

УДК 658.512.3

Українська Л.О. д.е.н., професор

Тропіцина Ю.С.

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ЕТАПИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті наведені етапи використання аутсорсингу на підприємствах. Визначено цілі з конкретними завданнями при використанні аутсорсингових послуг для замовника. Вказано головні критерії відбору аутсорсингової компанії. Наведено головні вимоги до аутсорсерів. Запропоновано складові частини договору про аутсорсинг. Представлено процес управління аутсорсингом. Визначено форми подальшої співпраці між замовником та аутсорсером.

Ключові слова: аутсорсинг, аутсорсер, договір, замовник, підприємство, процес управління.

Ukrainska L., Tropitsyna Y.

STAGES OF OUTSOURCING AT UKRAINIAN ENTERPRISES

The article presents the stages of outsourcing in the enterprises. Defined goals with specific tasks when using outsourcing services for the customer. Set out the main criteria for selecting outsourcing company. Proposed the basic requirements for the outsourcers. Proposed components of the outsourcing agreement. Presents the process of outsourcing management. Identified ways of further cooperation between the customer and the outsourcer.

Украинская Л.О., Тропицына Ю.С.

ЭТАПЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА НА УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье приведены этапы использования аутсорсинга на предприятиях. Определены цели с конкретными задачами при использовании аутсорсинговых услуг для заказчика. Указаны главные критерии отбора аутсорсинговой компании. Приведены основные требования к аутсорсерам. Предложены составные части договора об аутсорсинге. Представлен процесс управления аутсорсингом. Определены формы дальнейшего сотрудничества между заказчиком и аутсорсером.

Ключевые слова: аутсорсинг, аутсорсер, договор, заказчик, предприятие, процесс управления.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. В українській економіці аутсорсингові послуги з'явилися порівняно нещодавно. Це нова сфера послуг для вітчизняних підприємств, які почали активно укладати угоди про аутсорсинг. Одним із стримуючих чинників поширення такого роду послуг у вітчизняній практиці є відсутність розроблених узгоджених етапів їх використання. У зв'язку з цим, необхідно вивчити дану область, визначити найбільш суттєві моменти в етапах використання аутсорсингу.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Аналізуючи, систематизуючи і узагальнюючи наукові праці багатьох вчених, таких як: Анікіна Б.А., Бравар Ж.-Л., Готтшальк П., Загороднього А. Г., Клементе С., Петрицької О. С., Станьєра П., Стрикленда А. Дж., Хейвуда Д. Б. та ін., було розглянуто аутсорсинг як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства, в той час як розробленим етапам використання аутсорсингу на підприємствах, до тепер належної уваги не надавалось, чим саме і обґрунтовується актуальність та вибір даної теми.

Цілі статті. Метою статті є попередження керівників і менеджерів компаній від вчинення можливих помилок при використанні аутсорсингових послуг. Чітке розуміння етапів використання аутсорсингу призведе до активного впровадження аутсорсингових послуг з метою підвищення ефективності діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням

отриманих наукових результатів. Перш ніж використовувати аутсорсинг на підприємстві необхідно чітко визначити етапи його використання та порядок дій на кожному з них. Пропонуємо авторське бачення визначення етапів використання аутсорсингу: дії замовника, які спрямовані на визначення мети та завдань аутсорсингових послуг, а також принципів, методів та функцій управління, вибір аутсорсингової компанії, складання договору та контроль за процесом його виконання з мінімальними ризиками, високою ефективністю та якістю послуг, що надаються. Ми сформували складові елементи етапів використання аутсорсингу (рис. 1).

Надамо деякі коментарі до всіх етапів:

1. На першому етапі перш ніж звернутися до аутсорсингових послуг компанії-замовнику необхідно визначити, головні цілі, задля чого плануються зміни в управлінні. Для того щоб проект аутсорсингових послуг виявився результативним в кожному конкретному випадку, важливо розглянути справжні наміри компанії, її цілі і завдання.



Рис. 1. Етапи використання аутсорсингу.

Цілі – конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність, це високі ідеали, очікування, перспективи, можливості і амбіції, до яких повинна прагнути компанія.

