

УДК 658.114.5

*Перико Л.О.*

## АУТСОРСИНГ ТА ІНСОРСИНГ В УПРАВЛІННІ ІНТЕГРОВаним ФОРМУВАННЯМ

*У даній статті розглянуто теоретичні підходи до визначення факторів ефективності функціонування інтегрованої структури та застосування аутсорсингу як інструменту зниження затрат, як способу, що дає підприємству можливість сконцентруватися на невеликій кількості видів діяльності. Інсорсинг дозволяє організації скоротити витрати на не використовувану потужність або витягти додатковий прибуток з конкурентної переваги.*

**Ключові слова:** *інтеграція, кооперація, інтегровані формування, аутсорсинг, інсорсинг, управління, менеджмент, ресурси підприємства, ефективність.*

**Постановка проблеми.** Трансформація економіки України у відкриту систему викликає загострення конкурентної боротьби у зв'язку з появою на вітчизняному ринку крупних іноземних і транснаціональних корпорацій. Істотні зміни можна відмітити в конкуренції малих і середніх підприємств та в конкуренції найбільших корпорацій, які носять не стільки регіональний і внутрішньодержавний, скільки міжнародний характер і мають геополітичне значення.

Одним із процесів, що істотно впливає на світову економіку та на економіку окремих підприємств і формувань, є концентрація та інтеграція капіталу. Глобалізація економіки впливає не тільки на господарську діяльність суб'єктів економічних відносин, але й на темпи процесів інтеграції й концентрації капіталу, стимулюючи розвиток нових форм інтегрованих об'єднань.

Відособлені підприємства, перебуваючи в кризових умовах, не мають необхідного обсягу ресурсів не тільки для вирішення завдань перспективного, але й поточного розвитку, у той час як інтегровані системи розширюють їхні можливості по інвестуванню й фінансуванню на основі концентрації й інтеграції капіталу. На сьогодні багато українських підприємств опинились в ситуації, в якій інтеграційні процеси є найбільш доцільними напрямками їх майбутнього розвитку. Нині цими процесами охоплені практично всі галузі економіки України та країн світу.

Дослідженню теоретичних і практичних питань різних аспектів інтеграційних процесів підприємств присвячено значну кількість праць зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, Г. Міллера, М. Бредні, К. Чанга, О. Білоруса, В. Уманцева, М. Маліка, С. Мочерного, П. Саблука, П. Буряка, В. Коваленка та інших.

Проте ряд питань щодо інтеграційних процесів та діяльності інтегрованих формувань, потребує додаткових досліджень. Так, досі не існує єдиної точки зору щодо визначення способів підвищення ефективності управління інтегрованими формуваннями, одним з яких є аутсорсинг, що доводить актуальність проведеного дослідження.

**Мета статті** – розгляд та аналіз теоретичних та практичних положень аутсорсингу та інсорсингу як фактору підвищення ефективності управління інтегрованими формуваннями.

**Виклад основного матеріалу.** Реформування української економіки обумовило появу різних форм власності та є однією із причин протиріч, що виникають між формами взаємодії суб'єктів господарювання і їх економічної й фінансової відособленості. Стрімке зростання конкуренції, зміни смаків та потреб споживачів, скорочення життєвих циклів товару, спонукають підприємства до пошуку нових організаційно-управлінських структур, які забезпечували б ефективність їх діяльності. Саме тому в сучасних умовах ринкових відносин виникає необхідність розгляду процесів інтеграції підприємств як найбільш дієвого способу підвищення ефективності їх діяльності та збільшення конкурентоспроможності. В цих умовах виникає об'єктивна необхідність пошуку форм і методів фінансово-економічної взаємодії, розробки концептуальної моделі організації фінансової взаємодії учасників інтегрованих суб'єктів господарювання як усередині інтегрованої системи, так і з державою.

Створення інтегрованих формувань сприяє консолідації сил розрізнених виробників, в кілька разів примножує потенційні можливості всіх наявних ресурсів, підвищує відповідальність та ефективність дії кожної ланки системи. Однак досягнення подібних результатів можливо лише в тому випадку, коли розроблений оптимальний склад учасників інтеграції, що забезпечує чітке узгодження дій між господарюючими суб'єктами протягом всього технологічного процесу, раціональне використання ресурсів, збільшення виробництва продукції при економії матеріальних та трудових затрат. Дотримання цього принципу особливо важливе при умові територіальної віддаленості підприємств один від одного, коли складно здійснювати контроль за діяльністю підрозділів і система управління формуванням стає неефективною.

