

УДК 330. 1

Царенко О. В.,*доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і аудиту Академії муніципального управління, м. Київ*

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ АУТСОРСИНГУ

У статті запропонована технологія управління реалізації механізму впровадження аутсорсингу, етапи виконання якої передбачають добір оптимального організаційного, фінансово-економічного інструментарію для забезпечення та ідентифікації параметрів якісної поведінки підприємства при здійсненні бізнес-процесів відповідно до визначених цільових орієнтирів розвитку.

Ключові слова: аутсорсинг, ризик, менеджмент, механізм, оптимізація, якісна поведінка, підприємство, бізнес-функції.

В статті предложена технология управления реализации механизма внедрения аутсорсингу, этапы выполнения которой предусматривают отбор оптимального организационного, финансово-экономического инструментария для обеспечения и идентификации параметров качественного поведения предприятия при осуществлении бизнесовых процессов в соответствии с определенными целевыми ориентирами развития.

Ключевые слова: аутсорсинг, риск, менеджмент, механизм, оптимизация, качественное поведение, предприятие, бизнесовые функции.

In the article it is offered technology of management of realization of mechanism of introduction of aymсорсингу, the stages of implementation of which foresee the selection of optimum organizational, finance – economic tool for providing and authentication of parameters of high-quality conduct of enterprise during realization of processes of businesses in accordance with certain having a special purpose orientate of development.

Keywords: аутсорсинг, risk, management, mechanism, optimization, high-quality conduct, enterprise, functions of businesses.

Постановка проблеми. Важливим та необхідним для стабільного функціонування підприємства є радикальні заходи в управлінні підприємством, ефективне використання наявних ресурсів, впровадження нових методів і засобів менеджменту, що спрямовані на посилення конкурентоспроможності. У зв'язку з цим з'ясовано, що особливої уваги заслуговує провадження процедур з аутсорсингу для формування та реалізації політики економічного зростання підприємства та технологій консолідації зусиль і засобів залучення наявних резервів тощо. В першу чергу, це стосується теоретико-методичних аспектів конструювання оптимальної організаційної структури підприємства, формування адекватних механізмів структурно-функціональної оптимізації політики підприємства через впровадження аутсорсингу. Саме цим і зумовлено обрання теми статі, що також підтверджує актуальність цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання розвитку та перспектив застосування аутсорсингу в різних сферах економіки відобразили в своїх працях низка дослідників: Б. А. Анікін, Г. Беме, А. Г. Загородній, Е. Спарроу, І. Л. Руда, О. В. Манойленко, І. Є. Матвій, Р. Морган, С. Баден-Фуллер, А. С. Северов та інші. Проте питання аутсорсингу в Україні та проблематика його практичного застосування на підприємствах потребують подальшого дослідження. Водночас, недостатньо уваги приділено галузевим особливостям здійснення аутсорсингових операцій, механізму аутсорсингу, що передбачає взаємодію із зовнішнім середовищем та спрямовано на ефективне функціонування і розвиток підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних підходів до технології використання підприємством аутсорсингу та розробка механізму впровадження аутсорсингу для забезпечення якісної поведінки підприємства до деструктивних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. З кожним днем компанії на ринку все частіше стикаються з пропозиціями послуг аутсорсингу тих чи інших завдань компанії. Підрядники, які пропонують взяти на себе виконання частини функцій підприємства, готові вирішити питання практично у будь-якій сфері: юриспруденції, бухгалтерії, виробництва, інформаційного забезпечення, підбору кадрів, створення корпоративної культури та багато іншого. Кількість компаній, що пропонують аутсорсинг, зростає з кожним днем. На ринку наявні як універсальні компанії-гіганти, так і компанії, що спеціалізуються на окремих послугах брендингу, дослідження ринку, проведення опитування, просуванні та ін. Термін "аутсорсинг" ("outsourcing") походить від англійських слів "outside resource using", що дослівно перекладається як використання чужих ресурсів, у міжнародній бізнес-практиці цей термін означає передачу певних функцій або видів діяльності, які раніше самостійно виконувалися третьою стороною [2]. Аутсорсинг є самостійним економічним поняттям, що реалізується як інструмент управління підприємством на різних рівнях менеджменту. Його практичне застосування почалося відносно нещодавно, проте постійно поширюється, що пов'язане в першу чергу з тим, що цей інструмент дозволяє комплексно та гнучко управляти підприємством, створює для нього низку переваг, збільшує конкурентоспроможність тощо.