Правильно поставлені завдання як система заходів для досягнення цілей показують ті реально здійснимі зобов'язання, які компанія бере на себе на певний проміжок часу. Саме на початковому етапі співробітництва між замовником і постачальником послуг вкрай необхідно правильно поставити цілі і завдання. Чим вище буде інформованість аутсорсера про свого клієнта, його проблеми, тим більш ефективне рішення буде їм запропоновано. Якщо клієнт не знає, чого він бажає, то аутсорсинговій компанії потрібно чимало часу для того, щоб з'ясувати це. Неясна,

нечітка постановка задачі – це незворотній шлях до взаємного незадоволення.

Всі узгоджені домовленості мають бути зафіксовані в договорі. Це захистить обидві сторони від можливих подальших розбіжностей. Стан сьогоденної української економіки в умовах кризи вносить корективи в саму постановку завдань, а також і в цілі компанії. Загальна мета організації в умовах ринкової економіки може бути сформульована таким чином: підтримання необхідного рівня якості продукції, робіт, послуг при мінімізації витрат і зростанні фінансової стійкості підприємства. Нижче (рис. 2) ми пропонуємо перелік цілей з конкретизуючими завданнями при використанні аутсорсингових послуг для замовника.

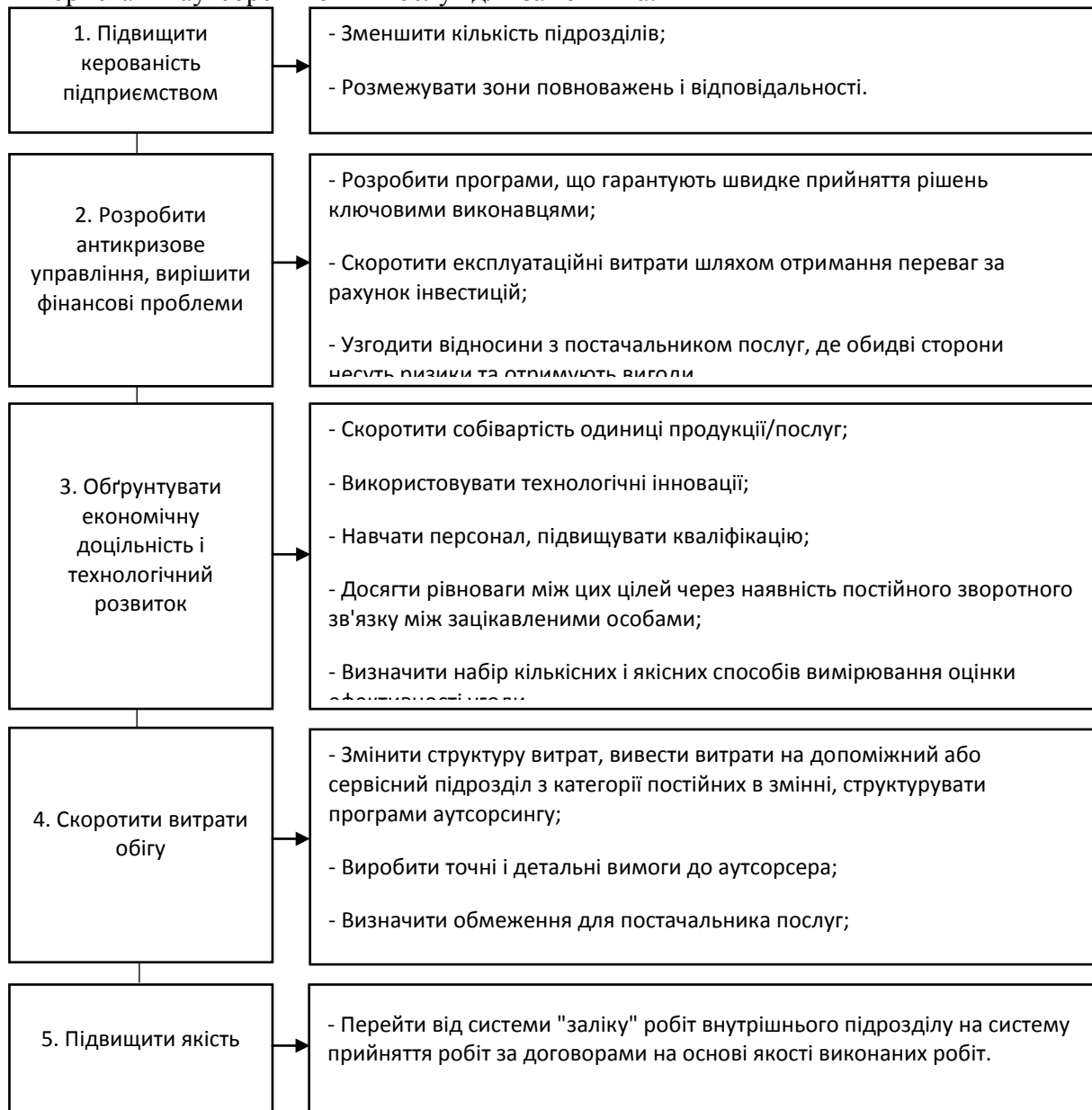


Рис. 2. Цілі з конкретизуючими завданнями при використанні аутсорсингових послуг для замовника.

