

УДК 339.13.025

**Левків Г.Я.**, к.е.н.<sup>1</sup>, **Величко Н.М.**, аспірант<sup>2</sup> ©<sup>1</sup> Львівський університет внутрішніх справ<sup>2</sup> Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького**АУТСОРСИНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ**

*Розглянуто теоретичні засади аутсорсингу в системі управління маркетингом. Досліджено нові напрямки в практиці управління маркетинговим аутсорсингом. Вказано основні переваги, недоліки та висновки згідно з дослідженням.*

**Ключові слова:** аутсорсинг, маркетинг, управління.

**Вступ.** В умовах посилення конкуренції і розвитку процесів глобалізації ринків та сучасного бізнесу, технології аутсорсингу набувають особливого значення. Наявність у компанії довгострокової аутсорсингової стратегії, на думку провідних аналітичних агентств та відомих спеціалістів у цій галузі, є необхідною умовою успішного розвитку конкурентного бізнесу і його адаптації до мінливих ринкових умов. Для України аутсорсинг є новим діловим інструментом розвитку бізнесу.

**Матеріали і методи.** Аутсорсинг широко застосовується в західній практиці ведення бізнесу, про що свідчать численні наукові праці зарубіжних вчених, серед яких варто відмітити Ж. Л. Бравара, С. Клементса, Р. Моргана, Дж. Хейвуда. Серед російських економістів значний внесок в розвиток концепції аутсорсингу зробили Н. Єрмошкін, С. Календжян, Д. Козлов, О. Лігоненко. Водночас в працях українських вчених дана концепція розкрита лише фрагментарно, тому потребує вивчення економічної суті аутсорсингу та визначення можливостей його використання як інструменту підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасних умовах. Розглянуто теоретичні засади та особливості аутсорсингу в системі управління маркетингом.

**Результати дослідження.** У 90-х роках деякі теоретики менеджменту вважали, що найважливішим фактором розвитку підприємства та збереження конкурентоспроможності є поділ функцій на основні і другорядні, а потім передача всіх другорядних функцій спеціалісту в цій сфері. В ході дискусій на цю тему з'явилась концепція віртуальної організації, відповідно до якої, будь-яка функція, що не є основною повинна бути передана зовнішньому спеціалісту у цій сфері. Крім цього, відповідно до цієї теорії, завжди є організації, які будуть виконувати основні функції клієнта краще, ніж він сам – так чому б не передати на виконання і ці функції? Концепція віртуальної організації нова, але екстерналізація деяких функцій зовнішнім спеціалістам уже багато років практикується під різними назвами: виробництво за контрактом, управління потужностями, аутсорсинг і інсоринг.

---

© Левків Г.Я., Величко Н.М., 2010

Аутсорсинг – (англ. outsourcing – використання зовнішніх джерел або засобів) – це передача сторонньому підрядникові деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства [5, с. 33]. Суть полягає в тому, що всі ресурси підприємства концентруються на основному виді діяльності, а неосновні для бізнесу функції перекладаються на професійних партнерів. Разом з тим, аутсорсинг являється частиною стратегії управління підприємством, а не просто видом партнерської взаємодії чи кооперації і передбачає передачу не тільки обов'язків, а й відповідальності за надання певних послуг компаніям-партнерам по бізнесу [4, с.18]. Компанія-замовник може, використовуючи аутсорсинг другорядних функцій, концентруватися на тих функціях, які властиві саме їй, на своїй специфіці. На відміну від субпідряду, аутсорсинг - це стратегія управління компанією, що припускає певну реструктуризацію внутрішньо корпоративних процесів і зовнішніх відносин компанії.

Підприємство може доручити зовнішній стороні виконання окремих маркетингових функцій, а саме: планування маркетингової діяльності, проведення досліджень, PR-підтримку та інше, або координацію маркетингової діяльності в цілому від розробки стратегії до залучення спеціалізованих організацій у разі потреби.

У кожного із підходів - створення власної маркетингової структури або залучення сторонньої - є свої переваги і недоліки. Прийняття рішення визначається цілим рядом факторів.