Доведено, що аутсорсинг звільняє підприємство від виконавця завдань, для яких необхідно створюю-

вати власні внутрішні підрозділи. Тому аутсорсинг розділяють як сучасну модель підприємництва, яка забезпечує додаткові конкурентні переваги. Головним джерелом цих переваг є використання матеріальних та нематеріальних ресурсів інших підприємств для досягнення успіху на ринку. Узагальнення літературних джерел дає можливість дійти висновку, що в сучасній теорії поняття “аутсорсинг” розглядається науковцями і практиками як цілеспрямоване виділення окремих бізнес-процесів та передача їх реалізації на договірній основі іншим організаціям, що спеціалізуються у конкретній області й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби. Зміст аутсорсингу зводиться до можливості зосередити всі ресурси на тому виді діяльності, який є основним для підприємства, і передати інші (підтримуючі, супутні) функції надійному і професійному партнеру, який виконає їх краще [1].

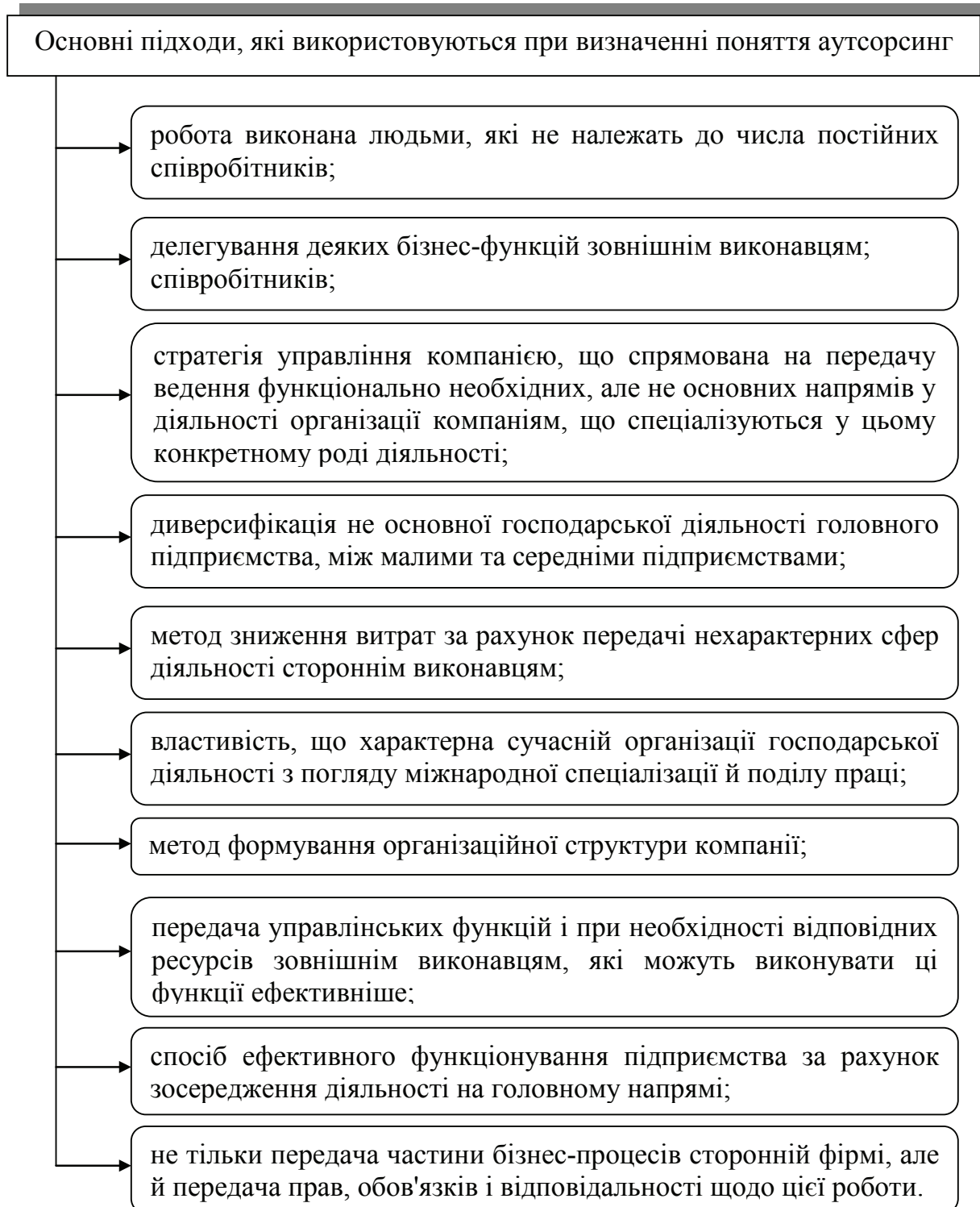


Рис. 1. Узагальнення та систематизація підходів, що використовувались при формуванні поняття “аутсорсинг” за [3; 5; 7]

Однак мають місце різні підходи до бачення механізму аутсорсингу як системи, яка ґрунтується на взаємодії із зовнішнім середовищем і спрямована на ефективне функціонування та розвиток підприємств. На підставі опрацьованих наукових джерел нами виділено основні підходи, які використовуються при визначенні поняття аутсорсингу (рис. 1).

У працях світових вчених-економістів є різні погляди на аутсорсинг та необхідність його впровадження, але для керівництва організації слід чітко визначити значення терміна "аутсорсинг", щоб мати змогу з'ясувати, чим аутсорсинг може допомогти бізнесу [4].

Визначено, що мета аутсорсингу полягає у зниженні собівартості виробництва продукції або надання послуг за умови одночасного підвищення їх якості за рахунок концентрації на основному бізнесі.

Проте аутсорсинг не вважається стандартними послугами, які надають лише кілька разів. Співпраця протягом тривалого періоду вважається більш ефективною. Тому послуги аутсорсингу рідко надаються організації менше, ніж на один рік.

Отже, услід за рішенням про необхідність впровадження у господарську діяльність організації аутсорсингу, потрібно визначити, якого виду це співробітництво мусить бути [6]. Переважно підприємства, що застосовують аутсорсинг, розробляють власні форми і моделі (табл. 1).

Таблиця 1
Функціональні форми та характеристика видів аутсорсингу

