

4. Druker P. Innovation and Entrepreneurship. N.Y.: Perennial Library, 1986. – 277 p.
5. Кудашов В.И. Научно-технические нововведения: организационно-экономический механизм управления в условиях перехода к рынку. – Минск: Университетское, 1993. – 232 с.
6. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. Социальные проблемы инноватики. М.: Политиздат, 1989. – 270 с.
7. Кузьмин С. Перспективы России в развитии современных мирохозяйственных тенденций // Экономист. - №1. – 2002. – С.14-25.
8. Shumpeter J. Business Cycles: A Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. – N.Y.: McGraw-Hill, 1939
9. Тоффлер Э. Третья волна. – М.: «Фирма Издательство АСТ», 1999. – 261 с.
10. Экономизация науки: опыт, проблемы, перспективы: Зб.науч.тр./Под ред. Л.Бесчасного. – К., 1991. – 120 с.
11. Кутейников А.А. Технологические НВД в экономике США. – М.: Наука, 1990. – 95 с.
12. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. – М.: Прогресс, 1990. – 296 с.
13. Инновационная политика развитых капиталистических государств. Сб. тр./ВНИИ сист.исслед. – М., 1990. – 84 с.
14. Савельев С.В. Маркетинг нового продукту. – К.:Либідь, 1994. – 164 с.
15. Салин В.Л. Экономические формы реализации научно-технических нововведений: дис... канд.экон.наук : 08.03.02 Киев: Киевский университет им. Т.Шевченко, 1990. – 168 с.

### **Заводовська І.І. ПЕРЕДУМОВИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ АУТСОРСИНГУ**

Вступ. В умовах посилення конкуренції і розвитку процесів глобалізації ринків та сучасного бізнесу, технології аутсорсингу набувають особливого значення. Наявність у компанії довгострокової аутсорсингової стратегії є, на думку провідних аналітичних агентств та відомих спеціалістів у цій галузі [1,3,4,5,6], є необхідною умовою успішного розвитку конкурентного бізнесу і його адаптації до мінливих ринкових умов. Для України аутсорсинг є новим діловим інструментом розвитку бізнесу, що зумовило актуальність обраної теми дослідження.

Таким чином, метою статті визначено пошук нових інструментів розвитку сучасного бізнесу, зокрема, на основі використання аутсорсингу.

Результати. У 90-х роках деякі теоретики менеджменту вважали, що найважливішим фактором розвитку компанії та збереження конкурентоспроможності є поділ функцій на основні і другорядні, а потім передача всіх другорядних функцій спеціалісту в цій сфері. В ході дискусій на цю тему з'явилась концепція віртуальної організації, відповідно до якої, будь-яка функція, що не є основною повинна бути передана зовнішньому спеціалісту у цій сфері. Крім цього, відповідно до цієї теорії, завжди є організації, які будуть виконувати основні функції клієнта краще, ніж він сам – так чому б не передати на виконання і ці функції? Концепція віртуальної організації нова, але екстерналізація деяких функцій зовнішнім спеціалістам уже багато років практикується під різними назвами: виробництво по контракту, управління потужностями, аутсорсинг і інсоринг.

Зазначимо, що аутсорсинг (від англ. outsourcing - використання зовнішніх джерел, або засобів) - це передача сторонньому підрядчику деяких бізнес-функцій або частки бізнес-процесу компанії. Аутсорсинг дозволяє підвищити ефективність виконання певних функцій в галузі інформаційних технологій, постачання, обслуговування, фінансів, забезпечення персоналом і навіть виробництва. Компанія-замовник може, використовуючи аутсорсинг другорядних функцій, концентруватися на тих функціях, які властиві саме їй, на своїй специфіці. На відміну від субпідряду, аутсорсинг - це стратегія управління компанією, а не просто вид партнерської взаємодії, він припускає певну реструктуризацію внутрішньокорпоративних процесів і зовнішніх відносин компанії [1].

Розмежовують такі поняття, як аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) і аутсорсинг бізнес-процесів. За такої класифікації кожен вид піддається конкретному опису, і, крім того, окремо виділений ІТ-аутсорсинг, який вимагає докладного розгляду, по-перше, як родоначальник сучасного аутсорсингу, а по-друге, як лідер ринку аутсорсингу. Компанії, як правило, починають використання схеми аутсорсингу, в першу чергу, з ІТ-аутсорсингу, плавно переходячи до решти видів. Проте можна виділити ще і виробничий аутсорсинг, який останнім часом відіграє все більшу роль в діяльності ряду компаній та аутсорсинг у сфері послуг [8]. Види аутсорсингу, які існують на теперішній час у світовій практиці зображено на рис.1 [4].

Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) - це передача спеціалізованій компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, а саме обслуговування мережевої інфраструктури; проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом; системна інтеграція; розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній; створення і підтримка публічних web-серверів; управління інформаційними системами; придбання в лізинг комп'ютерного устаткування, офшорне програмування.

Активний розвиток ІТ-аутсорсингу у всьому світі, окремими фахівцями [2,7] пояснюється тим, що у зв'язку зі стрімким розвитком технологій компаніям складно самостійно відстежувати появу технологічних новин і своєчасно впроваджувати їх, не маючи великого штату технічних фахівців. Компаніям, як правило, вигідніше залучати досвідчені організації зі штатом висококваліфікованих фахівців в галузі інформаційних технологій, ніж створювати і розширювати власні спеціальні підрозділи.

При виробничому аутсорсингу компанія віддає частину своїх виробничих процесів або цілком весь

цикл виробництва сторонній компанії. Крім того, можливий варіант продажу частини своїх підрозділів іншим компаніям і подальша взаємодія з ними вже в рамках аутсорсингу.

Аутсорсинг бізнес-процесів (АБП) включає велику кількість другорядних функцій. Один з його напрямків – виробничо-господарський аутсорсинг, до якого входять експлуатація об'єктів нерухомості, послуги професійного прибирання, управління транспортним парком підприємства, харчування та ін. До аутсорсингу бізнес-процесів також відносять управління персоналом, внутрішній аудит, фінанси і бухгалтерія, маркетинг та ін. Зниження витрат при використанні цього виду аутсорсингу зазвичай сягає 10%.



Рис.1. Види аутсорсингу

Не дивлячись на швидкий розвиток, аутсорсинг бізнес-процесів ще не досить поширений в Україні. Це пояснюється невисоким ступенем мобільності фірм, компанії побоюються втратити контроль або ексклюзивну інформацію, довірити стороннім комерційні таємниці. Проте вважається, що повний аутсорсинг бізнес-процесів поступово стане звичною справою для крупних вітчизняних компаній. Прогнозується поява великої кількості постачальників послуг, які або займатимуть невеликі ніші, або орієнтуватимуться на найширше коло завдань.

Використання аутсорсингу дозволить вивільнити ресурси компанії, щоб зменшити витрати на управління чи виробництво і направити вивільнені ресурси на виконання більш важливих бізнес-функцій. Характеризуючи аутсорсинг як передачу функцій, можна виділити такі його основні переваги.

I. Організаційно-управлінські дозволяють:

- зосередити «внутрішньокорпоративну» увагу і ресурси на основній діяльності, цілях компанії та на задоволенні потреб клієнтів;
- вивільнити ресурси для основного бізнесу та інших цілей;
- вивільнити фонд основного капіталу;
- поліпшити керованість і взяти під контроль поточну ситуацію (аутсорсингова компанія зазвичай використовує сучасні принципи і форми управління і надає цю можливість менеджерам замовника);
- перекласти частину ризику на іншу компанію;
- укріпити потенціал зростання і усунути будь-які його обмеження (для аутсорсингової компанії збільшення об'єму вашого бізнесу не стане такою проблемою, як для власного спеціалізованого відділу);
- усунути проблеми з персоналом (відсутність проблем з відпустками, відсутністю внаслідок хвороби, небезпекою раптового звільнення співробітників та ін.);
- спростити реалізацію нових ділових операцій і забезпечити їх негайне впровадження в структуру організації; забезпечити оптимальний реінжиніринг і прискорити отримання позитивних результатів від його проведення.

II. Технологічні дозволяють:

- отримати доступ до ресурсів, недоступних всередині компанії;
- отримати доступ до послуг світового класу і великої професійної бази при витратах, рівних витратам на одного співробітника;
- отримати доступ до новітніх технологій (компанії - аутсорсери постійно інвестують в технологію, ме-

тодологію і персонал та раніше будь-якої галузевої фірми ознайомляться з новими розробками, крім того вони набувають досвід в рішенні великої кількості однотипних задач клієнтів);

- підвищити якість і надійність обслуговування (аутсорсингова компанія зазвичай дає гарантії і несе відповідальність за якість виконуваних робіт).

III. Вартісні дозволяють:

- скоротити витрати обслуговування бізнес-процесу і підвищити прибутковість бізнесу;
- заощадити постійні витрати на офіс та устаткування і перетворити структуру витрат компанії у фінансових звітах із змінної на фіксовану;
- забезпечити надходження готівки.

