

УДК: 338. 5

*Г.О. Партин, О.В. Дідух*

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ В ГОСПОДАРСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

У статті виділено та охарактеризовано основні етапи впровадження аутсорсингу в господарську діяльність підприємства з врахуванням особливостей співпраці аутсорсера і замовника у процесі реалізації аутсорсингової стратегії ведення бізнесу.

The article examines and analyses the basic stages of implementation of the outsourcing in economic activity of an enterprise with taking into consideration features as for collaboration of outsourcing company and customer in the process of outsourcing business strategy.

Ключові слова: аутсорсинг, етапи аутсорсингу, критерії вибору аутсорсера, договір аутсорсингу.

На сьогоднішньому етапі розвитку економіки, який характеризується зростанням цін на готову продукцію і сировинні ресурси, а також розвитком спеціалізації в усіх сферах підприємницької діяльності, одним із пріоритетних напрямів досягнення конкурентних переваг на ринку і підвищення ефективності бізнесу стає аутсорсинг.

Аутсорсинг — це інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності, який передбачає укладання контракту між замовником і постачальником (аутсорсером) з метою виконання останнім як основних, так і другорядних бізнес-функцій замовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію та оптимізацію підприємницької діяльності, а в окремих випадках тимчасове залучення персоналу.

Одним із фундаторів аутсорсингу в економічній літературі вважають Г. Форда, котрий дійшов висновку, що жодна фірма не може досягнути високої ефективності самостійно, тому їй необхідно передавати окремі функції тим підприємствам, які на них спеціалізуються [3, с. 86].

Механізм впровадження аутсорингу у господарську діяльність підприємств досліджували багато економістів, зокрема Чижевська Л.В., Грозний І.С., Лисенко Т.І., Бравар Ж.-Л., Левчук К.О., Загородній А.Г., Куцин Є.М., Спірідонова К.О. Аналіз публікацій показав, що дослідження і розробка економічних, а також організаційних аспектів впровадження аутсорингу у діяльність підприємств є надзвичайно актуальним. Погляди дослідників щодо процесу здійснення аутсорсингових операцій відрізняються один від одного, що зумовлює їхню різноманітність і складність практичного застосування. Тому необхідним є виокремлення основних етапів впровадження аутсорсингових операцій у діяльність підприємства з врахуванням особливостей інтересів та форм взаємодії сторін аутсорсингової діяльності.

Отже, метою роботи є характеристика етапів впровадження аутсорингу у господарську діяльність підприємств для виокремлення завдань кожного із них з урахуванням основних чинників і ризиків, які мають вплив на таку форму ведення бізнесу.

Проведений аналіз літературних джерел, а також практичний досвід застосування аутсорсингових операцій дали можливість виділити основні етапи впровадження такої форми ведення бізнесу у діяльність підприємства, яку представлено на рис. 1. Кожен етап формування системи аутсорингу має свій комплекс завдань, поступове і відповідальне виконання яких є основою ефективної співпраці з аутсорсером і дотримання вимог, поставлених замовником. Отже, необхідно детальніше проаналізувати етапи впровадження аутсорингу з метою виокремлення системи завдань кожного з них.

