

УДК 658.5

А. М. Горячко,  
студентка НТУУ «КПІ»

## АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРЕДАЧІ ФУНКЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА НА АУТСОРСИНГ

**Анотація.** В статті досліджується доцільність передачі деяких функцій виробництва на аутсорсинг з метою покращення економічного становища підприємства та отримання додаткових вигод, за рахунок концентрації зусиль на найбільш економічно вигідних бізнес-процесах.

**Annotation.** The article researches the the feasibility of transferring some functions to outsourcing to improve the economic situation of enterprises and get more benefits by concentrating on the most cost-effective business processes.

**Ключові слова.** Аутсорсинг, функції виробництва, конкурентні переваги, аутсорсингові послуги, ефективність виробництва

**Keywords.** Outsourcing, production functions, competitive advantages, outsourcing services, production efficiency

**Постановка проблеми.** Для ведення ефективної господарської діяльності на сучасному етапі розвитку економіки в Україні, необхідно впроваджувати нові, більш прогресивні методи ведення бізнесу, одним з яких є аутсорсинг.

На сьогодні використання аутсорсингу набуває досить широкого застосування в сфері управління фінансами, як елемент що дозволяє позбутися нерентабельних частин виробництва, а отже й зниження витрат в цілому. Однак, у зв'язку з недосконалістю функціонування та недостатнім інформаційним забезпеченням на вітчизняному ринку, використання аутсорсингу викликає суперечки. Відсутність ефективних підходів та практик, пов'язаних з управлінням аутсорсинговими проектами зумовлює затримку його інтеграції на ринок. Ці проблеми є перешкодою для переймання закордонної практики використання аутсорсингу та отримання всього спектру переваг даного методу підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Отже необхідним є висвітлення чіткої методології і обґрунтування доцільності використання аутсорсингу як елементу зниження витрат. А також потенціалу формування та повноти використання наявних фінансових ресурсів шляхом зосередження уваги на основних функціях виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням та систематизацією наукових праць з питань ведення аутсорсингової діяльності на вітчизняному ринку займалися Лігоненко Л.О., Фролова Ю.Ю., Коняєва А. та Зозульов О.В.

Однак активне використання аутсорсингу в Україні почалося нещодавно і ґрунтується, здебільшого, на працях зарубіжних дослідників Б. Анікіна, Н. Коники, С. Ритіка, С. Єфімова З. Айвазіяна, А. Івлева, С. Календжяна, та ін. На сучасному етапі адаптовані до національних особливостей господарювання наукові праці не є достатніми, що і зумовлює необхідність їх дослідження.

**Мета дослідження.** Ціллю даної статті є обґрунтування ефективності виокремлення і передачі другорядних функцій підприємства на аутсорсинг, поліпшення механізму функціонування підприємства за рахунок концентрації на окремих функціях діяльності.

**Виклад основних результатів дослідження.** Термін "аутсорсинг" ("outsourcing") походить від англійського "outsideresourceusing" – використання зовнішніх ресурсів. Введення цього терміна в теорію менеджменту Б. Анікін і деякі інші вчені пов'язують із використанням ресурсів зовнішніх організацій або провайдерів в галузі інформаційних технологій.. Початок "епохи аутсорсингу" відносять до 60-х рр. XX ст., а саме – до 1962 р., коли було засновано ElectronicDataSystemCorporation (EDS) – американську компанію що надає послуги в сфері інформаційних технологій, й мала свої представництва в 86 країнах світу

Незважаючи на широке застосування аутсорсингу в бізнес-практиці, саме визначення нової концепції управління бізнесом офіційно було введено лише у 1989 р., коли компанія EastmanKodak найняла сторонні організації для купівлі, запуску та супроводження своїх систем обробки інформації. До 2001 р. аутсорсингом вважалося лише передавання інформаційних функцій на виконання зовнішнім підрядникам, яке на сьогодні окреслює лише один із видів аутсорсингу, так званий ІТ-аутсорсинг [4].