До факторів, що знижують ефективність управління інтегрованою структурою, можна віднести такі:

- відсутність конкретизованих об'єктів управління та відпрацьованих зв'язків між ними;
- не розроблене повною мірою нормативно-правове забезпечення діяльності фірми як з боку держави, так і всередині фірми, що ускладнює здійснення контролю за діяльністю окремих підрозділів;
- недостатній рівень кваліфікації персоналу компанії.

У результаті синергетичний ефект від взаємодії підприємств всередині інтегрованих формувань досягається не завжди.

Стосовно форм кооперації та інтеграції, що склались в господарській практиці, провідним фактором підвищення ефективності бізнесу, на думку деяких теоретиків менеджменту, є поділ функцій організації на першочергові та другорядні, а згодом їх передача спеціалісту в даній сфері або аутсорсинг.

Аутсорсинг (англ. *outsourcing*) – передача компанією неосновних для компанії бізнес-процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду – найчастіше з мотивів зменшення витрат на ці бізнес-процеси, або рідше, для покращення якості результату: послуг, виготовлюваних комплектуючих тощо.

Еволюція систем аутсорсингу йде від домінування його мікроформ на рівні корпорації до його макроформ на рівні держав і мегаформ на рівні міжнародних структур. Особливою тенденцією розвитку аутсорсингу є стратегічне домінування екстравертивних форм аутсорсингу над інтровертивними за одночасно небаченого раніше зростання масштабів останніх. Простежується чітка тенденція переважання аутсорсингу над інсорсингом [2].

Аутсорсинг та інсорсинг – це дві одночасно різні й схожі управлінські технології, які використовуються в фінансовому менеджменті. Обидва методи можуть бути використані для нівелювання витрат на невикористовувану потужність. Різниця між ними така: аутсорсинг дозволяє витратам бути гнучкими при зміні обсягу виробництва і послуг, а інсорсинг зберігає витрати постійними, але продає при цьому на зовнішній ринок невикористовувану потужність. Інсорсинг – це розширення діяльності підприємства або підрозділи для додаткового завантаження наявних потужностей або активів. Інсорсинг дозволяє підприємствам знизити витрати невикористовуваної потужності, інсорсинг може носити сезонний характер. Інсорсинг відбувається за двох причин:

1. Інсорсинг через наявність тимчасової надлишкової потужності (це рішення базується на низьких граничних витратах при збільшенні драйвера завантаження процесу);

2. Інсорсинг через наявність конкурентної переваги (наявність ефективного процесу, наявність унікального ресурсу, бази даних, технології).

Відмінність між ними полягає в тому, що не використовувана потужність у першому випадку характеризується величиною операцій певного процесу. У другому ж випадку невикористовувана потужність характеризується наявністю альтернативних напрямів використання конкурентної переваги, тобто, тут варто використовувати концепцію ієрархічності витрат.

Інформація, необхідна для прийняття рішення про інсорсинг на інтегрованому формуванні повинна містити у собі:

- вартість виду діяльності та його практичну потужність;
- величину стандартної ставки розміру витрат;
- інформацію про фактичну потужність, рівень завантаження, та витрати на невикористовувану потужність;
- інформацію про альтернативи продажу не використовуваної потужності та їхні економічні параметри.

Інсорсинг дозволяє інтегрованому формуванню скоротити витрати на невикористовувану потужність або витягти додатковий прибуток з конкурентної переваги.

Глобальний корпоративний і державний аутсорсинг є відносно новим стратегічним механізмом економічної глобалізації та експансії системи глобалізму. До останнього періоду в економічній теорії та практиці аутсорсинг традиційно розглядався в обмежених рамках поняття; аутсорсинг як метод використання зовнішніх джерел виробничих, людських і природних ресурсів. Його традиційними формами були міжнародне промислове кооперування, міжнародна територіальна диверсифікація виробничих структур, викачування інтелектуальних ресурсів, капіталу, дешевої кваліфікованої робочої сили з країн ринкової периферії [2].

На думку спеціалістів Інституту аутсорсингу (Outsourcing Institute, США), аутсорсинг бізнес-процесів є видом оптимізації діяльності підприємства, що динамічно розвивається, причому найбільше зростання спостерігається в сфері фінансів та бухгалтерського обліку. Як свідчить статистика, зібрана Американською асоціацією менеджменту, 20% із 600 опитаних фірм передали на аутсорсинг хоча б деяку частину бухгалтерських та фінансових операцій, а 80% – частину адміністративних функцій.

