

УДК 656.2

Леся Костюченко

Аліса Лукашук

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ ПРИ РЕФОРМУВАННІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Досліджено проблеми залучення аутсорсингових технологій. Визначено основні особливості впровадження аутсорсингу в сфері залізничного транспорту та його доцільність в рамках реструктуризації й реформування.

Ключові слова: аутсорсинг, впровадження аутсорсингових технологій реформування залізничного транспорту.

Исследованы проблемы привлечения аутсорсинговых технологий. Определены основные особенности внедрения аутсорсинга в сфере железнодорожного транспорта и его целесообразность в рамках реструктуризации и реформирования.

Ключевые слова: аутсорсинг, внедрение аутсорсинговых технологий, реформирование железнодорожного транспорта.

The problems involving the outsourcing of technology. The main features of the implementation of outsourcing in the rail sector and its appropriateness in the restructuring and reformation.

Keywords: outsourcing, introduction of technology outsourcing, reformation of railway transport,.

Постановка проблеми. Ефективність управління, зміст і характер праці управлінського персоналу і підлеглих значною мірою залежить від структури управління організаційною системою. На сучасному етапі зі створенням ефективних організаційних структур та забезпеченням загальної ефективності діяльності на підприємстві пов'язують такий захід як аутсорсинг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Даній проблемі присвячена велика кількість досліджень і публікацій. Питання впровадження аутсорсингу розробляли такі вчені, як Г. Мінс, А.П. Слоун, Р.М. Монзак, Р. Алдерс, Дж. Б. Хейвуд, Д. Шнайдер. Вітчизняні вчені також розглядаються різні аспекти використання аутсорсингу. Увагу привертають роботи відомих економістів: Б. А. Анікіна, С. О. Календжяна, С. Б. Карнаухова, Н. С. Кистенева, Д. В. Чернова, Р. В. Шеховцова, В. В. Щербакова та ін.

Метою даної статті є визначення особливостей використання аутсорсингу та дослідження проблем, пов'язаних з його впровадженням на залізничному транспорті.

Виклад основного матеріалу. Аутсорсинг (від англ. Outsourcing: (outer-sourcing – використання зовнішнього джерела / ресурсу) – передача організацією на підставі договору певних бізнес-процесів або виробничих функцій на

© *Костюченко Л. В., Лукашук А. В., 2013*

обслуговування іншої компанії, що спеціалізується у відповідній галузі. На відміну від послуг сервісу і підтримки, що мають разовий, епізодичний, випадковий характер і обмежених початком і кінцем, на аутсорсинг передаються зазвичай функції по професійній підтримці безперебійної працездатності окремих систем і інфраструктури на підставі контракту [1].

Аутсорсинг – це цілеспрямоване виділення окремих бізнес процесів та передача їх реалізації на договірній основі іншим організаціям, що спеціалізуються у конкретній області й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби. Аутсорсинг розглядається як форма господарських взаємовідносин при яких замовник концентрується на розвитку й поліпшенні основних видів діяльності та передає іншим, що забезпечують допоміжні бізнес-процеси й відповідальність за їхнє виконання, професійним провайдером на довгостроковій основі.

Відносно новий термін «аутсорсинг» пов'язаний з давно відомими поняттями як: «кооперація», «спеціалізація», «поділ праці» і можна сказати, що він по-новому, з більшою комплексністю й ефективністю розвиває ці процеси. Використання аутсорсингу дозволяє компанії сконцентрувати зусилля на основному бізнесі, підвищити його ефективність, якість продукції й послуг. Передача функцій і операцій зовнішньої організації – зовнішній аутсорсинг) – це ринково орієнтована практика, що припускає наявність партнерських відносин, розрахованих на середньострокову й довгострокову перспективу. Головним результативним показником застосування аутсорсингу є економія витрат, за рахунок можливості звільнення відповідних організаційних, фінансових і людських ресурсів з метою розвитку нових напрямків, або концентрації зусиль на існуючих, що потребують підвищеної уваги.

Впровадження аутсорсингових технологій дозволяє компанії-замовнику скоротити витрати й значно знизити трудомісткість і витрати на експлуатацію інформаційних систем, сконцентруватися на основних бізнес-процесах компанії, не відволікаючись на допоміжні. Їхній зміст зводиться до можливості зосередити всі ресурси на тому виді діяльності, який є основним для підприємства, і передати інші (підтримуючі, супутні) функції надійному і професійному партнеру, який виконає їх краще. Таким чином, в основу аутсорсингу покладений важливий принцип ефективно організованої економічної системи – принцип поділу праці.

