

УДК 334.716:65

*Олександр Бакалінський  
Артем Калашник*

## **АУТСОРСИНГ ЯК НОВИЙ ПРИЙОМ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ**

*У статті досліджуються існуючі технології аутсорсингу. Подано результати порівняльного аналізу специфіки, умов та факторів впливу на управлінське рішення щодо залучення аутсорсера. Визначені фактори впливу на застосування аутсорсингу вітчизняними підприємствами.*

*Ключові слова:* аутсорсинг, технологія аутсорсинг, управлінські рішення, організація бізнесу, конкурентні переваги, спеціалізована компанія.

*В статье исследованы существующие технологии аутсорсинга. Приведены результаты сравнительного анализа специфики, условий и факторов влияния на управленческое решение касательно привлечения аутсорсера. Определены факторы влияния и использования аутсорсинга отечественными предприятиями.*

*Ключевые слова:* аутсорсинг, технология аутсорсинга, управленческое решение, организация бизнеса, конкурентные преимущества, специализированная компания.

*Existent outsourcings technology are investigational in the article. Results over of comparative analysis of specific are brought, terms and influence factors on an administrative decision concerning outsourcer bringing. the presented factors influencing the use of outsourcing domestic enterprise.*

*Keywords.* Outsourcing, outsourcings technology, administrative decision, organization of business, competitive edges, specialized company.

Сьогодні аутсорсинг розглядається як спосіб підвищення ефективності бізнесу в умовах конкуренції. Світові тенденції розвитку технологій аутсорсингу свідчать про розширення спектра його застосування. Проте у пострадянських державах спостерігається досить вузьке використання аутсорсингу. Найчастіше тут передають на аутсорсинг послуги з ІТ-забезпечення, бухгалтерського обліку, логістики, юридичної допомоги.

Міжнародний досвід свідчить, що використання аутсорсингу здатне суттєво скоротити витрати. Наприклад, за оцінками компанії Oracle, аутсорсинг дає можливість зекономити понад 75 % витрат на оплату праці [5].

Однак на заваді впровадженню аутсорсингу в Україні часто постає необхідність визначення його теоретичної сутності, границь використання, можливостей, переваг та ризиків.

**Аналіз результатів досліджень та літератури.** Практичні рекомендації щодо впровадження аутсорсингу, алгоритм прийняття рішення «зробити чи купити» містяться у численних джерелах [1, 2, 4, 8].

© Бакалінський О. В., Калашник А. О., 2013

Одним з перших у російськомовній літературі професор Анікін Б. О. наводить декілька визначень, даного терміну [1].

Термін *outsourcing* було введено у 1989 р. після того, коли компанією Eastman Kodak було прийняте рішення щодо залучення сторонніх організацій для обслуговування власних систем обробки інформації. Однак, якщо аутсорсингом вважати будь-яке виконання робіт сторонніми організаціями, то відлік можна починати з початку ХХ ст.

У роботі [4] відображені основні аспекти прийняття управлінських рішень щодо доцільності використання аутсорсингу, зокрема, методика оцінювання впливу різних факторів.

Практичний аутсорсинг як технологія менеджменту виник у період «великого протистояння» Генрі Форда та Альфреда Слоуна молодшого та, відповідно, їхніх компаній: Ford и General Motors. Саме ці події показали недостатність власних ресурсів для отримання переваги у конкурентній боротьбі. Досвід Альфреда Стоуна молодшого, який ґрунтувався на застосуванні аутсорсингу для організації систем управління та виробництва, довів можливість отримання конкурентних переваг у будь-якій сфері бізнесу [5].

**Невирішені частини загальної проблеми.** Проте в доступних вітчизняних джерелах відсутній детальний опис переваг і ризиків використання аутсорсингу в практичній діяльності вітчизняних підприємств у сучасних умовах.

**Постановка проблеми.** Поглиблення теоретичної сутності аутсорсингу як прийому організації бізнесу у вітчизняних умовах наштовхується на розриви у знаннях про його сутнісні відмінності від підрядного виконання робіт, підходи до прийняття рішень щодо взаємодії з аутсорсером. Визначення глибини його використання відображає практичний бік цієї проблеми.

**Мета роботи.** Визначити границі використання аутсорсингу як прийому організації бізнесу в умовах функціонування вітчизняних підприємств.

**Завдання роботи полягає** у проведенні аналізу наукових публікацій, монографій та результатів міжнародних проектів, присвячених аутсорсингу. Його результатом якого має бути:

- порівняння підходів до визначення аутсорсингу;
- виділення історичних етапів розвитку аутсорсингу;
- визначення факторів впливу на глибину використання аутсорсингу в умовах функціонування вітчизняних підприємств.

