

*Забродська Людмила Михайлівна,
Університет менеджменту освіти*

АУТСОРСИНГ — ОДИН ІЗ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ІНСТРУМЕНТІВ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. У статті обґрунтовано доцільність впровадження аутсорсингу як одного із напрямів стратегічного розвитку організації шляхом застосування інструментів сучасного менеджменту; зосереджено увагу на підходах до формування його змісту; виявлено конкурентні переваги аутсорсингу, а також його вплив на підвищення ефективності управлінських процесів та якості продуктів і послуг організації; наведена класифікація його видів за ознаками та тенденції розвитку сфер застосування аутсорсингу в умовах успішної реалізації державної технологічної політики тощо.

Ключові слова: *менеджмент організації, ринкові відносини, інструменти управління, аутсорсинг, ефективність, ІТ-аутсорсинг.*

Забродская Людмила Михайловна

ВНЕДРЕНИЕ АУТСОРСИНГА — ОДНО ИЗ НАПРАВЛЕНИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ИНСТРУМЕНТОВ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация. В статье обоснована целесообразность внедрения аутсорсинга как одного из направлений стратегического развития организации путем применения инструментов современного менеджмента; сосредоточено внимание на подходах к формированию его содержания; выявлено конкурентные преимущества аутсорсинга, а также его влияние на повышение эффективности управленческих процессов и качества продуктов и услуг организаций; приведена классификация его видов по признакам и

тенденции развития сфер применения аутсорсинга в условиях успешной реализации государственной технологической политики и т.д.

Ключевые слова: *менеджмент организации, рыночные отношения, инструменты управления, аутсорсинг, эффективность, ИТ-аутсорсинг.*

Zabrodskaya Lyudmila Mihaylivna

IMPLEMENTATION OF OUTSOURCING AS ONE OF THE DIRECTIONS OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF MODERN MANAGEMENT TOOLS

Abstract. *The article deals with the expediency of outsourcing as one of the strategic directions of the organization through the use of modern management tools; focuses on the approaches to the formation of its content; discovered the competitive advantages of outsourcing and its impact on the efficiency of administrative processes and quality of products and service organizations; calcified its species for signs and trends in applications outsourcing in terms of successful implementation of public technology policy and so on.*

Key words: *organizational management, market, management tools, outsourcing, efficiency, IT outsourcing.*

Постановка проблеми

На сучасному етапі розвитку економіки, що характеризується постійним зростанням конкуренції і нестабільністю усіх сфер продуктивної діяльності людини, діяльність організаційних структур (підприємств, компаній, установ, закладів, різних бізнес-структур тощо) різного рівня спрямована на оптимізацію продукування товарів і послуг, а також налагоджену співпрацю з іншими суб'єктами господарювання. За цих умов важливо звернути увагу на посилення міжнародного розподілу праці, спеціалізацію окремих організацій щодо найефективніших виробничих

процесів з погляду забезпечення їхньої життєздатності та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі¹.

Актуальність проблеми дослідження. Упровадження ринкових відносин у практику господарювання вимагає принципової зміни методів управління на всіх рівнях управлінської ієрархії. Це висуває необхідність вивчення нових підходів і форм управління, зокрема, менеджменту як особливого типу управління. Застосування нових елементів управлінських технологій призвело до появи нового терміна «аутсорсинг», упровадження якого стало предметом дискусії як у наукових, так і у бізнес-колах. Останніми десятиріччями аутсорсинг як одна із технологій сучасного менеджменту активно впроваджується й поступово набуває популярності серед вітчизняних організаційних структур (далі — організацій) привертає все більшу увагу з боку наукової спільноти та господарюючих суб'єктів у всьому світі.

Одним із сучасних інструментів управління, який дає змогу організації посилити свої конкурентні переваги на ринку на основі підвищення ефективності управлінських процесів та якості продуктів і послуг, є аутсорсинг. Розвиток сучасного суспільства вимагає постійного оновлення й адаптації ефективних управлінських бізнес-технологій, зокрема, шляхом впровадження аутсорсингу як однієї з технологій сучасного менеджменту. Аутсорсинг передбачає виконання сторонньою виробничою структурою окремих завдань чи бізнес-процесів, які не є профільними для даної організації, але необхідні для повноцінного її функціонування (організація купує не працю конкретних працівників, а виробничу послугу).

Загальною метою впровадження цієї технології є забезпечення прибутковості діяльності організації шляхом раціональної організації виробничого (торгового) процесу, включаючи управління виробництвом і розвиток її техніко-технологічної бази. Виходячи з цього найважливішими

¹ Зорій О. М. Особливості застосування аутсорсингу / О. М. Зорій, Т. В. Коваленко // Економічний аналіз : зб. наук. пр. ; Тернопільський національний економічний університет ; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) [та ін.]. — Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. — Т. 14. — № 3. — С. 18–28.

принципами аутсорсингу є: оптимальне співвідношення між спеціалізацією і універсалізацією виробничих процесів; стійкість до зовнішнього середовища; економічність та ефективність управління; поєднання централізації і децентралізації в управлінні організацією тощо.

Підвищений інтерес до аутсорсингу зумовлений можливістю вирішення низки виробничих завдань завдяки його застосуванню в організаціях. Так, передача певних функцій на аутсорсинг забезпечує ефективне виконання цих функцій фахівцями аутсорсингової організації, сприяє опосередкованому доступу до ресурсів аутсорсера та перетворенню власних ресурсів організації-замовника у більш прибуткові види діяльності або проекти розвитку. Водночас відбувається економія коштів, спостерігається зростання прибутку, розподіл ризиків, а, отже, підвищення ефективності господарювання, інвестиційної привабливості й конкурентоспроможності організації².

