

Євтушенко Н.О.

АУТСОРСИНГ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ

Розкрито та встановлено економічну сутність аутсорсингу, визначено основну мету його впровадження. Встановлення значення та роль аутсорсингу у діяльності підприємств. Проаналізовано та узагальнено інформацію поетапного переходу щодо використання аутсорсингу у діяльності підприємств України. Сформовано основні переваги та недоліки використання аутсорсингу в діяльності вітчизняних підприємств. Запропоновано шляхи впровадження аутсорсингу та його основні сфери, в яких доцільно впроваджувати аутсорсинг.

Ключові слова: аутсорсинг, витрати, конкуренція, конкурентні переваги, стратегія, спеціалізація, бізнес-процес, управління, аутсорсер, компанія-аутсорсер, підприємство.

ВСТУП

У сьогоднішніх умовах господарювання вітчизняні компанії стикаються з безпрецедентним підсиленням конкуренції. Виживають та досягають успіх ті підприємства, які ведуть свій бізнес найбільш ефективним методом. Актуальним для підприємств стає питання щодо оптимізації витрат на постачання, ефективне управління ланцюгами поставок, налагодження довготривалої співпраці з партнерами по бізнесу. Одним із найбільш успішних методів у процесі використання якого підприємства отримують конкурентні переваги за рахунок зниження витрат, раціоналізації виробничої та управлінської діяльності, сфокусованої на інноваціях, є аутсорсинг. Його застосування дозволить підприємствам, які у ході своєї діяльності беруть участь у ланцюгу поставок, передати відповідальність за виконання власних завдань на зовнішнього надавача послуг. У такому випадку підприємство зможе уникнути кількості непередбачених витрат, а зовнішній надавач послуг зможе виконати послуги ефективніше, швидше та з мінімальними витратами.

Питанням розвитку аутсорсингу присвячені чисельні праці таких вітчизняних вчених, як: Алімова Т., Боков В., Брінь П., Вайнштейн В., Добронравов О., Лосєв С., Мельник О. та інших. Даній проблематиці також присвячені дослідження зарубіжних дослідників, таких як: Баден-Фуллер С., Брюс Д. Дж., Вількокс Л. П., Кетлер К., Таргет Д., Хант В., Хейвуд Дж. Б., Хендрі Дж. та інших. Особливості використання аутсорсингу розглянуто в роботах вітчизняних науковців: Б. Анікіна, А. Бархасєва, Є. Крикавського, Л. Міротіна, В. Сергєєва, Н. Чухрай, Д. Хейвуда, С. Шаповала та ін. Водночас, є необхідність детальнішого дослідження використання аутсорсингу вітчизняними підприємствами.

Цілями даної статті є: розкрити економічну сутність аутсорсингу, встановити основну мету його впровадження, проаналізувати інформацію поетапного переходу щодо використання аутсорсингу у діяльності підприємств, сформулювати основні переваги та недоліки впровадження аутсорсингу в діяльність підприємств та обґрунтувати його доцільність.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як економічне явище, аутсорсинг виріс із практичної діяльності в таких галузях як бухгалтерія та юриспруденція. Витоки його практичного застосування відносять до 30-х рр.. XX ст. – періоду високої конкуренції в автомобілебудуванні [1]. У процесі розвитку, галузевий спектр аутсорсингу суттєво збільшився. Лідерами серед функцій, які перекладаються на нього, є: підтримка інформаційних систем (72% компаній — користувачів ІТ-послуг), пошук та відбір кадрів (HR-аутсорсинг), PR, рекламні та клінінгові послуги, охорона та служба безпеки, організація транспортних перевезень, адміністративна підтримка та інше.

Як новий вектор у функціонуванні світової економіки аутсорсинг з'явився саме завдяки розвитку інформаційних технологій, які зробили можливим швидку і надійну передачу практично необмежених обсягів інформації між компаніями різних країн. При цьому саме інформаційні технології, хоча і не тільки вони, стали головною сферою застосування аутсорсингу, оскільки вони перетворилися на основний важіль швидкого науково-технічного та економічного розвитку багатьох країн.

