



УДК 658.1:005.53

Грозний І.С.

ВИКОРИСТАННЯ АУТОСОРСИНГУ У ПРОЦЕСІ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Досліджено вплив аутсорсингу на процес досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством. Запропоновано алгоритм його застосування. Систематизовано форми аутсорсингу, сформульовано критерії, що відображають суть його окремих форм.

Investigational influence of outsourcing on the process of achievement of competitive edges by an industrial enterprise. The algorithm of his application is offered. The forms of outsourcing are systematized, criteria which represent essence of him separate forms are formulated.

У сучасних умовах господарювання і наростаючої невідповідності організації виробництва завданням економічного зростання в країні виникає проблема пошуку неординарних шляхів підвищення ефективності роботи, що відповідають вимогам ринкової економіки. Одним з таких напрямів стає аутсорсинг, що забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу. Аутсорсинг як метод ведення бізнесу дозволяє, позбавитися від непрофільних функцій, що обтяжують структуру, понизити витрати, збільшити прибутковість, зосередитися на пріоритетних видах діяльності.

Питання розвитку аутсорсинга відобразили в своїх роботах цілий ряд зарубіжних дослідників: Баден-Фуллер С. [1], Брюс Д.Дж. [2], Вількокс Л.П. [6], Волстром Дж. [5], Кетлер К. [5], Крос Дж. [3], Ледті М.С. [6], Таргет Д. [1], Фітцджеральд Г., Хант В. [1], Хейвуд Дж. Б. [7], Хендрі Дж. [4], та інші.

Велика кількість сучасних наукових робіт російських і українських вчених також присвячена даній проблематиці: Брінь П. [8], Добронравова О. [9], Комісарова Д. [10], Лосева С [11], Руснак О [12], Шелухіна І. [13], Юрьєв С. [14], та інші.

Проте більшість з цих робіт носять не теоретичний характер, а інформаційний і прикладний характер. Тобто, накопичений великий матеріал, що вимагає теоретичного узагальнення і систематизації. Сучасні реалії вимагають нових наукових підходів до дослідження впливу аутсорсинга на господарський механізм і структуру економіки.

Метою даної статті є дослідження особливостей впливу аутсорсингу на процес досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством

У сучасному менеджменті під аутсорсингом розуміють виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських і ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що має в своєму розпорядженні необхідні для цього ресурси, на основі довгострокової угоди. Це зручно для обох сторін, оскільки кожна з них може зосередити власні ресурси на розвитку конкурентних переваг і перспективних напрямів діяльності.

У загальному випадку під аутсорсингом треба розуміти передачу іншому підприємству функції виробництва або частини задач, пов'язаних з виробництвом

продукції [7]. Як правило, аутсорсинг передбачає, що стороння організація може виконати роботу більш дешево, ніж аутсорсер, або з вищою якістю [3,4]. Відповідно, якщо у підприємства є можливість передачі деяких функцій за умов досягнення одного з вказаних критеріїв (або двох одночасно), це приводить до істотного скорочення витрат на виробництво кінцевого продукту, оскільки кожна сторона виконує саме ту роботу, яку краще всього уміє робити, не прикладаючи додаткових зусиль і не вкладаючи додаткових коштів в освоєння нового виду діяльності. Тобто аутсорсинг є однією з найкращих стратегій зменшення витрат [15].

Неважко відмітити, що аутсорсинг має так багато загального з субпідрядними (субконтрактними) відносинами – вже добре відомою моделлю господарювання.

Але основна відмінність субпідряду (субконтрактації) від аутсорсингу полягає в тому, що субпідрядна система охоплює тільки виробничу і науково-виробничу сферу. Отже субконтрактація (субконтрактинг) - спосіб організації промислового виробництва, розрахований на взаємодію головного підприємства, – «контрактора» і широкої мережі гнучко спеціалізованих постачальників - «субконтракторів»[16].