Аутсорсинг часто називають «феноменом ХХ ст.», оскільки лише в кінці 80-х років це поняття ввійшло в практику бізнесу і набуло розповсюдження. Одним із першовідкривачів аутсорсингу вважається всесвітньо відома фірма Kodak. На початку 90-х років ХХ ст. керівництво компанії прийшло до несподіваного рішення – досягнення світового лідерства у сфері високих технологій не є основною метою компанії [1].

Визначено, що всю сукупність аутсорсингових послуг, які надаються, можна умовно поділити на такі види аутсорсингу:

- 1) виробничий аутсорсинг – сторонній організації передаються частково або цілком виробництво продукції або її компонентів;
- 2) ІТ-аутсорсинг (ІТО) – припускає делегування зовнішній спеціалізованій компанії вирішення питань, пов'язаних із розробкою, впровадженням і супроводом інформаційних систем як цілком на рівні інфраструктури підприємства (супровід устаткування або ПЗ), так і обсягів робіт, пов'язаних з розвитком і / або підтримкою функціонування окремих ділянок системи (програмування, хостинг, тестування і т. д.);

3) аутсорсинг бізнес-процесів (ВРО) – використання зовнішніх ресурсів, знань і досвіду, налагодженої інфраструктури постачальника послуг (аутсорсера) для організації та забезпечення власних специфічних функцій і досягнення бізнес-завдань компанії (у більшості випадків ВРО припускає передачу стандартизованих поточних процесів компанії);

4) аутсорсинг управління знаннями (КРО) – передбачає управління процесами, які вимагають глибокого вивчення або серйозної аналітичної обробки даних, формування та управління базами знань, які в подальшому можуть використовуватися зокрема і для підтримки прийняття рішень (наразі тільки починає отримувати поширення на території США).

Аутсорсинг має як переваги, так і недоліки. Так, до переваг аутсорсингу належать [2]: зростання рентабельності бізнесу (аутсорсинг дозволяє скоротити витрати на обслуговування бізнес-процесів; концентрація всіх зусиль на основному бізнесі); залучення досвіду інших (аутсорсингова компанія спеціалізується на певному виді діяльності, що дозволяє їй досконало розбиратися у всіх поточних питаннях); - надійність і стабільність (аутсорсингова компанія несе відповідальність за роботу, яку виконує згідно із контрактом та поточним законодавством); гнучкість масштабів бізнесу (при збільшенні масштабів бізнесу підприємству необхідно буде наймати працівників, нести витрати на їх навчання, обладнання робочого місця).

Серед основних недоліків аутсорсингу виділяють [2]: загрозу невиконання конфіденційності (аутсорсингова фірма гарантує, що витік інформації про замовника неможливий, але існує ризик невиконання цієї вимоги); вартість аутсорсингу досить часто може бути високою; загрозу банкрутства аутсорсингової компанії; існують ризики отримання від аутсорсера продуктів неналежної якості.

У розвинених країнах аутсорсинг є невід'ємною складовою сучасної логістики. Результатом впровадження аутсорсингу є зміна організаційної структури підприємства її контактів з ринковим середовищем. Однак, перш ніж звернутися до аутсорсингу, необхідно визначити наскільки важливою є функція (бізнес-процес) з точки зору стратегії підприємства, та порівняти, наскільки краще (чи гірше) дана функція може бути реалізована силами працівників самого підприємства.

Однією з причин повільного впровадження аутсорсингу в Україні називають відсутність відповідного законодавчого визначення й регулювання процесів аутсорсингу: Однак, Господарський кодекс України досить чітко визначає права кожної із сторін через господарські договори, а Конституцією гарантовано право кожного громадянина здійснювати підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Тому, на нашу думку, відсутність спеціального закону не є перешкодою на шляху поширення аутсорсингу.

Зважаючи на те, що застосування операцій аутсорсингу містить досить високі ризики, пов'язані з можливою втратою контролю з боку замовника над технологічним процесом, якістю виконання, імовірністю можливої втрати власної конкурентоспроможності, подальші дослідження у даному напрямі передбачають розробку методик оцінки ризиків застосування аутсорсингових операцій та розробку регламентів взаємодії замовника й виконавця з погляду дотримання балансу їх інтересів та розподілу економічного ефекту у стратегічній перспективі.

Сьогодні Україна має кілька безперечних конкурентних переваг щодо розвитку надання послуг аутсорсингу [3]:

1. Вдале географічне розташування. Україна межує з великими ринками ЄС і Росії, що робить економічно привабливим розміщення в ній виробництв товарів.

Через країну пролягає П'ятий пан'європейський транспортний коридор (Венеція–Любляна–Будапешт–Ужгород–Львів–Київ). За оцінками міжнародних інвесторів, виробнича база в Україні скоротить час поставок (критично важливий елемент конкурентоспроможності) в середньому на 20 днів порівняно з країнами Східної Азії.