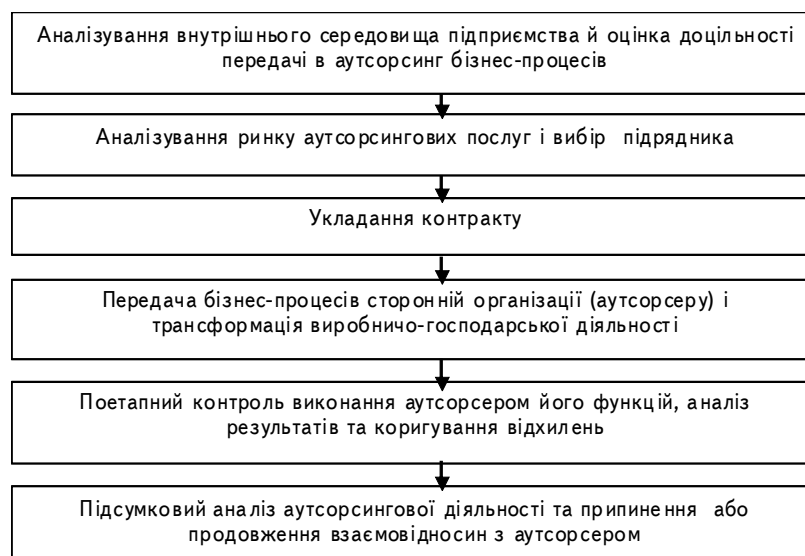


Рис. 1. Етапи впровадження аутсорингу у господарську діяльність підприємств  
(розробили автори на основі [2; 4; 5; 6; 7])

На етапі аналізування внутрішнього середовища підприємства керівництво чи наймані для цього сторонні організації (наприклад, аудиторська компанія) повинні здійснити комплексну оцінку показників діяльності підприємства. За допомогою цього, а та-

кож на основі аналізу усіх ризиків і переваг аутсорсингу має бути ухвалене рішення про доцільність його впровадження.

Слід зазначити, що рішення про використання аутсорсингу на підприємстві може бути прийняте у двох випадках [2, с. 70]:

1. Підприємство не має необхідних виробничих і професійних потужностей для того, щоб здійснювати бізнес-процес власними силами, а їх купівля є недоцільною і нерентабельною.

2. Підприємство має власні виробничі і професійні потужності, але вважає за доцільніше спрямувати їх на виконання стратегічно-важливих функцій, а інші віддати на виконання сторонній організації.

Наступним завданням для підприємства є визначення переліку функцій, які можуть бути передані сторонній організації. Для структуризації функцій підприємству необхідно визначити їхню унікальність, стратегічну важливість і близькість до основної діяльності. При цьому повинні бути виділені і залишені ключові компетенції компанії, які створюють основну конкурентну перевагу для підприємства, здійснення яких потребує творчості та ініціативи персоналу, а також ті функції, що відповідають за взаємодію зі споживачами як тими, хто створює імідж підприємства і попит на його продукцію чи послуги.

На цьому етапі мають бути визначені кількісні і якісні вимоги до очікуваних результатів аутсорсингу для подальшого аналізу його ефективності.

Отже, слід зазначити, що у процесі аналізу внутрішнього середовища підприємства виконують такі завдання:

- визначення суб'єкта аналізу;
- збір фактичних даних про витрати і доходи підприємства, формування інформаційної бази;
- виявлення слабких і сильних сторін підприємства з метою вибору функцій для передачі сторонньому виконавцеві;
- ухвалення рішення про доцільність впровадження аутсорсингу;
- вибір форм і видів співпраці з аутсорсером;
- встановлення кількісних і якісних критеріїв оцінки подальшої співпраці на основі економічних і технологічних показників поточної діяльності підприємства.

Після вибору об'єкта аутсорсингу слід здійснити дослідження ринку аутсорсингових послуг у певній галузі і обрати підрядника, співпраця з яким буде ефективною.

На основі оцінки ринку замовник складає список виконавців, які в подальшому можуть брати участь у тендері. Тому одним із найважливіших завдань на цьому етапі є встановлення вимог, за якими проводитиметься конкурс та здійснюватиметься оцінка діяльності аутсорсера. Основні критерії оцінки постачальника послуг чи виконавця робіт наведені в табл. 1.

Від правильності вибору критеріїв залежить, наскільки ефективним буде ухвалене управлінське рішення щодо аутсорсингу і результативність подальшої співпраці.

Етап укладання контракту є одним із найважливіших у процесі впровадження аутсорсингу у діяльність підприємства, оскільки у цьому випадку повинні бути враховані усі аспекти взаємоспівпраці, а також можливі зміни ринкової кон'юнктури і умов контракту в майбутньому, адже здійснення аутсорсингу найчастіше є довгостроковим. Ос-

новним завданням для керівництва замовника в цьому разі є забезпечення дотримання усіх вимог щодо якості і термінів здійснення переданих йому бізнес-процесів.

