

*А. Е. Ю. ПЕРЕДРІЙ*, асистент НТУ «ХП», Харків

## МЕТОДИКА ВИБОРУ КОМПАНІЙ-АУТСОРСЕРА

Аутсорсинг - широко применяемый в иностранных бизнес-структурах метод преобразований, направленный на повышение конкурентоспособности. В статье представлены методические положения по выбору функций, передаваемых в аутсорсинг и выбору компании-аутсорсера.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, компания-аутсорсер, экономическая эффективность, конкурентоспособность

### Вступ

Аутсорсинг є сучасною моделлю підприємництва, яка забезпечує додаткові конкурентні переваги. Головне джерело цих переваг - у використанні ресурсів (матеріальних і нематеріальних) інших компаній для досягнення успіху на ринку [1].

Аутсорсинг надає організації сфокусувати всі свої ресурси на виконанні найбільш важливих, значущих функцій, передаючи рутинні адміністративні операції компаніям, які професійно спеціалізуються на даному виді діяльності, отримуючи, таким чином, без значних інвестиційних вкладень доступ до новітніх технологій і знань світового рівня.

### Аналіз основних досягнень і літератури

Теоретичні та методичні засади аутсорсингу знайшли відображення в роботах багатьох вчених України, Росії і зарубіжних країн. Серед безлічі дослідників можна виділити наступних вітчизняних вчених: Анікін Б.А., Латфуллін Г.Р., Мільнер Б.З., Морозова Г.Л., Поршнев А.Г., Разу М.Л., Румянцева З.П., Новиков В.Г., а також зарубіжних: Друкер П., Морган Г., Котлер Ф., Портер М., Каплан Р. та ін

### Матеріали досліджень

Як показав аналіз вітчизняних джерел, методиці вибору функцій, які можна передати у аутсорсинг та вибору компанії-аутсорсера українськими вченими не приділено достатньої уваги.

Іноземні фахівці в області організаційних перетворень провели ряд досліджень, спрямованих на вивчення особливостей аутсорсингу. Результати проведених досліджень в основному містяться на спеціалізованих порталах ([www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)., [www.outsourcinq-iournal.com](http://www.outsourcinq-iournal.com)), а також корпоративних сайтах великих консалтингових компаній та компаній-аутсорсерів ([www.hewitt.com](http://www.hewitt.com)., [www.pwcglobal.com](http://www.pwcglobal.com)., [www.dc.com](http://www.dc.com)., [www.exult.net](http://www.exult.net) і багатьох

нших). Однак системний і комплексний аналіз феномена аутсорсингу не проведений.

Сучасний аутсорсинг - це:

- 1) зосередження на основній діяльності;
- 2) передача завдань;
- 3) придбання послуг;
- 4) робота зовнішньої організації;
- 5) залучення зовнішніх ресурсів;
- 6) переведення виробництва;
- 7) передача активів.

Вибір форми аутсорсингу як можливих умов взаємодії з партнером (чи декількома партнерами) здійснюється на етапі аналізу ринку послуг аутсорсингу [2]. Від розвитку конкуренції на ринку послуг аутсорсингу в конкретній сфері діяльності організації залежить загальна кількість альтернативних варіантів, які будуть розглядатися вищим менеджментом компанії в процесі розробки аутсорсинг-проекту.

Керівнику організації необхідно прийняти рішення про можливість використання аутсорсингу, припускаючи розглянути економічну ефективність альтернативних варіантів виконання виявлених на першому етапі функцій, які не є основними для організації, а також функцій входять в спільне і / або розширене ядро діяльності [3]. «Спільне ядро діяльності» ("sharing core"), що передбачає здійснення організацією операцій, життєво важливих для основного роду занять, в тісній, високо інтегрованому співпраці з аутсорсером-партнером. «Розширене ядро діяльності» ("expanded core"), яка передбачає створення нових сфер спеціалізації організації, можливе завдяки утворенню партнерств та мережевих організацій.

Дані види співпраці практично завжди передбачають високий ступінь інтеграції спільних дій і дійсно стратегічні довгострокові партнерські відносини. Це найчастіше приводить до стурбованості організацій щодо захисту сфери основної компетенції в подібних відносинах.

Процедура вибору компанії-аутсорсера:

- 1) визначення вимог до аутсорсера;
- 2) складання та поширення запиту на надання послуг (request for proposal (RFP));
- 3) вивчення комерційних пропозицій, отриманих від компаній-аутсорсерів;
- 4) визначення відповідності аутсорсера висунутим вимогам;
- 5) прийняття остаточного рішення про вибір аутсорсера.

Цілі застосування аутсорсингу.

Існує досить велика кількість причин, чому організації приймають рішення

віддати деякі функції в аутсорсинг.

Керівництву організації-клієнта слід прийняти рішення про вибір певних функцій або операцій для передачі в аутсорсинг. Можливо, аналіз виконання деяких функцій буде свідчити про високий, конкурентоспроможний рівень їх реалізації всередині організації. У подібних ситуаціях, виконання даних функцій можна цілком покласти на співробітників організації.

