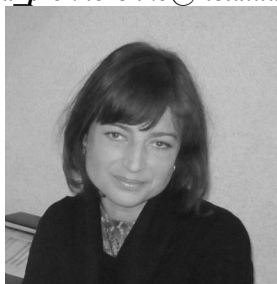


ПРОХОРЕНКО

Олена Вікторівна

a\_prokhorenko@meta.ua



старший викладач,  
НТУ "ХПІ" кафедра  
менеджменту

УДК 338.1:334.7

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ АУТСОРСИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF MANAGEMENT OUTSOURCING THE ENTERPRISE

*В статті наведено комплексний організаційно-економічний механізм управління аутсорсингом на підприємстві, що охоплює всі стадії, починаючи з виникнення проблеми, визначення бізнес-процесів в системі, матричної оцінки кожного з процесів і обрання типової стратегії бізнес-процесу; проектування відносин з контрагентом, оцінку і вибор потенційного контрагента, прогнозування ефективності і контроль результатів.*

*В статье приводится комплексный организационно-экономический механизм управления аутсорсингом на предприятии, охватывающий все стадии, начиная с возникновения проблемы, определение бизнес-процессов в системе, матричную оценку каждого процесса и выбор типовой стратегии бизнес-процесса, проектирование отношений с контрагентом, оценку и выбор потенциального контрагента, прогнозирование эффективности и контроль результатов.*

*The article provides a comprehensive organizational and economic mechanism of outsourcing in the company, covering all stages, from starting with the problem, finding the business processes in the system, matrix evaluation of each process and the selection of a typical business process strategy, design relationship with the counterparty, evaluation and selection of potential counterparty, forecasting and monitoring the effectiveness of the results.*

**Ключові слова:** аутсорсинг, стратегія, бізнес-процес

**Ключевые слова:** аутсорсинг, стратегия, бизнес-процесс

**Keywords:** outsourcing, strategy, business-process

#### ВСТУП

Коли підприємство починає відчувати труднощі, пов'язані з провадженням певного процесу, виникає об'єктивне запитання про причину ускладнення і шляхи її усунення, або реорганізації існуючої бізнес-системи. Одним із засобів реорганізації бізнес-системи є аутсорсинг, тобто відмова від власного провадження певного процесу на користь здобуття його результатів ззовні. Дослідженням аутсорсингу як засобом реструктуризації підприємств відомі автори Дж.Хейвуд, Б.Анікін, Д.Хлебніков, саме механізму аутсорсингу присвячено роботи А.Курбанова, К.Спірідонової, але зазвичай автори обмежують увагу або прийняттям рішення про запровадження аутсорсингу, або організуванню його реалізації.

#### МЕТА РОБОТИ

Метою роботи є побудова єдиного організаційно-економічного механізму управління аутсорсингом на підприємстві, що охоплює всі стадії, починаючи з виникнення проблеми, визначення бізнес-процесів в

системі, матричної оцінки кожного з процесів і обрання типової стратегії бізнес-процесу; проектування відносин з контрагентом, оцінку і вибор потенційного контрагента, прогнозування ефективності і контроль результатів.

#### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ

При проведенні дослідження використовувались як загальнонаукові методи узагальнення і абстрагування; так і діалектичні методи пізнання економічних явищ: системний підхід, принцип розвитку як переходу кількісних змін в якісні, монографічний метод, економіко-математичне моделювання.

#### РЕЗУЛЬТАТИ

Результатами досліджень автора є побудова комплексного організаційно-економічного механізму аутсорсингу, що складається з низки блоків прийняття рішень. Структурно-логічна схема управління аутсорсингом в організації наведена на рисунку 1.

