

УДК 339.138

О. І. Микало,
аспірант, Національний технічний університет України «КПІ»

АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ

Анотація. Стаття присвячена аналізу світового досвіду використання аутсорсингу як важливого інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств. У роботі розкрито специфіку запровадження аутсорсингу у різних країнах, виділено низку особливих характеристик, спільних та відмінних рис аутсорсингу, а також причини його використання.

The article analyzes the international experience of outsourcing as an important tool to improve the competitiveness of enterprises. The article discovers specifics of implementing outsourcing in different countries, assigns a number of special characteristics of common and distinctive features of outsourcing and the reasons for its use.

Ключові слова: аутсорсинг, кооперація, зниження витрат, конкурентоспроможність
Outsourcing, cooperation, cost reduction, competitiveness

Актуальність теми

У розвинених країнах світу аутсорсинг є невід'ємним інструментом підвищення ефективності роботи промислового виробництва та забезпечення конкурентоспроможності зарубіжних компаній на глобальному ринку. Аутсорсинг став одним з елементів, що забезпечили високі темпи економічного розвитку в таких країнах, як Японія, США, Німеччина, Франція, Італія, Іспанія, Туреччина. Не зважаючи на стрімке зростання ринку аутсорсингу у світі, українські компанії досить рідко застосовують подібні схеми у діловій практиці. Багато вітчизняних підприємств, особливо крупних, все ще будують свою діяльність на принципах натурального виробництва і неповністю усвідомлюють переваги аутсорсингу. Нерозвиненість ринку аутсорсингу, незначний рівень теоретичної розробки проблеми вітчизняними науковцями та висвітлення результатів прикладних досліджень, пов'язаних з реалізацією успішних аутсорсинг-проектів створює перешкоди на шляху запровадження ефективних аутсорсингових схем на вітчизняних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень підтвердив відсутність систематизованої інформації щодо специфіки використання аутсорсингу в різних країнах та регіонах, які відрізняються за показником глибини запровадження аутсорсингу, характером відносин «замовник-постачальник», функціями та бізнес-процесами, що передаються на аутсорсинг тощо.

Метою роботи є дослідження зарубіжної практики використання аутсорсингу у розвинених країнах світу, зокрема Японії, США, країн Західної Європи, та Росії, характер економічних відносин в якій схожий з вітчизняними реаліями, та виділення схожих та відмінних рис між країнами, що дозволить краще зрозуміти можливості використання аутсорсингу українськими промисловими підприємствами.

Результати дослідження

Аутсорсинг не можна назвати абсолютно новим явищем у світовій та вітчизняній бізнес-практиці. Більшість дослідників сходяться на думці, що аутсорсинг є однією з розвинених форм промислової кооперації, який набув поширення і стрімко розвивався у другій половині 20-го століття [9]. Так у Японії, на початку 80-х років частка малих фірм, що працюють за аутсорсинговими схемами, склала 65%, причому в електронній промисловості, основної галузі японської економіки, ця цифра досягала 86%.

Наприкінці минулого століття у процес промислової кооперації в країнах Європейського Співтовариства було залучено більше 350 тис. підприємств. Загальний обсяг продукції, виробленої за угодами аутсорсингу, в 1999 році перевищив 35 млрд. євро, що становило близько 15% усього обсягу продукції, що випускалася в країнах ЄС [14] і сьогодні велика кількість компаній передають свою непрофільну діяльність аутсорсерам.

За даними щорічного огляду консалтингової компанії PricewaterhouseCoopers – The 7th Annual Global CEO Survey [3], однією з ключових є тенденція швидкого зростання ринку аутсорсингу. Крім того, витрати - усе ще ключовий показник для переходу на аутсорсинг. Це більше не єдина причина для переходу на аутсорсинг, але вона є граничною вимогою, щоб конкурувати глобально.