2. На другому етапі необхідно визначити принципи управління господарюючими суб'єктами з метою ефективного використання аутсорсингу. Це також є важливою складовою для досягнення запланованих результатів. Принципи управління організацією встановлюють вимоги до системи, структури та організації процесу управління. Їх можна представити як основоположні ідеї, закономірності і правила

поведінки керівників щодо здійснення управлінських функцій. Принципи управління – це керівні правила, що визначають основні вимоги до системи, структури та організації управління. Як відомо, вони бувають загальні (що мають універсальний характер, які поширюють свою дію на всі сфери управління та галузі економіки); серед них: цілеспрямованість, плановірність, стимулювання, ієрархічність, дисципліна, компетентність. Приватні принципи мають локальний характер і регулюють лише окремі управлінські процеси, галузі, організації та підрозділи [1, 4].

Один з основоположників наукової організації праці, творець «Теорії адміністрування» А. Файоль виділяє 14 принципів управління, серед яких поділ праці, повноваження і відповідальність, дисципліна, єдиноначальність, справедливість, корпоративний дух та ін. Він також висловив думку про те, що кількість принципів управління необмежена, будь-яке правило займає своє місце серед принципів управління [3, 5].

Принципи – це основні правила, відповідно до яких здійснюється діяльність, досягається успіх і вирішуються проблеми [1]. Кожна галузь економіки, як і окрема організація, самостійно виробляє власні принципи управління відповідно до сталих традицій, культури, історично сформованих вимог тощо. Слід зауважити, що аутсорсингові послуги можуть використовуватися в різних галузях економіки, тому принципи роботи з конкретним замовником, що розробляються, повинні враховувати його специфіку. Принципи – найважливіша частина угоди з аутсорсингу. Вони заздалегідь визначають, що очікує бізнес від передачі частини функцій стороннім організаціям. Принципи повинні становити частину договору аутсорсингу. Їх застосування дозволить врегулювати відносини компанії і аутсорсера, а саме:

- гарантує прийняття рішень у визначених межах;
- сприяє прийняттю кращих рішень;
- дозволяє компанії-клієнту зосередитися на стратегічних планах;
- об'єднує права та обов'язки аутсорсера в усіх областях;
- скорочує кількість суперечок та проблем;
- демонструють різницю корпоративних культур двох організацій;
- визначає приблизну структуру майбутнього договору, збільшення або скорочення його можливостей.

Аутсорсинг передбачає довгострокову співпрацю двох організацій, принцип партнерства, який є одним з основоположних у використанні аутсорсингових послуг як основа взаємодії сторін.

Після того як визначено мету та завдання аутсорсингу (цільовий підхід до формування етапів використання аутсорсингових послуг), а також принципи управління (процесний підхід), необхідно визначити функції та методи управління даними етапами (функціональний підхід).

3. У процесі дослідження ринку аутсорсингових послуг закономірно виникає питання про те, кому довірити та передати непрофільні функції підприємства.

Дуже важливою є проблема вибору аутсорсингової компанії. Для її вирішення визначено головні критерії відбору (рис. 3):