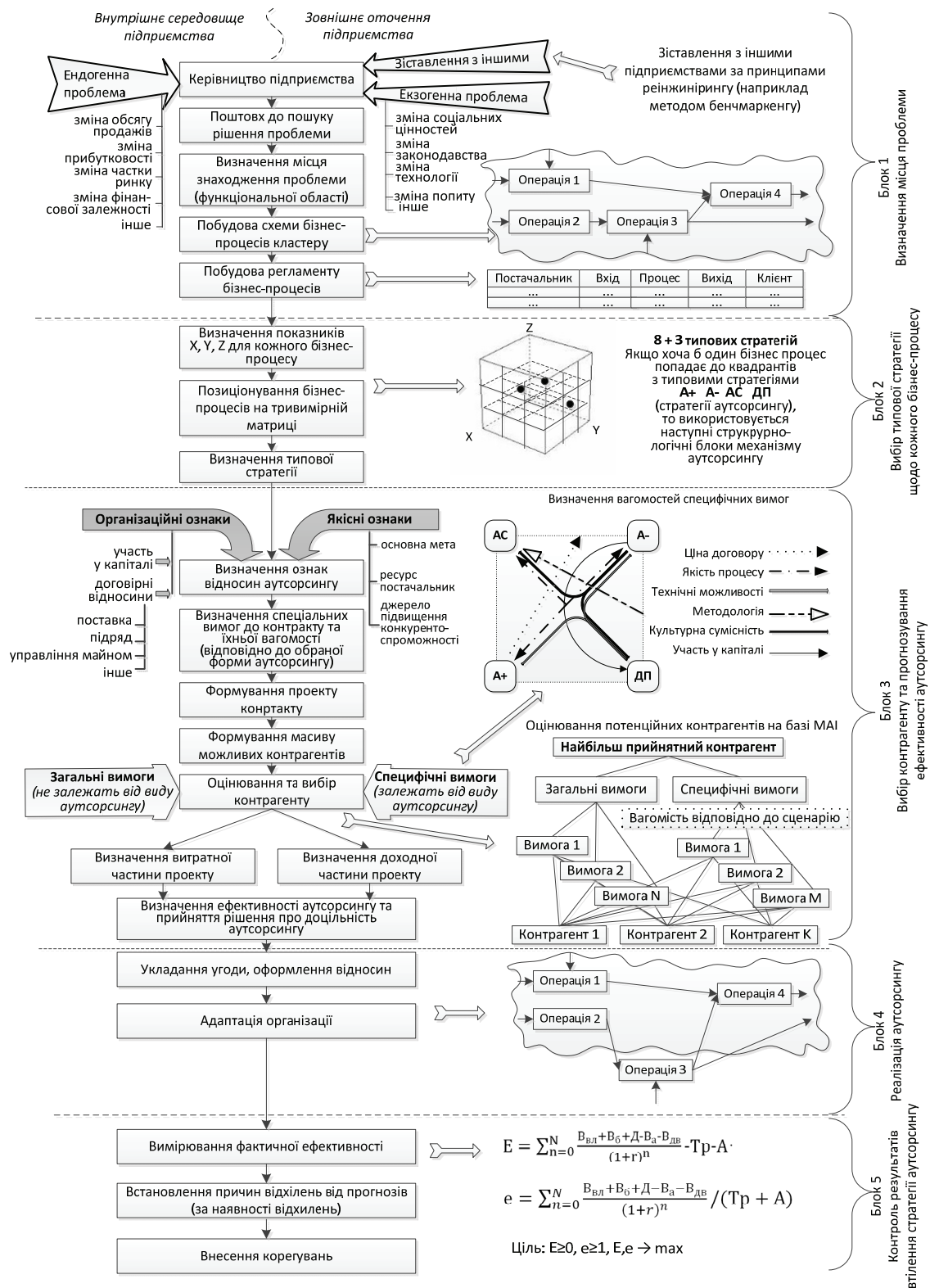


Рисунок 1. Структурно-логічна схема механізму управління аутсорсингом на підприємстві

Блок 1 демонструє, що поштовхом для розгляду можливості змін в організаційно-економічній системі стає будь-який внутрішній (ендогенний) або зовнішній (екзогенний) фактор. Сигналом для перегляду існуючої бізнес-системи є будь-яка небажана зміна внутрішніх показників ефективності власної діяльності, а саме: падіння прибутковості;

зменшення відносної частки ринку підприємства; зростання рівня фінансової залежності у зв'язку з постійно зростаючою заборгованістю; зниження ліквідності; фізичний та моральний знос обладнання; зменшення частки ринку; тощо.