На разі аутсорсинг охоплює велику кількість функцій і трактується багатьма вченими по різному. В літературі зустрічається велика варіація визначення аутсорсингу, і проаналізувавши та узагальнивши їх можна навести наступне визначення:

Аутсорсинг – це цілеспрямоване виокремлення найменш прибуткових чи взагалі не рентабельних бізнес процесів та їх передача стороннім організаціям що спеціалізуються в конкретній області, з метою концентрації на ключових функціях та зменшення витрат.

Отже як правило, аутсорсинг передбачає, що стороння організація може виконати роботу більш дешево, ніж аутсорсер, або з вищою якістю. Відповідно, якщо у підприємства є можливість передачі деяких функцій які компанія аутсорсер виконує більш якісно чи дешево, це приводить до істотного скорочення витрат на виробництво кінцевого продукту, оскільки кожна сторона виконує саме ту роботу, яку краще всього уміє робити, не прикладаючи додаткових зусиль і не вкладаючи додаткових коштів в освоєння нового виду діяльності.

Традиційними для передачі на аутсорсинг є [1]:

- Бізнес-процеси, які тісно зв'язані з виробництвом, але є забезпечувальними (енергетичне господарство, виробництво оснащення, організація транспортного забезпечення, ремонтних і інших допоміжних робіт, логістичні процеси);
- Бізнес-процеси, важливі для розвитку бізнесу компанії, але потребуючі відповідного устаткування і спеціалізованої підготовки співробітників, що виконують цю роботу (ІТ, маркетинг, реклама, бухгалтерські і юридичні послуги, підбір і навчання персоналу);

– Бізнес-процеси, що не вимагають високої кваліфікації, але займають багато робочого часу і монотонні по характері робіт (введення великих обсягів інформації в бази даних, некваліфікована ручна праця на виробництві, прибирання приміщень, кур'єрські послуги і т.д.).

Однак на разі один з найбільш динамічно розвиваючихся напрямків у сучасній світовій економіці - аутсорсинг виробництва – що представляє собою елемент стратегії підприємства, при якому воно на тривалий термін передає сторонній організації цілком функцію виробництва окремих складових своєї продукції або операції по забезпеченню виробництва, тобто окремий бізнес-процес.

Для того, щоб утриматися на ринку компанії вимушені сконцентрувати свої зусилля й ресурси винятково на профільних функціях – «ядрі бізнесу» – виробництві та наукових розробках, до яких згодом додаються управління іншими нематеріальними активами – торговельними марками компанії.

Крім того, змінюється погляд на джерела конкурентних переваг компанії. Якщо раніше головним джерелом конкурентних переваг були властивості товару чи послуги, які пропонує компанія, то на сучасному етапі – це бізнес-процеси компанії, які лежать в основі створення цінності бізнесу. Таким чином, функціональний підхід був змінений на процесний. Це означає, що на аутсорсинг можуть передаватися будь-які функції та бізнес-процеси, а компанія залишає лише ті, які створюють максимальну цінність продукту [4,3].

Якщо головною конкурентною перевагою мережі є низькі ціни, які досягаються за рахунок чітко спланованої логістики, відсутності товарних запасів, що забезпечують більший ніж у конкурентів товарорух і швидший рух обігових коштів, то відповідно бізнес-процес, пов'язаний з розподілом товарів, є ключовим у створенні конкурентної переваги і всі свої зусилля компанія зосереджує на вдосконаленні цього процесу в супереч загальній тенденції, коли логістичну функцію передають на аутсорсинг як другорядну.

Однак, враховуючи останні дослідження, українськими підприємцями виробничий аутсорсинг майже не використовується. За рахунок недосконалої інформаційної бази та юридичного підґрунтя на аутсорсинг продовжують віддавати лише другорядні функції виробництва : кол-центри, охорону, бухгалтерію, тощо.

Особливістю аутсорсингу та його основною відмінністю від субпідряду є те, що аутсорсер має свободу вибору способу виконання цієї функції або процесу, це не є стосунки постачальник – споживач, а стратегічне партнерство, в якому кожний з партнерів хоче досягти успіху, пристосовуючи свої процеси до обслуговування процесів партнера.