Перед тим, як прийняти рішення про аутсорсинг, інтегроване формування повинно вирішити, що буде для нього вигідніше – здійснювати дану послугу, бізнес-процес, або товар самим, або доручити це сторонній організації. Формування приймають рішення про аутсорсинг на основі як економічних, так і неекономічних міркувань. Одним з неекономічних факторів є визнання виду діяльності стратегічним або стандартним.

Стратегічні види діяльності представляють сфери провідної компетенції підприємства. Завдяки цим видам діяльності компанія здатна стати особливою на ринку своїм продуктом, або запропонувати на ринок продукт за нижчою ціною. Зв'язок компаній зі своїми стратегічними видами діяльності є довгостроковим. Нефінансові міркування дуже важливі під час розгляду питань аутсорсингу стратегічних видів діяльності. Стратегічними компонентами можуть бути також ті види діяльності, які захищають інформацію, що має комерційну цінність, наприклад, дані про співробітників, покупців, постачальників. З іншого боку, існують стандартні види діяльності. Точне визначення ціни даного процесу має велике значення для ухвалення рішення про аутсорсинг. Стандартні види діяльності не дають ні додаткової диференціації, ні конкурентної переваги. Цей вид діяльності може купуватися у більш ефективних з погляду витрат постачальників, дозволяючи фірмі сфокусувати свій капітал і людські ресурси на основних стратегічних напрямках.

Для ухвалення рішення про аутсорсинг достатньо використовувати класичну модель ухвалення рішення: «купувати» або здійснювати самостійно. Поняття «купувати» еквівалентне використанню послуг зовнішнього постачальника. Поняття здійснювати самостійно еквівалентно наявності відповідного внутрішнього підрозділу. Ціна, за якою підприємство має можливість «купувати», диктується ринком відповідних послуг. Ціна ж, за

якою підприємства має можливість діяти самостійно обумовлює ціною ресурсів, задіяних на підприємстві для забезпечення роботи відповідного підрозділу. Тобто ціна, за якою підприємство має можливість здійснювати діяльність самостійно обумовлена вартістю певного виду діяльності або процесу на підприємстві.

Для прийняття рішень про аутсорсинг необхідно враховувати такі фактори:

- планований інтервал потужності завантаження внутрішнього підрозділу
- зовнішню ціну послуги
- величину витрат на утримання внутрішніх підрозділів за різних рівнів завантаження (східчасті витрати)
- розрахункові величини стандартної й середньої ставки витрат.

Нині значного розповсюдження набули підприємства, що діють на основі субконтрактних відносин. Субконтрактація (субпідряд) – форма кооперації та співробітництва між малими, середніми та великими підприємствами, заснована на спеціалізації, раціональному використанні виробничо-технологічних потужностей, оптимізації використання ресурсів. По відношенню до субконтрактації аутсорсинг – це значно ширше поняття, яке охоплює не тільки виробничу та науково-виробничу сфери, але й оптимізацію всіх сфер діяльності компанії на основі порівняння можливостей та вигод використання ресурсів зовнішніх організацій чи власних внутрішніх ресурсів.

Аутсорсинг в певному вигляді застосовується практично в кожній організації та дозволяє повністю переглянути підходи до побудови бізнес-системи й розробити оптимальні варіанти управління нею для досягнення конкурентних переваг. При цьому субконтрактація – вид партнерської взаємодії, аутсорсинг – взаємодія підприємств, що призводить до реструктуризації процесів всередині об'єднання та поза ним. Відносини, що виникають в межах субконтрактації, розглядаються з точки зору аутсорсингу, якщо мова йде про довгострокові відносини, і мають за ціль оптимізацію діяльності компанії для її кращої відповідності інтересам ринку. Відносини в межах аутсорсингу, які пов'язують виробника продуктів чи послуг і аутсорсера, можуть бути:

- професійними (надання кваліфікованих спеціалістів для здійснення будь-якого виду діяльності);
- виробничо-технологічними (надання техніки та технологій);
- фінансово-адміністративними (залучення аутсорсера для реалізації будь-якого проекту);
- регіональними (в деяких регіонах чи країнах аналогічна робота оцінюється дешевше).

