

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Конспект лекцій

з дисципліни «Аутсорсинг багатонаціональних
підприємств»
для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 051 «Економіка» та 292 «Міжнародні
економічні відносини»
для студентів всіх форм навчання

Затверджено
редакційно-видавничою радою університету
протокол № 1 від 15.02.2024р.

Харків – 2024

Конспект лекцій з дисципліни «Аутсорсинг багатонаціональних підприємств» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» та 292 «Міжнародні економічні відносини» для студентів всіх форм навчання / уклад. П.Г.Перерва.– Харків : НТУ «ХП», 2024. – 130 с.

Укладач: Перерва Петро Григорович

Рецензент: О.П.Косенко

Кафедра економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин

ЗМІСТ

Вступ.....		5
Тема 1	Історичні передумови та умови появи аутсорсингу	7
	1.Становлення аутсорсингу як бізнес-концепції	7
	2.Історія становлення міжнародного аутсорсингу в практиці підприємств та організацій	9
Тема 2	Еволюційний розвиток практичного аутсорсингу як самостійної галузі науки та практики організації бізнесу	13
	1.Аутсорсинг і кооперація	13
	2.Аутсорсинг у виробництві	15
	3.Аутсорсинг і сучасні концепції міжнародного менеджменту на багатонаціональних підприємствах	19
Тема 3	Аналіз категорії «аутсорсинг багатонаціональних підприємств». Суть та ідентифікація міжнародного аутсорсингу: переваги та недоліки	23
	1.Економічна сутність аутсорсингу	23
	2.Нормативно-правове законодавство щодо регулювання аутсорсингових послуг	30
	3.Переваги та недоліки аутсорсингу багатонаціональних підприємств	33
Тема 4	Особливості становлення аутсорсингу багатонаціональних підприємств у практиці сучасного міжнародного бізнесу	44
	1.Аутсорсинг і кооперація	44
	2.Аутсорсинг у виробництві	46
	3.Аутстафінг: економічна сутність, особливості та розвиток	50
	4.Аутсорсинг і сучасні концепції міжнародного менеджменту на багатонаціональних підприємствах	51
Тема 5-6	Основні характеристики форм та видів аутсорсингу багатонаціональних підприємств	56
	1.Форми використання аутсорсингу багатонаціональними підприємствами	56
	2.Види аутсорсингу багатонаціональних підприємств та їх характеристика	58
Тема 7-8	Сфери застосування аутсорсингу багатонаціональних підприємств.	63
	1.Місце аутсорсингу в бізнес-системі	63
	2.Аутсорсинг сфери основного виробництва	64
	3.Аутсорсинг сфери управління	64
	4.Аутсорсинг сфери послуг	66
	5.Аутсорсинг людських ресурсів	67
Тема 9-10	Процес аутсорсингу багатонаціональних підприємств	69
	1.Структура процесу міжнародного аутсорсингу	69
	2.Стратегічне обґрунтування процесу міжнародного аутсорсингу	70

	3.Угода про міжнародний аутсорсинг та управління її реалізацією	71
	4.«За» і «Проти» аутсорсингу або прийняття рішення «Виробляти або купувати?»	73
	5.Економічне обґрунтування аутсорсингу	75
	6.Вибір постачальників послуг аутсорсингу	77
<i>Тема 11</i>	Угода про міжнародний аутсорсинг та управління її реалізацією	80
	1.Сутність угоди (контракту) про аутсорсинг багатонаціонального підприємства	80
	2.Термін дії договору про аутсорсинг	82
	3.Загальні положення і стандартний зміст контракту	83
	4.Управління контрактом	84
	5.Гарантії безпеки, захист інформації та комерційних інтересів сторін	84
<i>Тема 12-13</i>	Світовий ринок міжнародного аутсорсингу	88
	1.Розвиток світового ринку послуг міжнародного аутсорсингу	88
	2.Сучасний стан та перспективи розвитку українського ринку ІТ-аутсорсингу як головної складової аутсорсингу багатонаціональних підприємств	91
	3.Тенденції та перспективи розвитку ринку міжнародного аутсорсингу	102
<i>Тема 14</i>	Методи оцінки економічної ефективності послуг міжнародного аутсорсингу	106
<i>Тема 15</i>	Аутсорсинг в практиці українського міжнародного бізнесу: рішення і перспективи	118
	1.Тенденції розвитку українського ринку аутсорсингу	118
	2.Можливості використання аутсорсингу багатонаціональних підприємств на ринку логістичних послуг в Україні	
	Висновки	124
	Список літератури	125

ВСТУП

В системі українських економічних досліджень поняття «аутсорсинг» з'явилося лише наприкінці 90-х років XX століття, тому багато проблем, що стосуються аутсорсингу та його найбільш поширених різновидів, особливо стосовно вітчизняних промислових підприємств, маловивчені. В умовах розвитку ринкових механізмів досягнення конкурентоспроможності та зростання прибутковості вітчизняних промислових підприємств зростає увагу до аутсорсингу багатонаціональних підприємств (міжнародного аутсорсингу), який в цей час стає не тільки інструментом підвищення ефективності виробництва, а й невід'ємною частиною антикризового управління. Аутсорсинг багатонаціональних підприємств сьогодні є важливою складовою процесу реструктуризації бізнесу (підприємства), а також ефективним засобом адаптації великих організацій із складними багаторівневими технологічними процесами до постійних змін зовнішнього середовища. Розвинена ринкова інфраструктура може забезпечувати підтримку діяльності підприємства тільки на основі стратегії аутсорсингу багатонаціональних підприємств та з його використанням створювати реальні умови для ефективної роботи.

В сучасному світі досягають успіху лише ті компанії, які, оптимізуючи операційні витрати при збереженні високої якості товарів і послуг, ведуть бізнес найефективнішим способом. Однією з найбільш успішних бізнес-моделей, які дають можливість добитися конкурентних переваг, є аутсорсинг.

Аутсорсинг - це передача неосновних функцій підприємства і всіх пов'язаних з ними активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру).

Слово «аутсорсинг» походить від англ. «Outside resource using» - «використання зовнішніх ресурсів» і часто перекладається як «кооперація», «субпідряд» і навіть «делегування функцій управління, повноважень і відповідальності в рамках поставлених завдань». Поряд із терміном «аутсорсинг» використовується термін «інсорсинг», який означає орієнтацію на власні сили.

Витоки практичного аутсорсингу в промисловості відносять до періоду «великого протистояння» двох великих менеджерів - Генрі Форда (1863-1947), Альфреда Слоуна-молодшого (1875-1966) і очолюваних ними гігантів автомобільної промисловості - компаній Ford і General Motors. Їх боротьба показала, що в умовах жорсткої конкуренції жодна компанія не може бути самодостатньою, спираючись лише на власні ресурси.

Безпосередньо термін «outsorsing», який часто називають «феноменом XX століття», був введений в 1989 р. для визначення нової концепції управління в компанії Eastman Kodak, яка найняла сторонні компанії для придбання, запуску і супроводу своїх систем обробки інформації. Період активного впровадження моделі аутсорсингу в світі припав на 90-ті, і вже до кінця минулого століття провідні компанії оцінили її переваги. Дослідження Американської асоціації менеджменту показали, що вже в 1997 році більше половини промислових компаній передали на аутсорсинг хоч би один компонент свого виробничого процесу.

Як показав досвід, перехід на аутсорсинг займає від 9 до 18 місяців. Звичайно, при прийнятті рішення про аутсорсинг компанії зустрічаються не лише з перспективою вигод, а й з реальними перешкодами. Одним із найбільш істотних недоліків міжнародного аутсорсингу є реальний ризик витоку інформації при передачі на аутсорсинг одразу декількох важливих функцій з одночасною появою нового конкурента, який використовує досвід і знання компанії, що замовила аутсорсинг. Знизити цей ризик можна, замовивши аутсорсинг різних аспектів бізнесу декільком добросовісним аутсорсерам, які добре зарекомендували себе на ринку. Окрім того, проблеми, що пов'язані з аутсорсингом, - це побоювання менеджменту втратити контроль над кадровою функцією й різниця в трудовому законодавстві.

Конспект лекцій призначений для студентів, які вивчають дисципліну «Аутсорсинг багатонаціональних підприємств» в економіці та в міжнародних економічних дослідженнях, виконують дослідження з управлінських та економічних дисциплін у процесі навчання в університеті. Знання дослідницьких методик і навички проведення елементарних досліджень необхідні також для виконання дипломних кваліфікаційних робіт.

Мета конспекту лекцій – познайомити студентів спеціальностей 051 «Економіка» та 292 «Міжнародні економічні відносини» з основами науково-дослідної роботи, виробити навички науково-дослідної діяльності в галузі мистецтва, прищепити інтерес до організації та проведення самостійних досліджень та підготувати їх до написання наукових статей, рефератів, курсових та випускних кваліфікаційних робіт.

Завдання конспекту лекцій:

дослідити аналіз поняття аутсорсингу, історичні передумови появи аутсорсингу,

розвиток міжнародного ринку аутсорсингових послуг,

розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні,

визначення основних переваг, недоліків та ризиків використання аутсорсингу на міжнародному та вітчизняному ринку,

нормативно-правове законодавство щодо регулювання аутсорсингових послуг,

аутстафінг: економічна сутність, особливості та розвиток.

Конспект лекцій допоможе студентам оволодіти понятійним апаратом міжнародного аутсорсингу, розкрити можливості їх участі у науково-дослідній роботі, відкрити перед студентами зміст наукового дослідження міжнародного аутсорсингу, ознайомить з методами й методикою його проведення, сформує потребу в отриманні нових знань, розвине інтерес до науки.

Тому не випадково основною формою виконання самостійної роботи по курсу «Аутсорсинг багатонаціональних підприємств» можуть бути запропоновані завдання по оформленню заявки на винахід. Запропоновані завдання охоплюють такі економічні процеси та установки, які вивчалися студентами на попередніх курсах.

Тема 1 Історичні передумови появи аутсорсингу

1. Становлення аутсорсингу як бізнес-концепції

Термін «аутсорсинг» («outsourcing») походить від англійських слів «outside resource using» - «використання зовнішніх ресурсів». У міжнародній бізнес-практиці цей термін визначає послідовність організаційних рішень, суть яких полягає в передачі деяких, раніше самостійно реалізованих організацією функцій або видів діяльності зовнішньої організації або, як прийнято говорити, «третьої сторони». Аутсорсинг часто називають «феноменом ХХ ст.», а також «найбільшим відкриттям бізнесу останніх десятиліть», тому що лише з кінця 80-х рр.. ХХ ст. це поняття увійшло в практику бізнесу і отримало дійсно широке значення. В той же час сама ідея залучення ресурсів спеціалізованої фірми для вирішення поставлених перед організацією завдань аж ніяк не є новою. Ця ідея і механізм її реалізації відомі з тих самих пір, як в економічній теорії, а потім і в науковому менеджменті сформувалися поняття поділ праці, спеціалізації та кооперації. Тим не менш саме в таких умовах економічної глобалізації поділ праці і виробнича кооперація у світовому масштабі відкривають зовсім нові перспективи для застосування давно відомих принципів організації виробничої діяльності та управління нею.

Якщо називати аутсорсингом залучення послуг і ресурсів спеціалізованої фірми для вирішення окремих питань, пов'язаних з діяльністю компанії, то з цієї точки зору першим досвідом аутсорсерів можна вважати послуги юридичних фірм в США і Великобританії ще на 3 початку ХХ ст. У країнах, законодавство яких засноване на прецедентному праві, вирішення питань юридичного характеру історично передається фахівцям, що мають високу кваліфікацію і необхідний досвід. При вирішенні ділових суперечок у судовому порядку виконання необхідних функцій і відповідальність беруть на себе незалежні юридичні компанії. З часом багато з них розширювали спектр послуг, широко впроваджуючи практику бізнес-консультування. На початок ХХ ст. сумарний оборот таких компаній в економічно розвинених країнах, за оцінками фахівців, становив близько 50 млрд. дол. на рік. Найбільш великі і відомі аутсорсингові компанії-аудиторсько-консалтингові фірми «Великої п'ятірки» KPMG, Deloitte & Touch, Andersen Worldwide, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young - пропонують послуги аутсорсингу в галузі управління, інформаційних технологій, оподаткування, аудиту, бухгалтерського обліку та звітності, ревізійної діяльності, юридичного забезпечення.

Витоки практичного аутсорсингу як методу виробничої кооперації і високої технології управління в промисловості відносяться до періоду «великого протистояння» двох великих менеджерів - Генрі Форда (1863- 1947) і АльФреда Слоуна-мол. (1875-1966) та очолюваних ними гігантів автомобільної промисловості - компаній Ford і General Motors Таким чином, ще в 30-х рр.. ХХ ст. боротьба лідерів автомобілебудування наочно показала, що в умовах жорсткої конкуренції жодна компанія не може бути самодостатньою, спиратися

лише на власні ресурси. Ряд процесів, що забезпечують функціонування великої компанії, доцільність і зручність передавати спеціалізованим організаціям. Винесення виробничих функцій і функцій управління за межі компанії поклало початок практичному аутсорсингу. З 70-х рр.. XX ст. аутсорсинг у виробництві автомобілів є основою організації виробничого процесу.

Дослідження Американської асоціації менеджменту (American Management Association) показали, що вже в 1997 р. більше половини промислових компаній передали на аутсорсинг хоча б один компонент свого виробничого процесу.

У Німеччині в 1960-1980-і рр. склалася практика створення на великих підприємствах центрів по електронній обробці інформації, які згодом стали надавати відповідні послуги середнім і дрібним фірмам, яких немає необхідними технічними можливостями. Як показали спеціальні дослідження, вже в 1974 р. обіг спеціалізованих обчислювальних центрів Німеччини, яких до цього часу налічувалося близько 400, склав 1,4 млрд. марок.

Прикладом сформованих взаємовигідних відносин між аутсорсером і клієнтом можуть служити широко відомі багаторічні зв'язки компаній EDS і General Motors або Systemhaus і Daimler Benz. Провідне місце серед компаній, що спеціалізуються в області міжнародного аутсорсингу, наприкінці XX ст. займала компанія IBM Global Services корпорації IBM, що мала в 1997 р. оборот понад 25 млрд. дол. і більше 10000 співробітників у 160 країнах. Спектр послуг аутсорсерів розширюється разом з розвитком комп'ютерних технологій, інформаційних мереж, відповідних технічних і програмних засобів. Повсюдне використання Інтернету та інших інформаційних мереж стимулювало розвиток ринку послуг доступу до даних (додатків), розташованим у провайдера (Application Service Providing, ASP). В даний час, на думку аналітиків International Data Corporation (IDC), лідером ринку постачальників ASP-послуг є компанія Oracle та її підрозділ Oracle Outsourcing, яке забезпечує для клієнтів підтримку як систем управління підприємством (Enterprise Resource Planning, ERP), так і систем управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship 5 Management, CRM). За власною оцінкою Oracle, компанії, які користуються послугами міжнародного аутсорсингу, можуть заощадити більше 75% витрат на оплату праці. Сучасний бізнес неможливо уявити без аутсорсингу. Для цього існують щонайменше дві причини:

1. Більшість сучасних компаній прагне до використання всіх новітніх досягнень науки, техніки і технології, щоб випускати якісну і конкурентоспроможну продукцію, найкращим чином відповідає потребам покупців.

2. Сучасні технології, знання та досвід знаходяться, як правило, в руках фахівців, які з вигодою для себе і клієнта надають необхідні послуги компаніям на умовах аутсорсингу. Це зручно для обох сторін, оскільки кожна з них може зосередити власні ресурси на розвитку своїх сильних сторін і перспективних напрямів діяльності. Це призводить до суттєвого скорочення витрат на виробництво кінцевого продукту, тому що кожна сторона виконує саме ту роботу, яку найкраще вміє робити, не прикладаючи додаткових зусиль і не вкладаючи додаткових коштів в освоєння нових видів діяльності. Нарешті, це

відповідає інтересам споживачів, так як вони отримують продукт найкращої якості за доступною ціною.

У сучасному менеджменті під аутсорсингом розуміють виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських тощо) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, яка має необхідними для цього ресурсами, на основі довгострокової угоди. В даний час аутсорсинг розглядається як сучасна методологія створення високоефективних і конкурентоспроможних організацій в умовах жорсткої конкуренції трьох економічних центрів, що склалися до початку ХХІ ст. у світі, - США, Японії і Європи.

2. Історія становлення міжнародного аутсорсингу в практиці підприємств та організацій

Історія виникнення аутсорсингу не може бути схематично представлена у вигляді лінійного тренду. Однак, в історії розвитку економічних стосунків різних держав та в історії розвитку відомих світових компаній чітко простежуються елементи та випадки виникнення потреб в організації бізнес-процесів, що сприяли виникненню аутсорсингу. На початку ХХ століття в США та Великобританії, де законодавство засноване на прецедентному праві, в суспільстві виникла потреба у вузькоспеціалізованих фахівцях з високою кваліфікацією та досвідом роботи. У відповідь на таку потребу на ринку з'явилася низка юридичних компаній, які взяли на себе виконання необхідних функцій та несуть відповідальність за результати своєї діяльності. З часом ці компанії розширили та доповнили спектр своїх послуг бізнес-консультуванням, послугами з управління, інформаційних технологій, оподаткування, аудиту, бухгалтерії та звітності, ревізійної діяльності та юридичного супроводження.

На початку ХХ століття сумарний оборот таких компаній в економічно розвинених країнах, за оцінками спеціалістів, сягнув 50 млрд дол. на рік. Найбільш відомі аутсорсингові компанії – це аудиторсько-консалтингові фірми «Великої п'ятірки» KPMG, Deloitte & Touch, Andersen Worldwide, Pricewaterhouse Coopers, Ernst & Young.

Досвід появи та розвитку цих компаній прийнято вважати першим досвідом розвитку аутсорсингу в світі. Витоки практичного аутсорсингу як методу виробничої кооперації і високої технології управління в промисловості відносяться до періоду протистояння двох гігантів автомобільної промисловості – компаній Ford і General Motors та їх великих талановитих менеджерів – Генрі Форда та Альфреда Слоуна (молодшого). Генрі Форд став першим у світовій практиці менеджером, який забезпечив радикальне зменшення витрат виробництва при високій якості продукції. Таких результатів він досяг завдяки розмежуванню діяльності за видами і обмежив завдання кожного робітника монтажем лише однієї деталі. Завдяки новій організації праці Генрі Форд перетворив невелику на початку компанію в гігантську вертикально інтегровану галузь. Форд добився таких результатів шляхом удосконалення і розвитку

концепції Адама Сміта про розподіл роботи на невеликі повторювані завдання, що досить спростило саму ручну працю. Разом з тим, такий підхід значно ускладнив координацію зусиль працівників та поєднання результатів їх роботи в єдине ціле. Але гігантська вертикально-інтегрована імперія Форда програла конкурентну боротьбу більш гнучкій в питаннях управління автомобільній компанії «General Motors» і її більш далекоглядному голові Альфреду Слоуну, який зрозумів, що компанії повинні концентруватися на основних видах діяльності, а частина робіт цілком може бути передана стороннім організаціям, які мають більше досвіду та висококваліфікованого персоналу для здійснення такої роботи, тому можуть її зробити якісніше, швидше і дешевше.