Практика застосування аутсорсингу стала настільки масштабною, що зниження витрат не завжди забезпечує конкурентну перевагу. Оскільки респонденти спостерігають, що конкуренти зменшують витрати шляхом переходу на аутсорсинг, у них немає іншого вибору, крім як слідувати їхньому прикладу. Цей пункт був підкреслений багатьма респондентами, які відзначили, що будь-яка перевага у витратах, пов'язана з аутсорсингом, уже зникає. Разом із тим останні дослідження

компанії (The 12th Annual Global CEO Survey) показали, які джерела конкурентних переваг забезпечують стабільне зростання компаній у довгостроковому періоді (рис. 1) [4].

Як бачимо, перші чотири джерела конкурентних переваг тісно пов'язані з необхідністю застосування аутсорсингу. Так, саме аутсорсинг може вирішити проблему нестачі професіоналів, за рахунок передачі функцій або бізнес-процесів спеціалізованим компаніям. Гнучка організаційна структура дозволяє швидше пристосовуватися до змін бізнес-середовища та зосередити внутрішньокорпоративну увагу на ядрі бізнесу – управлінні брендом, інноваційній діяльності, кінцевому складанні виробів.



Рис. 1. Відповідь на запитання: «Яке значення мають наступні джерела конкурентної переваги у підтримці зростання вашої компанії у довгостроковій перспективі?» (База респондентів: 1124 особи). [4]

За різними підрахунками, у США послугами професійних підрядників користуються близько 60% підприємств, у Європі – близько 45%. За результатами дослідження Yankelovich Partners, проведеного в 14 країнах світу, 63% опитаних підтвердили, що вони передали в управління підрядникам одну або кілька непрофільних функцій. З тих, хто здійснив аутсорсинг, 84% були налаштовані позитивно і стверджували, що задоволені роботою аутсорсингових компаній [15].

За даним щорічного дослідження журналу Industry Week - IW Census on Manufacturing 44,7% американських виробничих компаній активно користуються послугами сторонніх спеціалізованих компаній для здійснення перевезень. Також біля половини компаній частково використовують аутсорсинг утримування устаткування, самого процесу виробництва [11].

Серед торговельних компаній ця цифра ще вище. У США до 80% торговельних мереж передають різні функції на аутсорсинг [3].

Найпоширенішою формою аутсорсингу є розміщення виробничих майданчиків за кордоном, потім слідує ІТ-послуги та розробка програмного забезпечення, дослідження і наукові розробки, дистрибуція та call-центри [6].

Але не зважаючи на розвиненість ринку, у США останнім часом спостерігається скорочення кількості аутсорсингових контрактів, в основному за рахунок офшорного аутсорсингу. За даними консалтингової компанії BDO Seidman 42% директорів вказали, що операції їх компанії зосереджені за межами США; в 2008 році таких було 79%. У ході проведеного компанією дослідження було встановлено, що 62% з них користуються послугами аутсорсингу. При цьому 22% відповіли, що у 2009 р. планують користуватися послугами аутсорсерів зі США, 16% мають намір скористатися послугами китайських компаній, а 14% - індійських, 19% відзначили, що не зацікавлені додатково в аутсорсингу. Біля третини відзначили, що основний стримуючий фактор для росту на міжнародних ринках у даний момент це непевність у стабільності політичного та ділового клімату, 21% побоюється валютних ризиків, 14% - можливих порушень прав інтелектуальної власності, 10% виразили незадоволеність професійною підготовкою співробітників закордонних компаній [7].

На даний момент Індія є найпопулярнішим напрямком аутсорсингу для компаній зі США, на її частку доводиться 50% всіх замовлень. Потім слідує Південно-Східна Азія, включаючи Філіппіни - частка регіону знизилася з 50% до 31% минулого року. Також Китай - 19% проти 48% у 2008 році та Східній Європі 19%. Слід зазначити, що ще у 2006 році за даними дослідження компанії PricewaterhouseCoopers The 7th Annual Global CEO Survey північноамериканські компанії відзначили Китай у 100%, у той час як Бразилія, Сполучені Штати та Мексика одержали по 50%. Індія була згадана 40% респондентів, також як Великобританія, Малайзія, Канада та Чилі [3].