Ключовим критерієм рішення про аутсорсинг виступає оцінка ефективності використання даного інструменту. Така оцінка повинна проводитися з врахуванням індивідуальних особливостей кожної компанії і включати не тільки економію ресурсів, але і економію, пов'язану зі скороченням кількості об'єктів управління і контролю. В той же час, при прийнятті позитивного рішення про передачу тієї чи іншої функції на аутсорсинг, важливо пам'ятати про необхідність поточного моніторингу ефективності аутсорсингу. Дуже важливо контролювати, чи призводить використання аутсорсингу до позитивного ефекту. Необхідно зазначити, що позитивний ефект може виражатися як у вигляді безпосередньої економії ресурсів на виконання тієї чи іншої функції, так і в підвищенні якості виконання функції. Моніторинг ефективності дозволить вчасно відмовитися від аутсорсингу у випадку, коли витрати, пов'язані з оплатою послуг аутсорсера, перевищуватимуть суму економії, пов'язану з відмовою від даної функції. Але необхідно пам'ятати, що не існує єдиного рецепту для всіх компаній, і в кожному окремому випадку ефективність використання аутсорсингу залежить від індивідуальних особливостей компанії і умов, що склалися на ринку.

*Висновки.* В цілому, аутсорсинг є гнучким менеджерським рішенням, що дозволяє шукати необхідні ресурси на зовнішньому ринку і – з відносно невеликими транзакційними витратами – вибирати постачальників. Крім того, аутсорсинг не виключає можливості, що після набуття досвіду діяльності в даному напрямку за допомогою аутсорсингу, компанія вважатиме за доцільне відкрити власний спеціалізований виробничий або сервісний підрозділ. Рішення про використання аутсорсингу вимагає порівняльного аналізу розвитку ресурсу всередині компанії і отримання ресурсів у сторонньої фірми. Більш того, моніторинг прийнятих рішень слід проводити як постійну стратегічну програму.

Слід зазначити, що не дивлячись на труднощі, які виникають через нерозвиненість вітчизняного ринку і законодавства, існують і деякі особливості, завдяки яким використання аутсорсингу в нашій країні особливо перспективне. В українських умовах компаніям-виробникам важливі не тільки підвищення якості і зниження ціни для отримання конкурентної переваги, але і збільшення фінансової стійкості, яку можна одержати при раціональному вживанні аутсорсингу.

Використання аутсорсингу, полегшить компаніям вихід на світовий ринок, оскільки завдяки підвищенню ефективності діяльності компанії без крупних додаткових інвестицій в нові дорогі технології дозволить сфокусуватися на пріоритетних напрямках. Аутсорсинг є новим інструментом розвитку сучасного бізнесу, за цією інновацією велике майбутнє.

#### Джерела та літератур

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие /Под ред. проф. Б.А. Аникина.– М: ИНФРА-М, 2003. – 187 с.
2. Зинченко Ю.А. ИТ-аутсорсинг как эффективное средство интернационализации российского предпринимательства // Материалы V Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Страны с переходной экономикой в условиях глобализации» (29-31 марта 2006, г. Москва). – Т.1.– М., 2006. – С.268-272.
3. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. Монография. – М.: Дело, 2003. – 272с.
4. Курьянович В. Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсинг //Sales bussiness/Продажи. – 2005. – №4.– [www.salespro.ru](http://www.salespro.ru).
5. Лески Ц. Аутсорсинг как долговременная стратегия. //Научные и технические библиотеки. – 2004. –№5. – С.114-118.
6. Таймал Р., Пичугин И.П. Аутсорсинг становится популярной бизнес-моделью // Комерсантъ.– 2001. – №15.
7. Хейвуд Дж. Брайан Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ / Д.Б. Хейвуд; Пер. с англ. Н.Е. Метоль, И.С. Половицы; Под ред. И.С. Половицы. – М.: Вильямс, 2002. – 174 с.
8. Baden-Fuller C., Targett D., Hunt B. Outsourcing to outmanoeuvre: outsourcing re-defines competitive strategy and structure // European Management Journal. 2000. –Vol. 18 (3).– P. 285–295.
9. Bryce D.J., Useem M. The impact of corporate outsourcing on company value //European Management Journal, 1998.-Vol.16 (6).–P.635-643.
10. Quinn J.B., Hilmer F. G Strategic outsourcing //Sloan management review, 1994.-Vol.35 (4).– P.43-55.