Альфред Слоун розробив та реалізував найбільший проект реорганізації, що забезпечило «завоювання» американського автомобільного ринку. Він створив децентралізовані відділення General Motors, по одному для кожної моделі: Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile і Cadillac, а також їх підрозділи, що випускають компоненти для відповідного виробництва. Менеджери компанії могли контролювати всю роботу з невеликої штаб-квартири компанії, відстежуючи виробничі і фінансові показники. На світовому ринку продукція General Motors конкурувала як окремі продукти, що дозволяло швидко вносити зміни у плани виробництва і доповнювати характеристики продукту. Таким чином, якщо Г. Форд в організації бізнес-процесів застосував принцип поділу праці до виробництва, то А. Слоун застосував його до самого процесу управління. Слоун вважав, що директорам компаній не потрібен досвід роботи саме в машинобудуванні, виробничі процеси можуть контролювати спеціально призначені фахівці. Директора замість цього повинні мати досвід роботи з показниками продаж, збитків і прибутку, рівня запасів, частки ринку та ін., вони повинні вміти визначати ефективність підрозділів і при необхідності вживати відповідних заходів. В основу організації діяльності Слоун поклав метод кооперації вузькоспеціалізованих виробництв, як всередині компанії, так і за її межами. У General Motors крім фахівців в галузі машинобудування з'явилися фахівці з маркетингу та фінансового менеджменту. Таким чином, ще за 70 років до появи терміна «аутсорсинг» А. Слоун на практиці реалізував методику аутсорсингу в двох важливих напрямках діяльності керівника: в організації виробничої діяльності; в організації системи управління. Слоун одним з перших в світі оцінив і практично використав у великих масштабах переваги кооперації та фундаментальні ідеї Ф.У. Тейлора щодо наукових принципів управління. В 60-70 роках XX ст. у світі почав формуватися новий вид послуг – послуги в сфері ІТ-технологій. Багато дослідників вважають, що саме розвиток ІТ-технологій став початком широкого використання послуг аутсорсингу.

У 1962 р була заснована корпорація Electronic Data System (EDS), яка згодом уклала контракт з General Motors на супровід всіх інформаційних потоків корпорації. Результатом даної співпраці стало збільшення якості обслуговування і річна економія коштів General Motors. Саме тому корпорація EDS вважається піонером у сфері ІТ-аутсорсингу. Окремої уваги в питанні вивчення передумов виникнення аутсорсингу потрібно приділити питанню розвитку менеджменту японських корпорацій на прикладі компанії Toyota. Так у 80-х рр. XX ст. увагу

менеджерів економічно розвинених країн світу привернули результати діяльності автомобільних компаній Японії. Ще на початку 50-х рр. лідери японських корпорацій усвідомили, що марка «зроблено в Японії» означає для покупців усього світу низьку якість. В Японії започаткували національну програму підвищення якості національної продукції. Так японці запросили доктора Едварда Демінга (W. Edwards Deming) прочитати серію лекцій з проблем підвищення якості групі з 340 японських дослідників, інженерів і керівників заводів. Крім того, вище керівництво 50 провідних виробничих фірм Японії було запрошене на спеціальну сесію. На цій сесії Демінг заявив, що буде потрібно не менше двох років, щоб ідеї якості, точності, уніфікації були сприйняті японцями, та ще п'ять років необхідно для того, щоб ці ідеї повсюдно втілилися в життя. Додатково значно більший час потрібно для того, щоб зруйнувати сформовану до війни негативну репутацію японських товарів. Але у відносно короткий період японці здійснили одну з найбільш дивовижних у світовій історії змін в сприйнятті товарів своєї країни.

Сьогодні Японія – визнаний світовий лідер якості. Досліджуючи причини успіху японських компаній, американський дослідник Дж. Крафчік (J. Krafcik) прийшов до висновку, що справа полягає в зміні економічної формації, в переході до нової економічної епохи, яка почалася в Японії і неминуче охопить весь світ. Цю нову епоху він назвав «часом бережливого виробництва», додавши в лексикон менеджерів усього світу новий термін Lean Production. Японські менеджери творчо переробили ідею Г. Форда про конвеєрне виробництво та на підставі цієї ідеї сформулювали концепцію потоку створення цінності продукту. Потік створення цінності (value stream) – набір дій з проектування, оформлення замовлення і виробництва: від виникнення концепції до запуску у виробництво, від замовлення до доставки, від видобутку сировини до створення готового виробу. Це сукупність всіх дій, які потрібно зробити, щоб певний продукт (послуга) пройшов через три важливих етапи менеджменту: вирішення проблем (від розробки концепції та робочого проектування до випуску готового виробу); управління інформаційними потоками (від отримання замовлення до складання детального графіка проекту і постачання товару); фізичне перетворення (від сировини до того, як в руках у споживача виявиться готовий продукт).

Концепція потоку створення цінності дозволяє розглядати компанію не як систему пов'язаних між собою продуктів і процесів, а як єдиний ланцюжок, що включає в себе як постачальників, так і замовників і споживачів. Японським менеджерам вдалося замкнути в одне ціле весь виробничий і супутні йому цикли: менеджмент компанії, працівники та постачальники працювали на одні і ті ж цілі. Одним з найважливіших етапів в цьому циклі є побудова таких взаємовідносин з постачальниками, при яких постачальники стають єдиним цілим з замовником в системі розповсюдження культури цінностей замовника.

На відміну від імперії Форда початку XX ст., компанія Toyota не намагалась об'єднати всі ресурси в компанії. Для цього в невеликій країні не достатньо місця та ресурсів. Навпаки, Toyota заволоділа ресурсами всього світу. На початку випуску своїх автомобілів у компанії не було ні капіталу, ні обладнання, щоб виробляти масу деталей для виробництва. Тому одним з перших завдань, що

стояли перед інженерами компанії, був пошук потенційних постачальників, які виготовляють деталі високої якості. Toyota прискіпливо придивлялася до нових постачальників і спочатку давала їм дуже невеликі замовлення. Вони повинні були довести своє щире прагнення відповідати високим стандартам Toyota щодо якості, собівартості і дисципліни поставок. Якщо перші виконані замовлення підтверджували таке прагнення, обсяг замовлень поступово збільшувався. Компанія навчала їх підходу Toyota і приймала їх в свою сім'ю [7]. Принципи менеджменту японських компаній значно вплинули на становлення основних положень і практичних аспектів аутсорсингу. Особливу роль тут відіграють специфічні підходи, що лежать в основі системи взаємовідносин з постачальниками. Без ідеї «безперервного потоку створення цінності», єдиної ідеї, яка має значення для кінцевого споживача, аутсорсинг не вийшов би за рамки традиційного поділу праці та кооперації як на рівні робочих місць, так і на рівні цілих компаній. Система менеджменту Toyota продемонструвала всьому світу, що в умовах обмежених ресурсів існують і повинні бути використані можливості забезпечення індивідуальних потреб замовника при збереженні високих темпів зростання виробництва і повне задоволення вимог якості. Ці можливості були забезпечені реалізацією принципів виробничої системи Toyota (TPS).

У 1980-90-і рр. у збільшенні інтересу до аутсорсингу в світі важливу роль зіграв фактор зростання індивідуального підприємництва. Для невеликих організаційних структур економічно обтяжливою була наявність в штаті фахівців для здійснення непрофільних, але необхідних для компанії функцій. Як наслідок, сформувався стійкий попит на послуги організацій, що спеціалізуються на фінансах, юриспруденції, інформаційних технологіях, а у малого і середнього бізнесу з'явилася можливість скористатися останніми досягненнями науки і техніки, не витрачаючи ресурси на утримання власних структурних підрозділів.

Засновник теорії наукового менеджменту Фредерік Тейлор доводив, що зниження витрат виробництва, яке супроводжує збільшення продуктивності вдвічі, дасть можливість компаніям, що перейдуть до цієї системи управління, і, особливо, тим, які перейдуть до неї першими, конкурувати на ринку набагато успішніше, ніж вони могли раніше, а це призведе до такого розширення їх збуту, що робочі їх матимуть постійну роботу навіть в періоди економічного занепаду, а самі вони постійно будуть отримувати великі прибутки. Вчений фактично довів, що якщо кожна група працівників на підприємстві зосередиться на тому, що вона робить успішніше всього, організація в цілому виграє. Тейлор сформулював і обґрунтував «принцип виключення», відповідно до якого усуваються всі сторонні елементи з процесу управління, тому менеджер має можливість зосередитися на суті завдання. Відтак аутсорсинг об'єднує переваги спеціалізації і поділу праці у виробництві, переваги поділу відповідальності і повноважень в управлінні, необхідні для ефективної організації виробничої системи в умовах конкуренції. Тому поступово методологію виробничого аутсорсингу, як нову ефективну систему організації бізнес-процесів, стали активно використовувати промислові компанії світу.

Тема 2 Еволюційний розвиток практичного аутсорсингу як самостійної галузі науки та практики організації бізнесу

1. Аутсорсинг і кооперація

Незважаючи на широке поширення аутсорсингу в практиці міжнародного бізнесу, до цих пір у багатьох публікаціях на цю тему існує деяка плутанина в використанні близьких за змістом понять, що відображають сутність сучасних тенденцій інтеграції виробничих процесів.

Аутсорсинг як технологія бізнесу полягає у винесенні за межі компанії окремих функцій або видів виробничої діяльності (основних, допоміжних чи обслуговуючих процесів), виконуваних раніше самостійно, або в реалізації «третьою стороною» цілих бізнес-процесів, які є частиною загальної бізнес-системи.

Бізнес-процесом ми будемо називати сукупність взаємопов'язаних функцій і видів виробничої діяльності, спрямованих на отримання певного результату. Відносини в рамках аутсорсингу пов'язують організацію-виробника продуктів і послуг, яка є замовником або клієнтом, і аутсорсера, тобто організацію-виконавця, що володіє необхідними ресурсами, наприклад:

- професійними (аутсорсер має висококваліфікованих фахівців, яких немає у компанії-клієнта);
- виробничо-технологічними (аутсорсер розпоряджається необхідними виробничими потужностями чи технологіями);
- фінансово-адміністративними (аутсорсер вміє керувати деякими проектами так, щоб знизити їх вартість та прискорити виконання);
- регіональними (в деяких регіонах чи країнах аналогічних робота коштує дешевше) і таке ін.

По відношенню до організації-виробнику і звичайному споживачеві організація-аутсорсер є «третьою стороною», ресурси аутсорсера залучаються організацією-виробником для реалізації основної, допоміжної або обслуговуючої діяльності, пов'язаної з виробництвом необхідних споживачеві продуктів чи послуг. У результаті залучення ресурсів аутсорсера, тобто «Третьої сторони», або винесення ряду функцій або бізнес-процесів «на сторону» має на меті найкраще задоволення потреб споживача, тобто відповідного продукту чи послуги окремим ціновим, якісним критеріям або індивідуальним потребам. Аутсорсинг обслуговуючих процесів (соціально-побутових функцій або забезпечення життєдіяльності офісу) пов'язаний зі скороченням виконуваних видів робіт всередині організації-клієнта, коли ці види робіт частково або повністю виконуються аутсорсером. До них відносяться, наприклад, відомча охорона, громадське харчування, прибирання будинків та приміщень і відповідні функції, управління автотранспортом організації, обслуговування комп'ютерів, оргтехніки і засобів зв'язку.

Скорочуються відділи та штат працівників організації-клієнта, раніше відповідальних за виконання цих робіт. Залучення кваліфікованих фахівців до управління організацією (аутсорсинг функцій управління організацією), навчання та підвищення кваліфікації персоналу (аутсорсинг корпоративного навчання), аутсорсинг логістичних функцій і маркетингу, аутсорсинг основних і допоміжних виробничих процесів може бути ефективним при повній або частковій передачі відповідних функцій аутсорсеру. Окремий напрямок аутсорсингу представляє собою аутсорсинг людських ресурсів. Впровадження в практику менеджменту принципів процесного управління (Business Process Management) поклало початок аутсорсингу бізнес-процесів (Business Process Outsourcing, BPO) як методології, логічно доповнює реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR). У цьому випадку аутсорсеру повністю передаються окремі бізнес-процеси, «виходи» яких споживаються організацією-клієнтом. Аутсорсинг бізнес-процесів є частиною загальної програми реструктуризації організації-клієнта в рамках BPR. Компанії-аутсорсери пропонують клієнтам комплексні рішення, пов'язані з реорганізацією всієї системи управління на основі використання інформаційних технологій та BPR, при цьому «за межі» організації-клієнта виносяться бізнес-процеси в галузі логістики, маркетингу, фінансового менеджменту, бухгалтерський та управлінський облік, виробничі бізнес-процеси, управління людськими ресурсами. Таким чином, аутсорсинг – широке поняття, що об'єднує різні форми взаємовигідного співробітництва. До аутсорсинг, зокрема, можна віднести:

- використання послуг спеціалізованих організацій для вирішення внутрішніх проблем компанії (наприклад, розробки проектів, кадрового забезпечення, навчання персоналу);

- придбання у сторонніх компаній послуг з реалізації окремих бізнес-процесів (наприклад, у сфері логістики, інформаційного та фінансового обслуговування тощо);

- винесення виробництва (частково або повністю) в регіони з дешевшою робочою силою;

- реалізацію проектів (частково або повністю) силами зовнішніх організацій, які мають необхідними ресурсами, в тому числі висококваліфікованим персоналом;

- винесення частини активів за межі підприємства, створення дочірніх фірм та спільних підприємств для виконання окремих видів діяльності (виробництва або послуг). Стосовно до сформованих у господарській практиці форм кооперації спеціалізованих виробництв аутсорсинг має ряд відмінних рис, розуміння яких дозволить правильно позиціонувати власну організацію з точки зору вибору та обґрунтування довгострокової стратегії розвитку.

Кооперування (кооперація) це встановлення самостійними спеціалізованими підприємствами прямих тривалих виробничих зв'язків з метою спільного випуску якого-небудь продукту. Розрізняють зв'язки, засновані на виробничому кооперуванні і на матеріально-технічному постачанні. Відповідно до форм спеціалізації виділяють три форми виробничого кооперування:

предметне або агрегатне;
 подетальне;
 технологічне.

Основними характеристиками кооперування прийнято вважати кількість підприємств, з якими кооперується головне підприємство, а також:

а) частку вартості отримуваних виробів у загальній вартості продукції підприємства;

б) частку вартості послуг спеціалізованих підприємств у загальній собівартості продукції підприємства.

Аутсорсинг з цієї точки зору є однією з форм внутрішньогалузевого виробничого кооперування. Основними характеристиками аутсорсингу як форми виробничого кооперування можна вважати:

а) частку вартості продукції (деталей, вузлів, комплектуючих тощо), що поставляється зовнішніми організаціями-постачальниками, у вартості одиниці продукції підприємства-виробника (власника торгової марки);

б) частку вартості послуг зовнішніх організацій в загальній собівартості продукції (послуг) підприємства-виробника (утримувача торгової марки).

Результатом реалізації методології аутсорсингу у виробництві є, наприклад, контрактне виробництво:

Передача компанією - власником торгової марки (володарем патентів та, розробником продукту тощо) замовлення на виробництво самого продукту сторонньої організації. Передача контракту «на сторону» (contracting-out) широко практикується в діяльності закордонних компаній. Поняття «contracting-out» пов'язане також з практикою передачі контрактів іншим фірмам з відмовою від права отримання прибутку від них або передачі державними установами контрактів приватним фірмам.

Аутсорсинг безпосередньо впливає на теперішнє і майбутнє компанії. Від успішного результату аутсорсингу в чому залежить успіх бізнесу в цілому: вартість акцій компанії на фондовому ринку; її репутація; взаємини з партнерами; конкурентами та покупцями; перспективи розвитку; вплив, на компанії та окремі її підрозділами на формування економіки регіону.

1.2 Аутсорсинг у виробництві

Всі підприємства працюють з дуже схожим складником ресурсів. За винятком рідкісних випадків з монополіями, єдине, що відрізняє одне підприємство від іншого, незалежно від галузі, - це якість управління цим підприємством на всіх рівнях менеджменту. Є тільки один спосіб оцінити цей вирішальний фактор, він полягає у вимірі продуктивності, яка показує, наскільки розумно використовуються ресурси і який вони приносять прибуток, - так говорив про ефективність менеджменту П. Друкер ще 50 років назад. Протягом півстоліття цією тезою керувалися менеджери всіх рівнів, і вона не втратила своєї актуальності в епоху інформатизації. Проте уявлення про ефективність використання ресурсів і самих ресурсів, що створюють передумови високої конкурентоспроможності організації, зазнали значних змін.

До стратегічних ресурсів стали відносити: можливості найкращого обслуговування клієнтів, можливості та терміни освоєння нових продуктів, видів послуг і нових ринків, людський та інтелектуальний капітал, інформаційні технології, системи і бази даних.

Застосування аутсорсингу як технології менеджменту часто пов'язують з тими змінами в умовах функціонування організацій наприкінці ХХ ст., які покликані глобальною інформатизацією. У вузькому сенсі аутсорсинг іноді розглядається як реалізація «третьою стороною» саме функцій забезпечення інформаційних потреб організації (ІТ-аутсорсинг), незалежно від сфери діяльності. Такої точки зору дотримуються дослідники, які спираються на дані про широке впровадження інформаційних технологій управління, яких досяг менеджмент в епоху інформаційної конкуренції, тобто починаючи з 1975 р.

У той же час для досягнення успіху в інформаційному середовищі, коли конкуренція набуває нових форм, бізнесу потрібні не тільки промислові та інформаційні технології, а й нові технології менеджменту, дозволяють максимально ефективно використовувати наявні ресурси. Визнаючи значення міжнародного аутсорсингу, відзначимо, що розвиток аутсорсингу як технології сучасного менеджменту є прямим наслідком кооперації спеціалізованих виробництв на всіх стадіях виробничого процесу. У свою чергу, інформатизація всіх сфер діяльності сучасних організацій стала стимулом до застосування нових інструментів, концепцій і технологій менеджменту, прискоренню інноваційних процесів в управлінні, зростання ролі нематеріальних активів у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності.

Для розуміння етапів розвитку аутсорсингу як технології менеджменту розглянемо сучасне виробництво на прикладі машинобудівної галузі – однієї з найбільш розвинених галузей економіки. Динаміка глобальних процесів, що відбуваються в машинобудуванні, відображає всі передові досягнення менеджменту, починаючи з реалізації ідей Фредеріка Тейлора і закінчуючи сучасними мережевими принципами формування виробничих систем і моделями виробничо-комерційної кооперації.