До екзогенних факторів належать, по-перше будь-які ринкові зміни, що впливають на організацію

безпосередньо, викликаючи негативні наслідки: зміни законодавства; зміни технології; зміна соціальних цінностей чи моди; зміни в структурі галузі; зміни в структурі попиту і пропозиції на ринку продукції, що виробляється підприємством, або ж інформація, що інші суб'єкти господарювання виконують певний процес набагато краще. Це спонукає підприємство шукати об'єкт змін, тобто той бізнес-процес або групу процесів, які є причиною проблеми.

Для побудови системи бізнес-процесів можуть бути використані як програмні продукти бізнес-модельовання (ARIS, BPWin тощо), так і табличні методи (рис.1 блок 1).

Блок 2 – це визначення типової стратегії бізнес-процесу шляхом позиціонування процесу в просторі матриці тривимірної триінтегральної матриці [1] (рис.1 блок 2) Вісями матриці є оцінки процесів, що характеризують такі фактори:

- конкурентоспроможність процесу – вісь X;
- місце процесу в загальній системі – вісь Y;
- вплив зовнішніх факторів – вісь Z.

Запропоновані оцінки є біполярними і можуть бути унормовані в інтервалі [-1;1]. Для унормування оцінок пропонується використання лінійної або кусочно-лінійної чи параболічної функції..

Для визначення складової X вважаємо найбільш вдалим варіантом матрицю показників авторів [2] (табл.1).

Для визначення координати X потрібні значення обмежень  $X_{\min}$  і  $X_{\max}$ , або ж певне граничне значення  $X_{\text{ср}}$ , яким зазвичай приймається середньоринкове значення. До визначення X має бути залучене досить широке коло спеціалістів, а саме технологічної, фінансової і маркетингової областей.

Таблиця 1

**Приклади показників групи X**

<b>Показники</b>	<b>Вартісні</b>	<b>Часові</b>	<b>Якісні (технічні)</b>
Процесу	Виробнича собівартість одиниці продукту; Сумарні витрати на обсяг виробництва.	Тривалість виробничого циклу	Частка (%) браку
Продукту	Ціна продукту	Термін придатності	Певні технічні параметри продукту
Задоволеності клієнта	Зростання обсягу продаж по 1 клієнту	Термін використання	Кількість скарг і рекламаций

Визначення Y доцільно для того, щоб зрозуміти, наскільки цей процес важливий і чи варто інвестувати в його вдосконалення, або ж наскільки важким буде відокремлення бізнес-процесу із загальної системи. Трактуювання оцінки Y наступне: чим нижче значення Y, тим легше буде використати аутсорсинг. Характеристиками факторів Y пропонується вважати такі: внесок процесу у споживчу вартість продукції підприємства  $Y_v$ ; відповідність ключовим факторам успіху (CSF);  $Y_{\text{сф}}$  і залученість активів  $Y_a$ ..

Визначення координати Z є найбільш суб'єктивним порівняно з X і Y, оскільки передбачає оцінювання факторів, що обумовлюють сприятливий розвиток БП у зовнішньому середовищі: пропозиція продукту процесу на ринку; кількість постачальників продукту процесу на ринку; ставлення власників чи афілійованих осіб або обмеження установчих документів; вплив соціальних факторів; зовнішні ризики.

Для оцінювання Z мають бути залучені власники, топ-менеджмент, відділ маркетингу, відділ з управління персоналом і керівництво підрозділу, що провадить процес. Таким чином, одержані оцінки XYZ визначають позиціонування процесу в просторі матриці і відповідну типову стратегію, що передбачає відсутність активних дій (П); власні активні дії (В); застосування інтеграції (І); застосування аутсорсингу (А) - табл.2.

Якщо досліджуваний процес попадає в область, де рекомендується аутсорсинг, процес заноситься до масиву M2. На цьому блок 2 закінчено.