Причиною такої різкої зміни вектору Дайана Фарелл, директор Інституту глобальних досліджень McKinsey (Сан-Франциско, США), називає неможливість використовувати на свою користь низьку зарплату в країнах, що розвиваються. Зростання заробітної плати, подорожчання пального, а відтак вартості доставки, змушують шукати інші країни-постачальники або країни базування виробництва [8].

У 2007 році Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA (RIETI) разом із Кіотським університетом провела дослідження аутсорсингової діяльності японських 5600 великих і середніх підприємств у всіх галузях промисловості. Примітним результатом було те, що частка компаній, які здійснюють аутсорсинг за межами країни, так званий офшорний аутсорсинг, як і раніше мала. Серед великих або середніх фірм, які брали участь у дослідженні, тільки 21% здійснюють

офшорний аутсорсинг [1]. Очевидно, що це співвідношення набагато менше для малих підприємств.

Китай є пріоритетним напрямком для офшорного аутсорсингу серед японських компаній. Східна Азія (Китай і країни АСЕАН) є місцем офшорного аутсорсингу приблизно для 75% японських фірм (табл. 1.), що пояснюється в тому географічною близькістю, меншими витратами, коротшими термінами поставок та можливістю здійснювати контроль над роботою постачальників. Аутсорсинг в інших країнах Азії, до яких входить Індія, поряд зі США та Європою у загальній масі залишається невеликим.

Примітним є вкрай низький відсоток японських фірм, що здійснюють офшорний аутсорсинг служби сервісу, що також пояснює незначну частку аутсорсингу до Індії – головного постачальника послуг call-центрів.

Аутсорсинг у дочірніх філіях становить майже 40% від офшорного аутсорсингу. Ці випадки також зараховуються до поняття «аутсорсинг», тому що за кордоном філія є самостійною юридичною особою. Однак, в економічних реаліях аутсорсинг до власних філій за кордоном – лише внутрішньо фірмова торгівля ТНК.

Таблиця 1.

Завдання	Регіони	Китай (у тому числі Гон Конг і Тайвань)	АСЕАН	Інші країни Азії	США і Європа	Інші країни	Усього у світі
		7,35	2,64	1,93	0,51	0,09	12,52
ланки (вузли)		19,19	7,61	4,37	3,32	0,85	35,34
складання		19,56	8,57	3,52	2,92	0,68	35,25
(research & development)		1,22	0,45	0,40	1,39	0,11	3,58
Інформаційні послуги		1,28	0,65	0,20	0,79	0,09	3,01
користувачів		1,79	0,91	0,51	1,16	0,14	4,51
послуги		0,71	0,37	0,31	0,65	0,09	2,13
Інші завдання		1,70	0,71	0,34	0,71	0,20	3,66
Усього		52,80	21,91	11,58	11,47	2,24	100

Опитування також виявило, функція дослідження і розробки (research & development) як правило інтегрована – здійснюється за рахунок офшорного аутсорсингу та у штаб-квартирах у Японії [1].

Важливим аспектом аутсорсингової діяльності є побудова відносин на рівні «замовник – постачальник». На сьогодні експерти виділяють дві моделі, які в літературі одержали назву американської і японської.

Американська (горизонтальна) модель заснована на взаємодії великої кількості замовників і виконавців, є найбільш конкурентним типом відносин, де на перше місце виходить боротьба постачальників між собою за зниження ціни, основного критерію відбору виконавців замовлення. Відносини між замовником і виконавцем будуються в рамках одного конкретного замовлення і не розраховані на довгострокову перспективу [6, 14].

На відміну від американської, японська модель (пірамідальна) характеризується ранжуванням підприємств-постачальників залежно від розміщення виробничих потужностей і рівня технології. У Японії склалася багаторівнева система кооперації: контрактор передає замовлення декільком субконтракторам, які у свою чергу співробітничать із постачальниками більш низького рівня. Велике японське автомобілебудівне підприємство має в середньому 300-400 субконтракторів. Із постачальниками першого рівня встановлюються прямі довгострокові відносини. Критеріями відбору служать, у першу чергу, не ціни, а якість, технічна сумісність виробів, надійність партнерів. Зазвичай контракт укладається на період випуску певної моделі виробу і продовжується в майбутньому, якщо партнер задовольняє замовника – замовники прагнуть встановити міцні партнерські відносини з виконавцями для підвищення ефективності виробництва.