Вид (форма) аутсорсингу	Характеристика
1	2
1. Залежно від функціонального змісту робіт	
ІТ-аутсорсинг	Повна або часткова передача спеціалізованим організаціям функцій, пов'язаних з обслуговуванням інформаційних потреб компанії, забезпечення її інформаційною підтримкою (сервіс комп'ютерної та оргтехніки, проектування, монтаж та супровід мережевої інфраструктури, проектування та супровід програмного забезпечення, баз даних, систем бухгалтерського обліку, автоматизованих бізнес-систем типу ERP, розробка та підтримка web-сайтів компанії тощо.)
Виробничий	Передача повністю всього циклу виробництва певної продукції або лише його частини (виробництво окремих вузлів, деталей, напівфабрикатів – складових основної продукції). Дозволяє сконцентрувати організаціям свої зусилля на розробці та освоєнні виробництва інноваційних продуктів, що приносить додаткові конкурентні переваги. Також приносять суттєве зниження собівартості готової продукції, оскільки партнер з аутсорсингу, як правило, спеціалізована компанія, що має резерви для маневреності.
Бізнес-процесів	Означає передачу аутсорсеру тих взаємозалежних функцій, видів діяльності (бізнес-процесів), що не є для організації основним (бухгалтерський, податковий облік, логістика, маркетинг, реклама, служба охорони та безпеки, клінінг, організація харчування, тощо.)
2. За обсягом охоплення певної функції чи бізнес-процесу	
Повний	Передбачає передачу партнеру по аутсорсингу окремих виробничих, інформаційних, сервісних функцій повністю, водночас із повною передачею відповідальності за їх якісне та своєчасне виконання. Дозволяє оптимізувати управлінську ієрархію в організації-замовника, спростити внутрішні процеси планування, знизити витрати (в т. ч. управлінські).
Частковий (вирішувальний)	Передбачає передачу аутсорсеру конкретних функцій чи частини бізнес-процесів організації, проте ряд взаємопов'язаних функцій виконуються організацією самостійно. Таким чином забезпечується частковий вплив організації зберегти свої управлінські позиції в питаннях планування, контролю, використання передових технологій.
3. За формою організації спільної діяльності	
Внутрішній	Найчастіше передбачається перерозподіл окремих функцій чи бізнес-процесів всередині організації, та ставить за мету зберегти контроль над процесами виконання та якістю.
Зовнішній	Виражається в передачі окремих пунктів чи бізнес-процесів зовнішнім аутсорсер-партнерам. Завдяки цьому досягається зниження собівартості.