Цікавим видається досвід компанії Halliburton, менеджмент якої, за підсумками співвіднесення результатів проведеного дослідження ефективності виконання функцій-кандидатів на аутсорсинг і пропонувані рішень компанією-аутсорсером, прийшов до висновку виконувати деякі функції самостійно.

Важливо провести ретельний аналіз економічної ефективності різних варіантів виконання операцій, кандидатів на аутсорсинг. Обгрунтованим представляється використання наступного метода [4]:

Вартість виконання функції (включаючи заробітну плату)  
+ Вартість сировини (включаючи доставку, зберігання і т.д.)  
+ Інвестиційні витрати + Витрати на навчання персоналу  
= Підсумкова вартість виконання функції самостійно організацією

Зрівняти з:

Вартість послуг, передбачена в контракті  
+ Очікувані зміни вартості послуг  
+ Додаткові одноразові витрати на аутсорсинг  
+ Додаткові постійні витрати на аутсорсинг  
= Підсумкова вартість виконання функції, переданої в аутсорсинг

Вищі керівники повинні визначити цілі та завдання аутсорсингу для організації і донести своє бачення і очікування переваг, які досягаються за рахунок застосування цього методу, до аутсорсера і підлеглих [5]. Цілі організації мають велике значення при виборі аутсорсера і майбутньому управлінні відносинами. Бачення бажаного результату має стати основою всіх етапів процесу: починаючи з визначення цілей і завдань, закінчуючи підписанням контракту. Більш того, і компанії-аутсорсери повинні бути впевнені, що керівництво організації-клієнта має усвідомлені реалістичні очікування щодо процесу та бажання керувати процесом відповідно до розроблених критеріїв ефективності [6].

Обдумування всіх аспектів процесу перетворення має принципове значення як для функцій, які будуть делеговані, так і для здатності організації управляти процесом після підписання контракту. Аутсорсинг дозволяє досягати значних результатів тільки в тому випадку, якщо керівництво організації-клієнта має ясне уявлення про те, що буде робити аутсорсер для досягнення спільних цілей, але і які дії необхідно буде вживати самої організації. Більшість організацій розуміє

необхідність створення групи моніторингу (monitoring team) з представників середньої управлінської ланки, яка точно визначає завдання і здійснює загальне керівництво операціями, виконання яких делеговано аутсорсеру.

Аутсорсинг – це нове і серйозне випробування для керівництва, якому необхідно гарантувати підтримку свого бізнесу і забезпечити більш ефективний контроль [7]. Отже, правління компанії повинно планувати активне інвестування часу і ресурсів на підтримку нового партнерства і демонструвати свою віру в «можливості» постачальника послуг. Відслідковувати ж надання послуг, зміни та витрати буде керівна група. Виконавчий директор та інші керівники компанії повинні зосередити свою увагу на трьох питаннях:

1. Чи сприяє новий контракт створенню акціонерної вартості?

2. Чи вносить постачальник послуг свій внесок у реалізацію стратегічних заходів і цілей?

3. Чи забезпечують процеси управління захист репутації корпорації?

Якщо вклад аутсорсингового партнера в яку-небудь з цих областей сумнівний, правління компанії повинно серйозно переглянути взаємини.

Невиконання однієї з співпрацюючих сторін умов контракту і, отже, припинення взаємодії, може статися внаслідок того, що вимоги визначені надмірно жорстко і вузько, практично не залишаючи простору для впровадження інноваційних методик і, що більш важливо, можливості аутсорсеру для оперативного реагування на неминуче змінюються потреби організації-клієнта. Велика ускладненість переданих функцій вимагає більшої гнучкості, часто припускаючи використання механізму спільної участі в ризиках і винагородах, який мотивує більш ефективну діяльність обох сторін.

Вибір типу взаємин.

На цьому етапі керівники зацікавлених організацій визначають ступінь інтеграції їх дій з аутсорсером, тип взаємин, в рамках якого вони будуть здійснювати співробітництво.

Систематизація та аналіз даних про можливі варіанти взаємин дозволили фахівцям в області аутсорсингу розробити класифікацію видів співпраці. Важливо розуміти, що в даній класифікації не існує «правильних» і «неправильних» відносин. Тип взаємовідносин, які організація планує вибудовувати з постачальником послуг залежить від тих цілей, які вона має намір досягти.

Взаємовідносини організації-клієнта та компанії-аутсорсера можуть сильно варіювати. При виборі типу відносин слід керуватися цілями організації, яка застосовує аутсорсинг. Таблиця, наведена нижче, показує як різні мотиви, які спонукають організації до аутсорсингу, впливають на вибір типу взаємин.