Економічна сутність аутсорсингу полягає в передачі «третьій стороні» не тільки окремих виробничих процесів, але також повноважень, відповідальності та ризиків на основі довгострокових угод. Розглянемо розвиток аутсорсингу у взаємозв'язку з розвитком системи виробничих і організаційно-економічних відносин машинобудівного підприємства. Машинобудівне виробництво включає наступні стадії:

а) заготівельну, на якій із сировини та матеріалів отримують необхідні заготовки, що є подібними за формою і розмірами до готових деталей;

б) оброблювальну, на якій матеріали і заготовки перетворюються в готові деталі, що володіють всіма необхідними за технічним умовам властивостями (розмірами, точністю обробки), що відповідають фізико-хімічним вимогам;

в) складальну, яка включає складання деталей в окремі частини машини (вузли, механізми) і загальну збірку машини, її випробування.

До цехів першої стадії - заготівельної - відносяться такі цехи, як ливарні (сірого чавуну, ковкого чавуну, сталевих і кольорових лиття), цехи ковальські,

пресові, заготівельні, цехи металоконструкцій.

До групи цехів другій стадії - оброблювальній - входять механообробні, деревообробні, термічні, цехи захисних і декоративних покриттів (гальванічні, малярські).

До цехам третій стадії - складальної - відносяться цехи вузловий та загальної збірки, дослідні цехи, цехи забарвлення готових машин, а якщо це потрібно - цехи демонтажу і подальшого монтажу готових машин. Зазначені вище цехи відносяться до цехів основного виробництва (основні або виробничі цехи), тобто до таких, де безпосередньо здійснюється процес виготовлення продукції, на випуск якої спеціалізований завод. Для забезпечення нормальної роботи цехів основного виробництва на машинобудівному підприємстві існують так звані допоміжні цехи (допоміжне виробництво).

До допоміжних відносять цехи, що забезпечують виробничий процес технологічним устаткуванням, енергією, що здійснюють ремонт устаткування, виготовленні різних допоміжних пристроїв, перевезення вантажів. На деяких заводах є також експериментальні цехи, які виготовляють, а потім випробовують зразки нових конструкцій. У багатьох випадках такі цехи підпорядковані спеціальним конструкторським або дослідно-конструкторським бюро, хоча і знаходяться на території заводів серійного виробництва.

Машинобудівні заводи склалися як підприємства, що мали в своєму складі комплекс виробничих і допоміжних цехів. Вони, як правило, самі забезпечували себе заготовками, інструментами, запасними частинами для ремонту обладнання, здійснювали своїми силами ремонт і модернізацію устаткування і багато інших видів обслуговування виробництва.

Проект Слоуна виробництво автомобілів, засноване на кооперації вузькоспеціалізованих заводів. У 40-х рр.. XX ст. методологію Слоуна взяли на озброєння компанії Ford Motor і Crysler. Таким чином, оформилася «Велика трійка» автомобільної промисловості США, частка якої в 1960-х рр. у виробництві легкових автомобілів становила близько 95%, у виробництві вантажних автомобілів - близько 80%.

Аутсорсинг у «Великій трійці» має три рівні вертикальної інтеграції, Перший рівень - виробництво на спеціалізованих заводах компаній (у 1965 р. - 250 заводів). Другий рівень - кооперація заводів «Великої трійки» з фірмами, що поставляють готові для комплектації автомобілів деталі, вузли й агрегати (близько 7 тис. фірм). Третій рівень - кооперація заводів другогорівня з підприємствами, які постачають різні вироби і матеріали. Усього налічується понад 100 тис. таких підприємств. З них тільки 2 тис. мають числосайнятих понад 250 чоловік, а основну масу складають малі підприємства.

Умови діяльності промислових підприємств кінця XX - початку ХХІст. вимагають нових концептуальних рішень, принципів ведення бізнесу та структурної організації. Ці нові умови знаходять своє відображення в наступних характерних процесах:

перехід від функціональної спеціалізації (закупівлі, виробництво, продаж, маркетинг і технологічна спеціалізація) до інтеграції бізнес- процесів. Коопераційне взаємодія виробників і постачальників різних рівнів більше не є

ефективним, якщо в його основі не лежить об'єднання високопрофесійних спеціалістів в рамках виконання єдиних бізнес-задач. Оперативність, ефективність і якість стають визначальними показниками для кожної ланки ланцюжка створення вартості;

інтеграція всіх ланок ланцюжка створення вартості на підставі сучасних інформаційних технологій для зниження вартості продукції, скорочення термінів виконання замовлення. «Пусковим механізмом» початку виробництва служить момент розміщення клієнтом замовлення, далі всі ланки функціонують узгоджено, починаючи від поставок сировини до доставки продукції споживачеві;

перехід до виконання індивідуальних замовлень покупців, пропозиція різноманітних продуктів і послуг за стандартними цінами, незалежно від малих партій замовлення або унікальності властивостей. Згадаймо афоризм Г. Форда: «Будь-який покупець може отримати автомобіль будь-якого кольору, якого забажає, поки автомобіль залишається чорним». Але як тільки клієнт отримує найнеобхідніше, у нього виникає потреба отримати те, що відповідає його особистим смакам. Процвітання за рахунок виробництва і поставок продукції стандартної якості за низькими цінами стає неможливим;

вихід на глобальний світовий ринок для забезпечення прибутковості нових продуктів та видів діяльності. Кордони не є більш перешкодою для іноземних компаній, що працюють в тій же сфері. Успіх у бізнесі безпосередньо пов'язаний зі здатністю компанії конкурувати на світовому ринку з виробниками світового рівня;

скорочення життєвого циклу окремих продуктів, розвиток інноваційних технологій, оперативність в освоєнні нових технологій і виведення нових продуктів на ринок; вдосконалення споживчих властивостей продуктів з тривалим життєвим циклом, розвиток послуг, скорочення термінів доставки.

Успіх окремого продукту на ринку не є запорукою конкурентоспроможності в найближчому майбутньому. Аналіз змін в зовнішній і внутрішній середовищі організації показує, що найбільш ефективним є принцип формування виробничої системи на основі аутсорсингу. По суті, тільки аутсорсинг надає можливість побудови ланцюжка створення вартості таким чином, щоб кожна її ланка було забезпечена ключовими компетенціями окремого виробника продукції чи послуг в окремій сфері, а також доступними ресурсами. Це стосується розробки, виробництва та просування на ринок як нових продуктів, так і продуктів з тривалим життєвим циклом. Для виробників відомих марок (носіїв бренду) стало нормою винесення виробництва в регіони з дешевою робочою силою та іншими доступними ресурсами, що спонукає до експорту та розвитку передових технологій. Великі виробники все менше прив'язують свої заводи безпосередньо до ринків збуту, розміщуючи їх у найбільш економічних і зручних зонах. В умовах глобальної економіки традиційна теза «виробляти там, де продаєш» втрачає актуальність. В умовах економічної глобалізації аутсорсинг лежить в основі організації діяльності транснаціональних автомобілебудівних компаній. Нові заводи в розвиваються в країнах та будуються в основному як база для низько-затратного експорту на

розвинені ринки, що набагато менш ризиковано, ніж вкладення великих інвестицій в ринок, що розвивається, який може і не сформуватися. При цьому певна частина продукції може продаватися і в країні-виробника. Проводячи подібну стратегію взаємного виграшу, компанія-інвестор домагається того, що її діяльність заохочується місцевим органами влади. В результаті зростає рівень зайнятості населення, встановлюються або зміцнюються зовнішньоторговельні відносини, нарешті, забезпечується приплив у країну іноземної валюти.

3 Аутсорсинг і сучасні концепції міжнародного менеджменту на багатонаціональних підприємствах

Аутсорсинг як нова концепція побудови бізнесу формує принципово новий погляд на майбутнє не лише окремих фірм, але і підприємництва в цілому. Успіх менеджменту полягає в постійному вдосконаленні компанії, гнучкості та адаптивності, підприємницької ініціативи і компетенції. Конкуренція на відкритому ринку, де визначальну роль відіграють вже не тільки співвідношення ціни і якості продукції, а й можливості найкращого задоволення потреб клієнтів, спектр надаваних послуг, скорочення часу виходу на ринок нових товарів, володіння інтелектуальною власністю та інші переваги компанії, змушує менеджерів використовувати нові концепції управління, які охоплюють такі поняття, як загальний менеджмент якості (total quality management, TQM), реінжиніринг бізнес-процесів (business process reengineering, BPR), побудова раціональних

«тонких» структур управління (lean management), «струнке виробництво» (lean production), управління людськими ресурсами (human resources management), скорочення (downsizing) і децентралізації (decentralization).

Всі сучасні концепції менеджменту в кінцевому рахунку спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. На думку Дж.Б. Хейвуд, керівництво компаній, принаймні великих, традиційно використовує в рамках одного проекту, спрямованого на підвищення ефективності, три елементи:

- застосування сучасних методів управління;
- впровадження інформаційних технологій;
- залучення консультантів з питань управління.

Сучасні методи управління засновані на послідовному використанні всіх доступних методів і прийомів, пропонує концепціями TQM і BPR. При цьому TQM переслідує мету поліпшення існуючих технологічних процесів, BPR вимагає від компанії перегляду реорганізації функцій, яка привела б їх у відповідність до вимоги клієнтів. Застосування нових інформаційних технологій, в тому числі систем планування ресурсів і управління підприємством (enterprise resource planning, ERP), забезпечує зниження витрат обслуговування бізнес-процесів. Перетворення, яким піддається компанія у процесі впровадження доступних інструментів підвищення ефективності та конкурентоспроможності, здійснюються в рамках окремих проектів, для розробки та реалізації яких

запрошуються кваліфіковані фахівці. Думка фахівців-консультантів надзвичайно важлива для компанії ще й тому, що професійний «погляд зі сторони» дозволяє виявити реальні потреби клієнтів компанії.

Основні принципи аутсорсингу: «займатися тим, що можеш і вмієш робити краще, ніж інші» та «доручати іншим те, що вони роблять краще і дешевше» гармонійно вписуються в усі сучасні концепції управління. Реорганізація всієї діяльності компанії відповідно до вимог міжнародних стандартів якості, впровадження принципів процесного управління, постійне вдосконалення (continuous improvement) бізнес-систем повинні розглядати аутсорсинг окремих функцій або бізнес-процесів в якості однієї із стратегічних альтернатив. Перспектива залучення ресурсів зовнішніх організацій відкриває перед компанією значно більше можливостей, ніж перспектива постійного впровадження своїми силами всіляких «патентованих новинок», не кажучи вже про витрати, з якими це пов'язано.

Нові концепції менеджменту і перетворення в структурі управління сучасною організацією знаходять своє відображення в конкретних тенденції:

- побудова системи маркетингу та збуту, орієнтованої на максимально повне задоволення споживачів; розвиток поняття бренду, створення збутових мереж;

- виділення інноваційного менеджменту в окремий напрям, побудова систем управління знаннями та інтелектуальним потенціалом організації;

- стандартизація та уніфікація бізнес-процесів, впровадження загальних систем якості (TQM);

- перехід від функціональних принципів управління до процесного управління, впровадження реінжинірингу бізнес-процесів в практику діяльності організації;

- підвищення вимог до ефективності і якості бізнес-процесів в умовах обмежених можливостей інвестування;

- перехід від ієрархічних систем управління персоналом до ефективних систем управління людськими ресурсами;

- активне впровадження інформаційних технологій в управління, ІТ-систем;

- зростання ролі систем планування та обліку, заснованих на критеріях ефективності діяльності організації в цілому, розвиток методів функціонально-вартісного аналізу, ABC-аналізу;

- поглиблення спеціалізації, формування виробничих мереж.

У сфері виробництва високотехнологічної продукції традиційно реалізується ланцюжок: ODM (original design manufacturer - розробник виробу та / або дизайну) - OEM (original equipment manufacturer - виробник виробу, що має торгову марку або бренд) - CEM (contract equipment manufacturer - контрактний виробник, виробляє продукт під торговою маркою замовника OEM).

Технологічно замкнута компанія або холдинг, побудована з використанням традиційних моделей і концепцій менеджменту, орієнтована на «ринок виробника». У свою чергу, FBO-компанія орієнтована на «ринок споживача» і цілком спеціалізується на управлінні продажами, розробці нових продуктів, управлінні ноу-хау та інноваціями, розвитку інтелектуального капіталу. Виробництво ж побудовано на основі розміщення замовлень у зовнішніх

організацій, тобто на основі виробничого аутсорсингу.

Формування КВО-моделі - заключний етап використання повного аутсорсингу виробничих бізнес-процесів. Однак аутсорсинг як стратегічна альтернатива доступний практично на будь-якому етапі розвитку організації.

Залучення ресурсів інших організацій, які вже зарекомендували себе на ринку з найкращого боку, забезпечує необхідний якісний рівень продуктів і послуг. Винесення окремих функцій і бізнес-процесів за межами компанії передбачає передачу аутсорсеру також і відповідальності за їх виконання, що при розумній побудові системи контролю значно скорочує і відповідні витрати. Скорочення кількості підрозділів несе з собою скорочення рівнів управління, раціоналізацію структури управління. Використання новітніх досягнень у сфері комунікацій та обробки інформації, а також сучасних засобів управління на основі комп'ютерних технологій, якими володіють аутсорсери, дозволяє значно знизити витрати, у тому числі і витрати на персонал. Вся бізнес-система стає більш керованою. Однак побудова такої системи - складне комплексне завдання. Компанія, яка на практиці розвиває ідею про передачу аутсорсеру ряду функцій або бізнес-процесів, скоро помічає, що рішення про використання аутсорсингу тягне за собою істотні зміни всієї системи управління, які не можуть бути реалізовані «в один прийом». Серед цілей використання аутсорсингу можна виділити стратегічні й оперативні. В якості стратегічної мети виступає послідовна концентрація на основній діяльності організації, її основних уміннях, що відрізняють організацію від конкурентів. Вся інша діяльність, в якій організація не відрізняється від конкурентів, а можливо, і програє їм, може бути винесена за її межі. Так була сформульована стратегічна мета аутсорсингу ще в 1993 р., і з тих пір саме прагнення зосередити всі внутрішні ресурси і можливості на розвитку ключових компетенцій в діяльності організації, посилення її конкурентної позиції орієнтує менеджмент на пошук партнерів по аутсорсингу. Не можна обійти увагою також необхідність і можливість зниження витрат в результаті використання аутсорсингу. Зниження витрат є основною оперативною метою і мотивом використання аутсорсингу. Формування нового «обличчя» компанії при використанні аутсорсингу здійснюється в результаті підготовки і реалізації аутсорсинг-проекту. Аутсорсинг-проект - це цілеспрямована зміна бізнес-системи на основі методології аутсорсингу, зі встановленими вимогами до якості результату, визначеними обмеженнями ресурсів (матеріальних, фінансових, людських тощо) і специфічною організацією. Відповідно формуються нові зв'язки і відносини між окремими елементами бізнес-системи, матеріальні, інформаційні, фінансові та інші потоки всередині неї.

Розробка і реалізація аутсорсинг-проекту - комплексний процес, що включає в себе прийняття цілого ряду стратегічно важливих для організації управлінських рішень. Впровадження аутсорсингу в практику діяльності компанії може бути самостійною метою і результатом проекту, якщо вже створено необхідні передумови для «проведення в життя» такого рішення,

наприклад, є успішний досвід партнера-аутсорсера в реалізації аналогічних проектів. В інших випадках використання аутсорсингу є складовою частиною

загальної програми підвищення ефективності підприємницької діяльності організації, наприклад в рамках реструктуризації промислового підприємства.

Якщо проект спрямований на пошук внутрішніх резервів витрат, то необхідно визнати, що ці резерви мають свої природні обмеження і, крім того, зниження витрат одним з підрозділів компанії не означає підвищення її ефективності в цілому. Переваги аутсорсинг-проекту полягають у тому, що він послідовно наближає організацію до можливості найбільш повної відповідності вимогам ринку за рахунок використання не внутрішніх резервів, а зовнішніх ресурсів. Аутсорсинг-проект спрямований на:

- пошук шляхів зниження витрат за рахунок використання ресурсів аутсорсерів;

- підвищення якості продуктів / послуг і найкращу відповідність вимогам клієнтів (аутсорсер вже має необхідні конкурентні переваги);

- вивільнення власних ресурсів і можливість їх цілеспрямованого використання для розвитку та вдосконалення власних компетенцій та придбання додаткових конкурентних переваг.

Проте практика показує, що аутсорсинг-проект не завжди приводить компанію до бажаного рівня конкурентоспроможності. Серед причин можливих невдач можна виділити наступні:

- швидкість зміни уподобань споживачів (пов'язана, як правило, з темпами технічного прогресу, коли прогнози розвитку життєвого циклу окремих продуктів не виправдовуються через появу і бурхливий розвиток технологій; в якості прикладу можна навести зміну форматів запису звуку тазображення);

- недостатнє опрацювання самого аутсорсинг-проекту (відсутність об'єктивної інформації, недостатнє економічне обґрунтування);

- неправильний вибір партнера-аутсорсера;

- невиправдане винесення за межі організації основних функцій або бізнес-процесів.

Щоб уникнути серйозних помилок і окремих проблем у підготовці та реалізації аутсорсинг-проекту як частини комплексної програми підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації на основі сучасних концепцій менеджменту, необхідно розуміти, які реальні переваги може отримати кожна зі сторін - учасниць проекту та з якими ризиками пов'язане рішення про використання аутсорсингу для клієнта.

Перш ніж розглянути окремі етапи аутсорсинг-проекту, а також можливі переваги та недоліки аутсорсинг, зупинимося на основних термінах, що визначають сутність управлінських рішень в межах розгляду теорії аутсорсингу.

Тема 3 Аналіз категорії «аутсорсинг багатонаціональних підприємств». Суть та ідентифікація міжнародного аутсорсингу: переваги та недоліки

1. Економічна сутність аутсорсингу

Відмінною рисою виробничо-комерційної діяльності промислових підприємств на початку поточного століття є високий ступінь динамічності економічних процесів. Сучасні тенденції світової економіки, такі як глобалізація, інформатизація, посилення конкуренції на тлі обмеженості стратегічних ресурсів, диктують особливі умови для учасників економічних відносин. Як на національному, так і на міжнародному рівні, суб'єкти ринку прагнуть домогтися максимальної ефективності своєї діяльності. Успішність економічних агентів на ринку обумовлюється їх здатністю адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища за рахунок застосування оптимізаційних схем і впровадження інновацій. Одним з актуальних способів підвищення ефективності економічної діяльності є аутсорсинг, який здобувачем розглядається як певна складова моделі ефективного управління бізнес-процесами, що забезпечує оптимізацію розподілу внутрішніх ресурсів підприємства за рахунок залучення зовнішніх постачальників послуг.

В сучасному світі досягають успіху лише ті компанії, які, оптимізуючи операційні витрати при збереженні високої якості товарів і послуг, ведуть бізнес найефективнішим способом. Однією з найбільш успішних бізнес-моделей, які дають можливість добитися конкурентних переваг, є аутсорсинг.

Аутсорсинг - це передача неосновних функцій підприємства і всіх пов'язаних з ними активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру).

Слово «аутсорсинг» походить від англ. «Outside resource using» - «використання зовнішніх ресурсів» і часто перекладається як «кооперація», «субпідряд» і навіть «делегування функцій управління, повноважень і відповідальності в рамках поставлених завдань». Поряд із терміном «аутсорсинг» використовується термін «інсорсинг», який означає орієнтацію на власні сили.