Взагалі існує підхід до систематизації видів аутсорсинга, який заснований на ступені інтеграції компанії - аутсорсера з основною компанією. В даному випадку виділяють:

- 1) функціональний аутсорсинг - ступінь впливу аутсорсера на бізнес замовника мінімальний, оскільки виконує визначений договором обсяг роботи в узгоджені із замовником терміни [17] (типичним прикладом є ІТ аутсорсинг);
- 2) аутсорсинг бізнес-процесів - при передачі бізнес-процесів на аутсорсинг клієнт інтегрує аутсорсера до своєї організаційної структури. Це пов'язано з перемиканням внутрішніх зв'язків з іншими підрозділами фірми замовника, зовнішніх зв'язків з його клієнтами на фірму-аутсорсера.

Інститут аутсорсинга (Outsourcing Institute, США), в своїх дослідженнях розмежовує ІТ-аутсорсинг, АБП-аутсорсинг, або аутсорсинг бізнес-процесів (які є для компанії основними) [15].

ІТ-аутсорсинг (аутсорсинг, заснований на інформаційних технологіях).

Аутсорсинг бізнес-процесів (АБП) включає передачу сторонній фірмі окремих бізнес-процесів, які ні є для компанії основними.

Традиційно вважалось, що на аутсорсинг слід передавати лише другорядні, периферійні функції, не критичні для конкурентоспроможності компанії, основна ж діяльність (core competencies), що дає довгострокову конкурентну перевагу, повинна бути жорстко контрольована і ретельно захищена. Поширена думка, що ніколи не слід передавати функції, що базуються на навиках і знаннях, такі як дизайн продукту, створення послуг, розробка технології, обслуговування клієнтів, логістика. Підприємство повинно залишати в своїй компетенції гнучкі, довгострокові основи, які дають можливість до адаптації і еволюції; унікальні ресурси в ланцюжку доданої вартості; діяльність, в якій підприємство домінує; елементи, важливі для взаємодії з постійними споживачами в довгостроковому періоді.

Проте існують ситуації, коли аутсорсинг основних функцій може бути вельми корисний, а іноді і просто необхідний. Наприклад, якщо підприємство істотно відстало від своїх конкурентів, воно може передати частину основної діяльності комусь з них, щоб придбати необхідні знання. Або у разі, коли відбувається технологічний стрибок і підприємство не може самостійно встигнути за розвитком технологій. Може відбутися й зсув джерела отримання прибутку в ланцюжку доданої вартості, тоді функції, що розглядаються як ключові, різко відсунуться на периферію і можуть бути передані на аутсорсинг. Крім того, може опинитися, що для виходу на тільки що виниклі ринки, що

швидко розвиваються, підприємство не володіє достатнім запасом ресурсів і необхідними технологічними можливостями, і тоді теж можлива взаємодія з підприємствами, що працюють на тому ж ринку і розглядалися до цього як конкуренти [18].

Тобто, після ранжування бізнес – процесів за ступенем перспективності досягнення конкурентних переваг, підприємство відмовляється від найменш перспективних. На другому етапі проводиться ранжування обраних конкурентних переваг по ступеню складності власної реалізації, після цього найбільш складні (але перспективні) у досягненні для підприємства конкурентні переваги можливо реалізувати за умови використання аутсорсингу, тоді, на базі [8, с. 123], пропонується наступний алгоритм (рис. 1).

Узагальнюючи дані про форми співпраці партнерів в рамках аутсорсинг-проекту на базі роботи С.В. Юрьєва [15], сформулюємо критерії, що відображають суть окремих форм аутсорсингу (табл. 1).

Кожна форма аутсорсингу має свої переваги, що виражаються в підвищенні ефективності і конкурентоспроможності організації в конкретних умовах реалізації угоди про аутсорсинг.

Таблиця 1

Форми аутсорсингу і їх характеристики

Критерії	Форми аутсорсинга	Якісні характеристики
1	2	3
Ринкова координація відносин в рамках угоди про аутсорсинг	Зовнішній аутсорсинг	Висока гнучкість у виборі партнера-аутсорсера і умов угоди; ринкові чинники ціноутворення; аутсорсер - партнер по бізнесу
Ієрархічна координація відносин в рамках угоди про аутсорсинг	Внутрішній аутсорсинг	Високий рівень контролю за діяльністю партнера-аутсорсера і якістю виконуваних робіт; можливість безпосереднього впливу на ціну послуг
Створення спільного підприємства	Внутрішній аутсорсинг	Збереження фінансового контролю; збереження присутності на ринку; можливості диверсифікації
У виконання робіт залучені внутрішні ресурси підприємства-клієнта	Частковий аутсорсинг	Аутсорсер несе відповідальність тільки за: виконання окремих видів або частини робіт; зниження ризику; можливість збереження і розвитку ноу-хау; навчання в рамках проекту; можливість підбору індивідуальних рішень
Виконання роботи проводиться повністю за рахунок ресурсів аутсорсера	Повний аутсорсинг	Аутсорсер повністю відповідає за: виконання роботи; можливість застосування стандартних рішень; зниження вартості послуг; скорочення рівнів управління
Винесення за межі організації взаємозв'язаних функцій (бізнес-процесів)	Аутсорсинг бізнес-процесів	Децентралізація управління; декапіталізація; реструктуризація бізнесу



