

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АУТСОРСИНГУ

*Дикань О.В., д.е.н, професор,
Білецька Д.О., аспірант,
Афоніна Т.С., магістрант (УкрДУЗТ)*

Аутсорсинг дозволяє підвищити виробничу ефективність фірми шляхом скорочення витрат, прискорення адаптації до умов зовнішнього середовища, поліпшення якості продукції, робіт (послуг), зменшення ризиків. Стаття присвячена дослідженню ключових характеристик, напрямів та видів аутсорсингу. За оцінками абсолютної більшості компаній, успішне вирішення двох завдань - оптимізації витрат і концентрації на своїх головних конкурентних перевагах - є основним драйвером всебічного використання стратегії аутсорсингу.

Ключові слова: аутсорсинг, субдоговір, аутсорс, аутсорсер, стратегії аутсорсингу

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АУТСОРСИНГА

*Дикань Е.В. д.э.н, профессор,
Белецкая Д.А., аспирант,
Афони́на Т.С., магистрант (УкрГУЖТ)*

Аутсорсинг позволяет повысить производственную эффективность фирмы путем сокращения расходов, ускорения адаптации к условиям внешней среды, улучшения качества продукции, работ (услуг), уменьшения рисков. Статья посвящена исследованию ключевых характеристик, направлений и видов аутсорсинга. По оценкам абсолютного большинства компаний, успешное решение двух задач - оптимизации расходов и концентрации на своих главных конкурентных преимуществах - основной драйвер всестороннего использования стратегии аутсорсинга.

Ключевые слова: аутсорсинг, субдоговор, аутсорс, аутсорсер, стратегии аутсорсинга

METHODOLOGICAL ASPECTS OF OUTSORSING

*Dykan O.V., Doctor of Economics, professor,
Biletska D.O., Postgraduate,
Afonina T.S., Masters (USURT)*

Over the past decade, the world practice of significant development has received a new approach to the organization of the company, referred to as outsourcing. Outsourcing can improve the company's production efficiency by reducing costs, accelerating adaptation to environmental conditions, improving the quality of products, works (services), reducing risks. The article is devoted to the research of key characteristics, directions and types of outsourcing.

Outsourcing is a basic and special form of business services. Outsourcing involves engaging to create the value of resources owned by external supplier organizations (outsourcers).

The main reason for the practice of using external resources is traditionally that no company has a complete set of knowledge, skills and internal capabilities to maintain competitiveness in all its main and auxiliary activities.

Outsourcing can improve the company's production efficiency by reducing costs, accelerating adaptation to environmental conditions, improving the quality of products, works (services), reducing risks. Using the freed resources helps create conditions for successful competition with other organizations.

Using outsourcing capabilities enables firms to eliminate traditional market competition, including pricing, as well as the potential threat of innovation and other forms of competition from third-party firms. In accordance with such agreement, a significant part of the unit's functions remains in the management of the client.

Today it is becoming increasingly apparent that the growth of market interest in outsourcing is shifting interest in project and service management. Such a change of priorities seems particularly logical if we talk about the fact that the practice of strategic partnership and continuous service (outsourcing) is changing the practice of temporary cooperation to create something new (projects).

According to the absolute majority of companies, the successful solution of two tasks - cost optimization and concentration on its main competitive advantages - is the main driver for the comprehensive use of the outsourcing strategy.

Keywords: *outsourcing, subcontract, outsourcing, outsourcing, outsourcing strategies*

Постановка проблеми. Сучасний стан світової економіки характеризується високим ступенем економічної взаємозалежності країн, зумовленої змінами в організаційній структурі світового виробництва, розвитком транснаціональної торгівлі та інвестицій, міжнародного поділу праці, наявністю багатонаціональних компаній, тісними інформаційними зв'язками.

За останні десятиліття у світовій практиці значного розвитку отримав новий підхід до організації діяльності компанії, іменований аутсорсингом. І це не дивно: в сучасному світі глобальної конкуренції саме аутсорсинг як універсальний інструмент підвищення конкурентоспроможності за рахунок зниження витрат і раціоналізації виробничої та управлінської діяльності виходить на перший план.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виникненню, розвитку і вивченню сутності та механізму аутсорсингу присвячені роботи Б.А. Анікіна, І.Л. Рудої [1], А.Г. Івлєва [2], А.А. Колобкова [3], А.І. Орлова [4], А.В. Руснака [5], С.О. Календжян [6], Р.Дафта

[7], Д.М. Михайлова [8], П.Ф. Друкера, П. Готтшталка [9] та інші.