Таблиця 1

**Основні критерії оцінки вибору аутсорсера для надання послуг замовникові**  
(розробили автори на основі [1; 2; 8])

№	Критерій	Характеристика
1.	Оснащеність новими технологіями	Оцінка оснащеності аутсорсера новими досягненнями техніки і можливості виконання бізнес-процесів новими способами, що дозволить поліпшити якість продукції і зменшити витрати.
2.	Ресурсозабезпеченість	Оцінка доступу і забезпеченості аутсорсера потрібними ресурсами, як матеріальними, так і нематеріальними.
3.	Кадрова політика	Аналіз професійного рівня працівників аутсорсера, а також наявності фахівців у тій чи іншій галузі.
4.	Досвід і репутація	Аналіз аутсорсера щодо його досвіду роботи з клієнтами і здатності виконувати потрібні замовникові бізнес-процеси. Оцінка відгуків і рекомендації колишніх чи теперішніх замовників щодо ефективності співпраці з аутсорсером.
5.	Цінова політика	Порівняльний аналіз рівня цін на аналогічні послуги різних аутсорсерів на ринку.
6.	Можливість зв'язку	Оцінка регіону розміщення аутсорсера, розвиток інфраструктури, а також можливість швидкої і ефективної комунікації.
7.	Гнучкість	Аналіз можливості аутсорсера швидко адаптовуватися до змін ринку.
8.	Потужність	Оцінка здатності аутсорсера виконувати бізнес-процеси у необхідному обсязі в обумовлений термін.
9.	Потенціал аутсорсера і його фінансова стійкість	Оцінка можливості банкрутства аутсорсера на період дії контракту.

У процесі укладання договору в ньому повинні бути зазначені обов'язки двох сторін угоди, як замовника, так і аутсорсера, тому що останній не зможе ефективно здійснювати свою роботу, якщо замовник своєчасно не надасть йому необхідної інформації, виробничих потужностей чи інших ресурсів залежно від напрямів співпраці. При укладанні контракту замовник має звернути особливу увагу на такі параметри співпраці, як відповідальність виконавця у випадку порушення ним умов договору, можливість участі у процесі співпраці третіх осіб і на рівень захисту конфіденційної інформації, яка передається аутсорсеріві.

При укладанні договору з метою мінімізації ризиків, пов'язаних із можливістю отримання від аутсорсера послуг неналежної якості, необхідно є також розробка Уго-

ди про рівень надання послуг (SLA — service level agreement), яка фактично виступає додатком до основного договору. У цій угоді треба встановити основні кількісні і якісні вимоги до наданих послуг чи виконаних робіт. Чітко визначена Угода про рівень надання послуг — це впорядкована система показників контролю якості послуг, що надаються, яка визначає реальні очікувані результати для користувачів і гарантію того, що підприємство платить лише за отримані послуги обумовленої якості [8, с. 90].

Загалом, процес укладання договору з аутсорсингу має включати такі операції:

- 1) вибір відповідальної особи чи групи осіб, які будуть відповідати за укладання угоди про аутсорсинг;
- 2) проведення переговорів з аутсорсером;
- 3) розроблення проекту договору замовником на основі визначених кількісних і якісних критеріїв подальшої співпраці з врахуванням можливих змін ринкової кон'юнктури та умов співпраці в майбутньому;
- 4) розгляд проекту договору виконавцем і внесення коригувальних змін;
- 5) підписання або не підписання договору в результаті переговорів.

Етап впровадження аутсорсингу у господарську діяльність підприємства є одним із найризиковіших, оскільки пов'язаний із реорганізацією виробничо-господарської діяльності, що може зумовити виникнення ряду проблем. Тому на цьому етапі керівництво підприємства чи визначені для цього відповідальні особи мають ухвалити і реалізувати ряд управлінських рішень, пов'язаних із реструктуризацією активів, використанням виявлених можливостей, а також змінами кадрового складу підприємства після передачі бізнес-функцій замовникові.