У економічній літературі частіше поняття «аутсорсинг», як економічне явище розглядається з практичної точки зору, у рамках теорії менеджменту і маркетингу. Наприклад, Дж. Брайан Хейвуд визначає аутсорсинг, як «переклад внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємства і всіх пов'язаних з ними активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надавати якусь послугу протягом визначеного часу за обумовленою ціною». Тобто,

© Євтушенко Наталя Олександрівна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту Запорізького національного університету Нікопольський факультет, тел. (050) 03-04-755, e-mail: evtushenko.nat@yandex.ru

сутність аутсорсингу полягає в розподілі функцій бізнес-системи згідно з принципом "залишаю собі тільки те, що здатен зробити краще за всіх, передаю зовнішньому виконавцю те, що він виконає краще за інших" [2].

Аутсорсинг (*out* – зовнішній, *source* – джерело, ресурс) – це метод оптимізації діяльності підприємства за рахунок концентрації зусиль на основному предметі діяльності та передачі функцій, що не є профільними для компанії, та корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям [3]. Аутсорсинг можна визначити також і як спосіб кооперування. Але на відміну від інших способів кооперації – підяду, субпідяду, сервісного обслуговування – аутсорсинг – це стратегія управління компанією, а не просто вид партнерської взаємодії, він припускає певну реструктуризацію виробництва корпорації та її зв'язків. Субпідряд, як правило, відноситься до спільної роботи по якомусь конкретному замовленню або групі замовлень, будь то на тимчасовій, або постійній основі, тоді як «класичний» аутсорсинг пов'язаний з «життєвим циклом» компанії як такої. Таким чином, аутсорсинг має на увазі дуже тісні взаємини між сторонами, інтеграції на основі більш глибокої «вартісної спеціалізації».

Незважаючи на новизну і модність терміна, основний економічний зміст поняття «аутсорсинг» - це бажання передати професіоналам якісь функції, які вони можуть виконувати більш якісно і менш затратне. Аутсорсинг - це форма взаємовідносин з клієнтом [4]. Зміст аутсорсингу як чиннику оптимізації витрат, полягає в тому, що всі ресурси підприємства зосереджуються на основному виді діяльності, а неосновні - перекладаються на професійних партнерів. Крім того, у процесі його використання, аутсорсинг впливає на стратегічне управління підприємством і стає частиною його управлінської стратегії. Причому, у такому вигляді аутсорсинг є не просто видом партнерської співпраці, й завдяки йому забезпечується передача не лише обов'язків, а й відповідальності за надання певних послуг компаніям-партнерам по бізнесу. Тому аутсорсинг – це одне із рішень, яке дозволить значно оптимізувати витрати, збільшити гнучкість підприємства, відкрити доступ до технічних інновацій і отримати конкурентні переваги, що є особливо актуальним в умовах кризи [5].

Виходячи з вищевказаного, мета аутсорсингу – це можливість дозволити будь-якому підприємству сфокусувати всі свої зусилля на вирішенні основних завдань, стосовно зростання конкурентоспроможності, просування свого профільного товару на внутрішніх та зовнішніх ринках за умови отримання конкурентних переваг. Супутні проблеми підприємства делегується компаніям-аутсорсерам, для яких отримання таких повноважень є ключовим видом діяльності. У таких умовах аутсорсинг дозволяє підвищити виробничу ефективність фірми шляхом скорочення витрат, прискорення адаптації до умов зовнішнього середовища, поліпшення якості продукції та послуг, зменшення ризиків.