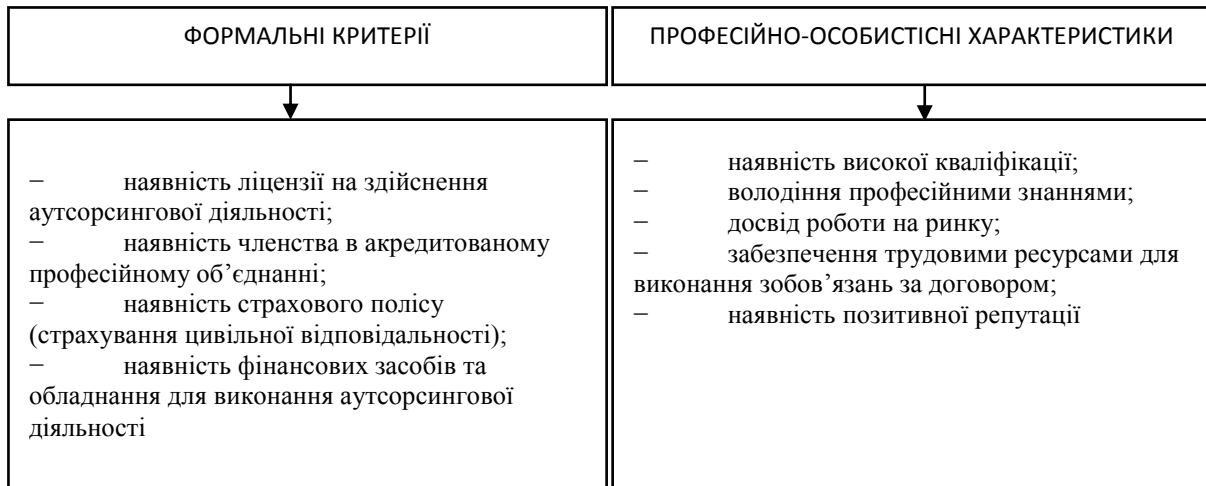


Рис. 3. Головні критерії відбору аутсорсингової компанії.

Перевагу необхідно віддати тій компанії в якій максимально поєднуються формальні критерії з професійно-особистісними характеристиками.

Для того щоб вибрати потрібного аутсорсера, перш за все необхідно чітко визначити головні вимоги до аутсорсерів (рис. 4).



Рис. 4. Головні вимоги до аутсорсерів.

1) Інтегрувати і передавати знання. У процесі побудови взаємин з компанією-замовником аутсорсери повинні забезпечити можливість передачі знань від розробленого нею завдання. Крім того, необхідно простежити, щоб виконувана послуга була вірно «сприйнята». Слід також узгодити спірні моменти і остаточно затвердити проект щодо його реалізації. Розроблений аутсорсерами графік і план робіт дозволить контролювати спільну роботу і знизити ризики зриву виконання проекту.

2) Документально оформлювати процес виконання проекту та технічну документацію. Це дозволить у непередбачених випадках або при невідповідності поставлених вимог до змісту послуг виявити причини зривів та використовувати інформацію для подальшої реалізації поставлених завдань.

3) Адекватно сприймати бізнес-моделі замовника які можуть виникати в діловому середовищі компанії-замовника. Для цього необхідно знати специфіку діяльності замовника і основні тенденції розвитку галузі, в якій він працює, з метою організації ефективного виконання послуг високої якості в поставлені терміни.

4) Розуміння стану високої динаміки бізнесу не дозволить аутсорсерам

«розслабитися», тому що їм необхідно постійно підвищувати свій професійний рівень і бути в курсі змін, в різних галузях економіки. Постійна теоретична і практична підготовка фахівців аутсорсингової компанії дозволить їм ефективно вирішувати поставлені завдання в конкретній галузі економіки.

5) Будувати ефективну комунікативну середу між компаніями. Багато аутсорсингових проектів не досягають поставлених показників або просто закінчуються через відсутність правильної політики побудови взаємин з менеджментом компаній, що залучаються на аутсорсинг. Даний аспект також має бути в сфері уваги компаній-аутсорсерів.

6) Необхідність концентрації відповідальності дозволить уникнути спірних ситуацій в процесі виконання договору і знизити їх ризикованість. Вона повинна стосуватися наступних моментів: розподіл обов'язків, терміни виконання, дотримання кошторису витрат, розмежування ризиків і відповідальності, дотримання вимог якості тощо.

7) Наявність у аутсорсерів власної методології, а також досвіду реалізації подібних проектів дозволить знизити для компанії-замовника ризики непрофесійно наданих послуг, домогтися високої якості виконання замовлення в оптимальні терміни.

Варто зауважити, що основним критерієм вибору партнерів є здатність компанії продемонструвати можливості якісної реалізації поставленого завдання, маючи аналогічний проектний досвід і сертифіковану систему підтримки розробки. Цікавий той факт, що розмір і популярність постачальника послуг, а також існуючі зв'язки з ним є другорядними факторами під час вибору партнера. Водночас успішний досвід реалізації проектів і рекомендації колег є визначальними для 43% підприємств при виборі виконавця. Якщо підходити до вибору постачальника аутсорсингових послуг з позиції попереднього відбору, то, слід виділити два основних способи:

– шляхом інформаційного запиту на ринку і оцінки отриманих пропозицій організацій-аутсорсерів;

– шляхом проведення власного ринкового дослідження з метою виявлення потенційних кандидатів.

