

## **СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ АУТСОРСИНГУ ДОПОМІЖНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ**

**О. В. Крупа.**  
**Хмельницький національний університет.**

---

© Крупа О. В. , 2013.

*Стаття отримана редакцією 01.08.2013 р.*

**Вступ.** Динамічність та мінливість економічного середовища вимагають постійного розвитку й удосконалення системи організації діяльності підприємства, розроблення нових, прогресивних форм і методів управління, здатних мінімізувати та нівелювати вплив негативних чинників на показники їх розвитку. Особливо це стосується вітчизняних промислових підприємств. Проблеми низької конкурентоспроможності машинобудівних підприємств, обмеженість ресурсів, необхідних для ефективного їх функціонування, застаріла матеріально-технічна база та низький рівень кадрового потенціалу вимагають змін у господарській діяльності за допомогою ефективних методів управління, розроблення системи співпраці із зовнішніми контрагентами, які повинні стати основою формування нової моделі господарської діяльності вітчизняних промислових підприємств.

Одним із сучасних управлінських методів, що забезпечує стійкі конкурентні переваги підприємству, є аутсорсинг, практика застосування якого в сучасному бізнесі набуває все більшого поширення. Використання аутсорсингу дозволяє оптимізувати господарські процеси на підприємстві шляхом зосередження основної уваги на профільних бізнес-процесах та передачі неосновних бізнес-процесів зовнішнім організаціям. Застосування аутсорсингу призводить до організаційної перебудови господарської діяльності підприємства, вимагає створення відповідного механізму та системи його забезпечення.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Окремі питання організації механізму аутсорсингу бізнес-процесів знайшли відображення в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних учених: Б. А. Анікіна, М. Н. Яшина, Н. А. Соколова, Є. В. Севастьянкової, І. Є. Матвія, Г. О. Партин. Однак проблеми розроблення ефективного механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів промислових підприємств у системі оптимального регулювання господарських процесів та формування ефективної системи його забезпечення потребують подальшого системного дослідження і поглибленого вивчення.

**Постановка завдання.** Світовий досвід упровадження аутсорсингу засвідчує, що найголовнішою перевагою цієї форми організації бізнесу є економія витрат на здійснення та підвищення якості «непрофільних» видів діяльності, що є особливо важливим у складних соціально-економічних умовах господарювання. Проте висновок про ефективність аутсорсингу не є однозначним, тому існує чимало методологічних та прикладних проблем його впровадження у систему управління підприємства. Актуального значення набуває формування системи забезпечення механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств машинобудування в сучасних умовах функціонування промислових підприємств України.

**Основний матеріал і результати.** Особливе місце в процесі адаптації підприємств до нестабільності зовнішніх умов займають сучасні технології менеджменту, зокрема, пов'язані із широкомасштабним застосуванням аутсорсингу [1, с. 42]. Незважаючи на швидкий розвиток, аутсорсинг бізнес-процесів ще не досить поширений в Україні. Це пояснюється невисоким ступенем мобільності фірм, компанії побоюються втратити контроль або ексклюзивну інформацію, довірити стороннім комерційні таємниці [2, с. 44]. Водночас використання аутсорсингу в практиці вітчизняних підприємств дасть змогу підвищити ефективність діяльності підприємства, що в короткостроковому плані виражатиметься в

раціональному управлінні витратами й покликане привести підприємство в оптимальну відповідність до вимог ринку. Застосування аутсорсингу вимагає побудови чіткої та логічної структури управління господарськими процесами та формування дієвого організаційно-економічного механізму управління допоміжними й основними бізнес-процесами.

Організаційно-економічний механізм взаємодії в складній системі, якою є промислове підприємство, включає узгоджену систему цілей, задач, стратегії, критеріїв та умов (зокрема, ресурсних) і базується на:

- створенні інформаційної бази, зв'язків, ланцюжків у системі;
- методиці фінансової, інформаційної та технологічної взаємодії елементів між собою й із зовнішнім середовищем;
- методах формування важелів, планів, цін, нормативів і т.д.;
- методах фінансового й оперативного управління; адміністративних і фінансових обмеженнях діяльності суб'єктів господарювання всередині системи та в зовнішньому середовищі [1, с. 43 ].

Організаційно-економічний механізм організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств слід розглядати як сукупність організаційних та економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), котрі здійснюють вплив на економічні й організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг і ефективності діяльності підприємства в цілому.

Організаційно-економічний механізм організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств у контексті загальнотеоретичної та практичної площин визначається цілісним процесом, який потребує ефективної системи забезпечення.

На основі аналізу фахової економічної літератури пропонуємо виділяти такі підсистеми забезпечення механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств машинобудування: кадрове, фінансове, інформаційне, нормативно-правове, методичне, технічне, організаційне.