*Джерело: узагальнено, систематизовано та адаптовано автором за [2; 5; 7]

Результати дослідження доводять, що кожне керівництво може підібрати оптимальний вид аутсорсингу відповідно до розмірів, потреб та потенціалу підприємства.

Основні моделі аутсорсингу, які може використовувати підприємство, залежать від рішення його керівництва про вид, який вони обирали для передачі фірмі – аутсорсеру. Можна виділити найбільш поширені моделі аутсорсингу:

– традиційний аутсорсинг – підприємство передає частину своїх процесів під відповідальність провайдеру послуг з метою знизити витрати та сконцентрувати свої зусилля на реалізації основних бізнес-процесів;

– спільний аутсорсинг – підприємство стає партнером провайдера послуг для удосконалення своїх бізнес-процесів задля зниження витрат та підвищення гнучкості системи управління. Таким чином, створюється нове підприємство, у капіталі якого партнери (підприємство та провайдер послуги) має свою частку;

– аутсорсинг з метою реорганізації мережі бізнес-процесів – підприємство поєднує зусилля зі своїми партнерами та реорганізовує структуру управління для досягнення стійкого покращення показників діяльності підприємства [2; 5].

Варто зазначити, що під час вибору моделі аутсорсингу необхідно ретельно проаналізувати ступінь змін, які пропонуються реалізувати, та ступінь збільшення вартості підприємства, якої необхідно досягнути. Використання моделі спільно з аутсорсингом є додатковою конкурентною перевагою, якщо є необхідність не тільки знизити витрати, але й створити додаткову вартість [3].

Розглядаючи моделі аутсорсингу, не можливо не розглянути більш детально моделі аутсорсингу з використанням найнятого персоналу. Спеціалізовані агенції часто впроваджують послугу з надання тимчасового персоналу як на короткостроковій основі (Staff Leasing), так і в довгостроковий лізинг (Outsourcing) та послугу із виведення персоналу зі штату компанії (Outstaffing). Аутсорсингові послуги з управління персоналом настільки різнобарвні, що для початку варто з'ясувати основні поняття.

HR-аутсорсинг (human resources outsourcing) – передача в зовнішнє управління більшої частини кадрової роботи: найм співробітників; розрахунок та виплата заробітної плати, преміальних та бонусів; розробка посадових інструкцій; навчання персоналу тощо. Як бачимо, такий напрям є найбільш прийнятним для юридичних фірм середньої потужності. По-перше, розмір заробітної плати в таких фірмах, як правило, ще не набуває статусу конфіденційної, а по-друге, це дозволяє вивільнити і додаткові офісні площі, і кількість співробітників, які не зайняті в основній сфері бізнесу.