Перехід підприємства на аутсорсинг процес прийняття рішення повинен складатися з чотирьох етапів:

1) оцінювання власних можливостей підприємства. У ході цього етапу ведеться пошук ресурсів розвитку підприємства, зміна його менеджменту, впровадження ефективних методів планування, мотивації та контролю. Якщо керівництво підприємства швидко освоїть новий продукт та в змозі досягти оптимальної для ринку ціни, то використання аутсорсингу не є доцільним;

2) дослідження ситуації на ринку. У процесі оцінки встановлюється якість продукції та ділової репутації, а також визначається характеристики економічного стану підприємства в даній галузі та в цілому. На цьому етапі доцільним, для оцінювання власних витрат, є використання методу розрахунку витрат за процесами. Метод розрахунку витрат дає можливість зробити точні розрахунки фактичних витрат на кожен окремий бізнес-процес. Зазначемо, що аутсорсинг бізнес-процесів являє собою передачу окремих бізнес циклів або окремих операцій повністю на аутсорсинг сторонньої організації, наприклад управління персоналом, управління маркетингом та ін. При розрахунках щодо економічної ефективності необхідно враховувати тільки ті складові витрат, які можна знизити при використанні аутсорсингу, зокрема витрати на: персонал, виробничі площі, зберігання запасів, обладнання та виробничі потужності, транспортування, управління;

3) аналіз зібраних даних та підготовка управлінського рішення. Якщо у ході розрахунків з'ясується, що співвідношення «витрати на власне виробництво – витрати на придбання» менше одиниці, то реалізація бізнес-процесу власними силами є ефективнішою, так як використання аутсорсингових схем не призведе до зниження витрат. При передачі бізнес-процесів на аутсорсинг клієнт інтегрує аутсорсера в свою організаційну структуру. 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;

4) процес прийняття рішення. При позитивному рішенні в більшості випадків управління передається сторонньої організації, оскільки основною причиною передачі окремих бізнес-процесів є залучення висококласних фахівців в тій області, яка не є основною діяльністю підприємства і доцільно процес управління в цій сфері передати фахівцям компанії-аутсорсера. Як правило, у ході цього управління затверджують план виконання аутсорсинг-проекту, призначають керівників, опрацьовуються механізми аналізу та моніторингу, розробляють необхідні схеми та прийоми контролю процесу поставок товарів і послуг аутсорсером. Аутсорсинг-проекту – це комплексний процес, що включає в себе прийняття цілого ряду стратегічно важливих для підприємства управлінських рішень.

Впровадження аутсорсингу в практику його діяльності може бути самостійною метою і результатом проекту. 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 підприємства не означає підвищення її ефективності в цілому. Таким чином, аутсорсер може нести додаткові ризики, в разі неправильно обраної стратегії або прийняття неправильних рішень.

Для підприємства, що прагне залучати аутсорсера є визначення економічної ефективності звернення до сторонніх організацій шляхом зіставлення витрат на виконання функцій власними силами з вартістю послуг аутсорсингової компанії. Але впровадження в діяльність підприємств аутсорсингу буде приносити значний ефект тоді, коли буде проводитися постійний контроль виконання договорів. Якщо за результатами контролю аутсорсер не забезпечує належну якість товарів та

послуг, не виконує термінів поставки, відбувається витік інформації та інше, то керівництву підприємства-замовника терміново необхідно внести корективи в роботу або відмовитися від послуг даного аутсорсера.

Прийняття рішення про перехід на аутсорсинг завжди важко дається керівництву, оскільки воно викликає зміни в організації. Безконфліктне втілення організаційних змін в умовах співпраці всього персоналу є винятком, а не правилом. Працівники й керівництво підприємства по-різному оцінюють майбутні зміни. Для працівників зміни є загрозою, а для керівництва – шансом. Опір змінам може проявлятися у формі зниження продуктивності праці, звільнення й переходу на іншу роботу або у формі відкритого виступу проти змін.

Аналіз наукових праць дозволив виділити основні переваги та недоліки використання аутсорсингу в діяльності вітчизняних підприємств (табл. 1).