**Методологія.** Як основу одержаних висновків використано аналіз історії розвитку аутсорсингу, порівняння розуміння сутності цього явища різними дослідниками, визначення основних перепон для розширення застосування в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний бізнес практично неможливий без аутсорсингу. До основних причин його використання належать:

- бажання компаній мати доступ до досягнень науки та техніки з метою підтримки конкурентоспроможності;
- пошук резервів економії загальних витрат компаній на виробництво товарів і послуг;
- зосередження сучасних технологій, знань і досвіду у фахівців певної сфери діяльності (спеціалізація).

Серед етапів розвитку аутсорсингу, які відбувалися в певних галузях, виділяють [1, с. 20]:

- залучення організаціями спеціалізованих компаній для вирішення юридичних проблем (початок ХХ ст.);
- застосування методу кооперації вузькоспеціалізованих виробництв у автомобілебудуванні (1920 – 1930 рр.);
- розвиток процесів економічної інтеграції у повоєнні часи (1950 р.);
- застосування аутсорсингу як метода виробничої кооперації у промисловості (1960 – 1970 рр.);
- виникнення ІТ-аутсорсингу.

Серед факторів впливу на розвиток аутсорсингу варто виділити: суттєве збільшення обсягів ринку в окремих сферах; розвиток «гнучких» виробництв; формування глобальних інформаційних мереж; утворення ринку логістичних послуг; експорт high-tech-технологій до країн Південно-Східної Азії й Латинської Америки; розвиток електронної комерції; поява «віртуальних корпорацій» (кінець ХХ ст. – початок ХХІ ст.).

Словниковий аналіз терміну «*outsourcing*» (англ..) підтверджує, що сутність цього явища є розмитою. Так, аутсорсингом називають – передачу компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду [10]. З іншого боку, ним є угода, за якою робота виконується людьми з зовнішньої компанії, яка зазвичай є також експертом в цьому виді робіт [9].

Аутсорсинг часто використовується для скорочення витрат [7]. Даний фактор є вагомим в умовах збільшення цін на енергоресурси, деякі послуги та продукти харчування.

Загалом основними перевагами аутсорсингу для власників бізнесу є [1, с. 21]: зростання рентабельності бізнесу; фокусування зусиль, залучення чужого досвіду; краща кваліфікація аутсорсера; відповідність дій аутсорсера поточному законодавству; гнучкість бізнесу; зменшення кількості персоналу та витрат на створення робочих місць; переведення постійних витрат у змінні.

Серед ризиків аутсорсингу [8]: нереалізовані можливості для заощадження, приховане збільшення собівартості, зменшення гнучкості, недосконалий контракт з аутсорсером, незадовільний вибір аутсорсера, втрата знань або навичок, втрата корпоративної пам'яті, втрата контролю або важливої компетенції, збільшення впливу аутсорсера, проблеми в аутсорсера, втрати споживачів або можливостей чи репутації, погіршення моралі працівників, інше (втрата синергії бізнесу, конфлікт інтересів, погіршення безпеки бізнесу, хибний сенс залучення зовнішнього виконавця, законодавчі проблеми, ерозія навичок).

Аналіз історичного розвитку аутсорсингу свідчить про розширення сфери його застосування: сьогодні створюються стратегічні альянси в рамках глобальних аутсорсинг-проектів [5].

Дослідження Американської асоціації менеджменту свідчать, що з кінця ХХ ст. більшість промислових компаній передали на аутсорсинг принаймні один компонент власного виробничого процесу [5].

Останнім часом набув широкого застосування у сучасному бізнесі логістичний аутсорсинг [3]. Сьогодні розвиток кращих російських та українських логістичних операторів практично відповідає світовому рівню оснащеності галузі.

Розвиток ринку аутсорсингових послуг також збільшує податливість організацій до виокремлення та передачі на функції аутсорсинг. Чим динамічнішим є цей ринок, тим більшою є податливість на виокремлення.

Інтенсивність конкуренції на ринку аутсорсингових послуг впливає на податливість на виокремлення таким чином: чим сильніша конкуренція на ринку, тим більшими є можливості реалізації послуг на найкращих умовах для підприємства-матері, тобто більшою є податливість на виокремлення.