Лізинг персоналу (staff leasing) – спеціалізована агенція надає співробітників, які знаходяться у штаті, клієнтові на відносно довгий термін – від трьох місяців до кількох років. Це є досить прийнятним, коли юридична компанія має вчасно і головне оперативно вирішити питання в якійсь вузькоспеціалізованій галузі права. При цьому співробітники компанії не лише отримують практичні навички від “прибульців”, але й запобігають подальшому витоку подібної інформації, позаяк лізинг персоналу зазвичай застосовується лише щодо окремо визначеної справи.

Аутстафінг (outstaffing) – виведення персоналу поза штат – спеціалізована агенція оформлює у свій штат наявний персонал компанії-клієнта або спеціально наймає для неї співробітників. При цьому послуги різних агенцій, які надають аутстафінг, можуть включати такі складники:

– розрахунок та виплата заробітної плати (зазвичай для співробітників відкриваються індивідуальні банківські рахунки);

– розрахунок та виплата допомоги з тимчасової непрацездатності та компенсації за відпустку, оформлення витрат на відрядження;

– розрахунок та відрахування встановлених прибуткового та соціальних податків;

– оформлення необхідних бухгалтерських звітів та довідок;

– проведення різноманітних кадрових процедур відповідно до трудового законодавства;

– управління компенсаційним пакетом співробітників;

– припинення трудових відносин зі співробітником за вимогою клієнта.

Головна перевага аутстафінгової моделі для компанії – реального роботодавця полягає в можливості оперативно регулювати (збільшувати чи зменшувати) фактичну чисельність співробітників компанії, не змінюючи при цьому кількості штатного персоналу. Як свідчить аналіз українського ринку аутсорсингових послуг у кадровій сфері, найом (лізинг) тимчасового персоналу все-таки використовується частіше. Двох-трьох співробітників не вигідно виводити поза штат, до того ж це припускає укладення довгострокових та складних контрактів. Однак інтерес вітчизняних компаній до аутстафінгових схем поступово зростає, позаяк вони надають можливість більш гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [2, с. 15].

З огляду на зазначене, запропоновано механізм впровадження аутсорсингу для забезпечення якісної поведінки підприємства до деструктивних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 2).