Таблиця 1 Основні переваги та недоліки аутсорсингу у діяльності підприємств*

Сфера аутсорсингу	Переваги	Недоліки
Постачання матеріалів, сировини, комплектуючих [6]	<ul style="list-style-type: none"> - зниження вартості закупівель через отримання знижок закупівельними групами; - ритмічність поставок; - зниження витрат транспортування і складування; - зниження постійних витрат з утримання власного транспорту і складів; - зниження кількості працюючих; - підвищення якості послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - втрата контролю; - витік інформації; - розкриття комерційної таємниці; - неприйняття змін персоналом; - нечіткість розрахунку витрат на логістику; - скорочення персоналу; - зниження якості матеріалів
Сервісне обслуговування технологічного обладнання в процесі виробництва [6]	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення якості послуг; - зниження постійних витрат через утримання бригади сервісного обслуговування; - зниження кількості працюючих, що забезпечують технологічний процес 	<ul style="list-style-type: none"> - низький рівень якості сервісного обслуговування; - недостатній рівень інформованості про потенційні фірми; - збій технологічного процесу; - зростання змінних витрат
Збут готової продукції [6]	<ul style="list-style-type: none"> - зниження витрат обслуговування запасів, транспортування, відправку готової продукції споживачам; - зниження ризиків за “товар у дорозі” 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність контролю; - збільшення витрат на рекламу; - несвоєчасна реакція на зміну попиту; - несвоєчасне отримання інформації про потреби
Аутсорсинг-проект	<ul style="list-style-type: none"> - пошук шляхів зниження витрат за рахунок використання ресурсів аутсорсерів; - підвищення якості продуктів / послуг і найкращу відповідність вимогам клієнтів; - вивільнення власних ресурсів і можливість їх цілеспрямованого використання для розвитку та вдосконалення власних компетенцій та придбання додаткових конкурентних переваг 	<ul style="list-style-type: none"> - 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); - недостатнє опрацювання самого аутсорсинг-проекту; - неправильний вибір партнера-аутсорсера; - невиправдане винесення за межі організації основних функцій або бізнес-процесів

*Сформовано автором на основі [6]

Таким чином, систематизація наукового матеріалу дозволила виділити основні переваги та недоліки аутсорсингу, що отримують вітчизняні підприємства у процесі його використанні. Основними перевагами є

зниження витрат на обслуговування бізнес-процесів та підвищення рентабельності бізнесу, що дозволить спрямовувати зусилля на основну справу підприємства. Тобто, підприємство аутсорсер виконає ці операції

дешевше, так як аутсорсер спеціалізується у вузькій галузі та за рахунок ефекту масштабу, який буде досягнутий при здійсненні однотипних операцій одночасно для багатьох клієнтів. Крім того, спеціалізація наданих послуг дозволяє компанії-аутсорсеру отримувати й збагачувати власний досвід і в подальшому використовувати сучасні технології та висококваліфікований персонал. Тому робота компанії-аутсорсера пов'язана з якістю та надійністю виконуваних функцій.

Проте передавання функцій аутсорсеру може викликати й негативні наслідки. По-перше це загроза невиконання конфіденційності. Аутсорсингова компанія гарантує, що витік інформації про замовника неможливий, але виконання цього пункту не може гарантуватися стовідсотково. В аутсорсинговій компанії діє положення про комерційну таємницю клієнта, порушення якої несе збитки перш за все безпосередньо самій аутсорсинговій компанії. Передача інформації про діяльність клієнта виконується тільки згідно з поточним законодавством. По-друге, втрата контролю над власними ресурсами, втрата керівництвом підприємств контролю за певною частиною бізнесу, внаслідок чого можуть бути прийняті нерациональні рішення. Це пов'язано з тим, що аутсорсера важче контролювати, ніж внутрішній підрозділ всередині підприємства, який завжди під контролем. По-третє, людський чинник, так як при використанні аутсорсингу може спостерігатися зниження продуктивності праці власного персоналу підприємств-замовників через те, що аутсорсинг передбачає передавання частини персоналу у його розпорядження або звільнення персоналу, внаслідок чого мотивація працівників різко знижується. Взагалі негативні наслідки у сукупності призводять до зниження якості функцій, що були передані сторонній організації через несумлінне виконання або непрофесійність аутсорсера. Так відсутність у підприємства-замовника директора з інформаційних технологій та політик існування інфраструктури, її планування, планування бюджету може мати не дуже гарні наслідки. В окремих випадках спостерігається психологічний вплив на людей, що обслуговують систему — із остраху втратити замовника, виконуються «забаганки», які негативно впливають на стан системи, що, як правило, пов'язане з недоліками в інформаційній освіті замовника та небажанням витратити потрібні кошти на підтримку інформаційної інфраструктури, інші чинники;