Витоки практичного аутсорсингу в промисловості відносять до періоду «великого протистояння» двох великих менеджерів - Генрі Форда (1863-1947), Альфреда Слоуна-молодшого (1875-1966) і очолюваних ними гігантів автомобільної промисловості - компаній Ford і General Motors. Їх боротьба показала, що в умовах жорсткої конкуренції жодна компанія не може бути самодостатньою, спираючись лише на власні ресурси.

Безпосередньо термін «outsorsing», який часто називають «феноменом ХХ століття», був введений в 1989 р. для визначення нової концепції управління в компанії Eastman Kodak, яка найняла сторонні компанії для придбання, запуску і супроводу своїх систем обробки інформації. Період активного впровадження

моделі аутсорсингу в світі припав на 90-ті, і вже до кінця минулого століття провідні компанії оцінили її переваги. Дослідження Американської асоціації менеджменту показали, що вже в 1997 році більше половини промислових компаній передали на аутсорсинг хоч би один компонент свого виробничого процесу.

Основним принципом аутсорсингу є те, що компанія залишає собі тільки те, що вона може зробити краще за інших та передає зовнішньому виконавцю те, що він робить краще за інших.

Як показав досвід, перехід на аутсорсинг займає від 9 до 18 місяців. Звичайно, при прийнятті рішення про аутсорсинг компанії зустрічаються не лише з перспективою вигод, а й з реальними перешкодами. Одним із найбільш істотних недоліків аутсорсингу є реальний ризик витоку інформації при передачі на аутсорсинг одразу декількох важливих функцій з одночасною появою нового конкурента, який використовує досвід і знання компанії, що замовила аутсорсинг. Знизити цей ризик можна, замовивши аутсорсинг різних аспектів бізнесу декільком добросовісним аутсорсерам, які добре зарекомендували себе на ринку. Окрім того, проблеми, що пов'язані з аутсорсингом, - це побоювання менеджменту втратити контроль над кадровою функцією й різниця в трудовому законодавстві.

Значні досягнення науково-технічного прогресу в останні десятиліття, що проявилися, серед іншого, в стрімкому розвитку інформаційних технологій, викликали помітні зміни в характері сучасних економічних процесів [1]. Ключова роль інформаційних технологій (ІТ) в діяльності промислових підприємств, обумовлює необхідність безперервного розвитку і актуалізації інформаційної складової бізнесу. Загальна ефективність діяльності організації залежить від наявності прогресивних інструментів управління інформаційними процесами. В умовах зростання витрат на впровадження сучасних інформаційних технологій, особливу роль набуває практика аутсорсингу. Аутсорсинг послуг в сфері інформаційних технологій (ІТ-послуг) забезпечує високу ступінь оптимізації, якісне управління з урахуванням специфіки виробничо-комерційної діяльності конкретного підприємства, дозволяє отримати доступ до новітніх розробок і сприяє впровадженню інновацій, а також зростання гнучкості та формуванню конкурентних переваг.

Практика аутсорсингу послуг в сфері інформаційних технологій (міжнародного аутсорсингу) широко поширена за кордоном, при цьому, в Україні аутсорсингові відносини знаходяться на етапі становлення. Проте, інноваційний характер перетворень української економіки, поточна тенденція інформатизації суспільства, а також зростання присутності вітчизняних промислових підприємств на міжнародному ринку, доводять значимість вивчення процесів розвитку аутсорсингу ІТ-послуг. Визначення місця аутсорсингу інформаційних технологій на національному та міжнародному ринку міжнародного аутсорсингу дозволить оцінити ступінь освоєння цієї

сучасної бізнес-практики, а також відобразити аспекти її пристосування до особливостей економічних відносин в нашій країні.

Якщо детальніше дослідити еволюцію поняття «аутсорсинг», можна підкреслити той факт що в тій чи іншій формі він використовувався ще у 20-х роках ХХ ст. Так, Форд Г. зазначав: «Якщо є щось, що у нас не виходить робити краще ніж у наших конкурентів, то немає сенсу це робити; ми повинні ці роботи передати тим, хто виконає їх із заздалегідь відомим кращим результатом». Саме ці слова, видатного американського бізнесмена можуть детально описати, той факт, наскільки давно зародилися відносини, які згодом здобули назву аутсорсинг та основну сутність аутсорсингу, що проявлявся в формі кооперації між підприємствами, які намагалися спільно співпрацювати у виробництві певних товарів чи в наданні послуг, де використовувались ключові переваги кожного з учасників та були чітко розподілені зони відповідальності кожного з учасників для досягнення найкращого результату.

Аутсорсинг в результаті взаємодії між підприємствами та перенесенням виконання певних функцій із основного підприємства до контрагентів дає змогу отримати конкурентну перевагу, хоча з огляду на минуле, перші офіційні спроби передати реалізацію певних завдань на аутсорсинг були руйнівними для певних компаній, в силу багатьох причин. Основними з них були недостатньо кваліфікований менеджмент, слабка нормативно-правова база та процеси ведення бізнесу, які були застарілі та не відповідали певному типу взаємодії.

Детальне дослідження ринку та замовників аутсорсингових компаній показує, що послугами сторонніх спеціалістів користуються фінансовий сектор (банки, компанії які спеціалізуються на кредитуванні населення), логістичний сектор, ІТ-напрямок, маркетинг, правова діяльність, державні установи (пов'язані з енергетикою, газовидобуванням, нафтовидобуванням та нафтопереробкою), комерційні компанії (обслуговування паркінгових площадок, кінотеатри, великі продуктові лінії), заводи з виготовлення електрообладнання, компанії в інших сферах суспільного життя.

Насамперед, до такої необхідності звертаються товарні компанії – вид компанії яка спеціалізується на виготовленні або розробці власного продукту з метою отримання прибутку від його впровадження або реалізації. Це дає підставу для того, щоб стверджувати, що за останні роки аутсорсинг став однією з важливих та незамінних ланок великої кількості бізнес-процесів та має бути детально досліджений.

Отже, необхідно визначити важливість даного явища в бізнес процесах інноваційних проектів та прогресивних компаній та розглянути поняття аутсорсингу як економічну категорію шляхом дослідження його трактування різними вченими-економістами, тому що на даний момент поняття аутсорсингу ще достатньо нове та як економічний термін ще не має чітко окреслених та сформованих змістовних меж.

Аутсорсинг досить часто називають «феноменом ХХ ст.», а також «найбільшим відкриттям бізнесу останніх десятиліть», тому що лише з кінця 80-х рр. ХХ ст. це поняття стало широко вживаним та використовуваним для налагодження бізнес-процесів у прогресивних західних компаніях. Аутсорсинг

широко використовують провідні компанії в країнах з розвинутою ринковою економікою, наприклад, General Motors, Apple, Hewlett Packard, Blackberry та ін.

Поняття аутсорсинг (outsourcing) прямо пов'язане з англійськими термінами *outside resource using* – «використання зовнішніх ресурсів». Аналіз сутності та змісту аутсорсингу, а також особливостей, що характеризують його сучасний стан, на наш погляд, передбачає детальний розгляд відповідних понять і категорій, які поширені в практиці виробничого менеджменту і використовуються як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі.

У загальному вигляді під аутсорсингом розуміють передачу спеціалістам з аутсорсингової компанії, що спеціалізується в певній сфері деяких ланок бізнес функцій або певних частин бізнес-процесів компанії.

Найбільш широко вживане визначення терміну «аутсорсинг» визначили спеціалісти з Американського Інституту Аутсорсингу, а саме: аутсорсинг («outsourcing») походить від англійських слів «out side resource using» («використання зовнішніх ресурсів») – це організаційне рішення про передачу зовнішньому підрядчику деяких бізнес-функцій або / та окремих бізнес процесів організації.

На думку Дж. Хейвуда, аутсорсинг – це переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств і всіх пов'язаних із ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу упродовж певного часу за договірною ціною.

Цікавим є визначення Бравара Ж.-Л., який дав визначення аутсорсингу як обумовлене договором використання матеріальних засобів, майна та знань третьої особи з гарантованим рівнем їх якості, гнучкості та цінностей вартісних критеріїв та оцінок для надання послуг, раніше наданих внутрішніми силами компанії, з можливим переходом існуючого персоналу до постачальника послуг та / або трансформація чи оновлення процесів і технологій, які підтримують бізнес.

На відміну від вищенаведеного твердження, Каледжаян С. стверджує, що: «Аутсорсинг – це відмова від власного бізнес-процесу упродовж обумовленого в договорі терміну та придбання послуг із реалізації цього бізнес-процесу в іншій компанії».

Фрідман Т. підкреслює велике значення аутсорсингу в розвитку економіки та вважає, що аутсорсинг – це один із десяти найбільш вагомих факторів, що визначають характер розвитку світової економіки на сучасному етапі розвитку.

Аналізуючи дане визначення, можна зрозуміти що аутсорсинг – це принципово новий підхід до ведення бізнесу, тому що доручається реалізація свого продукту третім особам, які зарекомендували себе як висококваліфіковані спеціалісти в певній сфері діяльності, які можуть виконати певні завдання краще, ніж спеціалісти даної компанії в контексті спеціалізації фахівців в тій чи іншій сфері та кількості досвіду в вирішенні завдань даного та суміжного типів.

На нашу думку, достатньо дискусійне тлумачення аутсорсингу дають Лазарев А., Аникин Б.А. та Рудая И.Л. які охарактеризували його, як делегування прав на постачання непрофільних послуг стороннім компаніям і означає глибоку

спеціалізацію усередині дружніх компаній для підвищення ефективності роботи кожної з них.

Важко погодитись з таким трактування визначення «аутсорсинг» з таких причин. Детальне вивчення явища аутсорсинг, показало що замовники передають до аутсорсингових компаній не тільки непрофільні послуги, а й основні у разі нестачі власних кадрів, чи недостатньої їх кваліфікації. Звертаються за послугами кваліфікованого менеджменту та маркетингу. Також недостатньо доцільною та коректною є думка про глибоку дружню колоборацію між постачальником та замовником послуг, тому що як свідчить практика, у більшості випадків між працівниками обох компаній виключно «робочі» стосунки. І в цілому між компаніями виключно договірні відносини, які будуються на професіоналізмі, якості наданих послуг та плинності відносин між компаніями.

Досить слушні, на нашу думку, визначення «аутсорсингу» дають Чухрай Н.І. та Котляров І.Д. Так, Чухрай Н.І. вважає, що особливістю аутсорсингу та його основною відмінністю від субдоручення є те, що аутсорсер має свободу вибору способу виконання цієї функції або процесу; це не є стосунки типу постачальник-споживач, а стратегічне партнерство в якому кожен з партнерів хоче досягти успіху, пристосовуючи свої процеси до обслуговування процесів партнера [200]. Котляров І.Д. також відмічає, що аутсорсинг є формою співробітництва між компаніями, при якому незалежний зовнішній виконавець (аутсорсер) залучає, організовує і використовує від свого імені та під власну відповідальність, але діючи в інтересах замовника, фактори виробництва для виконання завдання чи функції у відповідності з його вимогами та специфікаціями на безризиковій, довірчій основі [67].

Дослідження змісту праць вчених, які вивчали поняття аутсорсингу як явища, доцільність його впровадження та сфери використання, дозволяє зробити висновки, що більшість науковців акцентують основну увагу на теоретичних аспектах та характерних особливостях впровадження аутсорсингу в окремі процеси підприємств. Однак питання повноцінного дослідження аутсорсингу, як важливого інструменту зменшення витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства, висвітлені не достатній мірі. Тому вважаємо доцільним провести детальну етимологію економічного сутності поняття «аутсорсинг» (табл.1) та напрацювання пропозицій щодо його удосконалення.

Проведене дослідження існуючих визначень аутсорсингу (табл.1) дозволяє зробити висновок про те, що в цей час немає єдиного, усталеного визначення, яке знайшло підтримку в більшості науковців та дослідників.

На наш погляд, аутсорсер частіше всього є постачальником послуг та робіт високої якості, як зазвичай є стандартизовані. Стандартизованість послуг дозволяє аутсорсеру домогтися зниження витрат на їх створення та надання потенційним замовникам. Наявність цього фактору дозволяє аутсорсеру вести, по-перше, ефективну конкурентну політику по відношенню до своїх конкурентів; по-друге, підвищувати привабливість своїх послуг для потенційних споживачів за рахунок більшої ефективності отримання споживачами їх послуг аутсорсингу.

Таблиця 1 - Етимологія сутності аутсорсингу

Автор	Визначення	Сфера використання	Переваги	Недоліки
Анікін Б.А. [8, с.35]	Це виконання окремих функцій, робіт або бізнес–процесів іншою (зовнішньою) організацією, яка має необхідні для цих робіт ресурси	Промислове виробництво	Передбачає широкий спектр робіт та послуг	Обмежує виконання робіт наявними ресурсами
Dominguez L. [220, с. 5]	Це процес найму спеціалістів у певній галузі без збільшення соціальних виплат з метою передачі їм бізнес-функцій, які не є основними в діяльності підприємства	Бізнес-процеси	Враховує економію на соціальних виплатах, що є важливим при оцінці ефекту	Враховують тільки бізнес-функції, що обмежують сферу дії аутсорсингу
Андерсон Ерін, Трінкл Боб А. [6, с. 39]	Це процес сплати за роботу яка виконана для даного підприємства іншим підприємством	Промислове виробництво	Акцентує увагу на розрахунках з аутсорсером	Процес сплати за послуги – це фінансова операція
Хейвуд Дж. Б. [194, с. 476]	Це відмова від власного бізнес-процесу упродовж обумовленого в договорі терміну та придбання послуг із реалізації цього бізнес-процесу в іншому підприємстві	Бізнес-процеси	Передбачає не втручання підприємства в сферу робіт, переданих аутсорсеру	Аутсорсинг не завжди передбачає виконання всього бізнес-процесу
Бравар Жан-Луї, Морган Р. [17, с. 4]	Аутсорсинг - обумовлене угодою використання матеріальних засобів, майна та знань третьої особи	Менеджмент	Враховує широкий спектр елементів аутсорсингу	Матеріальні засоби та майно – це одне і теж
Айвазян З.С. [1, с. 25]	Передача деяких допоміжних функцій третій стороні, котра спеціалізується в цій сфері	Сфера послуг	Акцентує увагу на допоміжних функціях	Не зрозуміло, хто є другою стороною угоди
Лазарев А. [73, с. 112]	Це делегування прав на надання непрофільних робіт (послуг) стороннім фірмам. Передбачає спеціалізацію кожної з дружніх фірм для підвищення ефективності їх роботи	Корпора-тивний менеджмент	Передбачає спеціалізацію аутсорсера в даній сфері	Аутсорсер виконує для замовника не тільки його непрофільні роботи
Календжян С.О. [54, с.12]	Це відмова від свого бізнес-процесу протягом визначеного в угоді терміну та покупка послуг з реалізації цього бізнес-процесу в іншого підприємства	Бізнес-процеси	Враховує якісне виконання основних бізнес-процесів	Аутсорсинг не завжди передбачає виконання всього бізнес-процесу

Продовження табл.1.1

Котляров І.Д. [67, с.25]	Це форма співробітництва, при якій аутсорсер залучає, організовує і використовує від свого імені та під власну відповідальність, але діючи в інтересах замовника, фактори виробництва для виконання певних робіт	Інноваційна діяльність, ІТ-сфера	Надає широкий спектр можливих дій аутсорсера при виконанні замовлення	Залучення аутсорсером факторів виробництва – це подвійний аутсорсер
Лисенко Т. [79, с. 86]	Це організаційне рішення, яке полягає в передачі як окремих функцій, так і бізнес-процесів для виконання зовнішнім організаціям з метою оптимізації всіх видів ресурсів і концентрації зусиль на основному виді діяльності	Менеджмент	Підвищує роль топ-менеджменту при виборі аутсорсера	Аутсорсинг не займається процесами оптимізації всіх видів ресурсів
Сучасний економічний словник [174]	Це передача неключових функцій підприємства зовнішнім виконавцям-аутсорсерам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми	Виробнича діяльність	Наголошує на високій кваліфікації аутсорсера	Неключові функції зменшують роль аутсорсингу
Микало О.І. [93, с.112]	Це інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнес-процесах.	Маркетинг	Включає в переваги аутсорсингу конкурентоспроможність	Визначення має загальний характер і не враховує пряму дію аутсорсингу
Єрмошина О. [38]	Це стратегія, що дозволяє оптимізувати роботу підприємства за рахунок діяльності на основному напрямі через передачу непрофільних функцій іншим організаціям, які спеціалізуються у конкретній сфері та мають відповідний досвід і знання.	ІТ-сфера	Передбачає спеціалізацію аутсорсера в даній сфері	Стратегія не передбачає конкретних поточних дій в сфері непрофільних функцій
Матвій І.Є. [88, с.185]	Спосіб удосконалення виробничих відносин між підприємствами в умовах ринку	Виробнича діяльність	Передбачає удосконалення виробничих відносин	Не відтворює основну задачу аутсорсингу

Але з іншого боку стандартизований набір послуг аутсорсера має і негативні сторони, так як ігнорує інноваційні стратегії в діяльності аутсорсингового підприємства. Завдання аутсорсера може складатися лише в адаптації стандартизованої послуги до потреб і стратегії корпорації. Він спочатку може надавати лише ті послуги, до яких він завчасно готовий. Для розробки унікальних (інноваційних) послуг, що дозволяють вирішувати інноваційні проблеми бізнесу, необхідно створення знанієві структури аутсорсингового підприємства, які б активно взаємодіяли з науковими, проектними та інноваційними організаціями. Таким чином, завдання удосконалення сутність аутсорсингу, на нашу думку, полягає в подальшому розвитку теорії та методології аутсорсингу, а також зіставленні з іншими розвиненими формами інтеграції підприємницьких структур і визначенні напрямів зміцнення конкурентних переваг за рахунок розвитку людського, інтелектуального, соціального капіталів і їх подальшої трансформації в організаційний капітал аутсорсингового підприємства.

Аутсорсинг – це залучення підприємством на умовах довгострокової угоди виробничих ресурсів інших підприємств з метою виконання непрофільних або неефективних для даного виробництва функцій (робіт, послуг).

Таке визначення дозволяє, по перше, виокремити основну задачу аутсорсингу (залучення виробничих ресурсів інших підприємств); по-друге, акцентує увагу на непрофільних для даного підприємства функціях (значно якісніше ці функції виконає аутсорсер); по третє, визначає неефективні сфери діяльності підприємства (відсутність відповідних фахівців, важливий але невеликий за обсягом вид робіт та ін.).

2. Нормативно-правове законодавство щодо регулювання аутсорсингових послуг

У сучасному світі функціонують безліч підприємств, що є самостійними господарюючими суб'єктами та займаються виробничою, науково-дослідницькою та комерційною діяльністю з метою отримання прибутку, тому у середовищі посиленої конкуренції компанії стали прагнути до більшої гнучкості, зниження ризиків та підвищення ефективності використання власних ресурсів.