2. Якісна система освіти та науково-дослідних інститутів. Україна успадкувала з радянських часів розгалужену мережу шкіл та інститутів. Країна має потужний стартовий капітал за рівнем інженерних та інших технічних знань населення. Україна входить до п'ятірки лідерів світу за кількістю сертифікованих програмістів.

3. Відносно розвинена виробнича інфраструктура. Україна має досить розвинене машинобудування. Хоча воно великою мірою орієнтоване на важке машинобудування та потреби ВПК, переорієнтація та диверсифікація виробництва є легшим завданням, аніж розвиток галузі з нуля.

Наведені переваги забезпечують нашій державі величезний потенціал з освоєння світового ринку аутсорсингових послуг. Участь у глобальному ринку аутсорсингу забезпечить завдання структурної перебудови в економіці, переводячи промисловість у сучасніші галузі та технології, а також підвищуючи питому вагу послуг в економіці.

В ході дослідження виявлено, що найпоширенішими формами реалізації аутсорсингу в Україні є передача таких функцій: бухгалтерський облік і розрахунок податків; юридичне забезпечення діяльності; забезпечення повернення проблемної заборгованості; інформаційні системи і керування базами даних; маркетингові комунікації та зв'язки з громадськістю; прибирання та обслуговування; управління транспортом, його технічне обслуговування та ремонт (повітряні та морські судна, автомобільний транспорт).

Основними факторами, які визначають необхідність використання аутсорсингу на залізничному транспорті є [4]: наявність збережених бюрократичних організаційних структур у більшості підприємств залізничного транспорту. Як наслідок, виникає перевищення значущості стандартизованих правил, процедур і норм, а організація втрачає гнучкість; проблеми вирішуються на основі прецедентів; відсутність можливості реагування на зміну зовнішніх умов з необхідною оперативністю, а також наявність інерції прийнятих рішень; функціонування неефективної системи керування (керівники є швидше фахівцями, ніж сучасними керівниками); відсутність управлінського досвіду в умовах швидких та істотних змін зовнішнього середовища; управлінські рішення пояснюються «технологічною необхідністю».

Сьогодні, в умовах реформування залізничного транспорту, підвищення конкуренції на ринку транспортних послуг, залізнична галузь має бути адаптована до функціонування в умовах ринкових відносин, коли на ринку транспортних послуг посилюється конкурентна боротьба між різними видами транспорту, скорочуються обсяги державних замовлень на перевезення, у бюджеті майже не передбачаються кошти на розвиток залізничного транспорту.

Таким чином, метою управління аутсорсингом на підприємстві транспортної галузі є реконфігурація активів, що дозволяє забезпечити зростання економічного ефекту, концентрації доступних ресурсів організації на розвиток її основних функцій, які формують вагому конкурентну перевагу.

Впровадження принципів аутсорсингу на залізничному транспорті може дати позитивні результати. Мабуть, недосягнення очікуваної ефективності часто пов'язане з виведенням на аутсорсинг видів діяльності, виконання яких сторонніми

організаціями в остаточному підсумку стає для замовника витратнішим. Головним перешкоджаючим фактором запровадження аутсорсинг є відсутність фінансової ефективності. Нерідко рішення з виділення активів зі складу компанії керівники приймають без необхідного обґрунтування.

Проведені дослідження розвитку ринку аутсорсингових послуг на залізниці довели, що розширення цієї сфери послуг повинне здійснюватись із чітким аналізом ринкового середовища, обґрунтуванням економічної доцільності системи перерозподілу замовлень і наявністю компетентних виконавців.

Таким чином, основний ефект аутсорсингу повинен створюватися за рахунок того, що спеціалізована організація забезпечує ефективніше і якісніше виконання переданих їй процесів або функцій. Одне із основних завдань проведення реформування залізничного транспорту є підвищення якості роботи галузі за рахунок виводу непрофільних і дублюючих функцій і процесів як у керуванні, так і в господарській діяльності.

Реальним прикладом застосування аутсорсингу на залізничних підприємствах є електропостачання нетягових споживачів (ВАТ «Російські залізниці» – ВАТ «РЖД»). Так на мережі залізниць ВАТ «РЖД» нині близько 40 % ліній електропостачання СЦБ виробили нормативний ресурс і більше 80 % потребують технічного переозброєння. За даними різних джерел, тривалість відключень споживачів значно вища, ніж у технічно розвинених західних країнах.

Негативним чинником під час переходу на аутсорсинг є втрата контролю за власними ресурсами, відірваність керівництва від переданої на аутсорсинг частини діяльності. Інша проблема під час переходу на аутсорсинг – ризик невиконання аутсорсером своїх зобов'язань. Для мінімізації цього ризику необхідно складання «Угоди про рівень обслуговування».