Це свідчить на користь переходу організації на аутсорсинг, який може застосовуватися у різних видах діяльності, охоплюючи різний обсяг функцій. Із огляду на це, актуальним є дослідження проблем формування механізму делегування певних логістичних бізнес-функцій стороннім організаціям і необхідним для підвищення ефективності їх господарської діяльності³.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Б. Анікін, І. Руда поряд з іншими аспектами аутсорсингу розглядають критерії доцільності його застосування, співвідношення витрат на власне виробництво з витратами на аутсорсинг, оцінювання доданої вартості, витрати часу на виконання бізнес-процесів, ризик, а також наводять низку слабоформалізованих критеріїв (репутація й досвід аутсорсингової організації, якість послуг, можливість коригування умов контракту тощо)⁴.

² Логвінова О. П. Критерії обґрунтування проектів переходу підприємства на аутсорсинг / О. П. Логвінова // Інноваційна економіка. — 2013. — № 7. — С. 64–67.

³ Коток М. Аутсорсинг логістичних функцій торговельних підприємств / М. Коток // Товари і ринки. — 2011. — № 2.

⁴ Аникин Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. пособие / под ред. Б. А. Аникина. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 187 с.

И. Синяева, В. Маслова, В. Синяев відзначають можливість обґрунтування рішення про аутсорсинг на основі таких критеріїв, як точка беззбитковості, коефіцієнт економічної доцільності критерії оцінки ефективності аутсорсингу автори пропонують використовувати економію коштів від виконання певних функцій, зміну їх рентабельності, точку беззбитковості⁵.

А. Кизим, О. Гуров, А. Андрианова-Ушакова для оцінювання доцільності аутсорсингу пропонують використовувати схему, розроблену компанією Price Waterhouse Coopers, яка передбачає прийняття рішення про аутсорсинг на основі стратегічності бізнес-процесів для підприємства та її конкурентоспроможності⁶. Вони пропонують доповнити цю схему з урахуванням взаємозв'язку профільних і допоміжних функцій підприємства, а також обирати функції, які доцільно передавати на аутсорсинг, з числа допоміжних з урахуванням їх впливу на основну діяльність.

Виклад основного матеріалу

На сучасному етапі найістотніший внесок у вивчення аутсорсингу, обґрунтування переваг та недоліків, які він забезпечує, а також теоретичних й прикладних аспектів формування і розвитку аутсорсингової форми діяльності містять праці Б. Анікіна, М. Григорака, О. Зозульова, С. Календжян, О. Манойленка, Дж. Хейвуда та ін., розкриваючи теоретичні й прикладні аспекти формування і розвитку аутсорсингової форми діяльності.

Окремі аспекти економічної сутності аутсорсингу містять праці З. Айвазяна, Ж. Бравара, М. Доннеллана, С. Календжяна, Г. Кассіді, С. Клементса, Дж. Кросса, А. Лазарева, О. Микало, Д. Михайлова, Р. Моргана, Т. Фрідмана, Р. Чапмэна та ін. Багато з них розкривають значення аутсорсингу лише частково, описуючи окремі аспекти та підходи до формування його змісту, зв'язані з: визначенням стратегії управління

⁵ Синяева И. М. Сфера PR в маркетинге: учеб. пособ. / И. М. Синяева, В. М. Маслова, В. В. Синяев. — М. : ЮНИТИ-ДАНА. — 2007. — 383 с.

⁶ Кизим А. А. Особенности перехода российских промышленных предприятий на аутсорсинг. Специфика правовой среды / А. А. Кизим, О. В. Гуров, А. А. Андрианова-Ушакова // Экономический анализ: теория и практика. — 2008. — № 18. — С. 23–27.

організацією; вибором способу та форми взаємодії між господарськими суб'єктами; передаванням окремих виробничих функцій зовнішнім провайдерам (здійснення складових виробничої діяльності, виготовлення матеріалів для процесу виробництва або перенесення частини цього процесу в інше місце, укладання контрактів із зовнішніми підрядниками на виконання окремих виробничих робіт тощо).

Мета застосування управлінського аутсорсингу — використання передових технологій управління для завоювання та утримання конкурентних переваг в умовах загострення відносин між організаціями, що передають і приймають на себе виконання окремих видів діяльності на основі укладених довгострокових угод.

Питання оцінювання доцільності переходу на аутсорсинг досліджували А. Андрианова-Ушакова, Б. Анікін, Ж-Л. Бравар, О. Гуров, С. Календжян, Н. Карпова, А. Кизим, В. Маслова, Н. Мещерякова, Р. Морган, І. Руда, И. Синяева, В. Синяев; Л. Сосунова, Ф. Філіна, В. Щербан та ін.

Так, на думку О. Зорій та Т. Коваленко, використання аутсорсингу зводиться до того, що підприємство зосереджує всі ресурси на тому виді діяльності, який є основним і передає інші функції надійному партнеру. Водночас В. Щербан пропонує оцінювати доцільність аутсорсингу шляхом визначення зміни витрат підприємства при переході на аутсорсинг. Також автор пропонує проводити аналіз фінансово-економічної ефективності різних сценаріїв аутсорсингу шляхом імітаційного моделювання з використанням методу Монте-Карло⁷.

На думку О. Демчевої, «...ключовим критерієм для прийняття рішення про передачу тієї чи іншої функції на аутсорсинг виступає оцінка ефективності використання цього інструменту. Така оцінка повинна проводитися з урахуванням індивідуальних особливостей кожного підприємства і включати в себе не тільки обрахування наявної економії (за

⁷ Щербан В. В. Оценка экономической эффективности ИТ-аутсорсинга на предприятии [электронный ресурс] / В. В. Щербан // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2012. — Режим доступа : <http://ekonomika.snauka.ru/2012/06/1128>.

рахунок скорочення споживання ресурсів), а й врахування прихованої економії, яка пов'язана перш за все зі скороченням числа об'єктів управління та контролю. Позитивний ефект може виражатись як у вигляді безпосередньої економії ресурсів на виконання тієї чи іншої функції, так і в підвищенні якості їх виконання»⁸.

