

УДК 65.012.4:658.7/1.8

Крупа О.В.

Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна,
e-mail: sasha_krupa@bigmir.net

**ОБҐРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ АУТСОРСИНГУ
ДОПОМІЖНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ**

Крупа О.В.

Khmelnitsky National University, Khmelnytsky,
Ukraine, e-mail: sasha_krupa@bigmir.net

**OUTSOURCING MECHANISMS IN SUPPLEMENTARY BUSINESS PROCESSES
OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES**

***Мета.** Розробити концептуальну схему управління машинобудівним підприємством на основі використання механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів.*

***Методика.** Визначено сутність аутсорсингу, проаналізовано підходи до структурування бізнес-процесів, визначено інструменти механізму, розглянуто основні принципи формування ефективного механізму аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів. Досліджено функції аутсорсингу та визначено його місце в забезпеченні сталого розвитку підприємства в сучасних умовах невизначеності, ризиків та посилення конкуренції. Запропоновано механізм організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств.*

***Результати.** В умовах глобалізації та трансформації економічних процесів і розвитку міжгосподарських відносин сучасна система управління підприємством потребує постійного удосконалення та розвитку, що породжує потребу використання нових методів організації бізнесу, застосування інноваційних видів діяльності та оптимізації процесу виробництва. Впровадження запропонованого механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства за рахунок розроблення оптимальної моделі виконання бізнес-процесів, виявлення непрофільних напрямків діяльності підприємства та передання їх на аутсорсинг.*

***Наукова новизна.** На підставі законів об'єктивного функціонування підприємств у конкурентному середовищі запропоновано механізм організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів, який ґрунтується на сучасній парадигмі системного управління машинобудівним підприємством, в основу якого покладено визначення профільних та непрофільних процесів підприємства.*

***Практична значущість.** Впровадження механізму формування аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів в практику господарювання вітчизняних машинобудівних підприємств дозволить сформувати ефективну систему управління підприємством, оскільки дасть змогу мінімувати витрати та оптимізувати процес організації виробництва шляхом концентрації на тих бізнес-процесах, які є пріоритетними, профільними для підприємства, а непрофільні бізнес-процеси дозволить передати аутсорсеру.*

***Ключові слова:** механізм, аутсорсинг, основні бізнес-процеси, допоміжні бізнес-процеси, підприємство, інструменти механізму.*

Постановка проблеми і її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями. Сучасні форми ведення господарської діяльності вимагають від промислових підприємств швидкої адаптації до нестабільного зовнішнього середовища, постійного підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та платоспроможності, мінімізації витрат та нівелювання негативного впливу ризиків. За таких умов процес успішного функціонування та економічного розвитку підприємств залежить від запровадження сучасних методів організації процесів виробничо-господарської діяль-

ності, використання нових підходів до управління та форм співпраці з бізнес-партнерами. Так, використання аутсорсингу, як одного із сучасних інструментів управління підприємством, дозволяє підвищити його конкурентні переваги шляхом забезпечення безперебійної роботи на всіх рівнях, зосередження основних ресурсів підприємства на виконанні найбільш перспективних напрямків бізнесу, відмови від виконання неконкурентоспроможних робіт.

Однак зміна системи управління – це дуже серйозний крок, особливо для великих підприємств, який вимагає багатьох змін структури самого підприємства, а тому необхідно розробити механізм, який дозволив би поступово перейти на використання аутсорсингу, оцінити його переваги та недоліки.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Наукові дослідження та напрацювання з питань впровадження системи аутсорсингу бізнес-процесів започатковані у працях таких вітчизняних науковців та зарубіжних фахівців, як: Б.А. Анікіна, Л.Г. Кісуріна, Л.О. Лігоненка, І.Я. Максименка, С.Н. Растворцевої, І.Л. Рудої, Ф.Н. Філіна, Ю.Ю. Фролової, Т.В. Шарчука, Ж.-Л. Бравара, Р. Моргана, Дж.Б. Хейвуда.

Відаючи належне значному науковому доробку названих вчених, слід підкреслити, що увага авторів більшості робіт сконцентрована на вивченні окремих аспектів процесу ухвалення управлінських рішень щодо застосування аутсорсингу.