Оскільки кожне підприємство є певною системою, яка включає сукупність елементів, зв'язаних в одне ціле, то вона має потребу у вмілому та чіткому керівництві, що і стало поштовхом для створення науки про управління підприємством.

Сьогодні в умовах глобалізації для кожного підприємства важливо знайти такі способи управління діяльністю, які б покращували його продуктивність та сприяли б оптимізації витрат. Саме таким дієвим інструментом у процесі управління стає аутсорсинг.

Термін «аутсорсинг» в першу чергу, являє собою широке поняття, що об'єднує різні форми взаємовигідного співробітництва:

➤ використання послуг спеціалізованих організацій для вирішення внутрішніх проблем компанії;

- відмова від власного процесу та придбання послуг з реалізації цього процесу в іншій організації;
- винесення окремих видів діяльності в регіони з більш дешевою робочою силою;
- підрядні роботи (наприклад, у будівництві);
- кооперація спеціалізованих виробництв;
- передача контракту на «сторону».

Сутність аутсорсингу в загальному вигляді полягає у тому, що організація отримує можливість розставити пріоритети у своїй діяльності та зосередитись на тій її складовій, яка є основною, визначальною та найбільш важливою, а інші другорядні, або технічні, функції передаються професійним партнерам.

В науці визначають ряд основних найрізноманітніших підходів щодо трактування поняття «аутсорсинг». На сьогодні можемо виокремити деякі з них:

- функціональний (розглядається як процес передачі деяких другорядних функцій аутсорсинговій компанії з метою зменшення витрат діяльності);
- управлінський (описується як процес передачі бізнес-процесів зовнішній компанії для забезпечення оптимізації функціонування бізнесу);
- коопераційний (розглядається як ефективні відносини між замовником та виконавцем);
- трудовий (розглядається як вид запозиченої праці).

Щодо розгляду даної теми у розрізі нормативно-правового законодавства, то тут варто зазначити, що це поняття регламентується у багатьох нормативно-правових документах, які мають своє відображення аутсорсингу як економічної категорії. Ось наприклад у банківській сфері поняття «аутсорсинг» було визначено ще Методичними рекомендаціями щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України, схваленими Постановою Правління НБУ від 02.08.2004 р. № 361. Однак для всіх інших суб'єктів господарювання тільки нещодавно з'явилося чітке визначення аутсорсингу в Національному класифікаторі України «Класифікація видів економічної діяльності» ДК 009:2010.

Насамперед, давайте розглянемо на прикладі табл.1, в якій відображено не тільки основний нормативно-правовий акт, який регламентує наше поняття, а й розкриває основні його положення щодо його визначеності.

Згідно з вище поданих аргументів ми можемо визначити основну мету аутсорсингу як інструмента управління, під якою її розуміють підвищення ринкової вартості підприємства завдяки поліпшенню результатів його діяльності, зниженню витрат і ризиків, підвищенню конкурентоспроможності продукції через залучення зовнішніх контрагентів, які спеціалізуються на виконанні певних, як правило не профільних для підприємства, виробничо-господарських функцій.

Таблиця 2 - Визначення аутсорсингу та окремих його видів у нормативно-правових актах України

Нормативно-правовий акт	Стаття, пункт	Розкриття окремих положень щодо питань аутсорсингу
Закон України «Про зайнятість населення» № 5067-VI від 05.07.2012 р.	Ст. 39	Визначено діяльність суб'єктів господарювання, які наймають працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця
Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI	п.п. 14.1.183	Послуга з надання персоналу – господарська або цивільно-правова угода, відповідно до якої особа, що надає послугу (резидент або нерезидент), направляє у розпорядження іншої особи (резидента або нерезидента) одну або декількох фізичних осіб для виконання визначених цією угодою функцій
Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності» ДК 009:2010, прийнятий Наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457 (чинний від 01.01.2012р.)	Розд. 4	Аутсорсинг – угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбирання персоналу, допоміжні функції
Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України, схвалені Постановою Правління НБУ від 02.08.2004 № 361	п. 1.8	Аутсорсинг – виконання певних функцій і робіт, які традиційно є «внутрішніми» і виконуються штатними працівниками, шляхом залучення зовнішніх незалежних сторін на договірній основі

Внаслідок цього, ми можемо визначити основні мотиви використання аутсорсингу в економіці в цілому, які подані на рис.1.



Рисунок 1 – Найбільш типові мотиви використання аутсорсингу багатьма національними підприємствами

З всього вище сказаного, ми можемо зробити такий висновок, що аутсорсинг є новим і достатню потужним інструментом управління підприємством, проте

без належної підтримки він може негативно впливати на діяльність підприємства. Тому для забезпечення ефективності його застосування необхідно провести глибоку аналітичну і організаційну роботу, об'єктивно оцінити не тільки очікувані поточні результати, але й довгострокові наслідки передавання виконання окремих функцій стороннім спеціалізованим виконавцям.

3 Переваги та недоліки аутсорсингу багатонаціональних підприємств

Проведені дослідження свідчать про те, що на українських багатонаціональних підприємствах до аутсорсингу відносяться насторожено, тому є сенс спочатку виділити умовні причини, при наявності яких менеджмент підприємства вдається до послуг зовнішніх підприємств (аутсорсерів), основні з яких представлено на рис.2.



Рисунок 2 – Основні причини, які спонукають менеджмент багатонаціональних промислових підприємств використовувати послуги аутсорсингу

Бізнес-індустрія аутсорсингових послуг в Україні розвивається досить повільно, що нагально потребує наукового обґрунтування та узагальнення наявного досвіду, переваг та недолік цього виду діяльності. Всі моделі аутсорсингу багатонаціональних, які в цей час використовуються у виробничо-господарській діяльності промислових підприємств мають свої як сильні, так і слабкі сторони, які необхідно знати, досліджувати, аналізувати та враховувати при формуванні стратегічних та поточних планів і при управлінні підприємством.

Однією з основних перешкод на шляху активного впровадження аутсорсингу на підприємствах України є відсутність визначення процесів аутсорсингу та їх нормативно-правового регулювання, контролю та відповідальності за порушення.

Для кращого розуміння основних можливостей та вигод від впровадження аутсорсингу на підприємствах необхідно обґрунтувати та систематизувати основні його переваги та недоліки. Зокрема, Манойленко О.В. поділяє переваги і недоліки (табл. 3) аутсорсингу на чотири групи, а саме: економічні, управлінські, техніко-технологічні, а також інституціональні.

Таблиця 3 - Переваги і недоліки застосування аутсорсингу

Ознаки систематизації	Основні переваги і недоліки
Переваги (можливості і вигоди)	
<i>Економічні</i>	Зменшення витрат; підвищення ефективності основних бізнес-процесів; зменшення кількості персоналу, його скорочення; розподіл ризиків.
<i>Управлінські</i>	Можливість зосередження ресурсів й уваги на основній діяльності, цілях компанії і на задоволенні потреб клієнтів; можливість зміцнення потенціалу росту підприємства і усунення ряду обмежень; зменшення рівня ризиків пов'язаних із персоналом (відсутність проблем з відпустками, відсутністю через хворобу, небезпекою раптового звільнення основних працівників і т.д.); спрощення виконання нових ділових, управлінських і технологічних операцій та забезпечення їхнього негайного впровадження у структуру організації; можливість підвищення якості і надійності обслуговування (через те, що аутсорсингова компанія у межах виконання контракту, забезпечує гарантії й відповідає за якість виконуваних робіт).
<i>Техніко-технологічні</i>	Можливість доступу до технологій, ресурсів і рішень вищого рівня; можливість виконання окремих бізнес-функцій аутсорсером, для реалізації яких підприємство немає фахівців або ресурсів.
<i>Інституціональні</i>	Відсутність формалізації операцій аутсорсингу, що дає змогу розширювати інструменти та умови його використання всіма учасниками аутсорсингових операцій
Недоліки (ризики застосування)	
<i>Економічні</i>	Можливість росту витрат у випадку передачі великої кількості бізнес-функцій; можливість банкрутства аутсорсингової компанії.
<i>Управлінські</i>	Зменшення відповідальності за виконання певних функцій; можливі проблеми з управлінських функцій; імовірність зниження управлінської гнучкості підприємства;
<i>Техніко-технологічні</i>	Загроза додаткової концентрації подібних технологічних бізнес-процесів у одних руках.
<i>Інституціональні</i>	Відсутність регулювання процесів аутсорсингу на вітчизняному ринку

Розвитку вітчизняного ринку аутсорсингу перешкоджає відсутність значного досвіду роботи українських підприємств у цій галузі. Разом з тим у результаті переходу на аутсорсинг підвищуються ризики підприємства:

1) існує ризик зниження ефективності праці власного персоналу та втрати ним необхідних знань і досвіду реалізації функції, яка передається в аутсорсинг;

2) у випадку недобросовісності аутсорсера, виникнення форс-мажорних обставин або його банкрутства, можливі суттєві втрати, пов'язані з необхідністю терміново шукати нових партнерів або почати самостійно виконувати функції, які раніше були на аутсорсингу, за відсутності необхідних знань і досвіду через тривале користування послугами сторонніх спеціалістів замість навчання своїх;

3) при передачі на аутсорсинг відразу декількох важливих функцій виникає реальний ризик витоку інформації, тобто з'являється загроза інформаційній безпеці компанії. Знизити цей ризик можна, замовивши аутсорсинг бізнес-процесів різним аутсорсерам, хоча такий підхід збільшує витрати. Крім того, велике значення має знаходження добросовісних партнерів і грамотне укладання з ними контрактів із фіксацією всіх необхідних умов;

4) втрата контролю над власними ресурсами, відсторонення керівництва від певної сфери діяльності компанії, внаслідок чого воно може почати приймати неадекватні рішення;

5) у разі підвищення цін на послуги, що надаються аутсорсерами, вартість функції, що передана на аутсорсинг, може перевищити її внутрішню собівартість, що зумовить неефективність використання такої концепції;

6) у випадку недобросовісності аутсорсера може спостерігатися зниження якості основних послуг, які надаються страховиком. Зазначені проблеми особливо гостро постають в умовах нерозвинених ринків, де конкуренція ще недостатньо сильна, і аутсорсер, уклавши контракт, може підвищувати ціни, не турбуючись про якість наданої послуги чи виконаної роботи.

Таблиця 4 - Переваги і недоліки використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств

Переваги	Недоліки
1. Використання аутсорсером спеціалізованого обладнання для виконання бізнес-процесу	1. Втрата контролю над переданим аутсорсеру бізнес-процесом
2. Наявність у аутсорсера спеціалізованого персоналу	2. Передача необхідної внутрішньої інформації і технологій аутсорсерів
3. Виконання бізнес-процесу аутсорсером з меншими витратами за рахунок виникнення ефекту масштабу і інших супутніх факторів	3. Обмежена можливість використання підприємством-замовником нових і технологій, що є власністю аутсорсера.
4. Безперервне виконання аутсорсером його функцій	4. Виникнення залежності від аутсорсингової компанії
5. Розподіл відповідальності і ризиків	5. Недостатній розвиток вітчизняного ринку аутсорсингу
6. Чітко фіксована оплата аутсорсингових послуг.	
7. Зростання організаційної гнучкості діяльності підприємства	
8. Можливість покращити якість продукції	
9. Скорочення тривалості виконання бізнес-процесів	
Можливості і ризики використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств	
Можливості	Ризики
1. Можливість зменшення витрат інформації	1. Ризик розголошення аутсорсером конфіденційної
2. Можливість розвивати основні напрямки діяльності	2. Ризик погіршення фінансового стану аутсорсера чи його банкрутства.
3. Можливість оптимізації організаційної структури і здійснення виробничо-господарської діяльності	3. Ризик недобросовісного виконання аутсорсером своїх функцій
4. Можливість покращення фінансових показників діяльності підприємства	4. Ризик переоцінки власних витрат на виконання бізнес-процесу чи недооцінка витрат аутсорсера
5. Можливість зменшення кількості персоналу підприємства	5. Зменшення продуктивності праці внутрішнього персоналу підприємства-замовника, втрата ними навичок пов'язаних з виконанням переданого бізнес-процесу
6. Можливість зростання інвестиційної привабливості підприємства	6. Ризик монополізації ринку аутсорсером і зловживання ним своїм становищем
7. Можливість поліпшення репутації і збільшення вартості бренду за рахунок більш якісного обслуговування клієнтів	7. Ризик недовикористання частини основних фондів підприємства, які недоцільно продавати через їхню стратегічну важливість
	8. Ризик неотримання позитивного ефекту від

	аутсорсингу у процесі довготривалої співпраці у зв'язку з невикористанням аутсорсером нових технологій, які з'являються на ринку
	9. Недостатня кваліфікація виконавця послуг
	10. Виникнення додаткових втрат внаслідок неякісних дій аутсорсингової компанії
	11. Ризик пов'язані з трансформацією виробничо-господарської діяльності підприємства-замовника

Зменшити ризиковість аутсорсингових операцій підприємство-замовник може за рахунок укладання контракту, у якому можуть бути відображені особливості співпраці та умови виникнення форс-мажорних обставин. Не менш важливою проблемою є вибір оптимального постачальника аутсорсингових послуг, що в реаліях вітчизняного ринку є складним процесом через його недостатній розвиток.

Аутсорсинг в Україні має ряд проблем, зокрема недостатня налагодженість зв'язків України з європейськими країнами, відсутність законодавчих умов для виходу іноземних підприємств на вітчизняний ринок та значний потенціал до розвитку. Незважаючи на юридичні перешкоди, зазначений сектор економіки може розвиватись значними темпами, в основному за рахунок новизни цього напрямку. Найбільш перспективною є ІТ-сфера, яка наповнена прогресивними та молодими професіоналами, які готові бути гнучкими, впроваджувати нові інструменти управління та ризикувати з метою реалізації стратегічних цілей. Для залучення іноземних інвестицій та розвитку кадрового аутсорсингу, необхідним стає внесення поправок на законодавчому рівні та створення сприятливих умов для виходу іноземних компаній на ринок України.

За результатами аналізу, можна зробити висновок, що використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств зумовлює формування як суттєвих економічних переваг, так і певних недоліків. Про це засвідчує і досвід функціонування цілого, ряду зарубіжних компаній. З огляду на потребу у забезпеченні підвищення конкурентних переваг підприємства на ринку, до найважливіших переваг аутсорсингу треба віднести зменшення витрат, а також можливість зосередитися на виконанні власних першочергових завдань, удосконалюючи, таким чином, основні сфери діяльності і підвищуючи конкурентоспроможність підприємства.

Проведені нами дослідження показують, що практика міжнародного аутсорсингу викликає на підприємствах, отримувачах послуг міжнародного аутсорсингу, дві протилежні думки: працівники підприємств кажуть, що аутсорсинг призведе до втрат їхніх робочих місць, тоді як топ-менеджери цих же підприємств бачать у ньому економію коштів для бізнесу та його активний розвиток. І десь посередині цих поглядів знаходиться істина. Туму є нагальна потреба більш детально розглянути можливі переваги та потенційні недоліки аутсорсингових відносин в цілому і при проведенні аутсорсингу інформаційних технологій зокрема.

Під перевагами аутсорсингу багатонаціональних підприємств пропонуємо розуміти вигоди, які має цей метод організації та управління якоюсь сферою діяльності промислового підприємства (інформаційні послуги, послуги

логістики, бухгалтерського обліку, маркетингу та ін.) стосовно здійснення аналогічних функцій власними силами. Наприклад, використання переваг міжнародного аутсорсингу дозволяє промисловим підприємствам суттєво підвищити керованість та якість виконання переданих на аутсорсинг інформаційних послуг, знизити вартість утримання інформаційних підрозділів та рівень комерційних ризиків при неякісному виконанні інформаційних послуг, сконцентруватися на розвитку основних виробничих процесів та в цілому підвищити ефективність діяльності та рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Переваги, які можуть отримати користувачі різного роду послуг від потенційного аутсорсера пропонується з певною умовністю розділити на дві характерні групи.

Перша група – це стандартні переваги, властиві аутсорсингу будь-якого виду діяльності. Вони включають вже згадану вище можливість для керівництва не відволікатися на управління обслуговуючими функціями, а вивільнений час використати для приділення більше уваги основним бізнес-процесам підприємства. Аутсорсинг дозволяє вирішити можливі проблеми із залученням, навчанням та утриманням кваліфікованого персоналу, а також безперервністю бізнес-процесів: заміна персоналу на час відпустки, хвороби, навчання забезпечується постачальником послуг. Крім того, з'являється гнучкість в управлінні ресурсами - підприємству не потрібно турбуватися про скорочення чисельності своїх працівників при зміні кон'юнктурної ситуації на цільовому ринку, перепрофілювання виробничої діяльності, зменшення обсягів виробництва продукції та ін. Підприємство-аутсорсі також може повністю уникнути або суттєво зменшити витрати на інвестиції в обладнання та програмне забезпечення, необхідне для підтримки процесів, що передаються, і на їх подальшу технічну підтримку, а можливо, і скоротити витрати на утримання офісу та апарату менеджменту. Однак основною вигодою є можливість використовувати запозичений високопрофесійний досвід, накопичений при вирішенні аналогічних завдань, та постійний доступ до нових технологій та знань.

Підприємство-аутсорсер, що спеціалізується на наданні певних послуг, першим стикається з проблемами, які виникають у даній галузі, інвестує у вироблення рішень завдань та розвиток відповідних технологій, у постійне підвищення кваліфікації свого персоналу. Вузька спеціалізація аутсорсера у відповідній предметній галузі дозволяє йому забезпечувати надійне та якісне виконання переданої на аутсорсинг функції, а завдяки виконанню однотипних операцій для багатьох споживачів (аутсорсі) постачальник послуг може утримувати конкурентоспроможні ціни на свої послуги. Для того щоб забезпечити таку ж якість своїми силами (самостійно), підприємству-аутсорсі необхідно здійснити великі інвестиції у розвиток персоналу, обладнання, програмне забезпечення. Про все це не варто забувати при оцінці економічної ефективності переходу на аутсорсинг. Дуже часто помилково ці компоненти витрат виключають із розрахунку і просто порівнюють вартість послуг аутсорсера із витратами на утримання персоналу, залученого в бізнес-процес, що

передається на аутсорсинг. Якщо взяти до уваги всі перераховані вище фактори ефективності аутсорсингу, то в цьому випадку його доцільність буде більш обґрунтованою. Ефективність послуг аутсорсингу може бути значно більшою, якщо порівнювати не просто цінові або вартісні показники, а розглядати ці заходи з урахуванням співвідношення ціни та якості, яка при використанні аутсорсингу може бути суттєво кращою.

З метою встановлення переваг та недоліків залучення міжнародного аутсорсингу в практику виробничо-комерційної діяльності багатонаціональних промислових підприємств є доцільним провести детальний аналіз існуючих підходів до їх визначення та систематизації.

Яким би не був по рівню кваліфікації штатний персонал промислового підприємства, він не в змозі досягти значного успіху одночасно в декількох сферах, ніхто не досконалий у всіх напрямках виробничої діяльності. Переваги міжнародного аутсорсингу включають підвищення продуктивності з допомогою використання спеціальних знань експертів у конкретних сферах діяльності та сегментах ринку (рис.3).