Блок 3 представляє собою проектування майбутніх відносин аутсорсингу, а саме

формулювання мети і обрання форми відносин з контрагентом, що обумовлені типовою стратегією. Дослідженнями [3] обґрунтовано наявність загальних вимог до контрагенту, значимість яких є однаковою для всіх типових стратегій аутсорсингу; і специфічних вимог, корисність яких змінюється в залежності від типової стратегії. Крок 2 полягає в одержанні інформації щодо можливості потенційних контрагентів задовольнити загальні і специфічні вимоги і крок 3 – у формуванні масиву потенційних контрагентів. Для виконання цієї задачі необхідно залучення фахівців з маркетингу і юридичне супроводження. Кожен елемент масиву підлягає оцінці на відповідність означеним вимогам за методом аналізу ієрархій для вибору найбільш прийняттого контрагента (рис. 1 блок 3).

Наступний крок – прогнозування ефективності. Для обрахування ефективності проекту необхідно визначити грошові потоки процесу, які матимуть місце за умов запровадження аутсорсингу. Проект має бути розглянутий в межах всієї організації як соціально-економічної системи. До витратної частини проекту належать: трансакційні витрати на пошук інформації, проведення переговорів і укладання угоди (Тр); витрати на адаптацію організації до нових відносин, тобто на демонтаж або переобладнання, перепідготовка працівників і т.і.) (А); витрати на безпосередньо оплату послуг аутсорсера (Ва); витрати на підтримку договірних відносин (Вдв). Перші дві статті витрат є одноразовими, тож їх можна вважати інвестиційним витратами. Дві останні мають постійний характер, тобто діють протягом терміну відносин аутсорсингу.

## Угрупування основних стратегій бізнес-системи

Базова стратегія		Стратегічні області	
позначка	Опис	Координати	позначка
С	Моніторинг	23[1;0;0], 13[0;0;-1], 11[0;-1;0]	П
«0»	Не підлягає розробці	14[0;0;0]	П
«Р»	Реінжиніринг	4[-1;0;-1]; 7[-1;1;-1]; 16[0;1;-1]	В
«-»	Скорочення або ліквідація	1[-1;-1;-1]	В
«+»	Горизонтальна інтеграція, агресивне зростання	27 [1;1;1]	І
«*»	Вертикальна інтеграція, обмежене зростання	22[1;0;-1]; 25[1;1;-1]; 26[1;1;0]	І
«Д»	Конгломератна інтеграція, диверсифікація	10[0;-1;-1]; 19[1;-1;-1]; 20[1;-1;0]	І
«А+»	Аутсорсинг з управління, основних процесів або Консолідація	8[-1;1;0]; 9 [-1;1;1]; 18[0;1;1]	А/І
«ДП»	Дочірнє підприємство, перетворення допоміжних процесів на основні	12[0;-1;1]; 21[1;-1;1]; 24[1;0;1]	А
«А-»	Аутсорсинг як відмова від власного провадження на користь покупки	2[-1;-1;0]; 3[-1;-1;1] 6[-1;0;1]	А
«АС»	Аутсорсингз передачею активів, виробництво на замовлення, довірче управління, аутстафінг	15[0;0;1], 17[0;1;0], 5[-1;0;0]	А

Доходними складовими проекту є такі: вивільнена частина витрат на власне провадження процесу (Ввл); витрат браку (бракованої продукції) або невиконаних зобов'язань (Вб); додатковий дохід організації (Д) внаслідок збільшення обсягів виробництва і/або реалізації основної або нової продукції; розпорядження вивільненим майном; діяльності аутсорсера у випадку дочірнього підприємства або участі в капіталі.

Прогнозований економічний ефект аутсорсингу визначаються за формулами, наведеними на рис 1. блок 5. Остаточне рішення приймається за критерієм максимальності  $E$  і  $e$ , за умов обмежень  $E \geq 0$  і  $e \geq 1$ .

Блок 4. Безпосередньо процес передачі полягає в здійсненні заходів, що тягнуть інвестиційні витрати, а саме: укладання угоди; адаптація організації (рис. 1 блок 4).

Блок 5. Контроль результатів втілення аутсорсингу. Контроль за провадженням залучених послуг має здійснюватись з певною періодичністю, і полягатиме в оцінці описаних показників по факту виконання. Основні етапи контролю є такими.