Як показує практика промислово розвинених країн, на сьогодні без використання аутсорсингу практично неможливо створити ефективне спеціалізоване виробництво товарів і послуг, чітко проаналізувавши всю сукупність вирішуваних виробничих завдань, зіставити їх із стратегічними цілями та адекватно визначити обсяг робіт, які варто передавати аутсорсеру. Тим самим організація може зосередити у своїх руках новітні досягнення в галузі науки, техніки і технологій, забезпечивши максимальне задоволення очікувань споживача, максимальну відповідність вимогам ринку⁹. Проте, найчастіше у вітчизняній практиці звертаються до послуг аутсорсерів у кризових чи передкризових умовах, акцентуючи свою увагу на можливості зниження витрат з метою утримання штатних працівників.

Прийняття рішення про використання аутсорсингу є складним комплексним завданням, яке визначається стратегічними інтересами розвитку організації, тому воно знаходиться в компетенції вищого її менеджменту. Фактично це рішення означає вибір між вироблення товарів і послуг самою організацією і придбанням із зовні.

У загальному розумінні аутсорсинг являє собою діяльність, яка спрямована на покращення економічних показників діяльності організації та забезпечення її динамічного та сталого розвитку, а також передбачає використання певних ресурсів аутсорсера у визначений часовий термін аутсорсингових відносин (має бути чітко встановленим у контрактних документах) та потребує координацію дій певного кола учасників цих

⁸ Демчева Е. А. Научно-технический аутсорсинг как инструмент управления развитием химических предприятий: автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. экон. наук : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: логистика; экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность» / Е. А. Демчева. — М., 2008. — 24 с. — С. 14.

⁹ Аалдерс Р. Аутсорсинг: практическое руководство / Р. Аалдерс. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2003. — 470 с. — С. 140.

відносин¹⁰. Водночас аутсорсинг розглядається як сучасна методологія створення високоефективних та конкурентоспроможних організацій в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Аутсорсинг (від англ. *outsourcing*: зовнішнє джерело) — передавання організацією (компанією, підприємством) певних процесів (функцій) на обслуговування іншим структурам, що спеціалізується у відповідній галузі. Наявність бізнес-процесу є відмінною рисою аутсорсинга від різних інших форм надання послуг і абонентського обслуговування. Вважається, що зовнішньому виконавцеві можуть бути передані практично будь-які виробничі функції організації.

Зазвичай на аутсорсинг передають функції, що забезпечують безперебійну працездатність окремих виробничих систем на основі тривалого контракту (на відміну від послуг сервісу і підтримки, що мають разовий, епізодичний або випадковий характер). На практиці найбільш поширеними видами аутсорсингу є передача таких функцій: бухгалтерський облік і розрахунок податків; юридичне забезпечення діяльності; нарахування заробітної плати співробітників; супровід інформаційних систем; видавнича діяльність; бізнес-планування та оптимізація процесів; забезпечення економічної та інформаційної безпеки; послуги доставки; виробництво, складання, тестування і технічне обслуговування тощо.

Системний підхід до управління організацією також потребує однозначного розуміння змістової суті аутсорсингу, враховуючи особливості застосування відповідної термінології, що запозичена із сучасної світової практики опису управлінських впливів, що зумовлює термінологічний аналіз цього поняття з урахуванням наявності різних підходів до формування його змісту. Відсутність єдиного системного підходу до змістового тлумачення поняття «аутсорсинг» і споріднених з ним понять (аутсорсер, аутстафінг та ін.), серед вітчизняних науковців зокрема, створює низку проблем,

¹⁰ Логвінова О. П. Критерії обґрунтування проектів переходу підприємства на аутсорсинг / О. П. Логвінова // Інноваційна економіка. — 2013. — № 7. — С. 64–67.

пов'язаних із подальшою теоретичною розробкою концепції аутсорсингу як ефективного інструмента розв'язання прикладних завдань, зокрема управлінських, на сучасному етапі розвитку світової економіки¹¹.

Термін «аутсорсинг» (англ., *outsourcing*) походить від англійського «*outside resource using*» — використання зовнішніх ресурсів. Перші приклади використання аутсорсингу відносяться до 1930-х рр., коли на заводах Г. Форда задля зниження витрат на внутрішні збутові операції (виробничі функції) почали використовувати послуги сторонніх організацій. У сучасному його розумінні він виник і став використовуватися на Заході в середині 1970-х рр. як інструмент зниження витрат та підвищення якості послуг.

Уведення цього терміна в теорію менеджменту Б. Анікін¹² і деякі інші вчені пов'язують із використанням ресурсів зовнішніх організацій або провайдерів, а також зі стрімким розвитком інформаційних систем і технологій, що припадає на 60-х рр. ХХ ст.

Серед науковців й нині відбувається бурхлива дискусія щодо доцільності використання запозиченого терміна «аутсорсинг» замість звичних термінів «кооперація» або «субпідряд». У цьому контексті більшість вчених відносить аутсорсинг разом із іншими видами господарських зв'язків (субконтрактинг, франчайзинг, лізинг, спільні підприємства тощо) до форм промислової кооперації та вважають його однією з найбільш прогресивних її форм. Таке відношення до аутсорсингу зумовлено низкою його відмінних рис та особливостей, а саме: стратегічним характером прийняття рішень; тривалим строком кооперації між партнерами; високим рівнем довіри та надійністю підписаних угод; наявністю можливостей вибору ділових партнерів, а також розвитком сталих відносин у конкурентному середовищі.

На думку Т. Фрідмана, аутсорсинг є одним із десяти найбільш вагомих факторів, що визначають характер розвитку світової економіки на сучасному

¹¹ Микало О. І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг» – 2010 [електронний ресурс] / О. І. Микало. — Режим доступу : <http://economy.kpi.ua/uk/node/122>

¹² Аникин Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. пособие / под ред. Б. А. Аникина. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 187 с.