Структуру забезпечення механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств наведено на рис. 1.

Фінансове забезпечення передбачає формування й використання фінансових ресурсів для задоволення потреб суб'єкта господарювання, регламентованих відповідними нормативними актами, які визначають способи їх мобілізації, розподілу й використання на всіх рівнях господарського управління [3, с.150]. Фінансове забезпечення механізму аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів реалізується на основі відповідної системи фінансування, що може здійснюватися через внутрішнє та зовнішнє фінансування. До внутрішніх джерел фінансових ресурсів належать: чистий прибуток; амортизаційні відрахування; забезпечення наступних витрат і платежів.

Чистий прибуток є найбільш вагомим джерелом утворення власних фінансових ресурсів підприємства і сприяє його подальшому розвитку. Досить важливим джерелом формування фінансових ресурсів виступає амортизація. Амортизоване майно підприємства бере участь у багатьох виробничих циклах. Процес амортизації являє собою спосіб відшкодування капіталу, витраченого на створення і придбання з амортизованих активів, що переносять свою вартість на готовий продукт урозрадіб. Амортизаційні відрахування здійснюються підприємствами щомісячно та щоквартально. Величина амортизаційних відрахувань залежить від балансової вартості основних фондів, норм відрахувань і методів нарахування. Баланс підприємства у першому розділі активу включає позиції зносу основних засобів та нематеріальних активів. Відомо, що знос основних засобів і нематеріальних активів являє собою суму амортизації, яка накопичилася з початку корисного їх використання [4].

До зовнішніх джерел формування власних фінансових ресурсів відносять: кредиторську заборгованість за товари (роботи, послуги), а також усі види поточних зобов'язань підприємства за розрахунками. Залучені позикові фінансові ресурси підприємства найчастіше зустрічаються у формі: банківських кредитів і позик; коштів від випуску і продажу облігацій фірми; позик від інших небанківських суб'єктів ринку [5].

Вибір джерел фінансування для забезпечення реалізації механізму аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів вимагає ретельного аналізу й оцінки вартості фінансових ресурсів та формування їх оптимальної структури, оскільки процес упровадження аутсорсингу в

практику вітчизняних підприємств потребує значних фінансових витрат для проведення аналізу ринку аутсорсингових послуг, вибору аутсорсера, укладення договору з обраним аутсорсером та здійснення моніторингу. Таким чином, якщо вартість фінансових ресурсів, які будуть використані для забезпечення зазначених процесів, виявиться, то і вартість аутсорсингу зросте, що у свою чергу призведе до неефективності обраних заходів. Саме тому фінансове забезпечення є одним із ключових елементів, який дозволяє сформувати ефективний механізм організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів.