Аутсорсинг (outsourcing) - буквально трактується як «використання зовнішніх ресурсів» або «зовнішніх джерел». Необхідно відзначити, що це штучне слово, якого до початку 90-х рр. XX ст. не було ні в одній мові світу. В даний час існує безліч визначень аутсорсингу. Наприклад, в сучасних економічних словниках аутсорсинг трактується, як передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства з метою підвищення продуктивності праці і зниження собівартості продукції переважно за рахунок більш дешевої робочої сили, залученої з боку.

Аналіз визначень, представлених в таблиці 1, дозволяє зробити висновок про те, що сучасне сприйняття даного явища досить розпливчато і має дуже великий спектр значень, варіюючи від використання працівників, які не організовані в профспілки, до придбання деяких деталей у сторонніх постачальників продукції.

Таблиця 1

Тлумачення терміну «аутсорсинг»

Значення	Автор (и)
1	2
Виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, логістичних, управлінських та ін.) або бізнес-процесів	Аникин Б.А., Руда І.І. [1]
(організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, яка має необхідними для цього ресурсами на основі довгострокової угоди.	
Організаційне рішення, оптимізує конфігурацію бізнес-системи, виходячи з параметрів «якість - витрати - володіння», аутсорсинг - це запозичення на стороні.	Івлєв А.Г. [2]
Передача сторонньої організації питань комерційної торгівлі завдання, бізнес-функцій або бізнес-процесів, як правило, не є частина основної діяльності компанії, но, тим не менше, необхідних для повноцінного функціонування бізнесу.	Руснак А.В. [5]
Передача відповідним посередникам певних внутрішніх операцій, що дозволяє майже миттєво отримати значну економію і підвищити якість продукції.	Р. Дафт [7]
Бізнес-технологія, яка передбачає передачу стороннім спеціалізованим компаніям (аутсорсинговим компаніям) процесів або функцій всередині свого бізнесу разом з відповідальністю за результат виконання цих процесів.	Михайлов Д.М. [8]
Передача ІТ-активів, орендованих потужностей, персоналу та управлінської відповідальності стороннім організаціям.	П. Готтшталк, Х. Соли-Сетер [9]
Передача традиційних неключових функцій організацій (таких, наприклад, як бухгалтерський облік	Сучасний економічний
облік або рекламна діяльність для машино - будівельної компанії) зовнішнім виконавцям - аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми; різновид кооперування.	словник Райзенберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева Є.Б. [10]
Передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частини бізнес-процесу.	Менеджмент. Словник -довідник Саркісов С.Е. [11]

На думку Генрі Форда, філософія аутсорсингу полягає в тому, що «якщо є щось, що у нас не виходить робити краще і дешевше, ніж у наших конкурентів, то немає сенсу це робити; ми повинні цю роботу передати тим, хто її виконає зі свідомо найкращим результатом».

Об'єднуючи розглянуті визначення, можна стверджувати, що аутсорсинг - це частина управлінської стратегії компанії

при передачі робіт і послуг сторонньому виконавцю, заснована на фундаментальному принципі поділу праці, організована у вигляді стійкого бізнес - процесу і спрямована на підвищення ефективності компанії та зниження витрат. При цьому принципова відмінність від інших форм контрактної співпраці полягає в гарантії відповідальності з боку виконавця за виконання переданих на

сторону робіт і послуг, а також в наявності постійної (довгострокової) основи цієї співпраці. Аналогічної думки дотримується ряд вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Метою статті є дослідження методологічних аспектів, ролі аутсорсингу в підвищенні ефективності управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аутсорсинг є основною і особливою формою ділових послуг. Аутсорсинг можна визначити і як спосіб кооперування. Але на відміну від інших способів кооперації - підряду, субпідряду, сервісного обслуговування - аутсорсинг не просто вид партнерської взаємодії, оскільки він передбачає певну реструктуризацію виробництва корпорації і її зв'язків. Субпідряд, як правило, відноситься до спільної роботи по якомусь конкретному замовленню або групі замовлень, будь то на тимчасовій або на постійній основі, тоді як «класичний» аутсорсинг пов'язаний з «життєвим циклом» компанії як такої (далі ми зупинимося на цій особливості більш детально). Аутсорсинг, таким чином, має на увазі дуже тісні взаємини між сторонами, інтеграцію на основі більш глибокої «вартісної спеціалізації».