1. Встановлення розміру допустимого відхилення фактичного значення результату  $E^{факт}$  від запланованого  $E^{план}$ .

2. Визначення відхилення.

3. Проведення факторного аналізу відхилення, звертаючи увагу, що:  $Tr$  і  $A$  – фіксовані фактори,  $V_{вл}$  і  $V_b$  – це вивільнена сума витрат на початок дії і

змінитись не можуть. Таким чином, змінними факторами можуть бути  $V_a$ ,  $V_{дв}$ ,  $D$ .

4. Якщо відхилення  $E^{факт}$  від запланованого  $E^{план}$  відбулось внаслідок змін  $V_a$ , чи  $V_{дв}$ , це свідчить про непорядність або непрофесіоналізм контрагента і замовникові варто переглядати відносини з ним. Якщо відхилення відбулось внаслідок зміни  $D$ , то в залежності від виду аутсорсингу, причиною можуть бути дії як замовника, так і аутсорсера.

В першому випадку, відхилення відбулось внаслідок того, що: 1) вивільнені активи не були продані або здані в оренду, тож не був одержаний запланований дохід; 2) віддавши один процес в аутсорсинг, вивільнені активи не були направлені на провадження іншого процесу, тобто не відбулась концентрація власних зусиль, і таким чином, не збільшились обсяги діяльності. В другому випадку причини відхилення: 1) створене дочірнє підприємство не знаходить додаткових замовлень і не одержується додатковий дохід; 2) підвищення якості результатів процесу не призвело до збільшення обсягів реалізації (або відповідне підвищення ціни не було виправданим, або споживач не помічає підвищення якості). Обидва випадки свідчать про помилки у плануванні або неналежне виконання процесу, тож замовник має повернутись до пункту визначення прогнозної ефективності.

Також процес управління аутсорсингом в організації може бути представлений у вигляді алгоритму на рисунку 2.