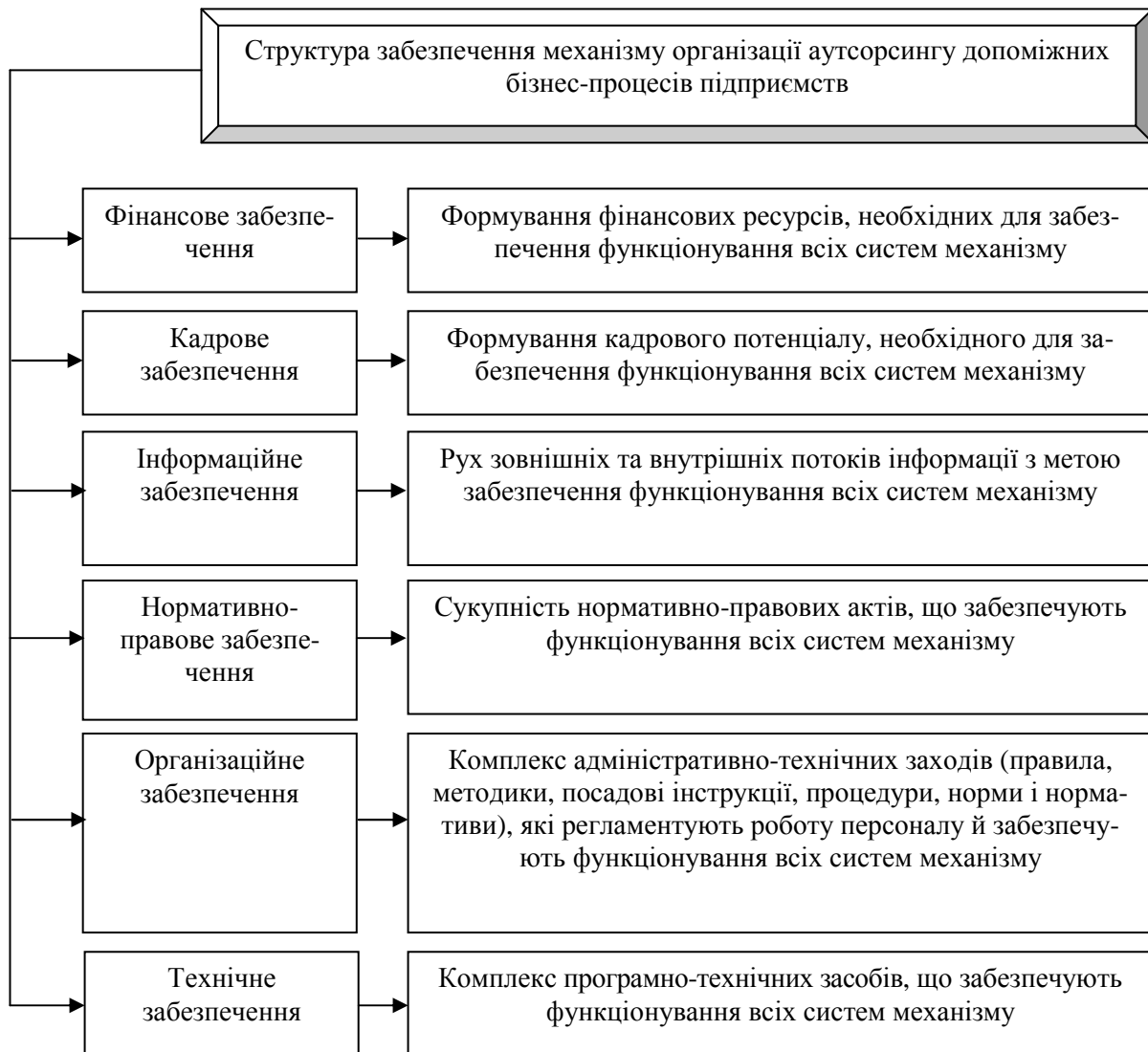


Рис. 1. Структура забезпечення механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств

Кадрове забезпечення – комплекс дій, направлених на добір, навчання, атестацію, формування корпоративної культури, визначення правил поведінки працівників, які за допомогою відповідних методів, важелів, інструментів забезпечують функціонування всіх систем механізму аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств. Обґрунтований підбір кадрів дозволить забезпечити функціонування механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів у цілому та сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, направлених на правильний вибір аутсорсера й здійснення кваліфікованого контролю за переданими бізнес-процесами. У цьому контексті при складанні, особливо виконанні, договору аутсорсингу слід мати на увазі, що персонал компанії-аутсорсера, задіяний у виконанні договору з компанією-замовником, повинен перебувати під жорстким контролем. Це означає, що відповідні працівники повинні мати робочі місця в приміщенні аутсорсера,

підпорядковуватися його правилам внутрішнього трудового розпорядку, отримувати звіти щодо роботи, виконаної в рамках договору аутсорсингу, що і посилює роль та значення кадрового забезпечення у процесі реалізації механізму.

Нормативно-правове забезпечення – це сукупність нормативно-правових актів, які забезпечують процес використання аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств. Нормативно-правове забезпечення є невід’ємною складовою будь-якого механізму, у тому числі й механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів. На практиці відносини аутсорсингу оформлюються переважно договором послуг. Умови аутсорсингових послуг відрізняються від класичних умов, визначених цивільним законодавством, таких як угоди про співпрацю чи надання послуг. Тому й контракт повинен мати як загальні, так і специфічні умови. У договорі вказують предмет договору, умови, які визначають вимоги замовника до послуги, що надається, кваліфікації фахівців, перелік послуг і терміни виконання, вартість послуги, крім того, обов’язки замовника й виконавця, ступінь відповідальності. Іншими словами, до договору слід включати всі суттєві умови для договорів цього виду. У зв’язку з тим, що не існує типових договорів з таких видів послуг, договори укладаються у довільній формі. Тому на практиці виникають труднощі при їх укладанні.

Загальні умови укладання договорів, що породжують господарські зобов’язання, загальний порядок укладання господарських договорів, порядок зміни і розірвання господарських договорів визначено у главі 20 «Господарські договори» Господарського кодексу України. Ці вимоги є загальними для будь-якого договору, який підпадає під визначення господарського. Відповідно до Цивільного кодексу України, у розділі II «Загальні положення про договір» визначено поняття та види договору, зміст, типові умови, строк, ціна, форми договору. Оскільки аутсорсинг у юридичному сенсі є послугою з надання персоналу для виконання ним певної діяльності на користь організації-замовника, для оформлення відносин з аутсорсингу використовується конструкція цивільно-правового договору відшкодувального надання послуг [6].

Інформаційне забезпечення – комплекс засобів і методів оформлення документації, організації збереження даних, кодування та пошуку інформації про стан і поведінку систем та підсистем механізму формування аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств. У загальному вигляді система інформаційного забезпечення складається з трьох основних блоків: прогнозної інформації, планової інформації та блока оперативної інформації. Упровадження дієвої інформаційної системи повинне зумовити узгодженість діяльності всіх його підрозділів і окремих працівників на підставі синхронізації їх виробничих та управлінських процесів.