Аутсорсинг передбачає залучення для створення цінності ресурсів, що належать зовнішнім організаціям-постачальникам (аутсорсерам).

Основна причина практики використання зовнішніх ресурсів традиційно полягає в тому, що жодна компанія не володіє повним набором знань, навичок і внутрішніх можливостей для підтримки конкурентоспроможності в усіх видах своєї основної та допоміжної діяльності.

Основну мету аутсорсингу можна сформулювати як створення для будь-якої компанії можливостей фокусування всіх своїх зусиль на вирішенні основних завдань - зростання конкурентоспроможності, просування свого профільного товару (послуги) на

ринки країни і світу. При цьому за рахунок передачі окремих забезпечуючих функцій досягається підвищення ефективності діяльності компанії (виникає так званий синергетичний ефект). Супутні проблеми фірми пере-доручаються організаціям, для яких передоручені функції є в свою чергу основними.

Аутсорсинг дозволяє підвищити виробничу ефективність фірми шляхом скорочення витрат, прискорення адаптації до умов зовнішнього середовища, поліпшення якості продукції, робіт (послуг), зменшення ризиків. Використання вивільнених ресурсів сприяє створенню умов для успішної конкуренції з іншими організаціями.

Крім того, аутсорсинг може бути корисний і для споживачів товарів і послуг, так як він підвищує конкуренцію серед тих компаній, які його використовують, а це в свою чергу веде до підвищення якості обслуговування.

В аутсорсингу прийнято виділяти двох учасників: замовника (аутсорс), який передає якусь функцію на виконання сторонньої організації, і аутсорсера (підрядника, оператора, провайдера) - організацію, що бере на себе виконання цієї функції, причому ролі в угоді залишаються незмінними: замовник завжди є замовником, а аутсорсер - аутсорсером.

Особливий інтерес представляє механізм оплати послуг аутсорсингу, який абсолютно прозорий, - аутсорсер встановлює ціну на свої послуги виходячи з очікуваної рентабельності діяльності, причому рівень рентабельності визначається в ряді випадків не самим аутсорсером в односторонньому порядку, а спільно із замовником шляхом переговорів. Не виключено, що впливовий замовник зажадає від аутсорсера розкрити структуру собівартості його діяльності, а потім визначить прийнятний для нього рівень націнки. Замовник також може задати аутсорсеру максимальний рівень ціни на його послуги.

З урахуванням викладеного можна виділити ряд загальних характеристик і особливостей даного явища:

1) договірна природа відносин аутсорсингу: аутсорсинг визначається як практика планування, управління і реалізації певних видів робіт сторонньою організацією відповідно до умов договору;

2) одинична купівля будь-якого товару або послуги не буде аутсорсингом, аутсорсинг - це перш за все постійне співробітництво на основі контрактних відносин;

3) передача виконання окремих видів робіт сторонньої організації здійснюється на тривалий срок;

4) аутсорсинг має місце тільки в тих випадках, коли мова йде про передачу зовнішньому підряднику тих видів робіт, які могли б здійснюватися всередині самої організації;

5) кожна ситуація з використанням аутсорсингу передбачає індивідуальне рішення, відбите в договорі між сторонами;

6) аутсорсинг здійснюється з метою більш повної відповідності вимогам зовнішнього середовища: аутсорсинг виступає інструментом, що дозволяє розподіляти внутрішні і зовнішні ресурси для досягнення цілей і завдань організації.

Вперше класифікація напрямків аутсорсингу, що стала вже класичною, була запропонована дослідницькою компанією «Gartner Research». Вона базується на поділі технічного і бізнес-рівнів, а також типу оточення.

Виділяються чотири напрямки аутсорсингу.

1 BPO (Business Process outsourcing) - аутсорсинг бізнес-процесів;

2 BSP (Business Service Provider) - провайдер бізнес-сервісів;

3 ITO (IT Outsourcing) - IT-аутсорсинг;

4 ASP (Application Service Provider) - провайдер сервісів додатків.

Залежно від форми організації спільної діяльності виділяються внутрішній і зовнішній види аутсорсингу.

Зовнішній аутсорсинг - виконання окремих функцій або їх сукупності сторонньою організацією, при цьому скорочується частка вартості компанії в створюваному продукті.