Етап контролю виконання аутсорсером його функцій є обов'язковим і повинен тривати протягом всього терміну співпраці. Після початку дії контракту замовник має обрати відповідальну особу чи групу осіб, які будуть здійснювати моніторинг діяльності аутсорсера. При розробці системи такого контролю мають бути встановлені такі параметри аналізу: періодичність моніторингу; заходи аналізу; критерії аналізу; дії у випадку виявлення порушень умов договору.

Критерії аналізу аутсорсингової угоди на етапі контролю виконання аутсорсером своїх функцій відрізняються від критеріїв підсумкової оцінки здійснення аутсорсингових операцій. Основною метою поетапного моніторингу діяльності виконавця є контроль здійснення ним умов договору і своєчасного коригування відхилень задля уникнення ризиків, а також оцінка досягнення замовником короткострокових цілей співпраці. Тому у цьому випадку до критеріїв аналізу аутсорсингової діяльності можна віднести такі: покращення фінансових результатів замовника, дотримання термінів контракту та умов виконання робіт, а також інших обов'язків аутсорсера, передбачених у договорі.

Підсумковий аналіз виконання аутсорсингової угоди необхідно здійснювати після завершення терміну дії контракту. На цьому етапі оцінюється досягнення підприємством поставлених при ухваленні рішення про аутсорсинг цілей і критеріїв. Наслідком такої оцінки може бути припинення взаємовідносин з аутсорсером у разі незадовільних результатів співпраці або ж продовження співпраці з цим чи іншим аутсорсером за умови виконання поставлених завдань.

Загалом, процес впровадження аутсорсингу на підприємство можна зобразити за схемою, представленою на рис. 2.