етапі. Виникнення такого терміна поряд із звичним поняттям «кооперація» свідчить, що сучасні економічні реалії та світові тенденції, перш за все поглиблення глобалізаційних процесів у економіці, посилення конкурентної боротьби на регіональних і світових ринках, змушують науковців і практиків переглянути підхід до тлумачення аутсорсингу, який все частіше розглядається як інструмент підвищення конкурентоздатності організації, а не лише як один із методів зниження витрат у рамках кооперації¹³.

Нині зміст поняття «аутсорсинг» не має остаточного тлумачення, а його формування є фрагментарним і досліджено лише частково. Проте мають місце різні підходи до його визначення. Так, згідно з дослідженими джерелами, які проаналізовано О. Сергієнко¹⁴, виокремлено такі підходи до змістового формування поняття «аутсорсинг»: функціонально-орієнтований; інструментальний, коопераційний; управлінський. Виявлені підходи не унеможливають існування один одного, а вигідно доповнюють і розширюють межі та інструменти їх застосування.

Організаційно-функціональний підхід до формування змісту поняття «аутсорсинг» відображає механізм його реалізації (З. Айвазян, А. Івлєв, С. Календжян, А. Лазарєв, Дж. Хейвуд та ін.). Згідно реалізації цього підходу аутсорсинг є процесом передачі другорядних функцій для зменшення витрат організації, який потребує реалізації з урахуванням взаємовигідної співпраці замовника та постачальника аутсорсингових послуг на основі корпоративної спеціалізації, враховуючи їх конкурентоспроможність. Окремі автори, описуючи цей процес, наголошують на стратегічному (довгостроковому) характері відносин між замовником і постачальником аутсорсингових послуг

¹³ Фридман Т. Плоский мир: краткая история XXI века / Т. Фридман ; пер. с англ. М. Колопотина. — М : АСТ: АСТ МОСКВА : Хранитель, 2006. — 601 с.

¹⁴ Сергиенко О. Основные тенденции развития рынка аутсорсинговых услуг [электронный ресурс] / О. Сергиенко. — Режим доступа : <http://www.apteka.ua/article/magazine/658>.

і вважають, що за певних умов аутсорсинг можна розглядати як складову моделі управління організацією¹⁵.

Сучасний економічний словник визначає аутсорсинг як передавання традиційних неключових функцій організації зовнішнім виконавцям — *аутсорсерам*, субпідрядникам, висококваліфікованим стороннім фахівцям¹⁶.

З. Айвазян¹⁷ описує аутсорсинг як передавання певних допоміжних функцій третій особі, яка спеціалізується в певній галузі. Схоже визначення дає і А. Лазарев¹⁸, який стверджує, що аутсорсинг можна розглядати як делегування прав на надання непрофільних послуг стороннім організаціям. Водночас Д. Михайлов деталізує процес аутсорсингу, вважаючи його передаванням сторонньому підряднику деяких функцій або частини виробничого процесу організації за умови адаптації підрядником власних універсальних засобів та знань до потреб конкретного замовника та використання їх в його інтересах за плату, яка визначена вартістю послуг, а не часткою в прибутку¹⁹.

Б. Анікін визначає аутсорсинг як «...виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що володіє необхідними для цього ресурсами, на основі довгострокових відносин»²⁰.

С. Календжян²¹ розглядає аутсорсинг як передавання на тривалий термін управлінських функцій і при необхідності наявних ресурсів зовнішнім

¹⁵ Зорій О. М. Особливості застосування аутсорсингу / О. М. Зорій, Т. В. Коваленко // Економічний аналіз : зб. наук. пр. ; Тернопільський національний економічний університет ; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) [та ін.]. — Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. — Т. 14. — № 3. — С. 18–28.

¹⁶ Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / А. Б. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 495 с.

¹⁷ Айвазян З. С. Бизнес на «пустом месте» / З. С. Айвазян // Финансист. — 2002. — № 4. — С. 25.

¹⁸ Лазарев А. В. Бизнес-планирование как форма экономического управления / А. В. Лазарев. — М. : Финансы и статистика, 2008. — 252 с.

¹⁹ Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учеб. пособ. / Д. М. Михайлов. — М. : КНОРУС, 2006. — 256 с.

²⁰ Микало О. І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг» – 2010 [електронний ресурс] / О. І. Микало. — Режим доступу : <http://economu.kpi.ua/uk/node/122>.

²¹ Календжян С. О. Аутсорсинг сегодня — это фордовский конвейер 100 лет назад: второе дыхание бизнеса? / С. О. Календжян // Управление персоналом. — 2010. — № 3(229). — С. 15–22.

виконавцям, які можуть виконати ці функції ефективніше. Пізніше, підтримавши думку Дж. Хейвуда²², він доповнює це визначення: «...аутсорсинг передбачає передавання виконавцю не лише повноважень, але і відповідальності за виробництво певних товарів і надання певних видів послуг компаніям-партнерам по бізнесу. Аутсорсинг — це відмова від власного бізнес-процесу протягом обумовленого в договорі терміну та придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу в іншій компанії».

Найбільш точно, на нашу думку, відобразили сутність аутсорсингу як процесу економісти Ж. Бравар і Р. Морган, які визначили аутсорсинг як «...обумовлене договором використання матеріальних засобів, майна та знань третьої особи з гарантованим рівнем якості, гнучкості та цінності вартісних критеріїв і оцінок для надання послуг, які раніше надавалися за рахунок внутрішніх сил компанії, з можливим переходом наявного персоналу до постачальника послуг та/або трансформацією/оновленням процесів або технологій, що підтримують бізнес»²³.

З точки зору стратегії розвитку організації та підвищення ефективності управлінських процесів, на нашу думку, заслуговує уваги визначення поняття «аутсорсинг», яке запропонував А. Івлєв: «Аутсорсинг — це організаційне рішення, яке оптимізує конфігурацію бізнес-системи, виходячи з параметрів «якість-витрати-володіння», вказуючи, що аутсорсинг — це запозичення ззовні»²⁴.