Пропонуємо розглянути приблизну схему вибору постачальника аутсорсингових послуг, представлену на рис. 5 відповідно до класифікації Gartner, існують три основні схеми взаємодії із зовнішніми постачальниками послуг, які визначаються цілями та пріоритетами компанії-замовника:

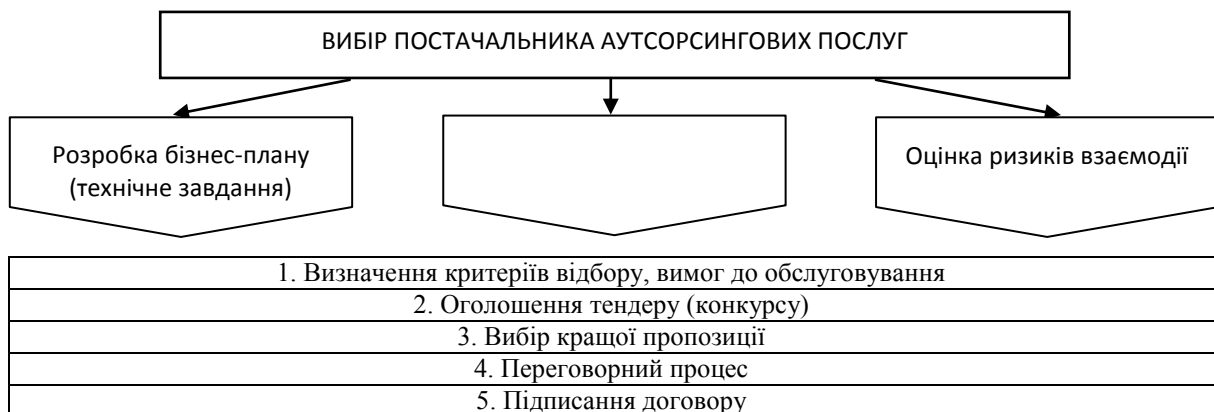


Рис. 5. Схема вибору постачальника аутсорсингових послуг.

a) utility (корисність) – пріоритетними під час вибору постачальника є фактор ціни

та рівень сервісу; enhancement (поліпшення) – поряд з факторами корисності ставляться інтереси внутрішніх і зовнішніх споживачів, можливості поліпшення їх обслуговування;

б) frontier (передній край) – взаємодія з постачальником послуг є важливою складовою стратегії компанії і дозволяє придбати конкурентні переваги; в цій схемі критерії вартості та сервісу відходять на другий план.

У даному контексті можна зробити висновок про те, що в західних країнах на сьогоднішній день домінуючою є друга схема, в той час як українські підприємства все ще орієнтовані на поліпшення обслуговування споживачів, тобто на перший напрямок взаємодій.

Також, необхідно звернути увагу на те, що для аутсорсингу у світовій практиці найбільш характерні відносини з аутсорсинговими компаніями в рамках довгострокового сервісного контракту, а на українському ринку переважає аутсорсинг окремих завдань (42% і 24% респондентів відповідно) [2, 6].

Цим частково пояснюється низька економічна ефективність більшості українських контрактів, укладених з постачальниками послуг: в рамках разового проекту важко отримати вигоду в ефективності, оскільки на початковому етапі потрібні додаткові ресурси на встановлення та налагодження взаємодії, які надалі нівелюються за рахунок економії на створенні власної інфраструктури розробки, ресурсах фахівців тощо. Результати дослідження українського ринку показали, що для успішного співробітництва як постачальникам, так і споживачам послуг слід більше уваги приділяти управлінню ризиками та ретельному плануванню взаємодії.

4. Після того як замовник визначився з вибором постачальника аутсорсингових послуг, виникає питання: «Яким чином необхідно оформити відносини сторін, що виникають в результаті аутсорсингу?» Ні одна з угод про аутсорсинг не схожа на іншу. При складанні договору про аутсорсинг клієнту слід врахувати, що йому неминуче доведеться зіткнутися з факторами, які не можна буде оцінити або виміряти до того часу, поки не завершиться велика частина роботи з передачі підрозділів на аутсорсинг. Тому багато угод з аутсорсингу починаються зі складання попереднього договору. Наприклад, на початковому етапі роботи може виникнути потреба у вивченні таких питань, як базові витрати, а також метод калькуляції ризику і прибутку, що безпосередньо впливає на реалізацію наступних етапів проекту. У договорі про аутсорсинг необхідно докладно описати перелік послуг, які надаватимуться постачальником послуг. Кожен договір унікальний, але слід зазначити, що Цивільним кодексом України встановлені істотні умови договору послуг (договору надання послуг), а саме:

– Умова про предмет договору послуг. Договір надання послуг може вважатися укладеним, якщо в ньому перераховані певні дії, які зобов'язаний зробити виконавець, або вказана певна діяльність, яку він зобов'язаний здійснити.