Результати дослідження існуючих методик і рекомендацій з впровадження аутсорсингу вказують на відсутність чіткого алгоритму проведення аналізу, що спирається на критерії доцільності аутсорсингу, і процедур виконання робіт. Найбільші труднощі виникають на промислових підприємствах, при розгляді питання про доцільність аутсорсингу, коли встановлюються передумови проведення реструктуризації фірми. Для того, щоб визначити доцільність передачі тієї або іншої функції на аутсорсинг, потрібно розглянути її з позиції чотирьох аспектів [2]: стратегічного фокуса, операційної здатності, фінансової вигоди і можливості для вдосконалювання всередині підприємства (рис. 1.1).

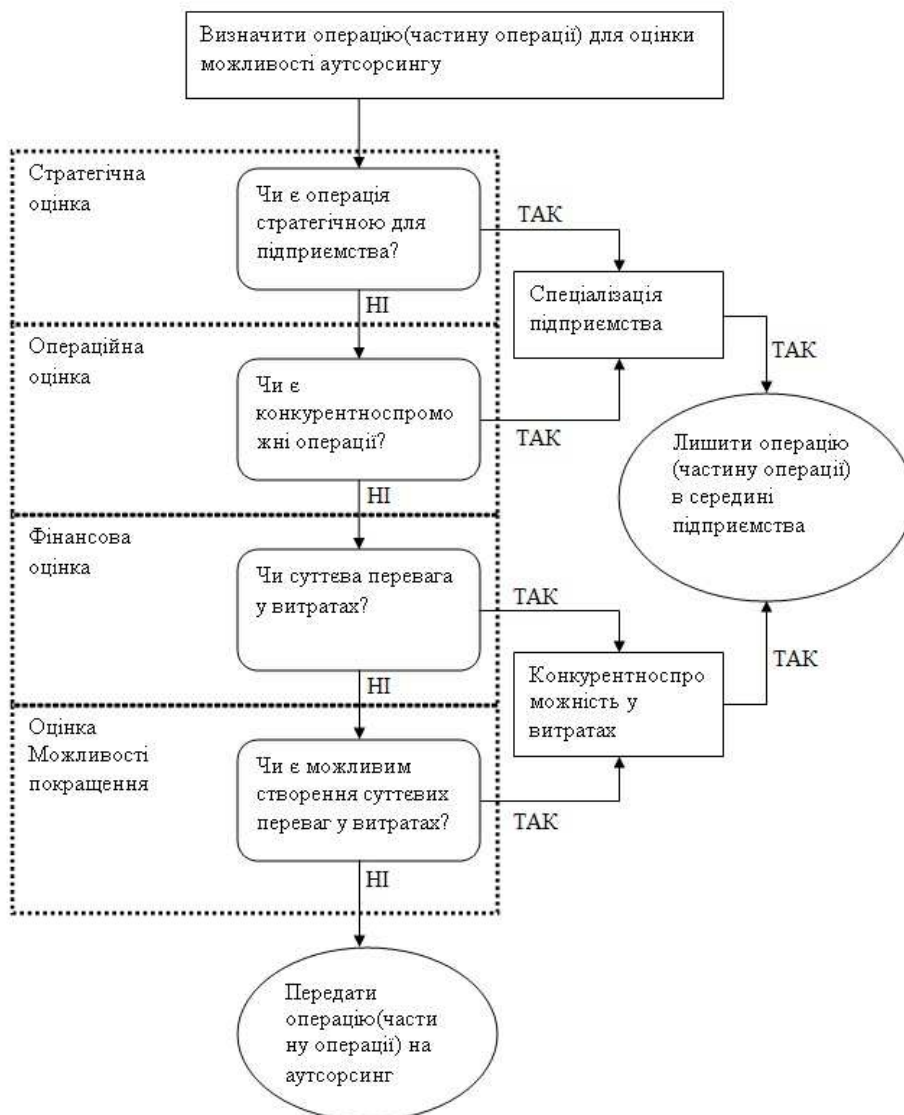


Рис.1.1. Алгоритм визначення доцільності передачі функцій на аутсорсинг

Скорочення витрат теж є немаловажним, але не головним рушійним мотивом в аутсорсингових проєктах. Перехід на аутсорсинг передусім покликаний

зробити бізнес ефективнішим, відповідно економічна вигода з'явиться, як тільки правильно організований бізнес отримає додатковий прибуток. Хоча не рідкісні ситуації, коли аутсорсинг дає змогу відразу знизити витрати (і при цьому одержати якісний гарантований сервіс).