Японська модель дозволяє сформувати галузеві та міжгалузеві кластери, що є її безсумнівною перевагою перед американською моделлю, яка цілком могла стати однією з причин зниження економічного ефекту використання аутсорсингу у межах всієї країни [14].

Не зважаючи на негативні тенденції на ринку США, Європа та Азія демонструють ріст числа аутсорсингових контрактів, причому на частку Європи припадає понад 50% світового ринку. У США і Європі приблизно однакова кількість компаній зі списку Global 500 користуються послугами аутсорсингу (43% провідних американських компаній і 52% європейських). Однак при цьому контракти європейських компаній в цілому крупніші [5, 6].

В 2008 році під час дослідження тенденцій офшорного аутсорсингу в Європі фахівці Ernst & Young опитали понад 600 особи, що приймають найважливіші рішення в найбільших європейських компаніях з оборотом не менш 100 мільйонів євро. Були отримані наступні результати дослідження [12]:

- 70% передають хоча б один зі своїх бізнес-процесів на розробку в країни з більш низькою вартістю робочої сили;
- 49% опитаних погодилися із затвердженням, що офшорний аутсорсинг служить ефективним інструментом скорочення витраток компанії;
- 33% назвали підвищення якості товарів і послуг за рахунок наймання сторонніх фахівців у числі основних переваг аутсорсингу;
- інформаційні технології/телекомунікації (68%), технічне обслуговування (76%) і логістика (73%) були названі найбільшими сегментами європейського аутсорсингу;
- найвищий рівень впровадження аутсорсингу спостерігається в Бельгії (81% компаній), а найнижчий - у Франції (63%);
- основними користувачами офшорної моделі ведення бізнесу є середні та мультинаціональні компанії;
- більшість учасників опитування оцінили свій досвід, пов'язаний з використанням офшорного аутсорсингу, як позитивний;
- 20% європейських компаній відзначили, що планують збільшити частку офшору в найближчі два роки.

Основною причиною збільшення частки офшорного аутсорсингу в Європі у найближчі два роки є посилення конкуренції на світовому ринку і зростання курсу євро. Очікується, що традиційно вертикально-інтегровані бізнес-процеси будуть розбиті на фрагменти та частково передані на аутсорсинг. Це дозволить європейським компаніям збільшити свої доходи та обсяги виробництва.

Зі зростанням експансії міжнародних компаній на російський ринок більшість компаній розуміє переваги переходу на аутсорсинг, але темпи розвитку та глибина використання даного інструмента досі залишаються незначними. Експерти вказують на стагнацію ринку. Дотепер у зародковому стані перебувають послуги по повній передачі на аутсорсинг важливих для компанії бізнес-процесів, таких як закупівлі або логістика (3PL).

Серед основних факторів зниження темпів розвитку російського ринку аутсорсингу наступні [13]:

- зниження економічних стимулів до використання аутсорсингу в умовах промислового росту докризового періоду, за винятком завдання «зрізання» за рахунок аутсорсингу виробничих піків, коли власні потужності повністю завантажені;
- експансія держави в економіку, створення великих холдингів, для багатьох з яких ідеологія і практика реального аутсорсингу далека або несвоєчасна;
- На ринку як і раніше недостатньо невеликих і середніх компаній, що спеціалізуються на наданні аутсорсингових послуг.
- Митна політика стимулює у низці галузей (наприклад, в електроніці) ввіз готових виробів, а не компонентів та вузлів.
- Недостатня рішучість і послідовність керівництва частини компаній у реалізації політики аутсорсингу.

Ситуація ускладнюється і тим, що російські аутсорсингові компанії не в змозі допомогти потенційним замовникам. Західні гравці, наприклад, проводять ретельний аудит бізнес-процесів, допомагають із вибором устаткування, передають технології.