Низка завдань концептуального, теоретико-методичного та практичного характеру залишається недостатньо вирішеною, що ускладнює підготовку та спричиняє відсутність дієвих практичних рекомендацій щодо використання аутсорсингу. Зокрема, поза увагою більшості робіт залишилися питання щодо розробки механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів, який покликаний полегшити процес прийняття управлінських рішень та оптимізувати господарсько-виробничі процеси на підприємстві.

Метою статті є розробка механізму організації аутсорсингу бізнес-процесів вітчизняних підприємств машинобудування.

Виклад основного матеріалу досліджень. Сучасне функціонування підприємств, обумовлене економічним розвитком та конкуренцією, сприяє застосуванню нових інструментів управління, одним із яких є аутсорсинг. Він надає можливість підприємствам посилити свої конкурентні переваги на ринку. Такі позиції підприємств і подальший їхній розвиток значно залежать від економічної ефективності рішень щодо аутсорсингу [1, с. 37]. Тому перехід до аутсорсингової моделі потребує визначення стратегії діяльності підприємства.

У вітчизняній практиці застосування стратегічного підходу до управління підприємством залишається обмеженим. Головними причинами такого становища є: недостатня дослідженість методологічних проблем сфери стратегічного управління; не систематизовано належним чином порядок прийняття й реалізації стратегічних рішень; відсутність налагоджених та перевірених інструментів розробки і реалізації стратегії; неспроможність ув'язати стратегічний рівень управління підприємством з операційним, тобто довести стратегію до певного виконавця; помилкове очікування керівниками підприємства миттєвого результату. Крім того, керівництво підприємствами виступає проти руйнування традиційних взаємовідносин у процесі управління підприємством, немає відповідної мотивації, інформаційне забезпечення недостатнє для ефективного стратегічного управління [2, с. 79].

У роботах зарубіжних та вітчизняних фахівців наводяться численні підходи до формування та реалізації стратегії на різних рівнях управління, які значною мірою базуються на різних тлумаченнях стратегії, різних пріоритетах, які надаються факторам, на підставі яких ухвалюються стратегічні рішення, та різних оцінках стану цих факторів [3, с. 136].

Потреба зміни стратегій підприємства обумовлюється, як правило, неспівпаданням об'єктивно можливої стратегії і стратегії, яка використовується підприємством щодо конкретного виду діяльності на практиці, що викликає необхідність проведення реінжинірингу для цього виду діяльності. Крім того, характер необхідної стратегії значним чином визначає вибір бізнес-процесів для передачі зовнішнім контрагентам і задає цільові установки для реорганізованих бізнес-процесів [4].

Для здійснення ефективної господарської діяльності на основі аутсорсингу бізнес-процесів необхідно розробити чіткий план переходу до нової системи управління, яка включатиме сучасні механізми, принципи та моделі.

Важливими елементами управління бізнес-процесами підприємства та їхньої оптимізації є їхня чітка структуризація. Так, з метою побудови раціональної системи господарювання необхідно визначити сутність основних та допоміжних бізнес-процесів, що дозволить підприємству обрати пріоритетні напрямки діяльності.

Основні бізнес-процеси беруть участь у створенні основної цінності, орієнтованої на досягнення стратегічної мети управління підприємством, формують такий результат, такі споживчі якості, за які клієнт готовий платити гроші, сфокусовані на отриманні прибутку. А допоміжні бізнес-процеси – це процеси надання необхідних внутрішніх продуктів, внутрішніх послуг для напрямків бізнесу, які забезпечують функціонування інфраструктури компанії [5].

На нашу думку, з метою посилення конкурентних переваг та оптимізації виробничого процесу вітчизняним машинобудівним підприємствам, які на сучасному етапі розвитку перебувають на стадії занепаду, варто сконцентрувати свою увагу на профільних бізнес-процесах, а непрофільні передати на аутсорсинг.