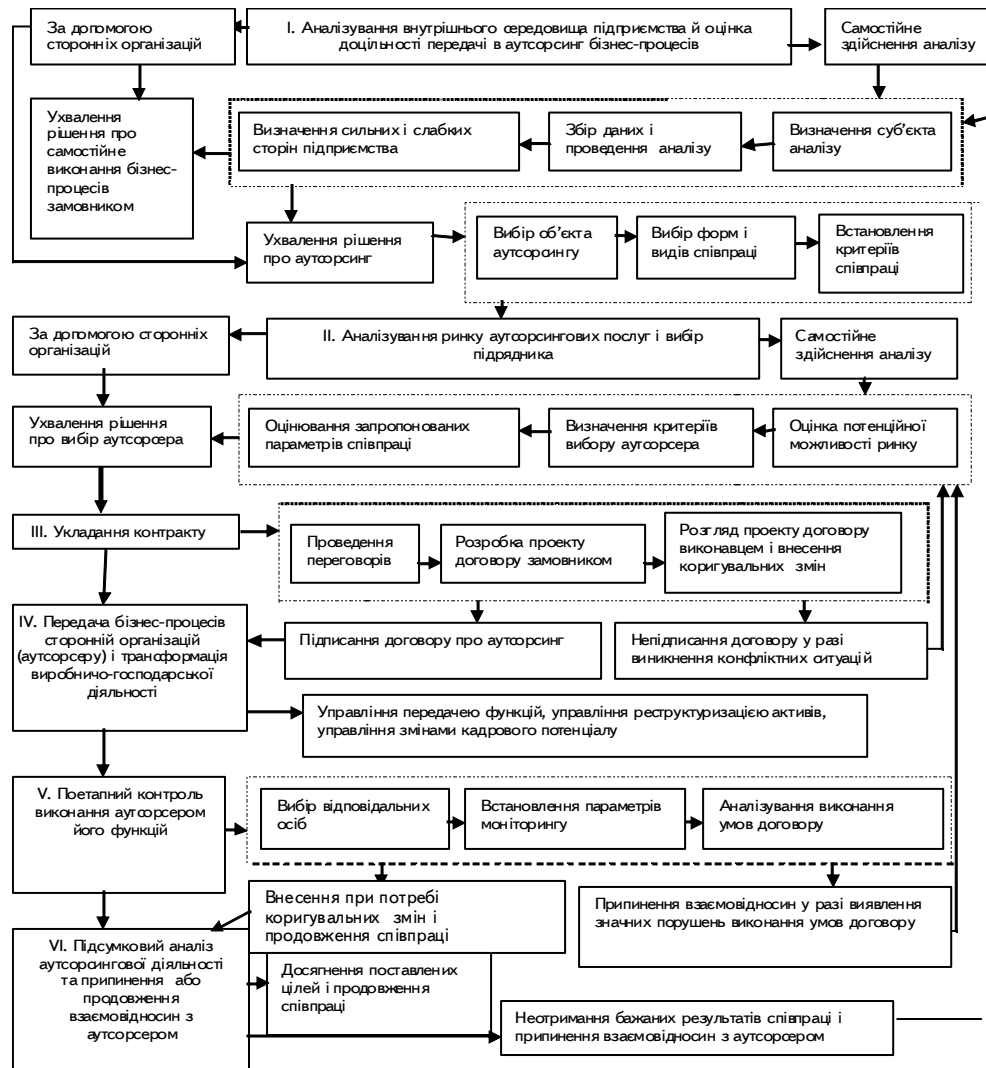


Рис. 2. Структурна схема впровадження аутсорсингових операцій у господарську діяльність підприємства (авторська розробка)

Впровадження аутсорсингу у діяльність підприємства потребує розроблення ряду управлінських рішень, які дадуть змогу підвищити ефективність співпраці замовника і виконавця. З метою виокремлення основних завдань реалізації аутсорсингу у статті виділено та охарактеризовано етапи здійснення таких операцій відповідно до організаційних, фінансових і економічних аспектів аутсорсингової діяльності. Зазначи-

мо, що аутсорсинг є водночас ефективним і радикальним способом зміни умов функціонування підприємств, що зумовлює необхідність постійного і відповідального виконання замовником поставлених завдань, а також здійснення поетапного аналізу і контролю процесу співпраці двох сторін угоди. Процес аналізу ефективності аутсорсингу на останньому етапі його реалізації здійснюється порівнянням фактичних показників діяльності підприємства до і після його впровадження. При цьому основним і достатньо суперечливим завданням для підприємства є вибір системи показників оцінки ефективності аутсорсингових операцій, що зумовлює актуальність подальших досліджень.

1. *Аникин Б.А.* Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая.— М.: ИНФРА-М, 2006.— 228 с.; 2. *Грозний І.С.* Передача непрофільних виробничих процесів промислового підприємства на умовах аутсорсингу для набуття конкурентних переваг / І.С. Грозний // Науковий вісник ЧДІЕУ.— 2009.— № 3 (4).— С. 63–72; 3. *Лисенко Т.І.* Передумови виникнення та перспективи застосування аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т.І. Лисенко // Економічний вісник університету.— 2010.— № 14.— С. 85–90; 4. *Загородній А.Г.* Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // Фінанси України.— 2009.— № 9 (166).— С. 87–97; 5. *Куцин Є.М.* Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу / Є.М. Куцин // Вісник ХНУ.— 2011.— № 1.— С. 213–216; 6. *Левчук К.О.* Аутсорсинг у системі менеджменту підприємства / К.О. Левчук // Моделювання регіональної економіки.— 2008.— № 2 (12).— С. 175–186; 7. *Спірідонова К.О.* Оцінка доцільності впровадження механізму аутсорсингу для будівельного підприємства / К.О. Спірідонова // Вісник ДонНУЕТ.— 2011.— № 3 (51).— С. 159–164; 8. *Чижевська Л.В.* Професійна діяльність бухгалтера: аутсорсинг, ризики, захист інформації: монографія / Л.В. Чижевська, І.М. Вишівська, А.П. Дикий, Л.С. Скакун.— Житомир: ЖДТУ, 2011.— 404 с.