Аутсорсинг ефективний у тому разі, якщо передати функції допоміжним видам діяльності, заплативши при цьому хоча б обсяг коштів на суму трохи більше фонду оплати праці, що сьогодні витрачаємо ми на штатних працівників. У цьому ефект ми маємо отримати з допомогою відсутності витрат за соціального забезпечення, обладнання, на заходи щодо охорони праці тощо. Усе це вже переходить на відповідальність аутсорсингових компаній. А оскільки вони зацікавлені в отриманні прибутку – впроваджують кращі форми організації праці. Особливо цікаве запровадження аутсорсингу в електропостачанні нетягових споживачів.

Видами роботи, які можна передати на аутсорсинг, на початковому етапі можуть бути: очищення трас ліній електропередач від дерево-кущової рослинності; технічне обслуговування й ремонт силової електротехнічної апаратури; планова діагностика стану устаткування й заземлювальних пристроїв.

Проте задля передачі на аутсорсинг хоча б деяких видів діяльності потрібно вирішити низку організаційних, правових і соціальних, технічних проблеми. Найважливішими проблемами передачі цього величезного господарства на аутсорсинг є: великий фізичний і моральний знос основних фондів; технічна відсталість низки підприємств і примітивізм багатьох електроустановок; тривале недостатнє фінансування системи електропостачання нетягових споживачів; неврегульованість правових проблем за рівнем відповідальності суміжних підрозділів порушення режиму електропостачання; неврегульованість правових проблем з якості електроенергії для особливо відповідальних споживачів.

Іншою проблемою є зношення кабельних ліній, із яких половин експлуатується тих, що відпрацювала вже понаднормативно – 30 років. Також з вичерпаним терміном експлуатації експлуатуються трансформаторні підстанції, особливо масляні вимикачі, трансформатори, роз'єднувачі, більшість із яких вичерпали ресурс.

Основною причиною цього у енергетичному господарстві є хронічна недостатність фінансових коштів, що зумовлює невиконання необхідного обсягу капітального ремонту. З огляду на рівень зношеності основних фондів, хронічне недофінансування господарства є досить проблематичним. Середній рівень зношеності основних фондів господарства електропостачання перевищує 50 %.

У разі експлуатації старого устаткування відбувається загострення соціальних проблем і відтік молоді з господарства електропостачання. Фактична середньорічна кількість працівників господарства, електромонтерів і електромеханіків, зайнятих безпосереднім обслуговуванням електроустановок, скорочується і нижчий за розрахункової.

Для переходу на аутсорсинг господарства електропостачання необхідна модернізація та реконструкція електроустановок з урахуванням сучасної техніки.

Для обслуговування подібних високотехнологічних пристроїв необхідно залучення кваліфікованого персоналу.

Отже, поступовий перехід електропостачання нетягових споживачів на аутсорсинг може бути необхідний для вдосконалення електроустановок і нашої культури їх обслуговування. Також необхідне рішення багатьох організаційно-правових питань, відновлення матеріально-технічного забезпечення і вкладення чималих коштів в перегляд, і відновлення пристроїв.

Висновок. У розвинутих країнах аутсорсинг є важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг підприємства. На українському ринку цей процес відбувається не так швидко, однак із загостренням конкуренції на споживчому ринку все більше підприємств визнають його переваги і доцільність використання.

Таким чином, дослідження поняття, процедури й основних характеристик аутсорсингу, а також доцільності впровадження в рамках реструктуризації й реформування залізничного транспорту схиляє до рішення щодо поетапного переходу на аутсорсинг господарства нетягового електропостачання. Для цього необхідно забезпечити виконання таких умов: наявність фірм-аутсорсерів, котрі займаються наданням таких послуг (чи його створення); -приведення електроустановок до вимог технічних нормативів; значне збільшення капітальних капіталовкладень у основні фонди необхідні поновлення і приведення до відповідного стану об'єктів електропостачання; рішення нормативних і правових проблем між суміжними підрозділами.

ЛІТЕРАТУРА

- 1 Бравар Ж., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / В.А.Денисов (пер.с англ.). – Донецк: Баланс Бизнес Букс, 2007.
- 2 Гавриленко К. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління [текст] / К. Гавриленко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – 1(91). – С. 104-109.
- 3 Нанівська В., Н. Цісик Майбутнє економіки України / В. Нанівська, Н. Цісик // Майбутнє економіки України – К., 2007 – 31-36. [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.icps.com.ua>.
- 4 Бакалінський О., Вергель В. Реформа українських залізниць – тест для уряду на відданість інтересам народу // Електронний ресурс: – Режим доступу: Сайт «Економічна правда» [25.02.2008]: URL: <http://www.epravda.com.ua/publications/47c28e88d8ea5>.