– Термін надання послуг. Договором послуг (договором надання послуг) повинен бути передбачений початковий термін діяльності, яку повинен здійснити виконавець. Кінцевий термін виконання договором послуг (договором надання послуг) може бути і не передбачений, якщо це не суперечить суті договору послуг.

– Порядок оплати послуг. У випадках, коли в договорі послуг (договорі надання послуг) ціна не передбачена і не може бути визначена виходячи з умов договору, виконання договору послуг (договору надання послуг) має бути сплачено за ціною, яка при порівнянних обставинах звичайно стягується за аналогічні послуги (ч. 1 ст. 638

ЦКУ).

При складанні договору про аутсорсинг доведеться зіткнутися з факторами, які не можна буде оцінити чи виміряти, поки не закінчиться більша частина робіт, зокрема, на початковому етапі роботи може виникнути необхідність у вивченні базових витрат, які безпосередньо вплинуть на реалізацію наступних етапів проекту.

Тому багато угод з аутсорсингу починаються зі складання попереднього договору, в якому необхідно передбачити положення про те, що угода з питань які виникли буде досягнута пізніше. Крім того, слід обговорити механізм розподілу понесених витрат у разі, якщо договір буде розірваний. У договорі, як правило, повинна міститися наступна інформація, представлена на рис. 6.