Рисунок 3 – Агрегування та деталізація переваг аутсорсингу інформаційних технологій

Головна перевага міжнародного аутсорсингу - можливість підприємства, що обслуговується, зосередити увагу менеджменту та ресурсів на основних (прямих) завданнях і на розвитку профільної бізнес-діяльності.

Найбільш важливою перевагою ІТ-аутсорсингу, на наш погляд, є відсутність необхідності залучення додаткового кваліфікованого персоналу для контролю за функціональною працездатністю і розвитком засобів програмного забезпечення. Вдаючись до послуг ІТ-аутсорсингу, підприємство-аутсорсі отримує значну перевагу, так як уникає потреби розширяти штат своїх співробітників, приймаючи додатково ІТ-фахівців. З використанням міжнародного аутсорсингу є можливість залучити до виконання послуг, які не є профільними для даного підприємства, зовнішнє підприємство, в складі якого є працівники необхідної кваліфікації. Підбір професійно кваліфікованого персоналу покладається на менеджмент підприємства-аутсорсера, звільняючи кадрову службу підприємства-аутсорсі від цих задач. Крім прямої фінансової економії, зумовленої зниженням сукупних витрат, це приносить суттєві зручності, зумовлені особливостями надання ІТ-послуг. Справа в тому, що підприємства, що виконують послуги ІТ-аутсорсингу, зазвичай, мають в себе достатній штат співробітників, для забезпечення кадрових потреби своїх споживачів, які уклали з ними відповідні угоди.

Не менш важливою перевагою ІТ-аутсорсингу є економія витрат, що виражається у відсутності необхідності наймати штатних ІТ-фахівців, тобто сплачувати їм зарплату та супутні податки. Також ІТ-аутсорсинг забезпечує досягнення оптимальних витрат на підтримання працездатності власного програмного забезпечення. З урахуванням жорсткої конкуренції, що є у сфері ІТ-аутсорсингу, перевагою для споживачів ІТ-послуг стає доступна вартість послуг залучених по аутсорсингу ІТ-фахівців. Форма роботи підприємства-замовника ІТ-послуг з аутсорсинговою фірмою може бути різною – від режиму цілодобової підтримки працездатності до виклику кваліфікованого спеціаліста лише у разі виникнення проблеми, яка нагально потребує оперативного вирішення.

Важливою перевагою, яка спонукає промислові підприємства віддавати ІТ-послуги на аутсорсинг, полягає в тому, що вони будуть виконуватися швидше. Делегування трудомістких ІТ-функцій фрілансерам або стороннім ІТ-підприємствам може допомогти аутсорсі швидко впоратися з ними та полегшити навантаження на основний персонал. Це також збільшує індекс бізнес-свободи. Підприємство має можливість сконцентрувати свої зусилля на розробці та покращенні основних процесів, які допомагають їхньому бізнесу працювати, передаючи допоміжні процедури на аутсорсинг.

Слід також відмітити переваги, які пов'язані з рівнем якості ІТ-послуг, які забезпечує аутсорсер, який вузько спеціалізується у своїй сфері. Він знає про комп'ютери все і навіть більше, що дозволяє йому надавати ІТ-послуги найвищої якості порівняно навіть із кваліфікованими найманими робітниками. На відміну від найманих разових працівників, аутсорсер разом підприємством-аутсорсі будує ІТ-структуру. Гарантії якості підтверджуються рівнем відповідальності – ІТ-аутсорсер юридично, матеріально і фінансово відповідає за результати своєї роботи.

Оцінка та зменшення комерційних ризиків - один із найважливіших задач будь-якого ІТ-проекту, яка також успішно вирішується з використання

аутсорсингу. Є реальна можливість отримати вигоду від більшої здатності ІТ-аутсорсера підготуватися та знизити потенційно можливі ризики.

Важливим є також доступність ІТ-послуг в сфері аутсорсингу. Штатний адміністратор може захворіти, фахівець із разових заявок — не приїхати через брак часу. Аутсорсингове підприємство завжди доступне, оскільки це прописано в угоді про надання послуг.

Конкуренція, тобто присутність на ринку багатьох гравців, що пропонують послуги міжнародного аутсорсингу, зумовлює можливість підбору потенційного ІТ-аутсорсера, який повністю відповідає вимогам даного замовника інформаційних послуг. Особливістю та відповідною перевагою ІТ-аутсорсингу у сфері розробки програмного забезпечення є можливість швидкої оцінки відповідності критеріям за допомогою аналізу результатів роботи претендента в його портфолію. Висока зацікавленість у отриманні нового ІТ-аутсорсі стає стимулом для якісного та своєчасного виконання всього обсягу покладених на ІТ-аутсорсера робіт.

Також відзначимо, що безперечною перевагою ІТ-аутсорсингу стає співпраця тільки з кваліфікованими фахівцями, до обов'язків яких входить оперативне вирішення нестандартних ситуацій в інформаційній сфері підприємства-замовника, які виникають з різного роду інформаційними технологіями та програмним забезпеченням, що використовуються на підприємстві-аутсорсі. За допомогою консультативного забезпечення підприємство-аутсорсер виставить фахово обґрунтовані рекомендації щодо підбору технічного оснащення підприємства-аутсорсі, спираючись на вимоги софту, що розробляється. Також аутсорсер допоможе правильно вибрати програмне забезпечення, заплановане до придбання з метою ефективного супроводу основної виробничо-комерційної діяльності. Це особливо актуально на промислових підприємствах, що мають розгалужену мережу офісів, які віддалено розміщені в різних районах міста або навіть в інших населених пунктах.

Таким чином, можна сформулювати перелік основних переваг ІТ-аутсорсингу для підприємств-замовників ІТ-послуг, які зіткнулися з необхідністю залучення сторонніх ІТ-фахівців.

- одержання необхідного рівня обслуговування;
- стабільна робота програм;
- швидке внесення змін до робочого програмного забезпечення;
- постійна технічна та технологічна підтримка;
- економія фінансових, людських, енергетичних та матеріальних ресурсів.

Переваги та особливості ІТ-аутсорсингу, розглянуті вище, надають унікальні можливості для невеликих підприємств, які мають суттєві фінансові обмеження. Залучення до роботи сторонніх високопрофесійних ІТ-фахівців дозволяє повністю уникнути необхідності пошуку відповідних ІТ-спеціалістів, а співпраця з по-справжньому кваліфікованою професійною командою підприємства-аутсорсера в повній мірі виключає ризики зупинення виробничого процесу внаслідок непрацездатності розробленого та встановленого програмного забезпечення.

Незважаючи на наявність очевидних переваг та вигод при практичному використанні міжнародного аутсорсингу слід також акцентувати увагу і на можливих при цьому негативних моментах (рис.4).



Рисунок 4 – Агрегування та деталізація недоліків аутсорсингу інформаційних технологій

Основний недолік ІТ-аутсорсингу – це наявність певних труднощів при виборі професійного та адекватного ІТ-аутсорсера. Якщо вибір буде вдалим, то в цьому випадку підприємство-аутсорсі отримує в основному переваги та підвищує ефективність своєї бізнес-діяльності. Але якщо буде помилка під час вибору, то аутсорсі може зіткнутися і з низькою кваліфікацією персоналу аутсорсера, і з ризиком витоку конфіденційної інформації, і з затримками у реагуванні та вирішенні проблем в ІТ-сфері, і з відсутністю розвитку ІТ-структури на підприємстві-аутсорсі.

Серед можливих недоліків міжнародного аутсорсингу слід виділити можливість аутсорсі втратити управлінський контроль виконання інформаційних послуг. Разом з тим, ця проблема не може бути суттєвою у випадку, коли ви знаєте фахівців, які залучені до виконання послуг, є до них довіра, але все ж таки треба діяти з певною обережністю.

Хоча і вважається, що ІТ-аутсорсинг дозволяє економити кошти, ризик того,

що будуть непланові (приховані) витрати, все ж таки має місце. Незважаючи на те, що всі функції, що виконуються аутсорсером, перераховані в угоді з ним, можуть виникати іноді ті завдання, які заздалегідь не можливо передбачити в угоді. За них доведеться доплачувати окремі кошти, що можуть становити значну суму. Особливо це характерно для малого бізнесу, коли його власників часто просять підписати тривалі аутсорсингові угоди, які мають багато умов та застережень, поданих дрібним шрифтом. Тут можна зіткнутися з прихованими витратами, якщо не уважно ознайомитися з умови аутсорсингу.

Можуть також виникнути проблеми з кондиційністю інформації та загрозами економічній безпеці аутсорсі. Будь-які виробничі функції, що передаються стороннім організаціям (аутсорсерам), відкривають їм певний доступ до комерційної інформації про дане підприємство, його сильні та слабкі сторони в бізнес-діяльності. З огляду на те, що правове забезпечення (діюче законодавство) у ІТ-сфері недостатньо стабільне і відрегульоване, завжди є загроза витоку важливої інформації до конкурентів. При передачі на аутсорсинг ІТ-процесів, які потребують передачі особистих даних, є ризик поставити під загрозу конфіденційність інших осіб або безпеку свого підприємства, розкриваючи таку інформацію іншим особам.

Можуть також виникнути проблеми і з якістю послуг. Сторонній виконавець (аутсорсер) не завжди може відповідати тому рівню якості, який задає підприємство-аутсорсі. Тим більше, провали ІТ-аутсорсера в тих чи інших моментах взаємин із споживачами позначиться на репутації і підприємства-споживача послуг.

Загрозливим може бути і той факт, що аутсорсі прив'язується до фінансового благополуччя іншого підприємства. З урахуванням того, що дане підприємство доручає частину своїх операцій аутсорсеру, воно стає відповідальним за те, щоб цей надавач ІТ-послуг був фінансово стабільним, щоб доручені йому ІТ-операції виконувались якісно та повною мірою.

Кожне підприємство звертає велику увагу на рівень публіситі та своєї репутації. При аутсорсингових відносинах тут може з'явитися загроза, сутність якої полягає в тому, що якщо підприємство-аутсорсі приймає на роботу нових співробітників, вони повинні позитивно ставитися до процедури аутсорсингу. Якщо в результаті здійснення аутсорсингових відносин працівники підприємства-аутсорсі втрачають свої робочі місця, їх ставлення до функції аутсорсингу буде суто негативним.

Підсумовуючи вищевикладене, відмітимо, що наявність негативних і позитивних сторін в міжнародного аутсорсингу пов'язана з тим, що цей процес неоднозначний і різними категоріями менеджерів та працівників промислових підприємств сприймаються по-різному. Тим не менш, грамотна професійна організація процесу міжнародного аутсорсингу здатна значно покращити якість роботи підприємства-аутсорсі та скоротити витрати, які не пов'язані з його основною діяльністю.

Проведені дослідження дозволяють виявити певні передумови, які об'єктивно формують потребу промислового підприємства у використанні

послуг підприємств ІТ-аутсорсера. Сутність цих передумов наглядно представлено на рис.5.



Рисунок 5 – Передумови використання послуг аутсорсингу інформаційних послуг промисловими підприємствами

Перспективи розвитку міжнародного аутсорсингу в українській економіці очевидні, так як він став стратегічним інструментом розвитку бізнес-діяльності промислових підприємств. В практиці роботи вітчизняних підприємств за умов нестабільності та загострення конкуренції ІТ-аутсорсинг стає важливим елементом економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства. Аутсорсинг інформаційних послуг суттєво впливає на рівень ефективності, гнучкості та адаптивності промислових підприємств, сприяє зниження витрат та підвищенню якості послуг. Жодне підприємство, незалежно від його рівня та форми власності, не почне свою бізнес-діяльність без підвищення ефективності її організації. При цьому як один з найбільш доступних та раціональних варіантів співпраці з сторонніми організаціями в галузі якісного забезпечення виробництва рекомендуються аутсорсингові відносини.

Застосування аутсорсингу є необхідним заходом для підприємств, що мають на меті суттєво підвищити конкурентоспроможність за рахунок використання нових технологій, реструктуризації менеджменту та оптимізації виробничих процесів. Світовий досвід підтверджує, що переваги аутсорсингу є невід’ємною частиною успішних підприємств, оскільки забезпечують високий рівень конкурентоспроможності зарубіжних компаній на міжнародному ринку. Однак, поряд із перевагами, використання аутсорсингових операцій пов’язане з певними недоліками. Тому, рішення про впровадження аутсорсингу має бути зваженими і економічно обґрунтованим.

Тема 4 Особливості становлення аутсорсингу багатонаціональних підприємств у практиці сучасного міжнародного бізнесу

1. Аутсорсинг і кооперація

Незважаючи на широке поширення аутсорсингу в практиці міжнародного бізнесу, до цих пір у багатьох публікаціях на цю тему існує деяка плутанина в використанні близьких за змістом понять, що відображають сутність сучасних тенденцій інтеграції виробничих процесів.

Аутсорсинг як технологія бізнесу полягає у винесенні за межі компанії окремих функцій або видів виробничої діяльності (основних, допоміжних чи обслуговуючих процесів), виконуваних раніше самостійно, або в реалізації «третьою стороною» цілих бізнес-процесів, які є частиною загальної бізнес-системи.

Бізнес-процесом ми будемо називати сукупність взаємопов'язаних функцій і видів виробничої діяльності, спрямованих на отримання певного результату. Відносини в рамках аутсорсингу пов'язують організацію-виробника продуктів і послуг, яка є замовником або клієнтом, і аутсорсера, тобто організацію-виконавця, що володіє необхідними ресурсами, наприклад:

- професійними (аутсорсер має висококваліфікованих фахівців, яких немає у компанії-клієнта);
- виробничо-технологічними (аутсорсер розпоряджається необхідними виробничими потужностями чи технологіями);
- фінансово-адміністративними (аутсорсер вміє керувати деякими проектами так, щоб знизити їх вартість та прискорити виконання);
- регіональними (в деяких регіонах чи країнах аналогічних робота коштує дешевше) і таке ін.

По відношенню до організації-виробнику і звичайному споживачеві організація-аутсорсер є «третьою стороною», ресурси аутсорсера залучаються організацією-виробником для реалізації основної, допоміжної або обслуговуючої діяльності, пов'язаної з виробництвом необхідних споживачеві продуктів чи послуг. У результаті залучення ресурсів аутсорсера, тобто «Третьої сторони», або винесення ряду функцій або бізнес-процесів «на сторону» має на меті найкраще задоволення потреб споживача, тобто відповідного продукту чи послуги окремим ціновим, якісним критеріям або індивідуальним потребам. Аутсорсинг обслуговуючих процесів (соціально-побутових функцій або забезпечення життєдіяльності офісу) пов'язаний зі скороченням виконуваних видів робіт всередині організації-клієнта, коли ці види робіт частково або повністю виконуються аутсорсером. До них відносяться, наприклад, відомча охорона, громадське харчування, прибирання будинків та приміщень і відповідні функції, управління автотранспортом організації, обслуговування комп'ютерів, оргтехніки і засобів зв'язку.

Скорочуються відділи та штат працівників організації-клієнта, раніше відповідальних за виконання цих робіт. Залучення кваліфікованих фахівців до управління організацією (аутсорсинг функцій управління організацією), навчання та підвищення кваліфікації персоналу (аутсорсинг корпоративного навчання), аутсорсинг логістичних функцій і маркетингу, аутсорсинг основних і допоміжних виробничих процесів може бути ефективним при повній або частковій передачі відповідних функцій аутсорсеру. Окремий напрямок аутсорсингу представляє собою аутсорсинг людських ресурсів. Впровадження в практику менеджменту принципів процесного управління (Business Process Management) поклало початок аутсорсингу бізнес-процесів (Business Process Outsourcing, BPO) як методології, логічно доповнює реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR). У цьому випадку аутсорсеру повністю передаються окремі бізнес-процеси, «виходи» яких споживаються організацією-клієнтом. Аутсорсинг бізнес-процесів є частиною загальної програми реструктуризації організації-клієнта в рамках BPR. Компанії-аутсорсери пропонують клієнтам комплексні рішення, пов'язані з реорганізацією всієї системи управління на основі використання інформаційних технологій та BPR, при цьому «за межі» організації-клієнта виносяться бізнес-процеси в галузі логістики, маркетингу, фінансового менеджменту, бухгалтерський та управлінський облік, виробничі бізнес-процеси, управління людськими ресурсами. Таким чином, аутсорсинг – широке поняття, що об'єднує різні форми взаємовигідного співробітництва. До аутсорсинг, зокрема, можна віднести:

- використання послуг спеціалізованих організацій для вирішення внутрішніх проблем компанії (наприклад, розробки проектів, кадрового забезпечення, навчання персоналу);

- придбання у сторонніх компаній послуг з реалізації окремих бізнес-процесів (наприклад, у сфері логістики, інформаційного та фінансового обслуговування тощо);

- винесення виробництва (частково або повністю) в регіони з дешевшою робочою силою;

- реалізацію проектів (частково або повністю) силами зовнішніх організацій, які мають необхідними ресурсами, в тому числі висококваліфікованим персоналом;

- винесення частини активів за межі підприємства, створення дочірніх фірм та спільних підприємств для виконання окремих видів діяльності (виробництва або послуг). Стосовно до сформованих у господарській практиці форм кооперації спеціалізованих виробництв аутсорсинг має ряд відмінних рис, розуміння яких дозволить правильно позиціонувати власну організацію з точки зору вибору та обґрунтування довгострокової стратегії розвитку.

Кооперування (кооперація) це встановлення самостійними спеціалізованими підприємствами прямих тривалих виробничих зв'язків з метою спільного випуску якого-небудь продукту. Розрізняють зв'язки, засновані на виробничому кооперуванні і на матеріально-технічному постачанні. Відповідно до форм спеціалізації виділяють три форми виробничого кооперування:

предметне або агрегатне;
 подетальне;
 технологічне.

Основними характеристиками кооперування прийнято вважати кількість підприємств, з якими кооперується головне підприємство, а також:

а) частку вартості отримуваних виробів у загальній вартості продукції підприємства;

б) частку вартості послуг спеціалізованих підприємств у загальній собівартості продукції підприємства.

Аутсорсинг з цієї точки зору є однією з форм внутрішньогалузевого виробничого кооперування. Основними характеристиками аутсорсингу як форми виробничого кооперування можна вважати:

а) частку вартості продукції (деталей, вузлів, комплектуючих тощо), що поставляється зовнішніми організаціями-постачальниками, у вартості одиниці продукції підприємства-виробника (власника торгової марки);

б) частку вартості послуг зовнішніх організацій в загальній собівартості продукції (послуг) підприємства-виробника (утримувача торгової марки).

Результатом реалізації методології аутсорсингу у виробництві є, наприклад, контрактне виробництво:

Передача компанією - власником торгової марки (володарем патентів та, розробником продукту тощо) замовлення на виробництво самого продукту сторонньої організації. Передача контракту «на сторону» (contracting-out) широко практикується в діяльності закордонних компаній. Поняття «contracting-out» пов'язане також з практикою передачі контрактів іншим фірмам з відмовою від права отримання прибутку від них або передачі державними установами контрактів приватним фірмам.

