; скорочення сукупних витрат; оптимізація штатного розкладу, уникнення ряду проблем з персоналом (надання відпусток, відсутність через хворобу, небезпека раптового звільнення провідних спеціалістів тощо); одержання доступу до ресурсів та технологій недоступних усередині підприємств; виконання спеціалізованих функцій, для яких організація немає фахівців або ресурсів; отримання високоякісних сервісних послуг; гнучке реагування на зміни ринку; і як результат – отримання конкурентних переваг на ринку [2].

Майже третина компаній використовують аутсорсинг не тільки для того, щоб перебудувати певні внутрішні процеси, але й серйозно поліпшити ключові можливості бізнесу. Перед впровадженням такого процесу необхідно проаналізувати переваги та недоліки аутсорсингу.

Світовий досвід впровадження аутсорсингу засвідчує, що найголовнішою перевагою цієї форми організації бізнесу є економія витрат на здійснення та підвищення якості «непрофільних» видів діяльності, що особливо привабливо у кризових соціально-економічних умовах. Проте висновок про ефективність аутсорсингу не є однозначним, тому існує чимало методологічних та прикладних проблем його впровадження у систему управління підприємства.

Управління аутсорсингом на підприємстві – комплексна діяльність, направлена на досягнення ефективного результату з найменшими витратами ресурсів, саме тому кожне підприємство перед тим, як передати бізнес-процеси на аутсорсинг, повинно провести певні підготовчі роботи.

Прийнято розглядати декілька діючих моделей бізнесу аутсорсингових послуг, у рамках яких здійснюється взаємодія між замовниками й виконавцями, включаючи весь комплекс супутніх факторів, функцій і процедур виконання роботи [2].

Основними споживачами послуг ІТ-аутсорсингу є середні та великі компанії. Дрібні компанії не часто віддають на аутсорсинг роботу в інші

країни, також дрібним провайдерам у свою чергу не вистачає ресурсів для роботи з більш великими клієнтами. Обидва ці фактори негативно впливають на участь дрібних компаній у процесі аутсорсингу. Діяльність дрібних та середніх компаній країн з розвинутою економікою генерує більшу кількість контрактів для дрібних та середніх провайдерів у Центрально-східному регіоні Європи.

Для інвесторів існують суттєві переваги ведення аутсорсингу ІТ-послуг у країнах Центральної та Східної Європи: значна економія бюджету, можливість зосередитися на ключових компетенціях, зниження витрат часу, зниження капітальних вкладень, доступ до висококваліфікованих фахівців та передових інновацій, оптимізація внутрішніх процесів, покращені процеси керівництва та контролю.

В останні роки галузь аутсорсингу ІТ-послуг України зміцнила свої позиції та стала важливою частиною економіки. Після значного спаду, викликаного фінансовою кризою, український ІТ-ринок виріс на 40 в 2010 році і приблизно на 35 в 2011 році. У 2011 його значення досягло 3,3 млрд дол. [3].

У Центрально-Східному європейському регіоні український ринок ІТ-аутсорсингу є одним з найбільш зростаючих завдяки наявності великої кількості кваліфікованих спеціалістів та низьких витрат на персонал.

Важливою особливістю українського ІТ-ринку є відносно висока частка аутсорсингу ІТ-послуг, на відміну від спеціалізованого програмного забезпечення. Незважаючи на значний вплив фінансової кризи 2008 року, загальна структура ринку залишилася незмінною. До основних кластерів української ІТ-індустрії належать: ІТ-аутсорсинг і розробка програмного забезпечення, а також системна інтеграція. Очікується, що обсяги ринку будуть продовжувати збільшуватися відносно експорту ІТ-послуг. Участь нерезидентів в українському ІТ-бізнесі також зростатиме. Основними споживачами ІТ-продуктів є суб'єкти фінансового сектору, телекомунікаційного сектору, торгівлі, промисловості, а також державного

сектору.

2. Можливості використання аутсорсингу на ринку логістичних послуг в Україні

Рішення про вибір каналів руху товару – одне з найбільш складних відповідальних питань, з якими доводиться мати справу при доставці товарів на ринок. Транспортування можна визначити як ключову комплексну активність, пов'язану з переміщенням матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва або готової продукції певним транспортним засобом у логістичному ланцюзі [5].

Актуальність транспортних проблем підтверджується тим, що до 70% всіх витрат на логістику пов'язано з транспортними витратами. Щороку українські компанії витрачають на логістику від \$10 млрд. Щонайменше третина цієї суми витрачається нерационально. У ЄС і США логістичні витрати становлять 12-16% внутрішнього валового продукту, у Китаї – 26%, у Японії – 6%. Місце України у цьому списку приблизно між Китаєм і Європою.