Розширює та конкретизує зміст поняття «аутсорсинг», акцентуючи увагу на ІТ-галузь, і вказує на один із ключових моментів реалізації аутсорсингу (на розподіл ризиків між замовником і виконавцем аутсорсингових послуг) визначення Австралійської комп'ютерної спільноти

²² Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд. — 2004. — 176 с.

²³ Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган. — Баланс Бизнес Букс, 2007. — 288 с.

²⁴ Ивлев А. Г. Аутсорсинг организационного развития [электронный ресурс] / А. Г. Ивлев. — Режим доступа : <http://quality.eur.ru/index.php/>

як угоди із зовнішньою організацією, яка бере на себе відповідальність за надання послуг у галузі ІТ за визначеними заздалегідь ціною і параметрами²⁵.

На нашу думку, жодне з визначень означеного поняття в контексті реалізації організаційно-функціонального підходу не розкриває багатофункціональність та багатоаспектність самої сутності аутсорсингу і причини його застосування, не дає уявлення про можливі результати його використання, а лише описує механізм його реалізації.

Реалізація інструментального підходу актуалізує увагу на аутсорсингу як інструменті досягнення конкурентних переваг, пов'язаних не лише зі зниженням собівартості продукції (послуг), а узагальнюючи позиції, запропоновані їх фаховими виробниками. За цих умов основою формування змісту поняття «аутсорсинг», на думку О. Зорій, є цілеспрямоване виокремлення певних бізнес-процесів та їх реалізація іншими організаціями, які мають відповідний досвід, знання, засоби та виконують свої обов'язки в конкретній сфері краще, ніж організація-замовник, і на договірній основі²⁶. По суті реалізація інструментального підходу до змістового тлумачення поняття «аутсорсинг» відображає сучасні тенденції у менеджменті як одного із методів підвищення конкурентоспроможності організації²⁷.

Постійний розвиток сфер та асортименту аутсорсингових послуг зумовив подальшу теоретичну розробку проблеми. Багато вчених зосередилися на пошуку базису виникнення цього явища, окресленого межами реалізації *коопераційного підходу* до формування його змісту, згідно з яким аутсорсинг визначається як спосіб взаємодії між господарськими суб'єктами на основі спеціалізації та кооперації (Н. Думна, Н. Лебедева, Т. Фрідман, Д. Черемісін, А. Яковлев та ін.)

²⁵ Микало О. І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг» – 2010 [електронний ресурс] / О. І. Микало. — Режим доступу : <http://economy.kpi.ua/uk/node/122>

²⁶ Зорій О. М. Особливості застосування аутсорсингу / О. М. Зорій, Т. В. Коваленко // Економічний аналіз : зб. наук. пр. ; Тернопільський національний економічний університет ; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) [та ін.]. — Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. — Т. 14. — № 3. — С. 18–28.

²⁷ Outsourcing technology: here are guidelines for establishing sourcing partnerships that are effective and truly strategic [електронний ресурс] // Research-Technology Management. Industrial Research Institute Inc. — 2005. URL:<http://www.highbeam.com/doc/1G1.html/>

Вагомим внеском у розвиток концепції застосування аутсорсингу стала праця Дж. Хейвуда «Аутсорсинг: у пошуках конкурентних переваг», у якій автор визначає аутсорсинг як «...переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств і всіх пов'язаних із ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною»²⁸. Дж. Хейвуд відзначає, що інколи замість поняття «аутсорсинг» використовується термін *управління потужностями*. Проте сутність аутсорсингу полягає, на його думку, у збільшенні цінності, в той час як *управління потужностями* передбачає перекладення відповідальності за управління персоналом, власністю та устаткуванням на сторонню організацію.

Аутсорсинг можна умовно класифікувати за ознаками, що адекватно ідентифікують особливості об'єктів його застосування з урахуванням наявності різних його видів, а саме:

- аутсорсинг у сфері інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) передбачає передавання зовнішньому виконавцеві таких процесів, як розробка, встановлення і супроводження програмних продуктів, обслуговування комп'ютерної техніки, створення і обслуговування баз даних, консалтинг послуг у сфері електронного бізнесу тощо;
- аутсорсинг окремих бізнес-процесів, які не є основними у виробничій діяльності організації;
 - виробничий аутсорсинг;
 - аутсорсинг персоналу (аутстафінг) передбачає наймання працівників без документального оформлення з ними юридичних відносин;
 - частковий аутсорсинг, коли частину виробничих процесів (бізнес-процесів) чи функцій організація виконує самостійно;
 - традиційний аутсорсинг, що передбачає стандартне для організації виконання бізнес-процесів і певне зниження витрат;

²⁸ Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд. — 2004. — 176 с.

- інноваційний аутсорсинг, використання якого дає змогу підвищити не тільки ефективність, але й якість виконання бізнес-процесів та функцій;
- необхідний аутсорсинг, коли організація для реалізації певної діяльності не має власних ресурсів та належного досвіду (наприклад, замість штатного юриста організації воліють користуватися аутсорсингом, що значно дешевше ніж утримання власного фахівця такого профілю);
- альтернативний аутсорсинг зумовлений відмовою підприємства від виконання певних функцій власними силами через їх низьку ефективність чи збитковість, а також ІТ-аутсорсинг.

Водночас застосовують такі види аутсорсинг як: маркетингу і збуту; обслуговування об'єктів нерухомості або клієнтів; адміністрування; логістичних і дистрибуційних послуг тощо.

Результати дослідження сфер застосування та видів аутсорсингу свідчать, що ІТ-аутсорсинг займає найбільшу частку в загальному обсязі аутсорсингових послуг (близько 35%), на другому місці знаходяться фінансові та бухгалтерські (близько 15%), а найнижчу сходинку займають логістичні і дистрибуційні послуги (близько 2%).

Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) — це передача спеціалізованій компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, таких як: обслуговування мережевої інфраструктури; проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом; розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній; створення і підтримка публічних web-серверів; управління інформаційними системами²⁹.

Аутсорсинг в сфері ІТ — передача сторонній організації (підряднику) внутрішніх послуг і (або) внутрішніх сервісів організації-замовника, у тому числі на основі використання (наприклад, оренда) його програмних продуктів, додатків, технічних засобів і фрагментів інфраструктури.

²⁹ Микало О. І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг» – 2010 [електронний ресурс] / О. І. Микало. — Режим доступу : <http://economy.kpi.ua/uk/node/122>.

Найпростішим варіантом подібної практики є використання хостингу сайту організації. Нині багато організацій користуються послугами ІТ-аутсорсингу, що говорить про його популярність і вигідності для споживача. Цей аутсорсинг часто називають абонентським обслуговування комп'ютерів та комп'ютерної техніки.

Розміщення ІТ-систем (модель «програмне забезпечення як послуга» — модель SaaS,) є різновидом аутсорсингу інформаційних процесів. У рамках цієї моделі SaaS замовник платить за аренду програмного забезпечення (ПЗ), що значно дешевше ніж купівля ліцензійного ПЗ. Таким чином, на відміну від класичної схеми ліцензування ПЗ, замовник несе порівняно невеликі періодичні витрати, і йому не потрібно інвестувати значні кошти в придбання системи. Схема передбачає, що якщо необхідність в ПЗ тимчасово відсутній, замовник може призупинити виплати.

Виробничий аутсорсинг передбачає передачу частини виробничих процесів або всього циклу виробництва сторонній компанії. Цей вид підприємству дозволяє:

- зосередитися на розробці нових продуктів і послуг, що важливо в умовах технологій, які стрімко змінюються, і попиту для забезпечення конкурентної переваги;
- збільшити гнучкість виробництва — на невеликих заводах простіше займатися перебудовою виробничого процесу та диверсифікувати продукцію, яка випускається;
- використовувати додаткові переваги від ведення бізнесу на ринках з дешевою робочою силою.

Аутсорсинг бізнес-процесів містить велику кількість другорядних функцій. Один з його напрямів — виробничо-господарський аутсорсинг, до якого входять експлуатація об'єктів нерухомості, послуги професійного прибирання, управління транспортним парком підприємства, харчування та ін. До нього також належать управління персоналом, внутрішній аудит, фінанси та бухгалтерія та ін.

Аутсорсинг оброблення телефонних викликів — використання ресурсів, знань, вже налагоджених бізнес-процесів, професіоналізму сторонньої організації (Call-центру), який гарантує якісне оброблення вхідного і вихідного телефонного трафіку організації. Попри швидкий розвиток, аутсорсинг бізнес-процесів ще не досить поширений в Україні. Це пояснюється невисоким ступенем мобільності організацій, що побоюються втратити контроль або ексклюзивну інформацію, а також уможливити доступ до неї сторонніх осіб.

Ж. Бравар і Р. Морган виокремлюють такий специфічний вид аутсорсингу, як *стратегічний аутсорсинг*, який є інструментом, що дає змогу досягти або навіть перевищити довгострокові цілі діяльності фірми³⁰. На їхню думку стратегічний аутсорсинг має ряд відмінностей від звичайного, зокрема:

- потребує прийняття фундаментального рішення щодо перебудови за допомогою наймасштабнішої програми стратегічних змін;
- має за мету зниження асоційованих ризиків завдяки договірному використанню досвіду, ресурсів, активів і вмінь сторонньої організації, яка є визнаним спеціалістом у своїй сфері діяльності;
- потребує підтримки узгодженого управління і мотивації відносин на кожному рівні організації, особливо зі сторони команди працівників, яка займається реалізацією стратегії;
- орієнтацію на реалізацію ключової мети розвитку організації.

Аналогічної думки додержується і Дж. Кросс, визначаючи аутсорсинг як стратегію управління організацією, а не просто як вид партнерської взаємодії, припускаючи певну реструктуризацію корпоративних процесів і зовнішніх виробничих відносин³¹. У зв'язку з цим все частіше поняття «аутсорсинг» пов'язують з виробленням стратегії управління організацією,

³⁰ Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган. — Баланс Бизнес Букс, 2007. — 288 с.

³¹ Кросс Дж. Аутсорсинг: British Petroleum's / Дж. Кросс // Гарвард Бизнес-ревью. — 73(3).

що дає змогу оптимізувати її функціонування за рахунок зосередження уваги на пріоритетному напрямі діяльності.

Результати дослідження свідчать, що аутсорсинг є ефективним стратегічним інструментом, що дає змогу підвищити ефективність діяльності не тільки виробничих організацій, а й органів виконавчої влади. Нині органи державної влади недостатньо використовують можливості аутсорсинг у зв'язку з відсутністю відповідних процедур та механізмів контролю передачі адміністративно-управлінських процесів на аутсорсинг. Проте у державному секторі найбільша кількість аутсорсингових послуг має місце в: ІТ-сфері; підтримці інфраструктури; підвищенні кваліфікації й навчанні персоналу; наданні окремих послуг населенню й управлінні взаєминами із клієнтами³².

О. Шестоперов³³ наголошує на трьох основні тенденціях розвитку аутсорсингу в державному секторі, а саме: розширенні практики застосування аутсорсингу в державних органах; зміні причин звертання до аутсорсингу від прагнення до скорочення витрат до поліпшення якості; подальшу розбудову у двох напрямках: трансформація й підвищення ефективності.