Хоча за даними опитування порталу E-Executive станом на лютий 2009 року 63% компаній уже використовують аутсорсинг, більша їх частка концентрується у Москві, сума контрактів значно нижча порівняно з європейськими країнами, а функції, що передаються на аутсорсинг є другорядними і не можуть суттєво впливати на діяльність компанії у довгостроковому періоді.

Позитивним є те, що з 37% компаній, що не є споживачами послуг аутсорсингу, 60,6% планують використовувати їх у майбутньому.

Найбільш затребуваним для компаній є аутсорсинг інформаційних технологій і виробничо-господарських функцій. Компанії готові передати на аутсорсинг такі функції, як ІТ (97,7%), рекрутинг і навчання персоналу (97,0%), адміністративно-господарські функції (67,5%).

Показовим є той факт, що до важливих критеріїв при виборі підрядника респонденти віднесли: знання підрядником галузевої специфіки - 91,0%, ціна послуг підрядника - 66,2%, репутація підрядника - 58% [10]. Таким чином створене так зване «замкнене коло»: російські компанії не використовують аутсорсинг через брак кваліфікованих підрядників, тоді я іноземні оператори не заходять на російський ринок через низький рівень попиту. 90% російських учасників опитування PricewaterhouseCoopers відзначили нестачу кандидатів, які мають необхідні професійні знання та досвід, як одну з основних проблем багатьох підприємств [2].

Проведене автором дослідження дозволяє виділити низку характеристик та зробити порівняльний аналіз використання практики аутсорсингу в різних країнах світу у вигляді таблиці (табл. 2).

Таблиця 2.

Характеристика	США	Японія	Європа	Росія
Рухливі сили	Зростаюча конкуренція на глобальному ринку			Конкуренція в межах країни, експансія міжнародних компаній
Причини переходу на аутсорсинг	Зниження витрат	Підвищення ефективності роботи компанії, концентрація на ядрі бізнесу		Зниження витрат, вимушена зміна застарілого обладнання
Глибина запровадження аутсорсингу	Передача на аутсорсинг головних та другорядних функцій, включаючи виробництво та наукові розробки			Передача другорядних функцій
Схема роботи з провайдером аутсорсингу	Горизонтальна	Пірамідальна	Змішана	Горизонтальна
Форми аутсорсингу	Офшорний (зменшення частки), зовнішні підрядники	Всередині країни, дочірні підприємства закордоном	Офшорний (збільшення частки), зовнішні підрядники	
Країни-виконавці аутсорсингу	Індія, Китай (частка зменшується)	Китай (частка зростає), аутсорсинг всередині країни	Китай, країни Східної та центральної Європи	Китай
Динаміка ринку	Спад, зменшення кількості та розміру угод	Стабільне зростання ринку		Стагнація ринку
Тенденції ринку	Переорієнтація на аутсорсинг у середині країни	Стабільно мала частка офшорного аутсорсингу, орієнтація на країни азійського регіону	Порівняно висока динаміка ринку за рахунок розвитку офшорного аутсорсингу у країнах-сусідах: Східна Європа, арабські країни, північно африканські країни	Розвиток аутсорсингу як у середині країни, так і за її межами, формування ринку як такого

Як бачимо, порівняльний аналіз довів існування певних особливостей використання аутсорсингу в межах країни, або регіону. Поряд із деякими відмінними рисами для економічно розвинених країн існують певні спільні риси, пов'язані із рушійними силами, причинами використання аутсорсингу та глибиною запровадження аутсорсингу, що свідчить про розуміння економічної сутності аутсорсингу а відтак і можливість використовувати весь його потенціал. Натомість відмінні риси свідчать про існування впливу факторів зовнішнього середовища у межах кожної країни: економічної ситуації в цілому, структури економіки, бізнес-культури, тощо. Цілком прогнозовано ринок Росії виділяється серед інших країн, що в першу чергу пов'язано з перехідним характером економіки, і цілком імовірно відображає ситуацію і в Україні.

Висновки

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації світового досвіду використання аутсорсингу, що дозволило виділити спільні та відмінні риси на ринках США, Японії, Європейських країн та Росії на основі запропонованих характеристик.