Таблиця – Мотиви спонукання організації до аутсорсингу

Мотиви	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	Рівень 5
Мета аутсорсингу	Рішення одиночної проблеми	Спільне використання ресурсів та технологій	Орієнтація на продовження співпраці в майбутньому	Спільне створення доданої вартості, засноване на об'єднанні активів	Вихід на рівень емерджент- ності
Вибір аутсорсеру	Аутсорсер- продавець	Довгостроковий вибір партнера	Стратегічний альянс	Стратегічний альянс	Стратегічний альянс
Критерії	Краще, дешевше, швидше	Підвищення продуктивності	Системна інтеграція. Засновані на довірі	Системна інтеграція. Засновані на довірі	Системна інтеграція. Засновані на довірі
Тривалість відносин	Коротко- строкова	Середньо-або довгострокова	Довгострокова	Довгострокова з відкритою датою	Довгостроко- ва з відкритою датою
Структура	Транзакцій- на	Змішана транзакційних- співробітниць кої	Співпраця	Тісна співпраця	Близька до утворення єдиної організації
Цінові орієнтири	Найменша ціна	Ціна - значимий, але не вирішальний чинник. Іноді спільна участь у ризиках і винагородах	Взаємовигідна ціна, спільна участь у ризиках і винагородах	Взаємовигідна ціна, спільна участь у ризиках і винагородах	Взаємовигідна ціна, спільна участь у ризиках і винагородах
Стратегічне планування	Практично відсутні	Початковий етап	Обширне	Тісно пов'язане зі спільним баченням перспектив	Засноване на плані спільного підприємства
Формальний контроль	Високий	Заснований на малому ступені інтеграції	Заснований на спільних цілях і результатах	Контроль, здійснюваний за допомогою співпраці	Середній або низький
Ступінь інтеграції	Дуже низька або відсутня	Вільне об'єднання	Істотна	Дуже висока	Дуже висока
Довіра	Низьке	Засноване на партнерських взаєминах	Високий рівень взаємної довіри	Найвищий рівень довіри, заснований на спільній діяльності	Найвищий рівень довіри, заснований на спільній діяльності

### Результати досліджень

Незалежно від обраних типів відносин кожен раз, починаючи будівництво взаємовигідних відносин з компанією-аутсорсером, необхідно розглядати процес створення системи взаємовідносин, що надає можливість використання з'являються можливостей, які були б недоступні в разі автономного розвитку організації.

З цієї точки зору, при створенні системи взаємин, організаціям слід вирішити питання про кількість партнерів, що втягуються в процес співпраці.

У разі якщо переданий процес досить масштабний і потребує залучення значної кількості ресурсів, керівництво організації може розглядати варіанти співпраці з одночасно декількома партнерами, які, для досягнення спільних цілей, можуть об'єднати ресурси.

Одна з тенденцій полягає в тому, що делегуються процес ділиться таким чином, що кожен аутсорсер отримує відповідальність за виконання саме тих операцій, на яких він вузько спеціалізується. Таким чином, організація отримує доступ до професіоналізму двох або більше вузькоспеціалізованих аутсорсерів і створює обстановку, в якій обидві компанії-постачальники послуг зацікавлені в кооперації зусиль і інших ресурсів, але все ж відстежують ефективність діяльності один одного.

### **Висновки**

Підводячи підсумок, можна з упевненістю стверджувати, що в постійно мінливих умовах, застосування ускладнюються механізмів взаємовідносин буде успішним у разі інвестування достатньої кількості ресурсів (матеріальних, людських, часових) у побудову систем взаємодії та ефективного управління ними. Цей процес вимагає великих зусиль, однак досвід аутсорсингу показує, що ці зусилля дають результати, що дозволяють організації вийти на якісно новий, більш високий рівень.

**Список літератури:** 1. *Календжян С.О.* Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Дело, 2003. – 272 с. 2. *Аникин Б.А.* Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / *Рудая И.Л.*: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 288 с. 3. *Strategic Outsourcing.* // <http://www.outsourcing.com/> 4. *Timothy P. Smith.* Outsourcing - The Value Proposition. // Outsourcing Institute. 5. *Managing the Outsourcing relationship: A Shared Vision Produces Greater Rewards.* // Outsourcing Institute. 6. *Truth in Outsourcing.* // Outsourcing Institute. 7. *Бравар Жан-Луї.* Ефективний аутсорсинг: Розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин / *Морган Роберт*/ Пер. з англ., - Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 288 с.

*Надійшла до редколегії 19.03.2013*

УДК 334: 658.011

**Методика вибору компанії-аутсорсера/А. Е. Ю. Передрій//** Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 22 (995) - С. 128-133. *Бібліогр.: 7 назв.*

Аутсорсинг - широко застосований в іноземних бізнес-структурах метод перетворень, спрямований на підвищення конкурентоспроможності. У статті представлені методичні положення щодо вибору функцій, які передаються в аутсорсинг тв. Вибору компанії-аутсорсера

**Ключові слова:** аутсорсинг, компанія-аутсорсер, економічна ефективність, конкурентоспроможність

Outsourcing - is widely used in international business structures by reforms aimed at improving competitiveness. The paper presents the methodological positions selectable functions transferred to outsourcing and selection outsourcing company.

**Keywords:** outsourcing, outsourcing company, economic efficiency, competitiveness