Ефективність будь якого аутсорсинг-проекту організації залежить переважно від зниження загальних витрат на вироблення продуктів і послуг, а також зниження або повне виключення витрат, пов'язаних із транспортуванням, забезпеченням безпеки, експлуатацією транспортних засобів, змістом і навчанням персоналу, інформаційним обслуговуванням, підвищенням якості обслуговування споживачів (скорочення термінів поставки, моніторинг процесів транспортування, зменшення кількості

³² Kakabadse A. Outsourcing in the public services: a comparative analysis of practice, capability and impact / A. Kakabadse, N. Kakabadse // *Public Administration and Development*. — 2001. — Vol. 21. — P. 401–413.

³³ Шестоперов А. М. Концепция аутсорсинга и возможности ее применения в деятельности органов государственной власти / А. М. Шестоперов // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. — 2009. — № 19. — С. 56–58.

помилки та ін.)³⁴. При цьому економічний ефект реалізації такого проекту є досить складним параметром, як і сама послуга³⁵.

Серед науковців відсутня єдина думка щодо теоретичного та практичного аспекту оцінки ефективності аутсорсингу. Проте, на нашу думку, основним методологічним принципом при визначенні економічної ефективності аутсорсингу має бути принцип системності, а також якісне оцінювання витрат протягом усього логістичного циклу реалізації його функцій. Саме тому доцільно визначити групи методів, які характеризувалися б спільними рисами стосовно методики їх розрахунку та реалізації відповідних методичних підходів щодо оцінювання ефективності аутсорсингу.

Численні методичні підходи до оцінювання ефективності застосування аутсорсингу ускладнюють пошук найоптимальніших з них і мають за мету в більшості випадків лише часткове їх використання з урахуванням особливостей функціонування кожної окремо взятої організації, що делегує певні виробничі функції аутсорсерам.

Так, на думку В. Радзивілова, ефективність реалізації аутсорсингу слід визначати в цілісній сукупності — через визначення загального економічного ефекту з урахуванням економії та витрат у всіх логістичних підсистемах та процесах для трьох видів потоків (матеріального, фінансового та інформаційного). Такий підхід дає змогу комплексно використовувати кількісні та якісні методи, а також «...враховувати комплексний ефект від аутсорсингу, який включає і економію коштів організації, і підвищення якості виконуваних функцій, оптимізуючи реалізацію управлінських рішень»³⁶.

Під показником ефекту аутсорсингу Л. Лігоненко та Л. Фролова вважають різницю між витратами у випадку здійснення процесу власними

³⁴ Аникин Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. пособие / под ред. Б. А. Аникина. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 187 с.

³⁵ Коток М. Аутсорсинг логістичних функцій торговельних підприємств / М. Коток // Товари і ринки. — 2011. — № 2.

³⁶ Радзивілов В. Аутсорсинг: застосування та облік / В. Радзивілов, О. Сергєєва // Баланс. — 2009. — № 18(847). — С. 25–27. — С. 26.

силами й витратами у випадку передачі його сторонній організації або порівнювати собівартість реалізації визначеного процесу (функції аутсорсингу) власними ресурсами із сукупними поточними витратами з витратами за умови купівлі цієї послуги в аутсорсера³⁷. Водночас В. Цветкова³⁸ та Г. Чугунова³⁹ додержуються думки, що оцінювання ефективності аутсорсингу для замовника визначається як різниця між інвестиціями, які потрібно було здійснити для виконання замовлення власними силами та виплати виконавцю за виконання замовлення.

Для прийняття рішення про ефективність аутсорсингу Л. Захарченко та Т. Рыбіна пропонують порівняти наступні витрати. Якщо відношення витрат на виконання функцій власними силами до витрат, пов'язаних із залученням третьої сторони, більше одиниці, залучення третьої сторони доцільно, якщо ж менше — вигідніше виконати операції власними силами. Ця методика може використовуватися на будь-якому етапі діяльності підприємства і дає змогу обчислювати економію або перевитрати ресурсів при різних формах виконання функції або певного виду діяльності. Проте недоліком цього методичного підходу є те, що до складу витрат в обох випадках автори відносять різні види та статті витрат, що впливає на формування комплексного показника⁴⁰.

Інший *методичний підхід* пов'язаний із розрахунком коефіцієнта ефективності аутсорсингу — з урахуванням витрат на здійснення процесу власними силами, кількості робочих годин за місяць, вартості аутсорсингових послуг та коефіцієнта ризику. В. Сіняєв пропонує розрахунок коефіцієнта економічної доцільності аутсорсингу, враховуючи:

³⁷ Лігоненко Л. О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л. О. Лігоненко, Л. В. Фролова // Менеджмент. — 2005. — № 6(48). — С. 115–125.

³⁸ Цветкова В. И. Методы аутсорсинга в управлении конкурентоспособностью предприятий автосервиса : автореф. дис. на соискание учег. степ. канд. экон. наук : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: логистика; экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (транспорт)» / В. И. Цветкова. — СПб., 2007. — 19 с.

³⁹ Чугунова Г. В. Развитие аутсорсинга в системе телекоммуникационного бизнеса России : автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. экон. наук : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг))» / Г. В. Чугунова. — М., 2008. — 26 с.

⁴⁰ Рыбина Т. Н. Цели и методы перехода предприятий на аутсорсинг / Т. Н. Рыбина, Л. А. Захарченко // Вестник Брестского государственного технического ун-та. — 2008. — № 3. — С. 18–20.

- коефіцієнт економічної доцільності аутсорсингу;
- індекси ринкової стійкості підприємства з урахуванням аутсорсингу та ринкової стійкості підприємства без урахування аутсорсингу;
- річний обсяг продажу продукції;
- питому вагу чистого прибутку від продажу;
- імовірність успіху бізнес-операції, яка варіюється в межах шкали успіху;
- тривалість розрахункового періоду на здійснення бізнес операцій;
- майбутні витрати на здійснення бізнес операцій; сукупні можливі ринкові втрати тощо⁴¹.