Механізм організації аутсорсингу на машинобудівних підприємствах має включати в себе наступні етапи: структуризацію основних і допоміжних функцій і бізнес-процесів, виявлення ключових компетенцій, аналіз ринку послуг аутсорсингу, якісне обґрунтування аутсорсингу окремих бізнес-процесів, прийняття експертного рішення про використання аутсорсингу; вибір форми організації з аутсорсером (відкритий, закритий аутсорсинг) з урахуванням стратегічних інтересів і можливостей підприємства; оцінка пропозицій аутсорсерів, запит інформації в потенційних постачальників послуг, вибір партнера-аутсорсера [6].

Розробка механізму, обґрунтування його структури та взаємодії елементів і підсистем забезпечення на практиці значною мірою посилять результативність діяльності підприємства та дозволить поліпшити загальні показники його роботи.

Механізм організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів має ґрунтуватися на основних економічних законах, враховувати вплив і стан зовнішнього та внутрішнього середовища, включати основні методи, принципи, завдання, функції та важелі управління, за допомогою яких підприємство може впливати на стратегію діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках (рисунок 1).

Побудова механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів вимагає розгляду існуючих теоретико-методологічних та практичних площин, на яких ґрунтується його формування. У цьому контексті важливе значення має аналіз домінант сучасної парадигми, які розкривають логіку поділу бізнес-процесів на профільні та непрофільні, а також застосування аутсорсингу як інструменту управління допоміжними бізнес-процесами.

Чітке розуміння та осмислення категорії механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів, співвідношення та ролі окремих його елементів є важливим для забезпечення ефективної системи управління підприємством в цілому та його господарською діяльністю зокрема.