Аутсорсинг, таким чином, - це комплексне стратегічне рішення, спрямоване на реструктуризацію діяльності організації, з передачею окремих функцій або цілих бізнес-процесів зовнішнім виконавцям. Відносини між організацією-замовником і організацією-виконавцем (аутсорсером) будуються на основі контракту (угоди про аутсорсинг). В рамках контракту компанія-замовник доручає виконавцю (аутсорсеру) виконання окремих видів робіт, необхідних для створення споживчої вартості, забезпечення ефективності і конкурентоспроможності власної діяльності. Результати виконання цих робіт купуються у вигляді послуг: виробничих, кредитно- фінансових, інформаційних, торгово-посередницьких, логістичних, консультаційних та інші.

Аутсорсинг безпосередньо впливає на теперішнє і майбутнє компанії. Від успішного результату аутсорсингу в чому залежить успіх бізнесу в цілому: вартість акцій компанії на фондовому ринку; її репутація; взаємини з партнерами; конкурентами та покупцями; перспективи розвитку; вплив, на компанії та окремі її підрозділами на формування економіки регіону.

2 Аутсорсинг у виробництві

Всі підприємства працюють з дуже схожим складниками ресурсів. За

винятком рідкісних випадків з монополіями, єдине, що відрізняє одне підприємство від іншого, незалежно від галузі, - це якість управління цим підприємством на всіх рівнях менеджменту. Є тільки один спосіб оцінити цей вирішальний фактор, він полягає у вимірі продуктивності, яка показує, наскільки розумно використовуються ресурси і який вони приносять прибуток, - так говорив про ефективність менеджменту П. Друкер ще 50 років назад. Протягом півстоліття цією тезою керувалися менеджери всіх рівнів, і вона не втратила своєї актуальності в епоху інформатизації. Проте уявлення про ефективність використання ресурсів і самих ресурсів, що створюють передумови високої конкурентоспроможності організації, зазнали значних змін. До стратегічних ресурсів стали відносити: можливості найкращого обслуговування клієнтів, можливості та терміни освоєння нових продуктів, видів послуг і нових ринків, людський та інтелектуальний капітал, інформаційні технології, системи і бази даних.

Застосування аутсорсингу як технології менеджменту часто пов'язують з тими змінами в умовах функціонування організацій наприкінці ХХ ст., які покликані глобальною інформатизацією. У вузькому сенсі аутсорсинг іноді розглядається як реалізація «третьою стороною» саме функцій забезпечення інформаційних потреб організації (ІТ-аутсорсинг), незалежно від сфери діяльності. Такої точки зору дотримуються дослідники, які спираються на дані про широке впровадження інформаційних технологій управління, яких досяг менеджмент в епоху інформаційної конкуренції, тобто починаючи з 1975 р.

У той же час для досягнення успіху в інформаційному середовищі, коли конкуренція набуває нових форм, бізнесу потрібні не тільки промислові та інформаційні технології, а й нові технології менеджменту, дозволяють максимально ефективно використовувати наявні ресурси. Визнаючи значення міжнародного аутсорсингу, відзначимо, що розвиток аутсорсингу як технології сучасного менеджменту є прямим наслідком кооперації спеціалізованих виробництв на всіх стадіях виробничого процесу. У свою чергу, інформатизація всіх сфер діяльності сучасних організацій стала стимулом до застосування нових інструментів, концепцій і технологій менеджменту, прискоренню інноваційних процесів в управлінні, зростання ролі нематеріальних активів у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності.

Для розуміння етапів розвитку аутсорсингу як технології менеджменту розглянемо сучасне виробництво на прикладі машинобудівної галузі – однієї з найбільш розвинених галузей економіки. Динаміка глобальних процесів, що відбуваються в машинобудуванні, відображає всі передові досягнення менеджменту, починаючи з реалізації ідей Фредеріка Тейлора і закінчуючи сучасними мережевими принципами формування виробничих систем і моделями виробничо-комерційної кооперації.

Економічна сутність аутсорсингу полягає в передачі «третьої стороні» не тільки окремих виробничих процесів, але також повноважень, відповідальності та ризиків на основі довгострокових угод. Розглянемо розвиток аутсорсингу у взаємозв'язку з розвитком системи виробничих і організаційно-економічних відносин машинобудівного підприємства. Машинобудівне виробництво

включає наступні стадії:

а) заготівельну, на якій із сировини та матеріалів отримують необхідні заготовки, що є подібними за формою і розмірами до готових деталей;

б) оброблювальну, на якій матеріали і заготовки перетворюються в готові деталі, що володіють всіма необхідними за технічним умовам властивостями (розмірами, точністю обробки), що відповідають фізико-хімічним вимогам;

в) складальну, яка включає складання деталей в окремі частини машини (вузли, механізми) і загальну збірку машини, її випробування.

До цехів першій стадії - заготівельної - відносяться такі цехи, як ливарні (сірого чавуну, ковкого чавуну, сталевих і кольорових лиття), цехи ковальські, пресові, заготівельні, цехи металоконструкцій.

До групи цехів другій стадії - оброблювальній - входять механообробні, деревообробні, термічні, цехи захисних і декоративних покриттів (гальванічні, малярські).

До цехам третій стадії - складальній - відносяться цехи вузловий та загальної збірки, дослідні цехи, цехи забарвлення готових машин, а якщо це потрібно - цехи демонтажу і подальшого монтажу готових машин. Зазначені вище цехи відносяться до цехів основного виробництва (основні або виробничі цехи), тобто до таких, де безпосередньо здійснюється процес виготовлення продукції, на випуск якої спеціалізований завод. Для забезпечення нормальної роботи цехів основного виробництва на машинобудівному підприємстві існують так звані допоміжні цехи (допоміжне виробництво).

До допоміжних відносять цехи, що забезпечують виробничий процес технологічним устаткуванням, енергією, що здійснюють ремонт устаткування, виготовленні різних допоміжних пристроїв, перевезення вантажів. На деяких заводах є також експериментальні цехи, які виготовляють, а потім випробовують зразки нових конструкцій. У багатьох випадках такі цехи підпорядковані спеціальним конструкторським або дослідно-конструкторським бюро, хоча і знаходяться на території заводів серійного виробництва.

Машинобудівні заводи склалися як підприємства, що мали в своєму складі комплекс виробничих і допоміжних цехів. Вони, як правило, самі забезпечували себе заготовками, інструментами, запасними частинами для ремонту обладнання, здійснювали своїми силами ремонт і модернізацію устаткування і багато інших видів обслуговування виробництва.

Проект Слоуна виробництва автомобілів, засноване на кооперації вузькоспеціалізованих заводів. У 40-х рр. XX ст. методологію Слоуна взяли на озброєння компанії Ford Motor і Chrysler. Таким чином, оформилася «Велика трійка» автомобільної промисловості США, частка якої в 1960-х рр. у виробництві легкових автомобілів становила близько 95%, у виробництві вантажних автомобілів - близько 80%.

Аутсорсинг у «Великій трійці» має три рівні вертикальної інтеграції, Перший рівень - виробництво на спеціалізованих заводах компаній (у 1965 р. - 250 заводів). Другий рівень - кооперація заводів «Великої трійки» з фірмами, що поставляють готові для комплектації автомобілів деталі, вузли й агрегати (близько 7 тис. фірм). Третій рівень - кооперація заводів другогорівня з

підприємствами, які постачають різні вироби і матеріали. Усього налічується понад 100 тис. таких підприємств. З них тільки 2 тис. мають число зайнятих понад 250 чоловік, а основну масу складають малі підприємства.

Умови діяльності промислових підприємств кінця XX - початку XXI ст. вимагають нових концептуальних рішень, принципів ведення бізнесу та структурної організації. Ці нові умови знаходять своє відображення в наступних характерних процесах:

перехід від функціональної спеціалізації (закупівлі, виробництво, продаж, маркетинг і технологічна спеціалізація) до інтеграції бізнес- процесів. Коопераційне взаємодія виробників і постачальників різних рівнів більше не є ефективним, якщо в його основі не лежить об'єднання високопрофесійних спеціалістів в рамках виконання єдиних бізнес-задач. Оперативність, ефективність і якість стають визначальними показниками для кожної ланки ланцюжка створення вартості;

інтеграція всіх ланок ланцюжка створення вартості на підставі сучасних інформаційних технологій для зниження вартості продукції, скорочення термінів виконання замовлення. «Пусковим механізмом» початку виробництва служить момент розміщення клієнтом замовлення, далі всі ланки функціонують узгоджено, починаючи від поставок сировини до доставки продукції споживачеві;

перехід до виконання індивідуальних замовлень покупців, пропозиція різноманітних продуктів і послуг за стандартними цінами, незалежно від малих партій замовлення або унікальності властивостей. Згадаймо афоризм Г. Форда: «Будь-який покупець може отримати автомобіль будь-якого кольору, якого забажає, поки автомобіль залишається чорним». Але як тільки клієнт отримує найнеобхідніше, у нього виникає потреба отримати те, що відповідає його особистим смакам. Процвітання за рахунок виробництва і поставок продукції стандартної якості за низькими цінами стає неможливим;

вихід на глобальний світовий ринок для забезпечення прибутковості нових продуктів та видів діяльності. Кордони не є більш перешкодою для іноземних компаній, що працюють в тій же сфері. Успіх у бізнесі безпосередньо пов'язаний зі здатністю компанії конкурувати на світовому ринку з виробниками світового рівня;

скорочення життєвого циклу окремих продуктів, розвиток інноваційних технологій, оперативність в освоєнні нових технологій і виведення нових продуктів на ринок; вдосконалення споживчих властивостей продуктів з тривалим життєвим циклом, розвиток послуг, скорочення термінів доставки.

Успіх окремого продукту на ринку не є запорукою конкурентоспроможності в найближчому майбутньому. Аналіз змін в зовнішній і внутрішній середовищі організації показує, що найбільш ефективним є принцип формування виробничої системи на основі аутсорсингу. По суті, тільки аутсорсинг надає можливість побудови ланцюжка створення вартості таким чином, щоб кожна її ланка було забезпечена ключовими компетенціями окремого виробника продукції чи послуг в окремій сфері, а також доступними ресурсами. Це стосується розробки, виробництва та просування на ринок як нових

продуктів, так і продуктів з тривалим життєвим циклом. Для виробників відомих марок (носіїв бренду) стало нормою винесення виробництва в регіони з дешевою робочою силою та іншими доступними ресурсами, що спонукає до експорту та розвитку передових технологій. Великі виробники все менше прив'язують свої заводи безпосередньо до ринків збуту, розміщуючи їх у найбільш економічних і зручних зонах. В умовах глобальної економіки традиційна теза «виробляти там, де продаєш» втрачає актуальність. В умовах економічної глобалізації аутсорсинг лежить в основі організації діяльності транснаціональних автомобілебудівних компаній. Нові заводи в розвиваються в країнах та будуються в основному як база для низько-затратного експорту на розвинені ринки, що набагато менш ризиковано, ніж вкладення великих інвестицій в ринок, що розвивається, який може і не сформуватися. При цьому певна частина продукції може продаватися і в країні-виробника. Проводячи подібну стратегію взаємного виграшу, компанія-інвестор домагається того, що її діяльність заохочується місцевим органами влади. В результаті зростає рівень зайнятості населення, встановлюються або зміцнюються зовнішньоторговельні відносини, нарешті, забезпечується приплив у країну іноземної валюти.

3 Аутстафінг: економічна сутність, особливості та розвиток

Аутстафінг — це вивід персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера. Ідея аутстафінгу персоналу полягає у тому, що співробітники, формально працевлаштовані в компанії-провайдері, але в той же час виконували свої обов'язки на попередньому місці роботи.

Д. Рябих виділяє такі види аутстафінгових послуг:

- 1) кадрово-аутстафінгові послуги,
- 2) бухгалтерсько-аутстафінгові послуги,
- 3) консалтингово-аутстафінгові послуги,
- 4) юридично-аутстафінгові послуги та безпосередньо
- 5) аутстафінгові послуги.

Так, у першому випадку, мається на увазі перший етап життєвого циклу організації, коли аутстафер бере на себе функції підбору та оформлення персоналу. У другому випадку, дотримуючись логіки Д. Рябих, аутстафінг є певним різновидом аутсорсингу, коли організація перекладає на аутстафера функції з ведення бухгалтерського обліку персоналу. Третій вид – це консультаційна підтримка організації з питань розвитку персоналу, удосконалення процесу управління останнім та, відповідно, забезпечення проведення навчання персоналу. Четвертий вид – це також, на нашу думку, є різновидом аутсорсингу, коли організація перекладає певні юридичні функції на організацію-провайдера (аутстафера). П'ятий вид – це безпосередньо аутстафінгові послуги, а саме зарахування персоналу у штат аутстафера.

Необхідними умовами застосування аутстафінгу є: наявність інформації про підприємства, філіали, яким можна запропонувати персонал; економічне

обґрунтування даного проекту, оцінюючи втрати на збереження персоналу на підприємстві та витрати, пов'язані з передачею персоналу сторонній організації; розроблення аутстафінг-проекту, оформлення контракту про аутстафінг.

Аутстафінг скорочує витрати та трудовозатрати на ведення документообігу; використовуючи послуги аутстафінгу компанії відмічають покращення якості виконання роботи, значно зростає рівень керованості персоналом, відповідає потреба тримати у штаті небалих працівників. Подвійний контроль над робітником (з боку замовника та кадрового агентства) дає хороші результати.

Випадки, у яких компанії вигідно використовувати аутстафінг:

- компанія хоче скоротити штат, не втрачаючи при цьому кваліфікованих співробітників;
- бажання розвивати бізнес в певних регіонах без відкриття філіалів;
- обмеження на кількість співробітників у штаті в той час, коли розвиток бізнесу потребує залучення спеціалістів;
- зниження ризиків пов'язаних з трудовими відносинами;
- реалізація тимчасового проекту без відкриття нових вакансій;
- оцінка нових співробітників без прийому на роботу або на випробувальний строк;
- кадровий аутсорсинг скорочує адміністративні витрати на кадровий облік, виплату заробітної плати та податків.

Використовувати аутсорсинг вигідно компаніям, які працюють за спрощеним оподаткуванням. Адже саме їм не можна перевищувати встановлену чисельність співробітників. Ще однією поширеною причиною використання кадрового аутсорсингу є зниження витрат на фонд оплати праці. Кошти, які перераховують рекрутинговому агентству, проходять по абсолютно іншій статті.

Можна виділити такі плюси кадрового аутсорсингу:

- зниження ризиків, пов'язаних з трудовими відносинами;
- повна передача податкової та юридичної відповідальності на компанію координатора;
- зниження витрат та кадрового завантаження з приводу бухгалтерського і адміністративного супроводження персоналу;
- аутсорсинг персоналу дозволяє задіяти необмежену кількість спеціалістів і при цьому не змінювати чисельність штату.

В Україні дедалі більше з'являється компаній, які надають послуги аутсорсингу та безпосередньо аутстафінгу на абсолютно легальних умовах.

4 Аутсорсинг і сучасні концепції міжнародного менеджменту на багатонаціональних підприємствах

Аутсорсинг як нова концепція побудови бізнесу формує принципово новий погляд на майбутнє не лише окремих фірм, але і підприємництва в цілому. Успіх менеджменту полягає в постійному вдосконаленні компанії, гнучкості та адаптивності, підприємницької ініціативи і компетенції. Конкуренція на відкритому ринку, де визначальну роль відіграють вже не тільки співвідношення ціни і якості продукції, а й можливості найкращого задоволення потреб

клієнтів, спектр надаваних послуг, скорочення часу виходу на ринок нових товарів, володіння інтелектуальною власністю та інші переваги компанії, змушує менеджерів використовувати нові концепції управління, які охоплюють такі поняття, як загальний менеджмент якості (total quality management, TQM), реінжиніринг бізнес-процесів (business process reengineering, BPR), побудова раціональних

«тонких» структур управління (lean management), «струнке виробництво» (lean production), управління людськими ресурсами (human resources management), скорочення (downsizing) і децентралізації (decentralization).

Всі сучасні концепції менеджменту в кінцевому рахунку спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. На думку Дж.Б. Хейвуд, керівництво компаній, принаймні великих, традиційно використовує в рамках одного проекту, спрямованого на підвищення ефективності, три елементи:

- застосування сучасних методів управління;
- впровадження інформаційних технологій;
- залучення консультантів з питань управління.

Сучасні методи управління засновані на послідовному використанні всіх доступних методів і прийомів, пропонованих концепціями TQM і BPR. При цьому TQM переслідує мету поліпшення існуючих технологічних процесів, BPR вимагає від компанії перегляду реорганізації функцій, яка привела б їх у відповідність до вимоги клієнтів. Застосування нових інформаційних технологій, в тому числі систем планування ресурсів і управління підприємством (enterprise resource planning, ERP), забезпечує зниження витрат обслуговування бізнес-процесів. Перетворення, яким піддається компанія у процесі впровадження доступних інструментів підвищення ефективності та конкурентоспроможності, здійснюються в рамках окремих проектів, для розробки та реалізації яких запрошуються кваліфіковані фахівці. Думка фахівців-консультантів надзвичайно важлива для компанії ще й тому, що професійний «погляд зі сторони» дозволяє виявити реальні потреби клієнтів компанії.

Основні принципи аутсорсингу: «займатися тим, що можеш і вмієш робити краще, ніж інші» та «доручати іншим те, що вони роблять краще і дешевше» гармонійно вписуються в усі сучасні концепції управління. Реорганізація всієї діяльності компанії відповідно до вимог міжнародних стандартів якості, впровадження принципів процесного управління, постійне вдосконалення (continuous improvement) бізнес-систем повинні розглядати аутсорсинг окремих функцій або бізнес-процесів в якості однієї із стратегічних альтернатив. Перспектива залучення ресурсів зовнішніх організацій відкриває перед компанією значно більше можливостей, ніж перспектива постійного впровадження своїми силами всіляких «патентованих новинок», не кажучи вже про витрати, з якими це пов'язано.

Нові концепції менеджменту і перетворення в структурі управління сучасною організацією знаходять своє відображення в конкретних тенденції:

побудова системи маркетингу та збуту, орієнтованої на максимально повне задоволення споживачів; розвиток поняття бренду, створення збутових мереж;

виділення інноваційного менеджменту в окремий напрям, побудовасистем управління знаннями та інтелектуальним потенціалом організації;

стандартизація та уніфікація бізнес-процесів, впровадження загальних систем якості (TQM);

перехід від функціональних принципів управління до процесного управління, впровадження реінжинірингу бізнес-процесів в практику діяльності організації;

підвищення вимог до ефективності і якості бізнес-процесів в умовах обмежених можливостей інвестування;

перехід від ієрархічних систем управління персоналом до ефективних систем управління людськими ресурсами;

активне впровадження інформаційних технологій в управління, ІТ- систем;

зростання ролі систем планування та обліку, заснованих на критеріях ефективності діяльності організації в цілому, розвиток методів функціонально-вартісного аналізу, ABC-аналізу;

поглиблення спеціалізації, формування виробничих мереж.