Вищезазначені переваги та недоліки стосуються діяльності підприємств. За його межами, на ринку, спостерігається таке явище як нерозвиненість конкуренції, у ході якої домінує один аутсорсер, що є монополістом. Унаслідок укладання договору з таким аутсорсером підприємствам слід очікувати підвищення цін на послуги, а також можливості неякісного виконання переданих функцій через те, що підприємства-замовники не зможуть знайти іншого аутсорсера. Тому, вибираючи компанію-аутсорсера, необхідно провести моніторинг ринку, зібрати та проаналізувати великий діапазон інформації стосовно аутсорсерів, розпитати колег, які користувалися їх послугами, проаналізувати витрати, що будуть понесені, співставити з очікуваними результатами й можливостями підприємств, проаналізувати досвід роботи у сфері аутсорсингу, кількість нестандартних ситуацій, з якими доводилося стикатися фахівцям-аутсорсерам. Крім того, не менш важливим показником є вік та імідж компанії.

ВИСНОВКИ

Отже, вітчизняний ринок аутсорсингових послуг перебуває на стадії розвитку. У підприємств з'являється все більше нових бізнес-завдань, вирішення яких вимагає залучення зовнішніх спеціалістів, що є однією з основних причин розвитку аутсорсингу в нашій державі. При цьому українські підприємства, на відміну від західних колег, прагнуть, у першу чергу, до підвищення якості вирішення своїх внутрішніх завдань, аніж до зниження витрат на їх реалізацію. Використання аутсорсингу в діяльності будь-яких підприємств України дозволить зосереджувати увагу на основних процесах та може стати одним із найважливіших інструментів оптимізації витрат і необхідним елементом управління складними алгоритмами поставок. Підприємства за умови розроблення продуманої та виваженої виробничої політики, використовуючи аутсорсинг, можуть значно зміцнити власні конкурентні позиції не лише на українському ринку, але й отримати можливість вийти на ринки інших країн світу з високотехнологічною продукцією. Тому головне при використанні аутсорсингу – чіткий аналіз та контроль усіх завдань, що вирішують підприємства, співставлення їх зі стратегічними цілями виробництва та управління, з метою раціонального визначення обсягу робіт, і які доцільно передавати компанії-аутсорсеру.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міжнародні фінанси [Текст] : навчальний посібник для студентів ВНЗ / Ю. Г. Козак [та ін.]; ред. Ю. Г. Козак [та ін.]. – Вид. 3-тє, перероб. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 639 с.
2. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в пошуках конкурентних переваг / Дж. Брайан Хейвуд / Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 176 с.
3. Харламова Т. Н. Управление затратами на качество продукции: отечественный и зарубежный опыт : монография / Т. Н. Харламова, Б. И. Герасимов, Н. В. Злобина. – Тверь : Изд. ТГТУ, 2006. – 68 с.
4. Аутсорсинг – это форма взаимоотношений с клиентом. 14.05.2013 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pcweek.ru>
5. Аутсорсинг як стратегія розвитку логістичної системи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cogrusgroup.com/outsourcing/>
6. Фалович, В.А. Аутсорсинг в адаптації ланцюгів поставок до змінного середовища [Електронний ресурс] / В.А.Фалович. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_5_3/187-190.pdf

Одержано 04.03.2014 р.