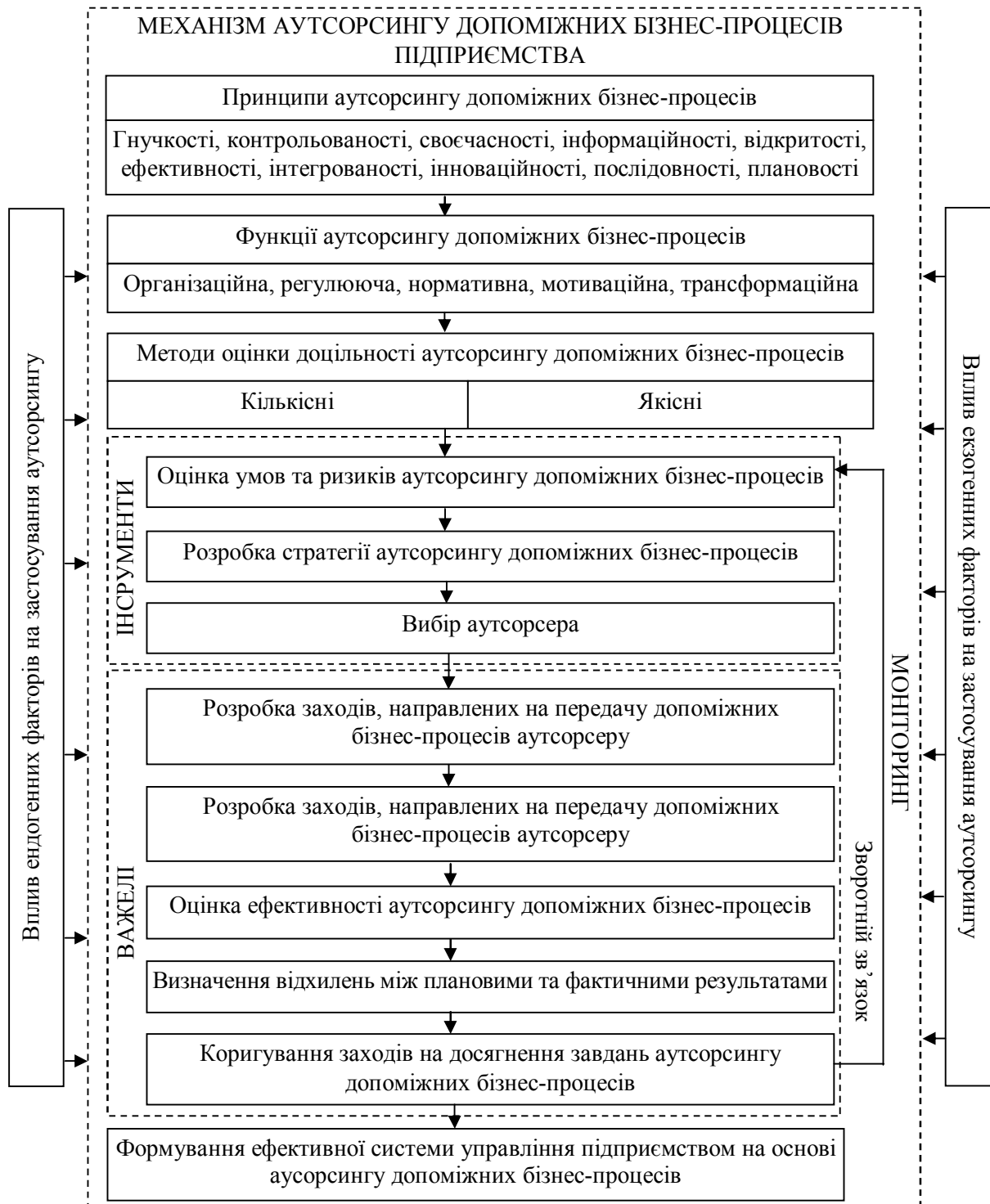


Рисунок 1 – Механізм організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств машинобудування

Основою побудови механізму є принципи аутсорсингу, до яких автором віднесені такі:

- інтегрованості – аутсорсери, які приймають на виконання певні процеси, не можуть діяти окремо, без співпраці з усіма відділами та підрозділами на підприємстві;
- гнучкості – аутсорсинг передбачає підлаштування аутсорсера під особливості того підприємства, процес на якому він виконує;

- контрольованості – виконання переданого на аутсорсинг процесу має бути під повним контролем керівництва підприємства;
- інформаційності – підприємство-аутсорсер на умовах договору про аутсорсинг зобов'язується постійно надавати інформацію та звіти про виконану роботу;
- ефективності – аутсорсинг потрібен підприємству лише в тому випадку, якщо аутсорсер буде виконувати процес ефективніше та з меншою кількістю витрат порівняно з власними підрозділами;
- інноваційності – аутсорсинг передбачає виконання процесів спеціалізованим підприємством чи організацією, які використовують лише новітні методи роботи;
- послідовності – передбачає поступовий перехід до передачі процесів від незначних до значніших;
- своєчасності – означає, що вибір аутсорсингу відбувається лише у випадку, коли необхідна концентрація на основних процесах та перехід до нових форм управління;
- відкритості – виконання покладених функцій відбувається лише з дозволу та за повної інформованості керівництва підприємства, яке віддало процес зовнішньому виконавцю;
- плановості – виконання процесів аутсорсером передбачає своєчасне та передбачене виконання покладених завдань.

Таким чином, запропоновані принципи побудови механізму організації аутсорсингу є передумовами його розробки і відіграють важливу роль у подальшій ефективності функціонування розробленого механізму.

На основі наведених принципів було визначено функції, які виконує аутсорсинг. Це:

- організаційна – передбачає впорядкування та безперебійність роботи усіх процесів виробництва;
- регулююча – функція, за якої, орієнтуючись на ринкові ціни і намагаючись одержати максимальний прибуток, підприємці спрямовують свої кошти на підвищення рентабельності процесів;
- нормативна – на основі діяльності аутсорсера відбувається розробка рекомендацій з управління певним процесом;
- мотиваційна – забезпечення професійного виконання усіх процесів дає змогу працювати ефективніше, швидше, що, у свою чергу, сприяє підвищенню кваліфікації працівників та їхньому професійному зростанню;
- трансформаційна – означає, що, застосовуючи аутсорсинг як новітній інструмент системи управління, підприємство тим самим реорганізовується до сучасних вимог ринку.

Для того, щоб слідувати шаленим темпам розвитку ринку, керівництво підприємств має забезпечувати такий самий розвиток підприємства, а точніше, його конкурентних переваг.

Застосовуючи аутсорсинг, ми можемо переконатися в його корисності для підприємства та в підвищенні якості виконання процесів. Це і має стати наступним етапом для вирішення завдання щодо необхідності застосування аутсорсингу.