Рівень ноу-хау, представлений учасниками ринку аутсорсингових послуг, сприяє виокремленням, якщо він є вищим від рівня ноу-хау реалізації діяльності в структурі материнської компанії. Умовою виокремлення є гарантія підтримання високого рівня ноу-хау на період виокремлення. Чим вищим є рівень якості аутсорсингових послуг, пропонуваних на ринку, тим більшою є податливість на виокремлення. Рівень якості пропонуваних послуг повинен бути щонайменше таким самим або вищим від рівня якості діяльності, реалізованої у межах підприємства. Рівень цін пропонуваних аутсорсингових послуг та податливість на виокремлення перебувають в оберненій залежності. Тобто чим нижчими є ціни на пропонувані послуги за умови збереження потрібного рівня якості, тим більшою є податливість на виокремлення [4].

Терміновість реалізації аутсорсингових послуг є також важливим чинником, який визначає податливість на виокремлення. Чим більшою є гарантія термінового, а, отже, надійного надання послуг, тим більшою є податливість на виокремлення.

Еластичність пропозиції аутсорсингових послуг означає схильність пристосування пропозиції аутсорсинговими партнерами до специфічних вимог надавача доручення. Еластичність пропозиції збільшує податливість на виокремлення, натомість жорсткі, стандартні пропозиції зменшують цю податливість.

Витрати, пов'язані з виокремленням, та податливість на виокремлення перебувають в оберненій залежності. Тобто, чим вищі витрати на виокремлення, тим меншою є податливість на нього. Сильніша гарантія збереження торговельної таємниці, пов'язаної з виокремлюваною діяльністю, збільшує податливість на виокремлення. Аналогічно пов'язується податливість зі схваленням виокремлення з боку працівників. Чим більшим є схвалення, тим податливість на виокремлення є більшою.

Вагомим чинником, який також впливає на виокремлення, є можливість зміни аутсорсингового партнера у випадку, якщо співпраця з ним не забезпечує виконання умов і вимог підприємства. Тому можливість швидкої і позбавленої високих витрат зміни партнера збільшує податливість на виокремлення [4].

**Висновки.** В умовах функціонування вітчизняних підприємств управлінські рішення щодо взаємодії з аутсорсером є складними та неоднозначними.

У прийнятті рішень щодо залучення аутсорсера враховуються як грошові (або економічні) та негрошові критерії. Важливішою за визначення потенційних переваг є оцінка пов'язаних з ними ризиків.

До початку налагодження партнерських зв'язків із аутсорсером вітчизняні підприємства мають оцінити не лише внутрішні факторів, а й зовнішні: рівень ноу-хау і якості послуг учасників ринку аутсорсингу; інтенсивність та динаміку конкуренції на ринку аутсорсингових послуг; терміновість реалізації та еластичність пропозиції аутсорсера.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Аникин Б. А., Рудая И. Л.* Аутсорсинг и аутстаффинг [Текст]: высокие технологии менеджмента: Учеб.пособие. 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
2. *Аутсорсинг* бизнес-процессов. Советы финансового директора / Стюарт Клементс, Майкл Доннеллан при участии Седрика Рида; Под общ. ред. В.В.Голды; пер. англ. Н.И.Кобзаревой. [Текст] – М.: Вершина, 2006.– 416 с.
3. *Елин В.* Почему логистический аутсорсинг в России слабо развит//Аргументы и факты. Финансы. – [электронный ресурс] режим доступа: <http://finam.info/news/pochemu-logisticheskiy-outsorsing-v-rossii-slabo-razvit/>
4. *Матвій І. Є.* Деякі аспекти прийняття управлінських рішень щодо доцільності використання аутсорсингу.– [електронний ресурс] режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2009\\_640/49.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2009_640/49.pdf)
5. *Международный* опыт развития и применения аутсорсинга и аутстаффинга // «Финансовая газета»,– 2009. – № 15 [электронный ресурс] режим доступа: [c:\users\pc\appdata\local\temp\rar\\$di12.3407\международный опыт развития и применения аутсорсинга и аутстаффинга « аутсорсинг .mht](c:\users\pc\appdata\local\temp\rar$di12.3407\международный опыт развития и применения аутсорсинга и аутстаффинга « аутсорсинг .mht)
6. *Рижак О .Ю.* Ризики підприємств в процесі аутсорсингу маркетингових функцій // Ефективна економіка – [електронний ресурс] режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=371>
7. *American Heritage Dictionary.* – [електронний ресурс] режим доступу: <http://www.answers.com/topic/outsourcing>
8. *Kremic T.* Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors / Tibor Kremic, Oya Icmeli Tukel, Walter O. Rom // Supply Chain Management: An International Journal. – 11/6, 2006. Pp. 467–482.
9. *Macmillan Dictionary.* [електронний ресурс] режим доступу: <http://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/outsourcing>
10. *Wikipedia.* [електронний ресурс] режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/>