З використанням відповідних розрахункових процедур погоджуються також А. Соколова й І. Філіпова⁴², основу яких складають здобутки практики застосування методики економічного аналізу. Вона уможливило використання різних видів вимірників (кількісних, грошових, натуральних), дає конкретне значення для порівняння ефективності. Проте дана методика має певні недоліки, зокрема, використання прогнозованих показників може вплинути на точність розрахунків, а також унеможливити врахування всіх витрат, які можуть виникнути при співпраці з аутсорсером.

До третього методичного підходу (*оцінювання на основі порівняння витрат*) відносяться застосування методів оцінювання аутсорсингу, що ґрунтуються на результатах аналізу відповідних доходів і витрат з урахуванням того, що результатом успішного аутсорсингу має бути: зниження витрат; зростання доходів; зростання доходів і зниження витрат. Прихильником застосування цього підходу є Ю. Желінський, який вважає, що для оцінювання ефективності аутсорсингу не обов'язково застосовувати економічні методи, досить здійснити аналіз доходів і витрат організації в

⁴¹ Синяев В. В. Экономическая целесообразность аутсорсинга / В. В. Синяев // Маркетинг. — 2006. — № 3(88). — С. 94–98.

⁴² Соколова А. Аутсорсинг ИТ и ИБ – оценка экономической эффективности и рисков использования / А. Соколова, И. Филиппова // Информационная безопасность. — 2007. — № 3. — С. 56–58.

окремих сферах діяльності⁴³. На його думку, різниця між загальними доходами й витратами після впровадження аутсорсингу має бути більшою від різниці загальних доходів і витрат перед його впровадженням.

Четвертий методичний підхід (*оцінювання на основі зміни якості виконаної функції*.) пов'язаний з оцінкою ефективності аутсорсингу на основі зміни якості виконаної функції, а основним критерієм визначення ефективності аутсорсингу є позитивна зміна якості сфери діяльності, що передана на виконання зовнішньому суб'єкту. Реалізація цього підходу дає змогу оцінити позитивні та негативні результати впровадження аутсорсингу на рівні якісних показників виконання функції (підвищення кваліфікації, зниження штрафних санкцій тощо).

П'ятий *методичний підхід* полягає у визначенні критеріїв і показників оцінювання ефективності аутсорсингу, основна перевага якого полягає в розробленні критеріїв, які характеризують сутність ефективності як економічної категорії. А. Шестоперов⁴⁴ поділяє такі критерії оцінки ефективності аутсорсингу на три групи: зміна витрат на виконання операцій; зміна адміністративних витрат; зміна якості послуг.

На думку М. Татьянок, важливими критеріями є вартісний, часовий та соціальний⁴⁵. Так, використання вартісного критерію базується на розрахунку вартісних показників очікуваних економічних переваг і ризиків до та після застосування аутсорсингу (показників прибутку, рентабельності активів і продажу, ринкової вартості, дохідності активів тощо). Водночас часовий критерій передбачає оцінювання ефективності застосування аутсорсингу, а також передбачення ризиків в коротко-, середньо- та довгострокових ризиків. Необхідність оцінювання впливу аутсорсингу на

⁴³ Żeliński J. A. Outsourcing doradstwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie / J. A. Żeliński. — Warszawa : ABC a Walters Kluwer Business, 2008.

⁴⁴ Шестоперов А. М. Концепция аутсорсинга и возможности ее применения в деятельности органов государственной власти / А. М. Шестоперов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2009. — № 19. — С. 56–58.

⁴⁵ Татьянок М. В. Аутсорсинг в системе обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры : автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. экон. наук : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (Предпринимательство)» / М. В. Татьянок. — М., 2008. — 25 с.

соціально-економічне становище персоналу організації, що вимірюється відповідними показниками (величини оплати та інтенсивності праці, чисельності вивільнених або переведених працівників, а також неповної їхньої зайнятості) зумовило введення соціального критерію.

У цьому контексті ми погоджуємося з Г. Чугуною⁴⁶, що аутсорсинг вважається успішним, якщо має місце: концентрація працівників на основному виді діяльності, моніторинговий контроль за витратами, доступ до технологічних інновацій, забезпечення прозорості бізнес-процесі і високого рівня їх гнучкості у випадку зміни попиту.

Поряд з численними перевагами застосування аутсорсингових послуг існують певні ризики, зокрема: ослаблення контролю виконання функцій; зростання залежності від аутсорсера; виток комерційно важливої інформації; зниження оперативності в процесі взаємодії замовника й постачальника цих послуг; більш уразливими стають трудові права працівників, оскільки між прямим роботодавцем і працівником відсутній трудовий договір, а значить і трудові гарантії; зростання витрат на виконання функцій аутсорсером через виникнення неврахованих ризиків.

Висновки

Аутсорсинг бізнесу, зважаючи на ті переваги, які отримує організація-замовник при його використанні, сприяє впровадженню інновацій і покращенню її інтеграційних зав'язків як у межах країни, так і поза нею, забезпечуючи ефективність господарської діяльності. Використання аутсорсингу спрямоване на стабілізацію розвитку підприємства, ефективне використання його внутрішнього потенціалу, підвищення гнучкості та адаптивності до змін у ринковому середовищі, пошук нових ринкових можливостей, підвищення здатності підприємства до впровадження інновацій.

⁴⁶ Чугунова Г. В. Развитие аутсорсинга в системе телекоммуникационного бизнеса России : автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. экон. наук : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг))» / Г. В. Чугунова. — М., 2008. — 26 с.

Незважаючи на високу ефективність аутсорсингу, він є достатньо ризикованим через те, що пов'язаний з радикальними змінами у системі господарювання організацій. Тому подальшого вивчення потребують ризики аутсорсингової діяльності, що дасть змогу визначити основні шляхи та методи регулювання їхнього впливу на діяльність підприємства, а також розроблення методики оцінювання ризиків застосування аутсорсингових операцій та розроблення регламентів взаємодії замовника й виконавця з погляду дотримання балансу їх інтересів та розподілу економічного ефекту у стратегічній перспективі співпраці.