Обов'язковим елементом механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів є розробка заходів, спрямованих на формування ефективної стратегії управління підприємством на основі концентрації на основних функціях та передачі непрофільних процесів зовнішнім партнерам. Для їхнього втілення керівникам необхідно мати набір важелів, на основі яких ухвалювати найбільш доцільні рішення.

Оскільки аутсорсинг має стратегічний характер, прийняття управлінського рішення щодо передавання функцій і бізнес-процесів компанії сторонній організації на-

лежить до компетенцій вищого керівництва компанії. При цьому необхідно систематично визначати економічний ефект від переходу на аутсорсинг і перегляд функцій або бізнес-процесів, що передаються на аутсорсинг на постійній основі [7].

Рішення про використання аутсорсингу завжди пов'язане з певним ризиком, а реальність отримання негайної вигоди у вигляді скорочення витрат викликає чималі сумніви. Саме тому успіх реалізації розроблених заходів підприємства певною мірою залежить від зворотнього зв'язку та чинної системи моніторингу. Як частина управлінського процесу, контроль за діями аутсорсера є процесом вимірювання та оцінки ступеня наближення підприємства до поставленого завдання. Моніторинг здійснюється на всіх етапах аутсорсингу і за своїм змістом є системою послідовного збору даних з метою оперативної діагностики стану об'єкта управління, його дослідження та оцінки в динаміці, а отже, передбачає аналіз та оцінку виконання управлінських заходів з точки зору відповідності плану управління і ступеня досягнення поставлених завдань. За результатами аналізу приймаються рішення про відповідність планових завдань фактичним результатам та у разі виявлення відхилень відбувається коригування заходів з метою досягнення поставленої мети.

Висновки. Таким чином, застосування запропонованого механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів дозволить забезпечити: високий рівень ефективності господарської діяльності підприємства; раціональне використання ресурсів, мінімізацію витрат; побудову ефективної системи управління підприємством та посилення його конкурентних позицій.

Перспективи подальшого дослідження полягають у розробці алгоритму управління допоміжними бізнес-процесами підприємств машинобудування на основі аутсорсингу.

Список літератури / References:

1. Коток М.В. Аутсорсинг логістичних функцій торговельних підприємств / М.В. Коток // Товари і ринки. – 2011. – № 2. – С. 36-45.
Kotok, M.V. (2011), "Autorsoring of logistic functions of enterprises of auctions", *Tovary i rynku*, no. 2, pp. 36-45.
2. Герчанівська С.В. Стратегічне управління як механізм забезпечення ефективного розвитку вітчизняних підприємств / С.В. Герчанівська // Інноваційна економіка. – 2012. – № 1. – С. 79-81.
Gerchanivska, S.V. (2012), "Strategic management as mechanism of providing of effective development of domestic enterprises", *Innovatsiina ekonomika*, no. 1, pp. 79-81.
3. Гліненко Л.К. Матричні технології формування стратегій підприємства / Л.К. Гліненко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – Т. 1. – С. 143-148.
Glinenko, L.K. (2011), "Matrix technologies of forming of strategies of enterprise", *Marketing i menedzhment innovatsii*, no. 3, Vol. 1, pp. 143-148.
4. Череп А.В. Необхідність формування конкурентної стратегії підприємства машинобудівної галузі / А.В. Череп, Ю.М. Краснокутська // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.economy.nayka.com.ua>>.
Cherap, A.V. and Krasnokutska, Yu.M., "Necessity of forming of competition strategy of enterprise of machine-building industry", *Efektivna ekonomika*, available at: www.economy.nayka.com.ua.
5. Командровська В.Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення / В.Є. Командровська, О.Ю. Морозенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.nbu.gov.ua>>.
Komandrovskaya, V.Ye. and Morozenko, O.Yu., "Processes of Business of enterprise: essence and methods of perfection", available at: www.nbu.gov.ua.