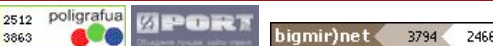
Як показало дослідження, ринки аутсорсингу кожної країни перебувають на різних етапах розвитку, їм притаманні особливості, пов'язані з методами ведення бізнесу та бізнес-культурою, що дозволяє стверджувати про необхідність врахування специфіки українського бізнесу. З іншого боку, чітко простежуються спільні риси, які обумовлені глобальним характером економіки та стиранням кордонів між економікою країн.

Подальшої розробки потребує вивчення об'єктивних чинників – ринкових факторів, та суб'єктивних – внутрішніх мотивів компанії, які впливають на розвиток аутсорсингу в Україні для створення релевантних методів запровадження аутсорсингу та ефективних моделей управління аутсорсинговою діяльністю на вітчизняних підприємствах.

Список використаних джерел

1. Offshore Outsourcing by Japanese Firms [Електронний ресурс] / Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA (RIETI). – Режим доступу : <http://www.pwc.com/gx/en/research-insights/index.jhtml>
2. The 12th Annual Global CEO Survey. Redefining success (формат PDF). – Режим доступу : <http://www.pwc.com/gx/en/research-insights/index.jhtml>
3. The 7th Annual Global CEO Survey. Redefining success (формат PDF). – Режим доступу : <http://www.pwc.com/gx/en/business-challenges/index.jhtml>
4. The Outsourcing Institute Unveils the Future of Outsourcing: Outsourcing 2.0. [Електронний ресурс] / PR Newswire. PR Newswire Association LLC. 2007. HighBeam Research. 17 Nov. 2009. – Режим доступу : <http://www.highbeam.com/doc/1G1-160150372.html>
5. The rise of nearshoring - Outsourcing in eastern Europe. (Offshoring close to home) [Електронний ресурс] / The Economist (US). Economist Newspaper Ltd. 2005. HighBeam Research. 17 Nov. 2009. – Режим доступу : <http://www.highbeam.com/doc/1G1-14378001.html>
6. Американские фирмы сокращают аутсорсинг [Електронний ресурс] / AlgoNet.ru. – Режим доступу: <http://algonet.ru/?ID=635890>
7. Американцы возвращают аутсорсинг в США [Електронний ресурс] / Симакіна А. // С News. Издание о высоких технологиях (электронная версия). – Режим доступу : <http://www.cnews.ru/news/top/index.shtml?2009/03/10/340125>
8. Бедный аутсорсинг [Електронний ресурс] / Минаев С. // Газета «Коммерсантъ» № 155 (3486). – Режим доступу : <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=699758>
9. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкуренто-спроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / Зозульов О., Микало О. // Економіка України. – 2009. - № 8 (573). – С. 16-24
10. Как делают аутсорсинг в России [Електронний ресурс] / За даними дослідження ресурсу E-xecutive. – Режим доступу : <http://www.e-xecutive.ru/files/img2/outs.htm>
11. Критерии перехода на аутсорсинг промышленных предприятий [Електронний ресурс] / Шелухин И. // Маркетинг журнал 4Р (электронная версия). – Режим доступу : <http://www.4p.ru/main/theory/3223/>
12. Настоящее и будущее оффшорного аутсорсинга в Европе [Електронний ресурс] / Украинская Hi-Tech Инициатива. – Режим доступу : <http://hi-tech.org.ua/Russian/outsourcing-news/offshore/index.html>
13. Практика и сценарии развития производственного аутсорсинга [Електронний ресурс] / Сироткин Д. // Журнал «Управление производством», №1 2009 год. – Режим доступу : http://www.cfin.ru/management/manufact/outsourc_scenarios.shtml
14. Промышленная кооперация в малом бизнесе [Електронний ресурс] / Портал дистанционного консультирования предпринимателей. Режим доступу: <http://www.dist-cons.ru/modules/promcoop/chap6.html>
15. Что такое аутсорсинг [Електронний ресурс] / Газета «Мониторинг реальности» (электронная версия). – Режим доступу : <http://monitorreal.ru/main/businesshelp/10-что-такое-outsourcing.html>

Стаття надійшла до редакції 28.04.2010 р.



ТОВ "ДКС Центр"