Механізм впровадження аутсорсингу на підприємстві

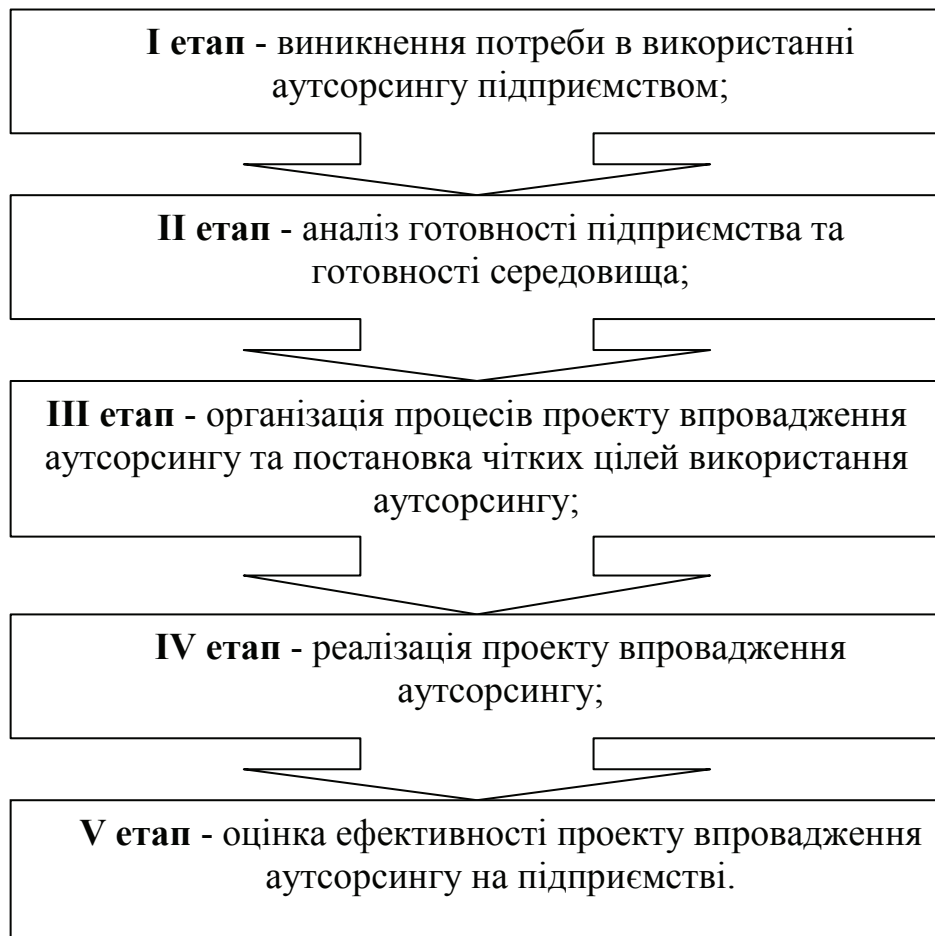


Рис. 2. Механізм впровадження аутсорсингу на підприємстві (авторська розробка)

Запровадження у механізмі процедур з аутсорсингу необхідно для формування та реалізації політики економічного зростання підприємства та технологій консолідації зусиль і засобів залучення наявних резервів тощо. Наголошено, що за допомогою аутсорсингу значно зменшиться рівень витрат та можливість реінвестувати вільні кошти підприємства в його розвиток та досягнути в основному виді діяльності значних переваг перед конкурентами.

На рис. 3 подані дані розподілу аутсорсингу по підприємствам, які знаходяться в різних майнових видах, у цей час на українському ринку аутсорсингових послуг.

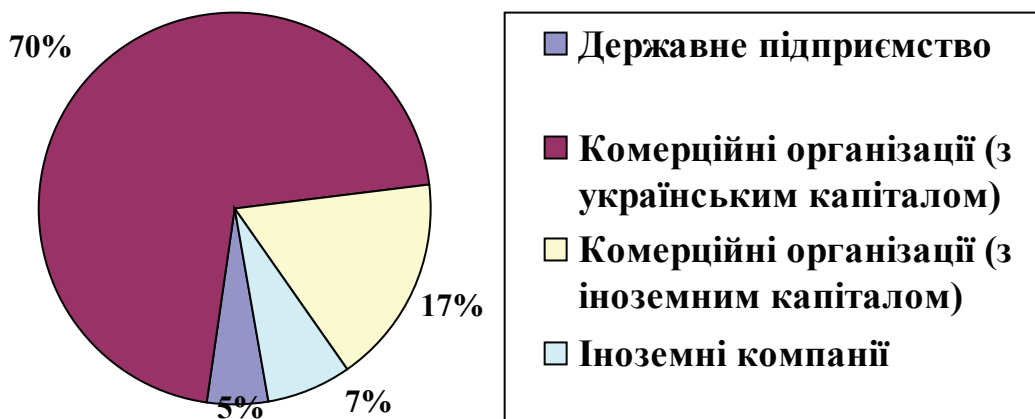


Рис. 3. Розподіл аутсорсингу за формами власності

На рис. 4 подано розподіл використання аутсорсингу за розміром підприємств залежно від кількості працюючих.

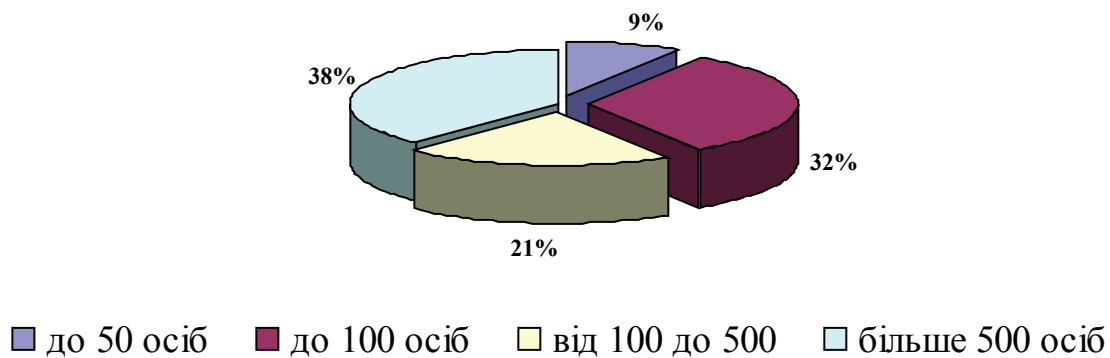


Рис. 4. Розподіл використання аутсорсингу за розміром підприємства [4]