6. Соколова Н.А. Экономический механизм организации аутсорсинга на промышленных предприятиях: автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)» / Н.А. Соколова. – Челябинск, 2012. – 21 с.
Sokolova, N.A. (2012), “Economic mechanism of organization of outsourcing on industrial enterprises”, Abstract of Ph.D. dissertation, Cand. Sci. (Econ.), Chelyabinsk, Russia.
7. Спірідонова К.О. Механізм запровадження аутсорсингу для оптимізації витрат [Електронний ресурс] / К.О. Спірідонова, Д.А. Климова // Наука в інформаційному просторі: матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф., 29-30 вер. 2011 р. – Режим доступу: <<http://www.confcontact.com/node/168>>.
Spiridonova, K.O. and Klymova, D.A. (2011), “A mechanism of introduction of outsourcing is for optimization of charges”, Proc. 7th Int. Sci.-Pract. Conf., available at: www.confcontact.com/node/168.

Цель. Разработать концептуальную схему управления машиностроительным предприятием на основе использования механизма организации аутсорсингу вспомогательных бизнес-процессов

Методика. Определена сущность аутсорсинга, проанализированы подходы к классификации бизнес-процессов, определены инструменты механизма, рассмотрены основные принципы формирования эффективного механизма аутсорсингу вспомогательных бизнес-процессов. Исследованы функции аутсорсинга и определено его место в обеспечении устойчивого развития предприятия в современных условиях неопределенности, рисков и конкуренции. Предложен механизм организации аутсорсинга вспомогательных бизнес-процессов предприятий.

Результаты. В условиях глобализации и трансформации экономических процессов и развития межхозяйственных отношений современная система управления предприятием требует постоянного совершенствования и развития, порождает потребность в использовании новых методов организации бизнеса, применении инновационных видов деятельности и оптимизации процесса производства. Внедрение предложенного механизма организации аутсорсингу вспомогательных бизнес-процессов будет способствовать повышению эффективности функционирования предприятия за счет разработки оптимальной модели бизнес-процессов, выявления непрофильных направлений деятельности предприятия и передачи их на аутсорсинг

Научная новизна. На основании законов объективного функционирования предприятий в конкурентной среде предложен механизм организации аутсорсингу вспомогательных бизнес-процессов, основанный на современной парадигме системного управления машиностроительным предприятием, в основе которого лежит определение профильных и непрофильных процессов предприятия

Практическая значимость. Внедрение механизм формирования аутсорсингу вспомогательных бизнес-процессов в практику хозяйствования отечественных машиностроительных предприятий позволит сформировать эффективную систему управления предприятием, поскольку позволит минимизировать затраты и оптимизировать процесс организации производства путем концентрации на тех бизнес-процессах, которые являются приоритетными, профильными для компании, а непрофильные бизнес-процессы позволит передать аутсорсеру.

Ключевые слова: механизм, аутсорсинг, основные бизнес-процессы, вспомогательные бизнес-процессы, предприятие, инструменты механизма.

Purpose. Develop a conceptual scheme of running machine-building enterprises based on outsourcing mechanisms of supplementary business processes.

Methodology. Numerous approaches to defining notion of «mechanism» were analyzed; instruments of outsourcing mechanisms were defined; principles of forming efficient outsourcing mechanisms in supplementary business-processes processes were outlined. The author defined functions

of outsourcing mechanisms and their role in sustainable enterprises' development in conditions of risks and increasing competition. Outsourcing mechanisms in supplementary business processes of machine-building enterprises were suggested.

Findings. In the conditions of globalization and transformation of economic processes modern system of enterprise management requires its permanent enhancement. This prompts introduction of new methods of business organization as well as innovative types of business activity and optimization of production processes. Introduction of the suggested outsourcing mechanisms in supplementary business processes will foster better efficiency of enterprise's running due to optimal model of performing business processes, timely identification of unpromising vectors of enterprise's activity and their outsourcing.

Originality. Based on the laws of objective enterprise's functioning in competitive environment the author suggests outsourcing mechanism for supplementary business processes, which is based on contemporary paradigm of systematic management of machine-building industry and which takes into account major and supplementary business vectors.

Practical value: Introduction of outsourcing mechanisms for supplementary business processes in machine-building industry will provide opportunities for creating efficient system of enterprises' management in the sphere. This will minimize its expenditures and optimize production processes by concentrating on high-priority business processes whereas non-promising vectors will be transferred to outsourcer.

Key words: mechanism, outsourcing, main business processes, supplementary business processes, enterprise, mechanism tools.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук Фроловою Л.В. Дата надходження рукопису 24.04.2013 р.