При побудові логістики на підприємстві може бути використано чотири способи – автономна логістика (1pl), традиційна логістика (2pl), аутсорсинг усієї логістики, зокрема управління поставками сировини та відвантаженням продукції (3pl) та інтегрована логістика (4pl). Західні компанії частіше використовують два останні способи, в той час як майже 90% українських виробників працюють за схемою 2pl та близько 10% підприємств працює за принципом автономної логістики. Компаній, які повністю віддали всю логістику на аутсорсинг, в Україні щонайбільше один відсоток. Експерти стверджують, що як мінімум половина українських підприємств можуть зменшити логістичні витрати на 10-30% [2].

Актуальність логістичного аутсорсингу полягає у можливості передачі компанією частини своїх функцій на посередників з метою зниження власних витрат. Застосування аутсорсингу дозволяє компанії сконцентрувати свої

зусилля і ресурси на тому, що вона може робити краще, натомість інше передати на аутсорсинг, тим самим зменшуючи витрати на утримання власного автопарку, паливно-мастильні матеріали тощо.

Транспортні витрати є одним з чинників, що визначають ефективність логістики. Витрати на транспортування складаються з витрат на переміщення вантажів між географічно роз'єднаними об'єктами і витрат на управління запасами в дорозі і їх утримання. Логістична система повинна бути організована так, щоб її загальні витрати при виконанні транспортної функції залишалися на мінімальному рівні. При цьому потрібне враховувати, що використання найдешевших засобів транспортування не завжди означає найменші витрати на вантажоперевезення.

Транспортування можна організувати трьома основними способами. По-перше, можна використовувати власний транспортний парк. По-друге, можна на контрактній основі найняти спеціалізовану транспортну фірму (і навіть не одну). По-третє, можна комбінувати різні типи засобів вантажоперевезення, які забезпечують різні транспортні послуги, що дозволяє задовольняти індивідуальні потреби клієнтів. Ці три способи зазвичай називають приватними, контрактними і загальними вантажоперевезеннями [1].

Процеси глобалізації, інтеграції і кооперації, активний розвиток торгівлі, розширення ринків закупівлі (постачання) і збуту продукції, а також зростаючі запити споживачів, підштовхують компанії до застосування посередників в області організації доставки і складування вантажів.

Як відомо, у бюджеті компаній-виробників логістичні витрати складають значну частку, питання з їх мінімізації є завжди актуальним. В свою чергу, в структурі логістичних витрат, як правило, домінують транспортні витрати. Тому нині перед фірмами-виробниками виникає дилема: створювати власний автомобільний парк і керувати ним самостійно чи звернутися до аутсорсерів, з надання послуг одного або декількох логістичних операторів.

Аутсорсинг (outsourcing (out - зовнішній, source - джерело) англ.) – це передача частини функції по обслуговуванню діяльності однієї фірми іншій організації-виконавцю.

На сьогоднішній день на ринку логістики прийнята до розгляду наступна класифікація послуг.

First Party Logistics (1PL) – система, при якій усі операції виконує сама фірма - вантажовласник.

Second Party Logistics (2PL) – система, що дозволяє виконувати спектр традиційних послуг по транспортуванню і складуванню товару.

Third Party Logistics (3PL) – система додаткових послуг, що включає як традиційне складування, так і проміжне зберігання (так званий cross docking) вантажу, а також проектування і розробку інформаційних систем, використання послуг субпідрядників.

Fourth Party Logistics (4PL) – система, що включає поєднання функцій всіх організацій, які беруть участь в процесі постачання продукції. В задачу 4PL-провайдера входять планування, управління і контроль за усіма логістичними процесами компанії-замовника для досягнення більш довгострокових стратегічних цілей і розширення задач бізнесу.

Fifth Party Logistics (5PL) – система, що представляє собою так звану Інтернет – логістику – це планування, підготовка, управління і контроль за усіма складовими єдиного ланцюжка транспортування вантажів за допомогою електронних засобів інформації [3].

Однією із найпомітніших тенденцій на світових ринках останнім часом є необхідність інтеграції логістичних операцій і контролювання усієї логістичної системи (виробництва, постачання, розподілу). Багато фірм обрали відмову від власного парку автомобілів і складських приміщень та передачу їх спеціалізованим компаніям, що дозволило зосередити свої зусилля на досягненні ефективності виробленого товару і наданих послуг. Такий підхід до реалізації логістичних функцій і бізнес-процесів отримав назву «логістичного аутсорсингу», в основі якого містяться взаємовідносини

компанії-замовника з провайдером логістичних послуг (3PL провайдером) [4].