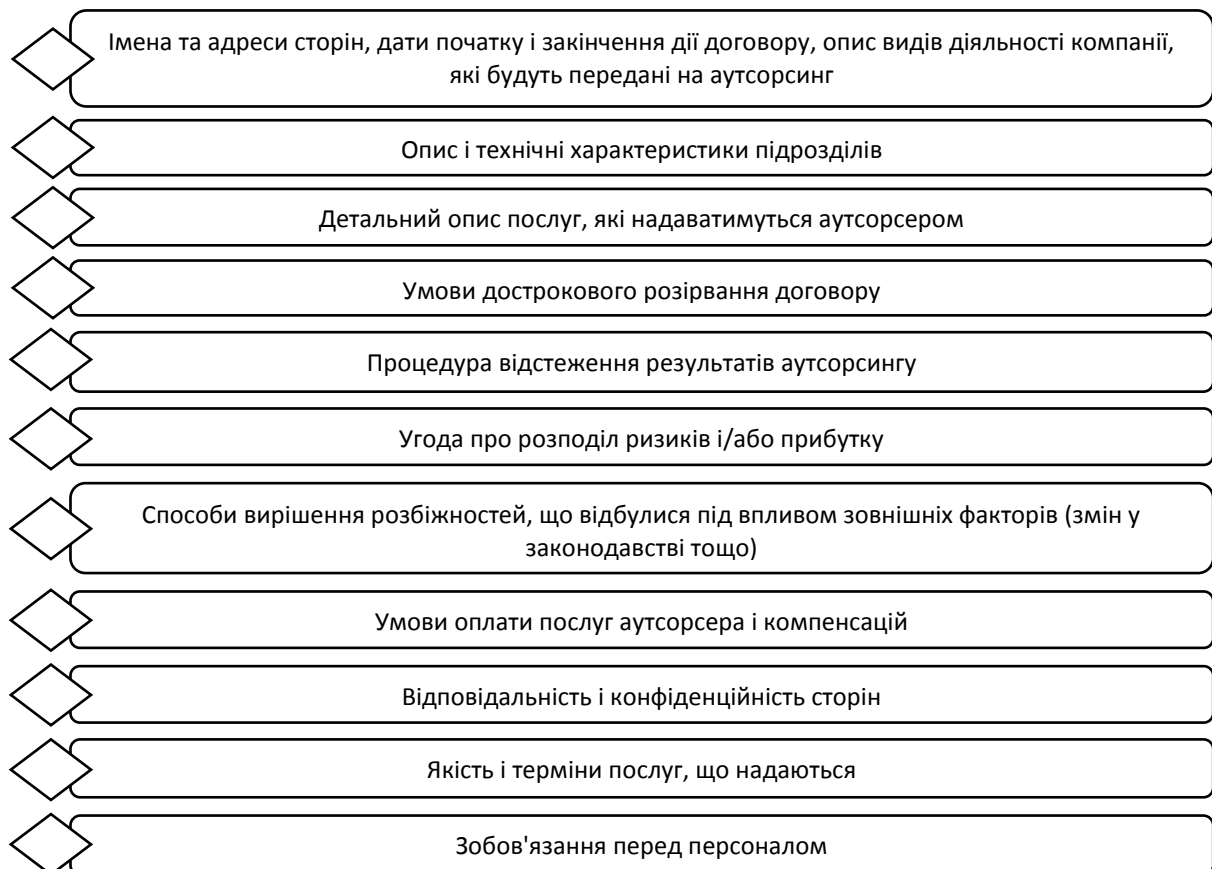


Рис. 6. Складові частини договору про аутсорсинг.

Щоб переговори не затяглися і були результативними, необхідно сформувати спеціальну робочу команду – центр компетенції, яка повинна займатися складанням договору, розподіляти ролі при роботі над угодою, вивчати інформацію про стан справ компанії, розробляти графік підготовки договору. Підписання договору є головним досягненням в програмі аутсорсингу.

5. Ефективне управління відносинами в період дії договору з організацією-аутсорсером є основою успішного завершення проекту. В організації, що приймає послуги аутсорсингу, менеджмент угоди необхідно здійснювати постійно як мінімум на трьох рівнях: 1 – вищий (стратегічний), керівництво; 2 – середній (тактичний), рівень середньої адміністративної ланки; 3 - нижчий (оперативний), окрема служба.

Якщо договір аутсорсингу передбачає великий обсяг роботи, то потрібна

додаткова команда з досвідом складання фінансових звітів, даних про продаж та ін. Крім того, будь-якому співробітникові з робочої групи повинна бути доступна інформація за всіма пунктами договірної угоди. Якщо договір складний, то необхідно в штаті команди (центрі компетенції) мати спеціального менеджера-координатора. До нього висувається ряд вимог:

- наявність вищої кваліфікації та досвіду управління проектами;
- тверда та етична поведінка в будь-яких ситуаціях;
- спеціальна підготовка і досвід ведення переговорів;
- здатність вирішувати конфлікти;
- вміння викликати довіру і авторитет в обох компаніях;
- знання договірних прав.

У період дії договору можуть виникнути проблеми і суперечки. Договір повинен містити механізм їх дозволу. Як приклад аутсорсингу в галузі інформаційних технологій можна передбачити ведення журналу, в якому фіксуються проблеми, що виникли при використанні програмного забезпечення тощо. Договором також повинна бути передбачена періодичність подання звітів про виконану роботу. Ефективне управління договором ґрунтується на наступних обов'язкових елементах:

- чітко складеною програмою аутсорсингу;
- загальному розумінні обмежень і витрат з обслуговування аутсорсингу;
- процедурах пропозиції, обговорення та впровадження змін в договір;
- управлінням та виконанням договору і чітких процедурах подання звітів;
- налагоджених каналів зворотного зв'язку;
- проведення регулярних зустрічей і переговорів.

Створення зрозумілих процедур адміністрування гарантує, що кожен співробітник розуміє, що він конкретно робить, коли і як. Процес управління аутсорсингом пропонуємо розглянути нижче (рис. 7).