Створення власної маркетингової служби дає можливість повного контролю з боку керівника, який має можливість спланувати діяльність певного відділу, і це буде повністю відповідати його уявленням про те, як повинна будуватися і вестися робота, звітність також буде максимально зручна. Кадри будуть підбиратися власною службою, будуть відповідати вимогам керівника і слідувати корпоративній культурі організації. Не менш важливим є те, що вся напрацьована в процесі маркетингової активності інформація залишиться всередині компанії в повному обсязі незалежно від кадрових перестановок і змін. І, безумовно, керівника не будуть мучити побоювання з приводу того, що він ділиться з аутсорсинговою структурою конфіденційною інформацією, якій, напевно, краще б не виходити за межі компанії. Але у даного підходу є і суттєві мінуси, перш за все пов'язані з істотними інвестиціями. Створення власної маркетингової структури вимагає значних інвестицій: необхідно набрати штат кваліфікованих фахівців, забезпечити їх робочими місцями, офісною технікою, зарплатою, плюс витрати на навчання нових співробітників. Керівництву також доведеться приділяти значну частину свого часу на координацію роботи відділу маркетингу, витратити зусилля на розробку та реалізацію маркетингової програми. При цьому необхідно розуміти, що з точністю визначити витрати по реалізації маркетингової програми внутрішніми ресурсами досить складно, у той час як аутсорсерам згідно з укладеним з компанією договором, виплачується фіксована сума за гарантовані терміни і якість реалізації проекту.

В якості альтернативи може виступати залучення зовнішнього ресурсу - маркетинговий аутсорсинг. Які ж переваги надає даний підхід до вирішення проблеми розширення маркетингової діяльності? Перше і головне - це те, що, передаючи функції маркетингового підрозділу у ведення сторонній організації,

компанія може сконцентрувати свої зусилля на основній діяльності, тим самим підвищуючи ефективність свого бізнесу.

Наступна перевага для компанії - це безцінний досвід роботи аутсорсингової структури з різними компаніями, постійне самовдосконалення, використання нових і передових маркетингових інструментів, найширші зв'язки на відповідному ринку. У той час як маркетингові фахівці внутрішніх структур "варяться у власному соку", навіть інвестуючи великі гроші в їх постійне навчання, керівник розширює в основному їх теоретичні знання. Аутсорсери ж, як правило, працюють з проектами різних компаній-клієнтів і володіють різнобічним досвідом, що дозволяє їм знаходити оптимальні рішення і нестандартні ходи.

Інша важлива проблема, яку дозволяє вирішити стратегія аутсорсингу, - брак кваліфікованих кадрів, здатних реалізувати складні маркетингові завдання. На сьогоднішній день, вартість на ринку досвідченого маркетингового фахівця досить висока. А якщо обсяг робіт великий, то рано чи пізно настає момент, коли набагато вигідніше платити за виконану роботу, а не за витрачений на неї робочий час.

Отже, можна виділити такі переваги при використанні аутсорсингу маркетингу [6]:

- оптимізація операційних витрат (Замовник не збільшує штат співробітників і фонд оплати праці; поряд з цим знижуються накладні витрати, пов'язані з обслуговуванням робочих місць, навчанням співробітників і т.п.). Використання аутсорсингу маркетингу дозволяє заощаджувати до 20-30% маркетингового бюджету компанії;
- можливість концентрації на головному (компанія приділяє більшу увагу основним бізнес-процесам, пошуку нових рішень, ринків, продуктів);
- можливість використання накопиченого досвіду та ресурсів компанії-аутсорсера (аутсорсер має досвід роботи над різними проектами, і у виконанні завдань замовника буде використовувати знання та ідеї цілої команди фахівців);
- підвищення ефективності роботи компанії (на відміну від хворих або які пішли у відпустку штатних співробітників аутсорсер надає послуги безперервно. Таким чином, залежність від суб'єктивних причин значно зменшується);
- інтенсивність і завдання аутсорсингу можна спростити або ускладнити в залежності від потреб бізнесу замовника в конкретний момент часу і сезонних коливань;
- незалежне джерело інформації та ідей, що може запропонувати погляд на речі, не обмежений стереотипами, що склалися в компанії.

З огляду на предмет взаємодії аутсорсера та компанії-замовника, можна виділити кілька моделей відносин:

- *аутсорсинг окремих завдань*, наприклад, організація та підготовка участі компанії у виставці, проведення рекламної кампанії, розробка сайту і т.д.;
- *аутсорсинг бізнес-процесу*, передача всього процесу маркетингу в управління компанії-аутсорсеру;

- *аутсорсинг персоналу* - для виконання певних завдань компанія-замовник орендує фахівців і керує ними самостійно.

В даний час найбільш популярний аутсорсинг окремих завдань і проектів. Повний аутсорсинг маркетингу частіше використовують невеликі та середні підприємствах АПК, які бажають отримувати якісні послуги професійних фахівців при мінімальних витратах. Важливим моментом сьогодні є той факт, що аутсорсер має у своєму розпорядженні всі ресурси, що необхідні для виконання завдань.

Стратегія аутсорсингу передбачає довгострокову співпрацю двох організацій, засновану на принципах партнерства. Стратегія маркетингу розробляється аутсорсером спільно з керівництвом компанії на довгостроковий період і коректується у відповідності з появою нових завдань. З огляду на тісні відносини аутсорсера і компанії-замовника, а також час, необхідний для встановлення цих відносин, часта зміна аутсорсера не йде на користь бізнесу компанії.