На практиці найбільш розповсюдженими формами реалізації аутсорсингу в Україні є передача таких функцій: бухгалтерський облік та розрахунок податків, юридичне забезпечення діяльності, розрахунок заробітної плати співробітників, управління персоналом, інформаційні системи та управління базами даних, маркетингові комунікації та зв'язки з громадськістю, управління

проектами від розробки до реалізації, питання економічної та інформаційної безпеки, управління логістикою та доставками, виробництво, збирання та тестування, обслуговування, управління транспортом та його технічне обслуговування тощо.

По відношенню до організації-виробника та кінцевого споживача організація-аутсорсер є третьою стороною. Залучення її необхідно для створення конкурентоздатного виробництва та вирішення проблеми ефективності крупних інтегрованих формувань. Відносини між організацією-клієнтом та організацією-виконавцем (аутсорсером) будуються на основі контракту (згоди про аутсорсинг). При цьому об'єднання інтересів та зусиль клієнта й аутсорсера у створенні нової вартості в результаті аутсорсингу відрізняється від подібного роду об'єднань інтересів в рамках інтеграції чи кооперації тим, що замість спільної участі в прибутку клієнт сплачує за послуги виконавця згідно з умовами, зазначеними в контракті.

**Висновки.** Аутсорсингова модель ведення бізнесу дозволяє забезпечувати гарантовану якість робіт, економію затрат, оскільки залучаються спеціалізовані компанії, що мають необхідну інфраструктуру, технології, кваліфікований персонал; мінімізувати фінансові ризики за рахунок розподілу відповідальності за неправильні рішення з підрядною організацією; підвищити інвестиційну привабливість формування, так як використання зовнішніх виконавців, особливо при аутсорсингу фінансової функції, слугує свого роду декларацією про наміри побудувати «прозору» систему фірми і, відповідно, є додатковим аргументом на її користь.

Отже, компанії використовують аутсорсинг та інсорсинг з метою зосередити ресурси, підвищити рівень спеціалізації праці робітників та управлінців на своїй основній діяльності, а не займатися організацією допоміжних та обслуговуючих процесів чи окремих функцій.

### **Список використаних джерел**

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. Учебное пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая – М.: ИНФРА-М, 2007. – 288 с.
2. Білорус О.Г., Гаврилюк О.В. Глобалізаційний конкурентний аутсорсинг / О.Г. Білорус, О.В. Гаврилюк – К.: КНЕУ, 2010. – 349 с.
3. Буряк П.Ю. Інтегровані підприємницькі структури: перспективи розвитку в Україні / П.Ю. Буряк – Л.: Логос, 2003. – 564 с.
4. Саблук П.Т. Формування міжгалузевих відносин: проблеми теорії та методології / Саблук П.Т., Малік М.Й., Валентинов В.Л. – К.: ІАЕ УААН, 2002. – 294 с.
5. Уманцев В.Г. Холдингові компанії та промислово-фінансові групи у сучасній економіці / В.Г. Уманцев – К.: ВІРА-М, 2002. – 429 с.
6. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Брайан Хейвудж / пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», – 2002. – 176 с.
7. Шельмин Е.В. Эффективная система на основе процессорного управления. Проблемы. Анализ. Решение / Е.В. Шельмин – М.: Вершина, 2007. – 224 с.

Подано до редакції 9 березня 2011 року

**Першко Л.А.**

***Аутсорсинг и инсорсинг в управлении интегрированным формированием***

*В данной статье рассмотрены теоретические подходы к определению факторов эффективности функционирования интегрированной структуры и применения аутсорсинга как инструмента снижения затрат, как способа, дает предприятию возможность сконцентрироваться на небольшом количестве видов деятельности. Инсорсинг позволяет организации сократить затраты на не используемую мощность или извлечь дополнительную прибыль из конкурентного преимущества.*

**Ключевые слова:** *интеграция, кооперация, интегрированные формирования, аутсорсинг, инсорсинг, управление, менеджмент, ресурсы предприятия, эффективность.*

**Pershko L.O.**

***Outsourcing in insorsynh and management integrated formation***

*This article describes the theoretical approaches to the determinants of the efficiency of the integrated structure and the use of outsourcing as a tool for reducing costs as a way that gives the company the opportunity to focus on a small number of activities. Insorsynh allows organizations to reduce the cost of unused capacity or to extract additional profit from the competitive advantage.*

**Keywords:** *integration, cooperation, integrated form, outsourcing, insorsynh, administration, management, enterprise resources, efficiency.*

*Першко Лариса Олександрівна – кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, доцент Національного університету державної податкової служби України.*