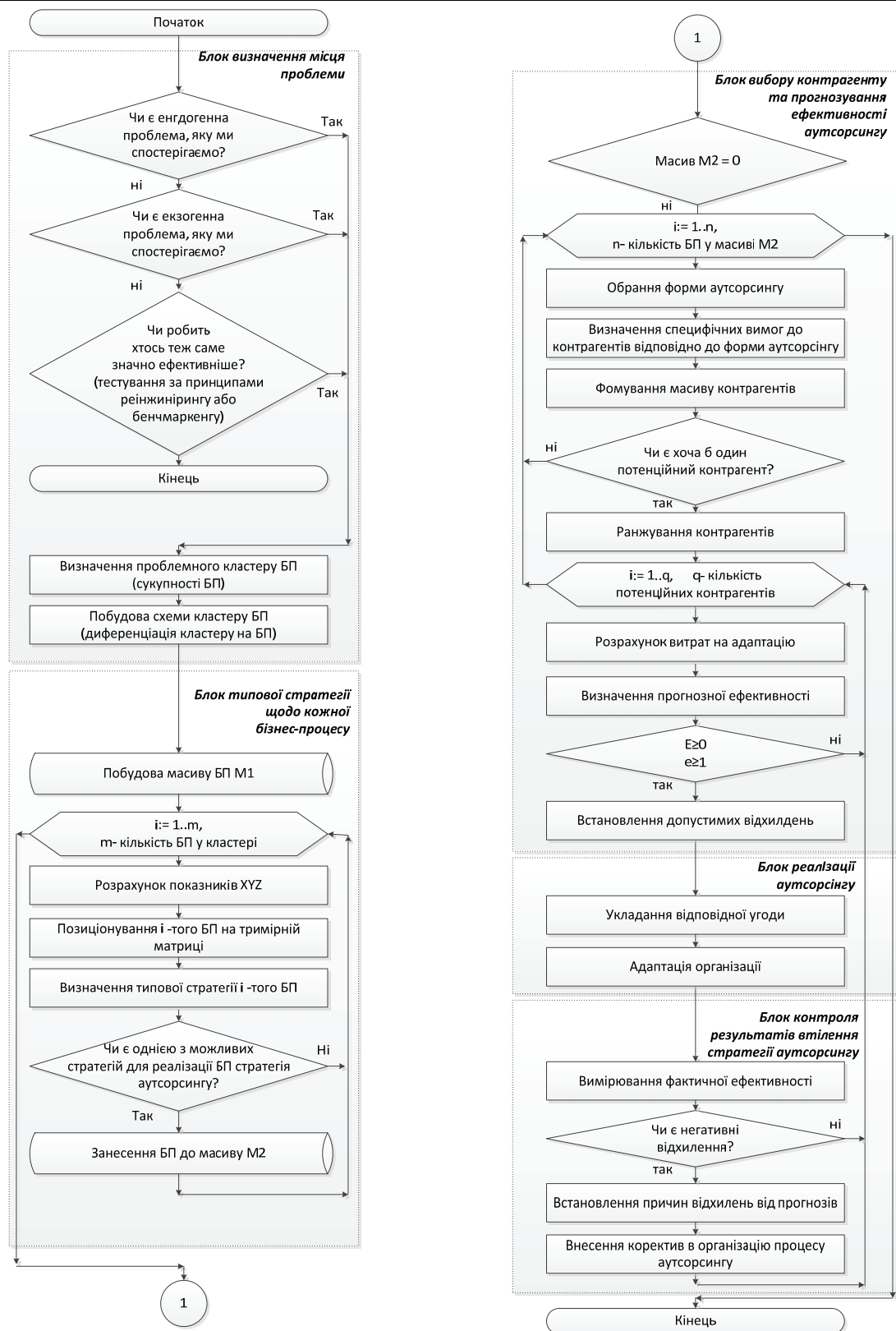


Рисунок 2 Блок-схема алгоритму управління аутсорсингом в організації

Запропоновані засади були апробовані на низці промислових підприємств Харківського району. Було проаналізовано групу процесів і встановлено, які з них можуть бути передані в аутсорсинг. Так, для підприємства ПАТ «ХТЗ» була реалізована стратегія «А» як відмова від власного провадження на користь покупки; для ПАТ «ХАРП» - стратегія «АС» -

аутсорсинг з передачею активів, виробництво на замовлення;- що в обох випадках призвело до одержання додаткового прибутку. Таким чином, запропоновані засади організаційно-економічного механізму аутсорсингу є обґрунтованими і ефективними.

**ВИСНОВКИ**

Процес аутсорсингу не є дискретним та одномоментним, з точки зору процесного підходу до менеджменту виконання усіх функцій управління є процесом безперервним, на базі аналізу внутрішнього середовища організації та її зовнішнього оточення менеджмент підприємства постійно оцінює можливість застосування різних інструментів підвищення ефективності, одним з яких є аутсорсинг. Механізм аутсорсингу може бути представлений у вигляді алгоритму, послідовне виконання якого охоплює всі стадії втілення аутсорсингу на підприємстві.

**Список використаних джерел**

1. Прохоренко О.В. Модель ранжирования бизнес-процессов на основе трехмерной матрицы. Науковий журнал ХНЕУ «Економіка розвитку», вересень 2011, №3(59), с.43-46;
2. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 319 с.
3. Брінь П.В., Прохоренко О.В. Обґрунтування вимог до контрагента у відносинах аутсорсингу. Науковий вісник Херсонського державного

університету. Серія "Економічні науки", грудень 2014, №9 (2014), с.17-25.

4. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2002.- 176 с.

5. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб.пособие. М.: Инфра-М, 2006. 288 с.

6. Хлебников Д.В. Матрица аутсорсинга / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.strategy.com.ua](http://www.strategy.com.ua)

7. Курбанов А.Х. Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1; [Електронний ресурс]. – режим доступу: [www.science-education.ru/101-5437](http://www.science-education.ru/101-5437)

8. Спiрiдонова К.О., Климова Д.А. Механізм запровадження аутсорсингу для оптимізації витрат: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції "Наука в інформаційному просторі" (Дніпропетровськ, 2011р.) [Електронний ресурс] – режим доступу: [http://www.confcontact.com/20110929/ek\\_spirid.php](http://www.confcontact.com/20110929/ek_spirid.php)