Внутрішній аутсорсинг (інсорсинг) - перерозподіл функцій бізнес-системи з метою збереження контролю над якістю їх виконання.

Як було зазначено раніше, аутсорсингові послуги поділяються залежно від видів діяльності компанії, а значить, їх можна класифікувати наступним чином:

- аутсорсингові послуги облікових функцій (ведення бухгалтерського, податкового та кадрового обліку);

- аутсорсингові послуги інформаційних технологій (обслуговування IT-інфраструктури, проектування і планування автоматизованих систем, постійний розвиток і супровід IT-систем);

- аутсорсингові послуги обслуговування (експлуатація об'єктів нерухомості, прибирання приміщень, робоче харчування та ін. Послуги з обслуговування).

Представлена класифікація аутсорсингових послуг відноситься до функціонального аутсорсингу - передачі непрофільних функцій.

Функціональний аутсорсинг актуальний як для компаній, що займаються виробництвом, так і для сфери послуг.

Останнім часом широке застосування отримав операційний (виробничий) аутсорсинг - передача на зовнішнє обслуговування процесів, безпосередньо пов'язаних з основним видом діяльності компанії. Такий вид аутсорсингу в більшій мірі поширений в сфері виробництва і з'явився раніше функціонального. Виробничий аутсорсинг передбачає, що компанія віддає частину існуючої

ланцюжка виробничих процесів або цілком весь цикл виробництва сторонній компанії. Можливий також варіант продажу ряду власних відділень іншим компаніям, і подальша взаємодія з ними відбувається вже безпосередньо в рамках аутсорсингу.

Виробничий аутсорсинг дозволяє компанії:

- зосередитися на розробці абсолютно нових продуктів і послуг для забезпечення конкурентної переваги;

- збільшити гнучкість виробництва - здійснення перебудови виробничого процесу і диверсифікація продукції, що випускається.

ІТ-аутсорсинг є новим видом аутсорсингу і ще повністю не вивчений, тобто вимагає досить докладного розгляду.

Аутсорсинг бізнес-процесів має на увазі передачу іншій організації будь-яких певних процесів, які не є для компанії провідними в основній діяльності.

У застосуванні аутсорсингу компанії розробляють власні форми.

1 Повний (максимальний) аутсорсинг. Цей термін використовується для позначення договору, за яким штат співробітників, а можливо, і активи, що належать до основної діяльності підприємства (в дійсності до 90% такої діяльності), такі як інформаційні технології або фінанси, передаються постачальнику послуг на час дії контракту.

2 Частковий (вибірковий) аутсорсинг. Дана форма аутсорсингу може проявлятися тільки при виготовленні різної дорогої продукції (наприклад, побутової техніки). Крім того, частковий аутсорсинг може включати в себе переадресацію конкретного пакета функцій іншій фірмі або створеної для цієї мети дочірньої компанії, оскільки досвід, який накопичився ними в певних галузях виробництва, дозволяє отримати з цього таку собі вигоду.

Використання можливостей аутсорсингу дозволяє фірмам усунути традиційну ринкову конкуренцію, зокрема цінову, а також потенційну загрозу

інновацій та інших форм конкуренції з боку третіх фірм. Відповідно до такої угоди значна частина функцій підрозділу залишається в віданні клієнта.

3 Спільний аутсорсинг. Термін «спільний аутсорсинг», введений британською компанією EDS, описує один з варіантів аутсорсингу, в якому сторони угоди є партнерами. Однак останнім часом деякі фахівці використовують цей термін для опису субдоговорів, які передбачають наявність кількох постачальників послуг.

4 Проміжний аутсорсинг. Цей вид аутсорсингу має місце, коли організація передає управління своїми системами і платформами третій стороні, вважаючи, що її власні фахівці з ІТ здатні розробити нові системи. Організація, яка планує здійснити проміжний аутсорсинг, як правило, демонструє високий рівень довіри до здібностям своїх фахівців з інформаційних технологій.

5 Трансформаційний аутсорсинг. На відміну від проміжного аутсорсингу, організація запрошує постачальника послуг, який повністю реорганізує роботу підрозділу, розробляючи нові системи і створюючи надійну базу знань і навичок, яку потім передає клієнту. Трансформаційний аутсорсинг відрізняється від повного лише тим, що перехід співробітників і активів не остаточний - після завершення проекту клієнт знову знаходить повний контроль і вступає в свої обов'язки. Для багатьох це звучить як звичайні послуги консультанта. Різниця лише в тому, що при трансформаційному аутсорсингу постачальник зазвичай діє досить незалежно від персоналу клієнта. Тому не дивно, що існує лише невелика кількість реальних прикладів трансформаційного аутсорсингу.