Основним на початковому етапі співробітництва є правильна постановка завдань. Чим більше майбутня аутсорсингова структура буде знати про компанію-замовника, його цілі і проблеми, тим більш ефективно рішення буде запропоновано. Розмита постановка завдання - вірний шлях до взаємного незадоволення. Якщо клієнт не знає, чого хоче, то він повинен бути готовий до того, що залученому аутсорсеру буде потрібно чимало часу для того, щоб це з'ясувати і сформулювати. Всі досягнуті домовленості мають бути зафіксовані - це захистить всіх учасників від подальших непорозумінь.

Однією з умов успішної роботи компанії-аутсорсера є регулярний обмін інформацією з компанією-замовником і спільне обговорення проблем, що виникають. Аутсорсер повинен брати безпосередню участь у виробленні маркетингових рішень, а компанія-замовник обов'язково повинна прислухатися до рекомендацій такої структури, тільки в цьому випадку виникає розподіл відповідальності, а не просто робота на рівні окремих доручень.

Коли аутсорсинг передбачає серйозне залучення сторонньої організації в бізнес клієнта, важливим фактором є довіра з боку компанії-замовника. Клієнт, який бажає отримати від роботи аутсорсера максимум віддачі, повинен ділитися інформацією, необхідною для успішної реалізації поставлених завдань, навіть якщо ця інформація є конфіденційною. Тому компанії-замовнику краще відразу переконатися в тому, що обрана компанія-аутсорсер дотримується основних принципів етики такого роду бізнесу. А саме: не працює одночасно з компаніями, які є прямими конкурентами, і готова зберігати в таємниці інформацію, яку клієнт вважає конфіденційною, в тому числі після можливого розірвання контракту.

Аутсорсинг також передбачає, що компанія-замовник щомісячно оплачує послуги у формі фіксованої абонентської ставки. Цього вимагає специфіка справи. У іншому разі, обчислення вартості кожної окремої послуги, консультації, рекомендації, ідеї перетворюється на нескінченний торг, що руйнує довіру обох сторін. Величина абонентської плати залежить від ситуації в якій знаходиться компанія-замовник, і від поставлених завдань. Також на ціну

питання впливає кваліфікація та величина витрат самого аутсорсера, так що підсумкова цифра може коливатися в широких межах.

**Висновки.** Отже, ключовим критерієм рішення про аутсорсинг виступає оцінка ефективності використання даного інструменту. Така оцінка повинна проводитися з врахуванням індивідуальних особливостей кожної компанії і включати не тільки економію ресурсів, але і економію, пов'язану зі скороченням кількості об'єктів управління і контролю. В той же час, при прийнятті позитивного рішення про передачу тієї чи іншої функції на аутсорсинг, важливо пам'ятати про необхідність поточного моніторингу ефективності аутсорсингу. Дуже важливо контролювати, чи призводить використання аутсорсингу до позитивного ефекту. Необхідно зазначити, що позитивний ефект може виражатися як у вигляді безпосередньої економії ресурсів на виконання тієї чи іншої функції, так і в підвищенні якості виконання функції. Моніторинг ефективності дозволить вчасно відмовитися від аутсорсингу у випадку, коли витрати, пов'язані з оплатою послуг аутсорсера, перевищуватимуть суму економії, пов'язану з відмовою від даної функції. Але необхідно пам'ятати, що не існує єдиного рецепту для всіх компаній, і в кожному окремому випадку ефективність використання аутсорсингу залежить від індивідуальних особливостей компанії і умов, що склалися на ринку.

В цілому, аутсорсинг є гнучким менеджерським рішенням, що дозволяє шукати необхідні ресурси на зовнішньому ринку і – з відносно невеликими транзакційними витратами – вибирати постачальників.

#### Література

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента; [учеб. пособие] — М : ИНФРА-М, 2007. — 187 с.
2. Гавриленко К. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління / К. Гавриленко // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — 1 (91). — С. 104 - 109.
3. Заводовська І.І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу [Електронний ресурс] / І.І. Заводовська // Культура народів Причорномор'я. — 2006. — №80. — С. 43-45.
4. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов // Економіка України. — 2009. — № 8. — С. 16 - 24.
5. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян. — М : Дело, 2003. — 178 с.
6. Лески Ц. Аутсорсинг как долговременная стратегия. // Научные и технические библиотеки. — 2004. — №5. — С.114-118.
7. Хейвуд Дж. Аутсорсинг в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Хейвуд ; [пер. с англ.]. — М. :

#### Summary

*Theoretical principles of outsourcing are considered in control system marketing. Investigational new directions in practice of management marketing outsourcing. Basic advantages, failings and conclusions, are indicated in obedience to research.*

*Стаття надійшла до редакції 10.09.2010*