Рис. 1. Алгоритм застосування аутсорсингу у процесі досягнення конкурентних переваг

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

- аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг);
- аутсорсинг науково-виробничої діяльності;
- аутсорсинг логістичних функцій;- аутсорсинг функцій управління організацією;
- аутсорсинг фінансових і банківських операцій;
- аутсорсинг корпоративного навчання;
- аутсорсинг людських ресурсів тощо.

Висновки:

Впорядкований і систематизований понятійний апарат, що існує в економічній літературі, пов'язаний із застосуванням аутсорсингу: показані відмінності аутсорсингу від субконтрактації, яка є складовою частиною аутсорсингу, охоплюючи виробничу і науково - виробничу сферу.

Виявлені і систематизовані форми аутсорсингу в цілому (повний і частковий, аутсорсинг бізнес-процесів, функціональний аутсорсинг), та більш детальні (професійний, фінансово - адміністративний, виробничий - технологічний, географічний).

Література:

1. Baden-Fuller C, Target D., Hunt B. Outsourcing to outmanoeuvre: outsourcing re-defines competitive strategy and structure //European Management Journal. 2000. Vol. 18 (3). P. 285-295.
2. Bryce D. J., Useem M. The impact of corporate outsourcing on company value //European Management Journal. 1998. Vol. 16 (6). P. 635-643.
3. Cross J. IT Outsourcing: British Petroleum's competitive approach //Harvard business review. Vol. 73 (3). P. 94-102.
4. Hendry J. Culture, community and networks: the hidden cost of outsourcing //European Management Journal. 1995. Vol. 13(2). P. 193-200.
5. Kettler K., Walstrom J. The outsourcing decision//International journal of information management. Vol. 13(6). p. 449-459.
6. Lady M. C, Willcocks L. P., Feeny D. E. IT Outsourcing: maximize flexibility and control //Harvard business review. Vol. 73 (3). P. 84-93.
7. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. – М.: «Вильямс», 2004.- 176с.
8. П.В. Брінь Використання аутсорсінгу як санаційного заходу по зменшенню витрат на промислового підприємстві / Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. Выпуск 33-1 – 2008. – С. 119-124.
9. Добронравов А.Н. Субконтрактація и аутсорсинг //Финансовый менеджмент №3 / 2003. – С.24-27.
10. Комиссаров Д. Привыкание к аутсорсингу //Сетевой журнал// - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=3362>.
11. Лосев С. Этот многогранный аутсорсинг //Сетевой журнал// - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=3362>.
12. Руснак А. Услуги по производству высокотехнологичной продукции – возможности аутсорсинга // www.eur.ru.
13. Шелухин И. Критерии перехода на аутсорсинг промышленных предприятий // Тезисы доклада на семинаре «Промышленная кооперация и аутсорсинг» //www.eur.ru.
14. Юрьев С.В. Аутсорсинг как новая форма инвестирования // Экономика и управление: Сборник научных трудов СПбГУЭФ. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ. – 2007. – С. 23-26.
15. Офіційний сайт міжнародного інституту аутсорсингу: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.outsourcing.com>.
16. Киселев А. Н. Информационная система субконтрактації – пример эффективного применения информационных технологий для развития малого бизнеса - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html.
17. Лозинский С.В. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bookers.ru/articles/art1.php>.
18. Фурщик А. «Инвестиции в России» № 11, 2002.

*Рекомендовано до публікації
д.е.н., проф., Лепюю М.М. 10.02.09*

*Надійшла до редакції
19.01.09*