Визначити загальні критерії ефективності впровадження аутсорсингу майже неможливо, оскільки кожне підприємство має специфічні особливості функціонування, структуру виробництва, персоналу тощо. Отже рішення про використання аутсорсингу має бути розглянуте та обгрунтоване в кожному конкретному випадку.

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

Серед основних факторів знижених темпів розвитку вітчизняного ринку аутсорсингу можна зазначити: [5]:

- Зниження економічних стимулів до використання аутсорсингу в умовах промислового росту, за винятком завдання «зрізання» за рахунок аутсорсингу виробничих піків, коли власні потужності повністю завантажені;

- 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 українські аутсорсингові компанії не в змозі допомогти потенційним замовникам, на відміну від західних гравців, що наприклад, проводять ретельний аудит бізнес-процесів, допомагають із вибором устаткування, передають технології.

На даному етапі 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.

На українському ринку в умовах глобалізації для великих підприємств промислового спрямування доцільно крім непрофільних функцій підприємства (логістика, маркетинг) передавати на аутсорсинг частину виробничих функцій пов'язаних з виготовленням напівфабрикатів а комплектуючих, залишивши за собою лише складальну функцію. Це дозволить як підвищити якість комплектуючих за рахунок більш досконалого обладнання так і відмовитися від заготовельного та допоміжного виробництва. Середній та малий бізнес в свою чергу може зайняти нішу надання аутсорсингових послуг для великих підприємств що зумовить взаємовигідну співпрацю та можливості виходу на зовнішній ринок як самостійно так і в кооперації з крупним бізнесом.

Виважена політика розвитку аутсорсингу на українських підприємствах може наситити ринок конкурентоздатною продукцією з високою якістю і забезпечити чільне місце в світовій економіці.

#### **Висновки з дослідження.**

Отже, можемо зробити висновок, що з загостренням конкуренції на ринку вітчизняним компаніям відкривається можливість звернутися до переваг аутсорсингу, що дозволять суттєво знизити витрати виробництва, а отже і підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства та його прибутковість.

Використовуючи ефективний механізм впровадження, та маючи докладну інформацію про аутсорсинг та його переваги, можна досягти стабілізації відносин між замовником та виконавцем, уникнути непорозумінь, дублювання функцій, отримати повний спектр зазначених послуг, що зумовить максимальний ефект корисності від його впровадження. Важливу роль в наданні аутсорсингових послуг відіграє взаємодія учасників, тож більш ефективним буде довгострокове використання послуг одного підрядника, що дозволить вибудувати стабільні ділові з'язки.

Для України, на разі, відкривається чудова перспектива до впровадження аутсорсингу як для малого так і крупного бізнесу. Отже в край важливим є забезпечення найбільш повної інформаційної бази що до впровадження аутсорсингу, його позитивних та негативних сторін.

#### **Список використаної літератури.**

1. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективныетехнологии. Учеб. пособие.М.: «Издательство ПРИОР», 2002.464с.
2. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкуренто-спроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / Зозульов О., Микола О. // Економіка України. – 2009. - № 8 (573). – С. 16-24
3. Лученко В. Аутсорсинг на промислових підприємствах: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://luchenko.com>
4. Микола О. І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу: [Електронний ресурс] //Економічний простір № 37. 2010// УДК 339.138. - Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2010\\_37/Statti/25.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_37/Statti/25.pdf)
5. Офіційний сайт міжнародного інституту аутсорсингу: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.outsourcing.com>
6. Практика и сценариивразвитияпроизводственногоаутсорсинга: [Електронний ресурс] / Сироткин Д. // Журнал «Управление производством», №1 2009 год. – Режим доступу: [http://www.altrc.ru/?p=libr\\_card&item\\_id=858&group\\_id=6](http://www.altrc.ru/?p=libr_card&item_id=858&group_id=6)
7. Internationaloutsourcingcommunity.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.irma-international.org/article/outsourcing-community-source/46955/>

*Стаття надійшла до редакції 16.03.2012 р.*



ТОВ "ДКС Центр"