Одним з найбільш відомих прикладів ефективного партнерства в галузі аутсорсингу є компанія “British Petroleum”, яка уклала контракт з “Accenture” про аутсорсинг низки допоміжних функцій і, тим самим, скоротила витрати на їх виконання на 50%. В автомобільній промисловості такі корпорації, як “Toyota”, “Honda”, “Chrysler” близько 70% всіх бізнес-процесів делегують іншим підрядникам [4].

Сьогодні на ринку аутсорсингу в Україні небагато потужних гравців, і конкуренція між ними мінімальна. Тому компанії-аутсорсери визнають, що отримують значну частину нових замовлень завдяки рекомендаціям партнерів або клієнтів. У будь-якому випадку для вибору аутсорсингової компанії необхідно провести моніторинг ринку, розпитати колег, які вже застосували цю модель. Як і в консалтингу, неабияке значення тут має накопичений досвід роботи, кількість нестандартних ситуацій, з якими доводилося стикатися фахівцям-аутсорсерам. Важливим показником є також вік і репутація компанії. Головна умова – це конкурентна перевага, отримана від використання аутсорсингу, має бути інтегрована в бізнес, його продуктивний розвиток, утримання високого конкурентного рівня. Цьому повинна сприяти підтримка на вищому рівні – при будь-якій успішній трансформації бізнесу за допомогою аутсорсингу за цією програмою завжди стоять або власники, або топ-менеджери. Керівники беруть безпосередню участь у вирішенні проблем перерозподілу ресурсів і навчання новим навичкам, виконуючи провідну умову – контроль решти бізнесу. Впровадження програми аутсорсингу означає значні та стрімкі зміни [5].

Керівництво компаній, звертаючись до моделі аутсорсингу, прагне зберегти конкурентоспроможність і значно скоротити витрати. Залежно від виду аутсорсингу витрати на непрофільні сфери діяльності підприємства можна зменшити на 10-40%. На практиці вважається, що зовнішньому виконавцю можуть бути передані практично будь-які функції підприємства, найбільш поширеними видами аутсорсингу є передача таких функцій: бухгалтерський облік та розрахунок податків; юридичне забезпечення діяльності; розрахунок заробітної плати співробітників; управління персоналом; інформаційні системи (ІТ); бізнес-планування та оптимізація процесів; питання економічної та інформаційної безпеки; послуги доставки; виробництво; складання та тестування; прибирання і обслуговування; технічне обслуговування та ремонт повітряних суден; автомобільний та залізничний транспорт підприємств.

Необхідно зазначити, що аутсорсингові послуги з юридичного погляду це, перш за все, робота за договором. Аутсорсинг – це не просто взаємини “замовник-виконавець”, а певне партнерство. Важливою складовою будь-яких партнерських взаємин є довіра. Сторони повинні зрозуміти, що може стати підставою такої довіри, і саме на цій підставі далі вибудовувати свої бізнес-стосунки.

Отже, вітчизняний ринок аутсорсингових послуг розвивається і набуває ваги. У підприємств з’являється все більше нових бізнес-завдань, вирішення яких вимагає залучення зовнішніх спеціалістів, що є однією з основних причин розвитку аутсорсингу в нашій державі. При цьому українські підприємства, на відміну від своїх західних колег, прагнуть, в першу чергу, до підвищення якості вирішення своїх внутрішніх завдань, аніж до зниження витрат на їх реалізацію [3].