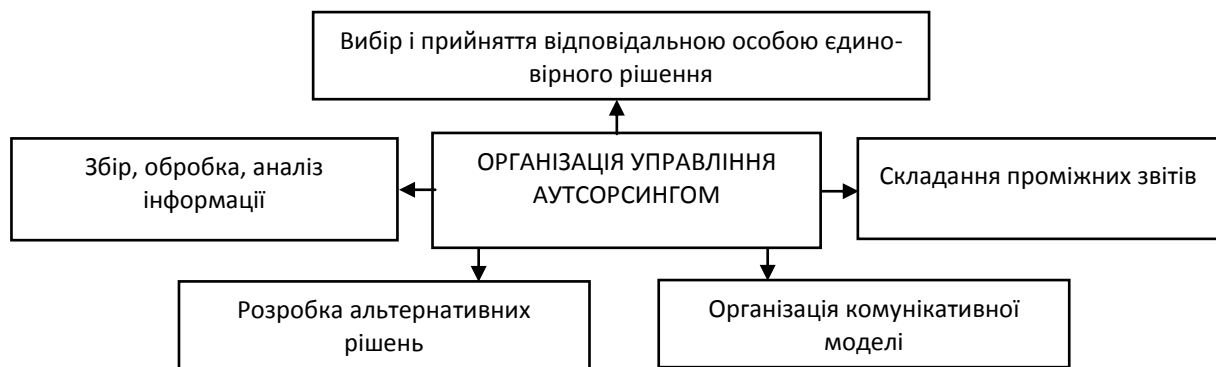


Рис. 7. Процес управління аутсорсингом.

Процес управління виконання договору гарантує, що як компанія-замовник, так і організація-аутсорсер відповідають за своїми зобов'язаннями настільки ефективно, наскільки це можливо для досягнення спільних цілей аутсорсингу. На наш погляд, менеджмент відносин у період дії договору не сильно відрізняється від звичайної управлінської практики, якщо дії сторін регламентовані, узгоджені стандарти і принципи взаємодії.

6. Після закінчення терміну договору підприємство-клієнт і організація-аутсорсер,

проаналізувавши результати, отримані в період співробітництва, визначають свої подальші відносини в одній з наступних форм, поданих на рис. 8:

1. Відновлення	2. Реструктурування	3. Завершення
----------------	---------------------	---------------

Рис. 8. Форми подальшої співпраці між замовником та аутсорсером.

1. Відновлення стосунків можливе, якщо аутсорсинговою компанією, надано послуги з прийнятною якістю і оптимальними витратами при мінімальних ризиках. Поновлення договору означає, що він буде продовжений з мінімальними змінами. Підприємство-клієнт і аутсорсер, як правило, видаляють з угоди всі суперечливі моменти і будують відносини на нових принципах, які були вироблені під час дії договору.

2. Реструктурування – це часткове завершення договору, при якому зберігаються відносини між сторонами за договором. Вносяться корективи у спільну роботу з урахуванням набутого досвіду при виконанні аутсорсингового договору. Підприємство-клієнт як і раніше має доступ до досвіду та знань аутсорсера, використанню інфраструктури і устаткування. За ініціативою однієї із сторін частина роботи може бути передана третій стороні.

3. Завершення партнерських відносин може виникнути у випадках виявлення серйозних недоліків у роботі, а саме: неякісно надані послуги, можливі ризики «виправдалися», фактичні витрати виявилися вище запланованих. Слід також зазначити, що припинення відносин можливо і по досягненні поставлених цілей, коли аутсорсингова послуга має кінцевий результат і більше не затребується замовником. Також це може статися і при злиттях або поглинаннях підприємств, зміні моделі управління, зміні в податковому законодавстві, закінченні терміну дії договору. Підприємство-клієнт і постачальник послуг заздалегідь розглядають кожен аспект можливого припинення відносин. Заходи по завершенню договору повинні бути відображені в корпоративному бізнес-плані.

Висновки. Сформовані етапи використання аутсорсингових послуг як система логічних дій з вибору аутсорсингових компаній, розробки договорів, їх реалізації та відновлення відносин між зацікавленими партнерами. Вони дозволять замовникам аутсорсингових послуг обдумано організувати роботу з постачальниками аутсорсингу. Кожен з шести запропонованих етапів в статті знайшов детальне висвітлення і конкретизацію щодо аутсорсингових послуг. Робота над кожним етапом дозволить зменшити ризики виникаючі при використанні аутсорсингових послуг, а також підвищити ефективність діяльності підприємства, оптимізувати витрати і підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку.

Список використаних джерел:

1. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА – М, 1999. – 479 с.
2. Анікін Б.А. Аутсорсинг і аутстафінг. Високі технології менеджменту / Б. А. Анікін, І. Л. Рудая. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
3. Иванов В. Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В. Ю. Иванов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.hr-portal.ru/article/upravlenie-kareroj-menedzhera-neobhodimost-i-osnovnoe-soderzhanie>>.

4. Бравар Ж.-Л. Ефективний аутсорсинг. Розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин: пер. з англ. / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 288 с.
5. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. - К. Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
6. Литвинов М. Аутсорсинг в Україні досяг мільярдних долларових оборотів / М. Литвинов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://cartli.com.ua/articles/523-aoutsorsing-v-ukraine-dostig-milliardnyh-dollarovykh-oborotov.html>>.