Основними мотивами, якими керуються фірми, що приймають рішення про аутсорсинг, є бажання зменшити обома сторонами витрати логістики, збільшення гнучкості, покращання обслуговування клієнта. Проте, в Україні аутсорсинг на ринку логістичних послуг розвивається не так активно, як у країнах Західної Європи. Що пояснюється низкою причин, серед яких є:

- недотримання прийнятих зобов'язань щодо рівня обслуговування;
- відсутність в управлінського персоналу стратегічного бачення;
- складність у досягненні зниження витрат;
- зростання цін після початку співпраці;
- зниження можливості впливу та контролю за функціями, переданими послугонадавачу [6].

Варто відзначити, що на Заході компанії, працюючи з рентабельністю менш ніж 10%, готові витратити мільйони, щоб зменшити витрати на логістику на десяті частки відсотка. В Україні рентабельність і виробників, і роздрібників у півтора-два рази вища, ніж у Європі, але скорочення витрат на логістику не є життєвою потребою для вітчизняних підприємств. За експертними оцінками, 70% логістичних витрат припадає на транспорт (\$7 млрд), 25% – на складське зберігання (\$2,5 млрд) і близько 5% – на управління логістичними потоками (\$0,5 млрд). Експерти стверджують, що як мінімум половина українських підприємств можуть зменшити логістичні витрати на 10-30%, шляхом використання аутсорсингу [2].

3PL-провайдери пропонують комплексний логістичний сервіс, тобто беруть під свій контроль декілька або всі логістичні функції. Вони забезпечують функціонування найважливіших складових його ланцюга розподілу. Подібні відносини будують на основі довгострокових договорів, нерідко із закріпленням матеріальної відповідальності логістичних провайдерів за якість функціонування відповідної частини логістичного ланцюга.

На сьогоднішній день послуги даного рівня в Україні надають усього декілька операторів, але із значними поправками. По-перше, такі компанії як «САВ-Сервіс» (і її дочірня компанія «Комора-С»), в більшості зосереджені на внутрішньому вантажообороті: (хоча їхніми клієнтами є багато великих компаній – «Проктер енд Гембл Україна») зберігання, митне оформлення, переупакування, доставка; «Крафт Фудз Україна»: зберігання, митне оформлення, переупакування, доставка; «ГлаксоСмітКлайн Хелскер Юкрейн»: зберігання, переупакування, перевезення. По-друге, ряд професійних логістичних компаній, таких як Kuehne&Nagel або експедиційна компанія «ТБН Логістик Україна», поки зосереджені на розробці якогось одного сектора. Лише декілька фірм надають сервіс рівня 3PL в повному обсязі.

Незважаючи на те, що ринок логістичних послуг України залишається на початковому етапі формування, зате вже з'являються спроби введення зарубіжного досвіду.

На даному етапі вантажовласнику залишаються лише три типи операторів. Представників 4PL-операторів немає в Україні. Але на українському ринку вже присутня компанія, в структуру якої введений 4PL-оператор – «Метро Кеш енд Керрі» – METRO MGL Logistik GmbH. Та в Україні цей підрозділ не працює, обслуговуючи такі мережі компанії, як Real, Extra, за кордоном. Але даний факт свідчить, що в майбутньому на вітчизняному ринку логістичних послуг з'явиться досвідчений 4PL-провайдер.

Хоча в Україні понад 120 транспортно-експедиційних компаній і складських центрів, до рівня 3PL досягають не більше 10 компаній: «Комора-С», «Ост-Вет Експрес», «РЕП-Транс», «ТБН-Логістик», «Українські вантажні кур'єри», ІСТ, «Raben – Україна» [4].

Причиною відставання українського ринку є існуючі недоліки: застарілий автопарк і підхід до формування транспортних мереж; застарілі складські площі, низьких класів, до того ж, в недостатній кількості;

«непрозорість» логістичних операцій; недосконала законодавча база; відсутність належних знань в області логістики та кваліфікованого персоналу; завищені ціни на логістичні послуги та високий рівень інфляції; сильна політизація господарського середовища.

Незважаючи на незначну кількість позитиву, можна мати сподівання на те, що вітчизняні оператори можуть певним чином використати дані нюанси в свою користь, змагаючись із зарубіжними провайдерами. Не менш оптимістичним можна вважати низький рівень насиченості ринку логістичних послуг.

Для торгових компаній, основними перевагами використання 3PL-операторів, є якісне та клієнтоорієнтоване обслуговування з їх боку: можливість зосередитися на профільній діяльності та перемістити звільнені ресурси на перспективні галузі та проекти; можливість диверсифікувати ризики і розподілити відповідальність з 3PL-оператором, в управління якому надається та чи інша ділянка логістичного ланцюжка; гнучкість: що означає здатність 3PL-оператора швидко реагувати зміни умов та потреб ринку; перехід на аутсорсинг дозволяє компанії-клієнту застосовувати найкращі технології та рішення, ставати більш конкурентоздатними за рахунок передачі частини бізнес-процесів досвідченому спеціалістові в області логістики.