Основним аспектом, з якими стикається підприємство, що прагне перейти на аутсорсинг, це критика провідних закордонних та вітчизняних вчених-економістів. Аутсорсинг часто критикують за втрату робочих місць. Компанії з розвинених країн (наприклад, США, країни Євросоюзу) віддають на аутсорсинг зазвичай трудомістку функцію (ІТ, Call-центр і т. ін.) в іншу країну (переважно в Індії).

Ліві політичні течії і близькі до них часто стверджують, що аутсорсинг змушує країни “змагатися” в погіршенні умов праці для своїх громадян, оскільки країна з дешевою і незахищеною робочою силою

привертає більше аутсорсинг-контрактів. У довгостроковій перспективі це призводить до вирівнювання рівня заробітної плати в різних країнах, але при цьому, за твердженням критиків, такий середній рівень ближче до нижньої, ніж до верхньої частини початкового спектра.

При аутсорсингу більш уразливими є трудові права працівників, оскільки між прямим роботодавцем і працівником відсутній трудовий договір, а значить і будь-які трудові гарантії. Аутсорсинг сьогодні є універсальним інструментом бізнесу, оскільки його основна специфіка полягає в можливості передачі зовнішньому виконавцеві деяких функцій організації, як цілком, так і частково; як на тривалий термін, так і на короткий період часу. Головне при переході на аутсорсинг – розуміння необхідності використання аутсорсингових послуг та чіткої аналіз усіх переваг і недоліків (рис. 5). Розглядаючи доцільність аутсорсингу, ми провели класифікацію переваг та недоліків, які компанії отримуються від аутсорсингу.



Рис. 5 Переваги і недоліки від використання аутсорсингу (розроблено автором)

Недоліки (проблеми), подані на рис. 2, особливо гостро виявляються на нерозвинених ринках, в умовах недостатньої конкуренції, коли аутсорсер фактично є монополістом на ринку. Уклавши договір, аутсорсер підвищує ціни і не досить ретельно відстежує якість роботи, розуміючи, що клієнт не зможе знайти іншого виконавця. Але, незважаючи на все це, компанії, що випробували на своєму досвіді ефективність аутсорсингу як моделі роботи, дійшли висновку, що за його рахунок можна знизити витрати і підвищити ефективність виконання певних специфічних завдань.

Висновки. Таким чином, сьогодні ухвалення рішення про використання аутсорсингу може значно підвищити ефективність діяльності підприємства. На цей момент ринок аутсорсингових послуг в Україні знаходиться на етапі активного розвитку, що дає можливість підприємствам скоротити в два-три рази витрати; сконцентруватися на розвитку підприємства, не витрачаючи при цьому час на контроль функціонування бізнес-процесів; отримувати якісні послуги команди фахівців у різних сферах діяльності; використовувати в діяльності свого підприємства інноваційні технології ведення бізнесу.

Література:

1. Аутсорсинг. Вимушена необхідність // [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://texnoonline.com.ua/archives/52>.
2. Бабій М. А. Аутсорсинг як нова концепція ведення бізнесу / М. А. Бабій // Зовнішня торгівля: права та економіка. – 2007. – № 6. – С. 57.
3. Бравар Жан Луи, Морган Роберт Эффективный аутсорсинг / перевод с англ. В. А. Денисова. – Днепропетровск, "Баланс Бизнес Букс". – 2007. – 251 с.
4. Загородній А. Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А. Г. Загородній, Г. О. Партин // Фінанси України. – 2009. – № 9. – С. 87-97.
5. Манойленко О. В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління / О. В. Манойленко // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. Екон. науки. – 2006. – № 9. – С. 8-12.
6. Матвій І. С. Аутсорсинг в діяльності промислових підприємств: основні переваги та загрози / І. С. Матвій // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. – Донецьк : ДЕГІ, 2008. – № 1 (25). – С. 184-189.
7. Северов А. С. Неявные проблемы аутсорсинга / А. С. Северов // Аудит и фінансовий аналіз: [Електроний ресурс]. – № 5. – Режим доступу: <http://www.outsorsing.mgmt>.