Особливістю механізму є наявність каналу зворотного зв’язку. Після одержання зворотної інформації від підконтрольної системи контролююча система продукує контрольну інформацію. Остання у свою чергу перетворюється на вхідну інформацію для реалізації функції регулювання чи безпосереднього прийняття управлінського рішення.

Інформаційне забезпечення відіграє важливу роль у процесі реалізації механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємства. Без урахування рівня інформаційного забезпечення не можна дати обґрунтованої раціональної оцінки системи забезпечення механізму. Від характеристик інформації, що обслуговує механізм, та сучасних, котрі відповідають вимогам середовища, інформаційних технологій залежатиме загальна оцінка ефективності практичного впровадження системи аутсорсингу на підприємстві [7].

Організаційне забезпечення – комплекс адміністративно-технічних заходів (правила, методики, посадові інструкції, процедури, норми і нормативи), які регламентують роботу персоналу, що забезпечують функціонування всіх систем механізму формування аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств.

Технічне забезпечення – це комплекс програмних засобів збору, обробки, аналізу і розподілу інформації, а також технічних засобів, що забезпечують функціонування всіх систем механізму.

**Висновки.** Адекватне, повноцінне, своєчасне кадрове, фінансове, інформаційне, нормативно-правове, методичне, технічне, організаційне забезпечення дозволить сформувати дієвий та ефективний механізм організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Дубінський, С. В. Розвиток аутсорсингу на промислових підприємствах України в умовах фінансово-економічної кризи / С. В. Дубінський // Вестник Национального технического университета. – Х., 2010. – № 7. – С. 42 – 48.
2. Заводовська, І. І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу / І.І. Заводовська // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 80. – С. 43 – 45.
3. Зятковська, Л. І. Методологічні засади фінансового забезпечення підприємств / Л.І. Зятковська // Фінанси України. – 2007. – № 6. – С. 148 – 155.
4. Мельнікова, І. Є. Аналіз сучасних підходів до визначення сутності та структури фінансових ресурсів підприємства / І.Є. Мельнікова // Вісник КТУ. – 2011. - Вип. 29. С. 28 – 30.
5. Лондар, С. Л. Фінанси: навч. посіб. / С. Л. Лондар, О. В. Терещенко. – Вінниця: Нова Книга, 2009. – 384 с.
6. Безручук, С. Л. Договір про надання послуг з бухгалтерського обліку: проблеми формування змісту / С. Л. Безручук, С. М. Лайчук // Міжнародний збірник наукових праць. – 2009. – Вип. 1(13). – С.182 – 193.
7. Кізло, М. В. Інформаційне забезпечення процесу контролювання діяльності промислових підприємств / М.В. Кізло [Ел. р.]. – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12866/1/017\\_%20%D0%86nformac%D1%96jne%20zabezp\\_96\\_101\\_714.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12866/1/017_%20%D0%86nformac%D1%96jne%20zabezp_96_101_714.pdf)

УДК 334.716:658.1

**Крупа Олександр Володимирович**, аспірант кафедри міжнародних економічних відносин. Хмельницький національний університет. **Система забезпечення механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств.** Розглянуто основні проблеми вітчизняних машинобудівних підприємств. Обґрунтовано необхідність упровадження механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів, що дозволить сформулювати ефективну систему управління господарськими процесами на підприємстві. Розглянуто структуру забезпечення механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств.

**Ключові слова:** аутсорсинг, підприємство, управління, механізм, система забезпечення.

УДК 334.716:658.1

**Крупа Александр Владимирович**, аспирант кафедры международных экономических отношений. Хмельницкий национальный университет. **Система обеспечения механизма организации аутсорсинга вспомогательных бизнес-процессов предприятий.** Рассмотрены основные проблемы отечественных машиностроительных предприятий. Обоснована необходимость внедрения механизма организации аутсорсинга вспомогательных бизнес-процессов, что позволит сформировать эффективную систему управления хозяйственными процессами на предприятии. Рассмотрена структура обеспечения механизма организации аутсорсинга вспомогательных бизнес-процессов предприятий.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, предприятие, управление, механизм, система обеспечения.

UDC 334.716:658.1

**Krupa Oleksandr Volodumurovuch**, postgraduate student. Khmelnytsky National University. **The system of mechanism of outsourcing support business processes.** The main problem of domestic machine-building enterprises. The necessity of the mechanism of outsourcing support business processes that will generate effective management of business processes in the enterprise. The structure of the mechanism of outsourcing support business processes.

**Keywords:** outsourcing, enterprise management mechanism, the system software.