6 Аутсорсинг спільних підприємств. Аутсорсинг спільного підприємства має на увазі створення нової компанії для використання майбутніх ділових можливостей. Персонал і активи клієнта будуть потім передані цьому спільному

підприємству, а не постачальнику послуг. Метою буде не тільки підвищення якості роботи переведеного підрозділу, але, що ще важливіше, розробка товарів і послуг, які можуть бути продані третій стороні. Потім замовник і постачальник послуг розділять прибуток, зароблений новою компанією. Таким чином, постачальник послуг зможе повністю використовувати свої можливості по створенню систем, а клієнт розділить з ним витрати на розробку нового програмного забезпечення.

Спільне підприємство отримує переваги, користуючись спеціалізованими знаннями клієнта про свій ринок. Деякі товари і послуги спільного підприємства будуть розроблені з використанням можливостей, що виникли завдяки укладанню угод по повному аутсорсингу.

Залежно від конкретних видів діяльності, в яких спеціалізується аутсорсер, можна виділити окремі види аутсорсингу:

- аутсорсинг в області інформаційних технологій;
- аутсорсинг науково-виробничої діяльності;
- аутсорсинг логістичних функцій;
- аутсорсинг функцій управління організацією;
- аутсорсинг фінансових банківських операцій;
- аутсорсинг корпоративного навчання;
- аутсорсинг людських ресурсів та ін.

Висновки. За оцінками абсолютної більшості компаній, успішне вирішення двох завдань - оптимізації витрат і концентрації на своїх головних конкурентних перевагах - є основним драйвером всебічного використання стратегії аутсорсингу. Наступні дослідження у цій галузі доцільно присвятити саме ІТ-аутсорсингу, адже всі компанії, як правило, починають використання схеми аутсорсингу в першу чергу з нього, лише тільки потім переходять до інших видів сучасного аутсорсингу.

Сьогодні стає все більш очевидним, що зростання інтересу ринку до аутсорсингу йде на зміну інтересу до проектного та сервісного управління. Подібна зміна пріоритетів виглядає особливо логічною, якщо говорити про те, що практика стратегічного партнерства і постійного обслуговування (аутсорсинг) йде на зміну практиці тимчасового співробітництва для створення чогось нового (проекти).

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Аникина Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб.пособие.2-е изд., перераб.доп. / Аникина Б.А, Рудая И.Л. // М.:ИНФРА-М. - 2009. - С. -17
- 2 Ивлев А. 10 ключевых вопросов аутсорсинга / Ивлев А. // М.: Спутник+. - 2005. – С. 9.
- 3 Сущность и виды аутсорсинга [Електронний ресурс] / Режим доступу: https://ozlib.com/805545/ekonomika/suschnost_vidy_autsorsinga. – Назва з екрана.
- 4 Орлова Е. Выделить и выиграть [Електронний ресурс] / Е. Орлова // Аналитический центр «ЭкспертУрал». – Режим доступу: <http://www.cb-ural.ru/index.php?page=14&id=16>.
- 5 Руснак А.В. Аутсорсинг в производстве оборудования: почему не Россия? [Електронний ресурс] / Межрегиональный центр промышленной субконтракции и партнерства». – Режим доступа: <http://www.sub.contract.ru/conf.2005/doc.4.aspx>. – Название с экрана.
- 6 Календжян, С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / Календжян, С. О. // Дело. - 2003. — 272 с.
- 7 Дафт Р. Менеджмент / Дафт Р. // Питер. - 2011. – 365 с.
- 8 Михайлов Д.М. Эффективное корпоративное управление / Михайлов Д.М. // Изд-тво КноРус. - 2010. – 448 с.

- 9 Готтшальк, П. ИТ-аутсорсинг / е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М. - Готтшальк, П. Солли-Сетер // X. Изд-во: 2017. — 512 с.
Альпина Бизнес Букс. - 2007. - 390 с.
- 10 Современный экономический Саркисов С.Э. Менеджмент / Саркисов С.Э. Словарь – Справочник // словарь / Б.А. Райзберг, Изд-тво Анкил. – 2000. - 808 с.
Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. — 6-