У сфері виробництва високотехнологічної продукції традиційно реалізується ланцюжок: ODM (original design manufacturer - розробник виробу та / або дизайну) - OEM (original equipment manufacturer - виробник виробу, що має торгову марку або бренд) - CEM (contract equipment manufacturer - контрактний виробник, виробляє продукт під торговою маркою замовника OEM).

Технологічно замкнута компанія або холдинг, побудована з використанням традиційних моделей і концепцій менеджменту, орієнтована на «ринок виробника». У свою чергу, FBO-компанія орієнтована на «ринок споживача» і цілком спеціалізується на управлінні продажами, розробці нових продуктів, управлінні ноу-хау та інноваціями, розвитку інтелектуального капіталу. Виробництво ж побудовано на основі розміщення замовлень у зовнішніх організацій, тобто на основі виробничого аутсорсингу.

Формування КВО-моделі - заключний етап використання повного аутсорсингу виробничих бізнес-процесів. Однак аутсорсинг як стратегічна альтернатива доступний практично на будь-якому етапі розвитку організації.

Залучення ресурсів інших організацій, які вже зарекомендували себе на ринку з найкращого боку, забезпечує необхідний якісний рівень продуктів і послуг. Винесення окремих функцій і бізнес-процесів за межами компанії передбачає передачу аутсорсеру також і відповідальності за їх виконання, що при розумній побудові системи контролю значно скорочує і відповідні витрати. Скорочення кількості підрозділів несе з собою скорочення рівнів управління, раціоналізацію структури управління. Використання новітніх досягнень у сфері комунікацій та обробки інформації, а також сучасних засобів управління на основі комп'ютерних технологій, якими володіють аутсорсери, дозволяє значно знизити витрати, у тому числі і витрати на персонал. Вся бізнес-система стає більш керованою. Однак побудова такої системи - складне комплексне завдання. Компанія, яка на практиці розвиває ідею про передачу аутсорсеру ряду функцій або бізнес-процесів, скоро помічає, що рішення про використання аутсорсингу тягне за собою істотні зміни всієї системи управління,

які не можуть бути реалізовані «в один прийом». Серед цілей використання аутсорсингу можна виділити стратегічні й оперативні. В якості стратегічної мети виступає послідовна концентрація на основній діяльності організації, її основних уміннях, що відрізняють організацію від конкурентів. Вся інша діяльність, в якій організація не відрізняється від конкурентів, а можливо, і програє їм, може бути винесена за її межі. Так була сформульована стратегічна мета аутсорсингу ще в 1993 р., і з тих пір саме прагнення зосередити всі внутрішні ресурси і можливості на розвитку ключових компетенцій в діяльності організації, посилення її конкурентної позиції орієнтує менеджмент на пошук партнерів по аутсорсингу. Не можна обійти увагою також необхідність і можливість зниження витрат в результаті використання аутсорсингу. Зниження витрат є основною оперативною метою і мотивом використання аутсорсингу. Формування нового «обличчя» компанії при використанні аутсорсингу здійснюється в результаті підготовки і реалізації аутсорсинг-проекту. Аутсорсинг-проект - це цілеспрямована зміна бізнес-системи на основі методології аутсорсингу, зі встановленими вимогами до якості результату, визначеними обмеженнями ресурсів (матеріальних, фінансових, людських тощо) і специфічною організацією. Відповідно формуються нові зв'язки і відносини між окремими елементами бізнес-системи, матеріальні, інформаційні, фінансові та інші потоки всередині неї.

Розробка і реалізація аутсорсинг-проекту - комплексний процес, що включає в себе прийняття цілого ряду стратегічно важливих для організації управлінських рішень. Впровадження аутсорсингу в практику діяльності компанії може бути самостійною метою і результатом проекту, якщо вже створено необхідні передумови для «проведення в життя» такого рішення,

наприклад, є успішний досвід партнера-аутсорсера в реалізації аналогічних проектів. В інших випадках використання аутсорсингу є складовою частиною загальної програми підвищення ефективності підприємницької діяльності організації, наприклад в рамках реструктуризації промислового підприємства.

Якщо проект спрямований на пошук внутрішніх резервів витрат, то необхідно визнати, що ці резерви мають свої природні обмеження і, крім того, зниження витрат одним з підрозділів компанії не означає підвищення її ефективності в цілому. Переваги аутсорсинг-проекту полягають у тому, що він послідовно наближає організацію до можливості найбільш повної відповідності вимогам ринку за рахунок використання не внутрішніх резервів, а зовнішніх ресурсів. Аутсорсинг-проект спрямований на:

пошук шляхів зниження витрат за рахунок використання ресурсів аутсорсерів;

підвищення якості продуктів / послуг і найкращу відповідність вимогам клієнтів (аутсорсер вже має необхідні конкурентні переваги);

вивільнення власних ресурсів і можливість їх цілеспрямованого використання для розвитку та вдосконалення власних компетенцій та придбання додаткових конкурентних переваг.

Проте практика показує, що аутсорсинг-проект не завжди приводить компанію до бажаного рівня конкурентоспроможності. Серед причин можливих

невдач можна виділити наступні:

швидкість зміни уподобань споживачів (пов'язана, як правило, з темпами технічного прогресу, коли прогнози розвитку життєвого циклу окремих продуктів не виправдовуються через появу і бурхливий розвиток технологій; в якості прикладу можна навести зміну форматів запису звуку тазображення);

недостатнє опрацювання самого аутсорсинг-проекту (відсутність об'єктивної інформації, недостатнє економічне обґрунтування);

неправильний вибір партнера-аутсорсера;

невиправдане винесення за межі організації основних функцій або бізнес-процесів.

Щоб уникнути серйозних помилок і окремих проблем у підготовці та реалізації аутсорсинг-проекту як частини комплексної програми підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації на основі сучасних концепцій менеджменту, необхідно розуміти, які реальні переваги може отримати кожна зі сторін - учасниць проекту та з якими ризиками пов'язане рішення про використання аутсорсингу для клієнта.

Перш ніж розглянути окремі етапи аутсорсинг-проекту, а також можливі переваги та недоліки аутсорсинг, зупинимося на основних термінах, що визначають сутність управлінських рішень в межах розгляду теорії аутсорсингу.

Тема 5-6 Основні характеристики форм та видів аутсорсингу багатонаціональних підприємств

1. Форми використання аутсорсингу багатонаціональними підприємствами

Сьогодні існує безліч різних способів реалізації послуг аутсорсингу в області інформаційних технологій. Більшість організацій передають на аутсорсинг деякі види діяльності в області інформаційних технологій, багато працюють більш ніж з одним постачальником. Тенденція аутсорсингу деяких або всіх видів діяльності організації в області інформаційних технологій сильно впливає на кар'єру співробітників і менеджерів відділу інформаційних технологій. Рішення про аутсорсинг можуть бути покладені на відділи інформаційних технологій вищим керівництвом, але результати надавати доводиться професіоналам в області інформаційних технологій. В практиці виробничо-комерційної діяльності промислових підприємств використовуються п'ять основних форм аутсорсингу: повний і частковий аутсорсинг, сумісний аутсорсинг, проміжний аутсорсинг, трансформаційний аутсорсинг. Коротка характеристика вказаних форм аутсорсингу надана на рис.6.

Останнім часом мова починає йти вже не тільки про аутсорсинг робіт з налагодження і налаштування, обслуговування і супроводу інформаційної інфраструктури, а й про передачу стороннім організаціям всього комплексу заходів зі створення та підтримки корпоративної інформаційної системи. Рішення щодо передачі зовнішньому підприємству інформаційної системи в цілому дозволяє підприємству позбутися від витрат на програмне та апаратне забезпечення, на відповідні оновлення, ремонти і обслуговування. В останньому випадку підприємство навіть не намагається придбати у власність апаратне забезпечення - все надається партнером по аутсорсингу. Такий комплексний аутсорсинг перекладає на плечі партнера всі турботи про підтримку інфраструктури в робочому стані, періодичному оновленні обчислювальної техніки і програмного забезпечення, оргтехніки та витратних матеріалів.

На основі викладеного вище, є можливість виділити ряд особливостей і загальних характеристик аутсорсингу:

1) аутсорсинг здійснюється на договірній основі: аутсорсинг визначається як практика планування, управління і реалізації певних видів робіт сторонньою організацією згідно умов двосторонньої угоди;

2) одноразове придбання певного товару (послуги) не буде об'єктом аутсорсингу, аутсорсинг - це завжди постійне співробітництво на основі контрактних (договірних) відносин;

3) надання права виконання певних видів робіт сторонній організації завжди здійснюється на досить тривалий термін;

4) аутсорсинг має місце тільки тоді, коли мова йдеться про передачу іншому (зовнішньому) підприємству таких робіт, які могли б при певних умовах здійснюватися всередині самого підприємства;

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

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



Рисунок 6 – Форми аутсорсингу на промислових підприємствах та їх характеристика

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що надання в аутсорсинг деяких функцій підприємства стратегічно доцільно в тому випадку, якщо:

а) незалежні бізнес-партнери виконують ці функції краще і дешевше. Наприклад, значна кількість виробників комп'ютерної техніки відмовилися від функції кінцевого складання, доручивши цю роботу аутсорсерам, що дало їм

можливість отримати значну економію на закупівлі комплектуючих для комп'ютерної техніки, а також на організацію самого складального процесу. Фірма Cisco передала майже все виробництво і складання маршрутизаторів і комутаційного обладнання підприємству-партнеру, який володіє 37 підприємствами, робота яких координується через Інтернет;

б) ця діяльність не є конкуренто значущою і її надання в аутсорсинг не загрожує змінам ключових компетенцій, виробничим можливостям і інтелектуальним ноу-хау підприємства. Широко використовується практика надання в аутсорсинг послуг по обслуговуванню промислового обладнання, обробки інформаційних даних, ведення управлінського та бухгалтерського обліку, низки допоміжних функцій адміністративного характеру підприємствам, які спеціалізуються на даній діяльності;

в) це зменшує рівень комерційного ризику, пов'язаного зі змінами бізнес-процесів, технологій і/або переваг продукції для потенційних споживчих;

г) це суттєво підвищує гнучкість та оперативність прийняття господарських рішень, зменшує час на розробку і виведення на цільовий ринок інноваційних товарів, зменшує витрати підприємства на координацію всіх цих дій;

д) це дозволяє підприємству зосередити свої зусилля на основному своєму бізнесі.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок про те, що розгляд міжнародного аутсорсингу в якості одного зі складових портфеля ІТ-проектів промислового підприємства дозволяє на основі реалізації процесного підходу оперативно створювати нові конкурентні переваги. Це стає можливим за рахунок чіткого дотримання всіх основних етапів портфельного управління проектами, вибудованої системи взаємозв'язку проектної стратегії, стратегії портфеля і загальної стратегії, прозорих вимог до всіх відповідальних за реалізацію кожного ІТ-проекту, відповідності встановленим вимогам до результатів ІТ-проектів і розуміння їх впливу на загальний результат діяльності всього підприємства. При цьому технологічну основу реалізації зазначених підходів становить інтегрована цифрова інфраструктура управління підприємством.

2. Види аутсорсингу багатонаціональних підприємств та їх характеристика

Основний ефект аутсорсингу досягається за рахунок того, що спеціалізоване підприємство забезпечує більш ефективне і якісне виконання переданих йому процесів або функцій. Незаперечною перевагою аутсорсингу є відсутність об'ємних довгострокових інвестицій, що є надзвичайно важливим для поточного стану українських підприємств.

Слід зазначити що має місце певна кількість різновидів аутсорсингу, основні з яких представлено в табл.5.

Таблиця 5 – Види аутсорсингу

Види аутсорсингу				
Аутсорсинг функцій управління (бізнес процесів)	Виробничий аутсорсинг	Аутсорсинг інформаційних технологій	Аутсорсинг в сфері послуг	Аутсорсинг управління знаннями
Підвиди аутсорсинга				
- бухгалтерський облік і фінанси; - управління персоналом; - маркетинг; - реклама; - логістика; - підбір кадрів	- аутсорсинг основного виробництва; - аутсорсинг допоміжного виробництва	- офшорне програмування; - тестування програмного забезпечення; - електронний бізнес	- ділові послуги (лізингові, будівельні, архітектурні); - торгівельні послуги, готельні послуги; - транспортні послуги та послуги зв'язку; - послуги держсектора, включаючи соціальні	- вивчення і аналітична обробка даних; - формування та управління базами знань; - моніторинг ЗМІ; - архівування та індексування даних

Виробничий аутсорсинг визначає, що підприємство віддає частину свого ланцюжка виробничих процесів або цілком весь цикл виробництва іншому підприємству. Крім того, можливий варіант продажу частини своїх підрозділів іншим підприємствам і подальшу взаємодію з ними вже в рамках аутсорсингу. Цей вид аутсорсингу дозволяє зосередитися на розробці нових товарів і послуг для забезпечення конкурентних переваг підприємства, а також збільшити гнучкість виробництва, оперативність його адаптації до мінливих ринкових умов.

Аутсорсинг бізнес-процесів включає передачу іншому підприємству окремих бізнес-процесів, які не є для даного підприємства основними, склад яких постійно змінюється за асортиментом, обсягом, структурою. З їх числа на аутсорсинг можуть бути передані управління персоналом, бухгалтерський облік, маркетинг, реклама, логістика. Аутсорсинг бізнес-процесів є динамічним видом, причому найбільше зростання проявляється в сфері фінансів та бухгалтерського обліку.

Аутсорсинг управління знаннями вважається новою тенденцією в індустрії, це наступний крок вгору по ланцюжку створення вартості аутсорсингу. Аутсорсинг управління знанням дозволяє підприємствам передавати стороннім організаціям різні завдання, які потребують високого рівня знань, незалежно від їх географічного розташування, і залучати експертні знання та навички, які повністю або частково відсутні на даному підприємстві. Цей вид аутсорсингу входить в сферу основної бізнес-діяльності, що дозволяє підприємствам бути конкурентоспроможними або бути невід'ємною частиною ланцюжка створення вартості підприємства. Наші дослідження показали, що визначення аутсорсингу управління знаннями продовжує еволюціонувати, так як наукові дослідження в даній області ще тільки починаються і немає достатньої дослідницької бази. Цей вид аутсорсингу вважається третім поколінням аутсорсингової революції: ІТ-аутсорсинг це перше покоління, 2 покоління - це аутсорсинг бізнес-процесів. Перші країни, які стали надавати подібні послуги, це Індія, США, Філіппіни та

ін. В Україні поки ще немає тривалого досвіду його застосування, але попит незмінно зростає.

Аутсорсинг сфери послуг охоплює різні за своїм змістом сфери діяльності підприємства, пов'язані із задоволенням потреб суспільства та промислових підприємств в послугах, які потребують бізнес-процеси, що є частиною бізнес-системи промислового підприємства і забезпечують її функціонування. Аутсорсинг в сфері послуг - це одне з найпрогресивніших напрямків менеджменту, яке дає можливість задовольнити запити споживачів в повній мірі. Споживчий ринок відчуває постійну потребу в оновленні пропонованого продукту, а найчастіше, і цілого комплексу послуг. Аутсорсинг в сфері послуг - це величезні за масштабами процеси проектування, виробництва, зберігання, доставки, розподілу кінцевого продукту. А також - це формування об'ємної інфраструктури, розробка нових секторів, в кінцевому підсумку, вплив на стан національної економіки.

З позицій встановленого нами визначення терміну «аутсорсинг» та визначення основних його видів розглянемо більш детально одну з найбільш важливих різновидів – аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг), як один з найбільш популярних різновидів аутсорсингу в практичній діяльності промислових підприємств.

Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) - лідер нинішнього ринку послуг. ІТ-аутсорсинг - це практика найму ресурсів із іншої організації для обробки певних функцій інформаційних технологій. До найбільш часто використовуваних ІТ-послуг відносяться: передача спеціалізованому підприємству повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, тобто обслуговування мережевої інфраструктури; проектування і планування 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 обладнання; веб-розробка; хостинг; розробка програмного забезпечення і додатків; обслуговування або управління веб-сайтом; технічна підтримка інформаційних технологій; розробка та управління базами даних, зв'язок і інфраструктура та ін. Промислові підприємства часто здійснюють ІТ-аутсорсинг, тому що дешевше укласти контракт з третьою стороною, ніж купувати і підтримувати свої власні пристрої зберігання даних.

Передача розробки та підтримки інформаційних систем на аутсорсинг останнім часом хвилює все більше українських підприємств. Для переважної більшості підприємств є непрофільним активом, тому можливість передати їх в управління професійному зовнішньому партнеру і вивільнити ресурси для пріоритетних напрямків бізнесу виглядає досить привабливо.

У світовій структурі ринку аутсорсингових послуг найбільшу частку займає аутсорсинг бізнес-процесів (близько 35%), що пов'язано з великим розвитком даного сектора ринку аутсорсингових послуг і мінімальним ризиком, в порівнянні з виробничим аутсорсингом. Друге місце займає ІТ- аутсорсинг (30%), а третє - виробничий аутсорсинг (14%). Українські реалії мають дещо

іншій вигляд. Кадровий холдинг АНКОР провів в нашій країні дослідження попиту на різні види послуг аутсорсингу, а також оцінив якість їх роботи. Дослідження було проведене серед топ-менеджменту українських та іноземних підприємств, які здійснюють свою виробничо-комерційну діяльність в нашій країні. В результаті було виявлено, що близько 40% досліджених підприємств засвідчили той факт, що вони використовують різні види аутсорсингу. При цьому практично кожне друге з цих підприємств використовують послуги міжнародного аутсорсингу (рис.7).



Рисунок 7 - Рейтинг потреб в послугах різних видів аутсорсингу в Україні

На першому місці знаходяться послуги ІТ-аутсорсингу – 48,6 %, на другому – логістика – 35, 1 %, а найменше значення мають послуги з обліку кадрів – 5,4 % та адміністративних функцій – 2,7 %.

Аутсорсинг ІТ-послуг досить широко представлено в в житті бізнесу. Велика кількість підприємств для себе вже прийняли рішення про перехід на аутсорсингові моделі роботи. Такі схеми забезпечення окремих функцій виявилися зручними в усіх відношеннях. Замовник отримує кваліфіковану підтримку і одночасно позбавляється від проблем, пов'язаних з роботою непрофільних або неефективних процесів. Він отримує можливість концентруватися на основному бізнес-напрямку, що в підсумку підвищує конкурентоспроможність компанії. У зв'язку з цим виникає питання, які функції замовник може і готовий віддати на ІТ-аутсорсинг, де кордону ІТ-аутсорсингу? Відповісти на це питання можна тільки після вивчення ризиків, пов'язаних з відмовою від виконання тих чи інших дій своїми силами. Наприклад, якщо організація використовує так звані самописні ІТ-продукти, то віддавати на аутсорсинг повний ІТ-супровід не варто. У цьому випадку доречно буде подумати лише про передачу на сторону функцій технічного обслуговування комп'ютерної техніки. Всі функції, що не потрапили в список ризикованих, теоретично можуть бути винесені на аутсорсинг. Існує безліч прикладів, коли підприємства заради одноразових, нечасто повторюваних робіт містять

внутрішні служби тільки тому, що так склалося історично. Однак в умовах, коли всі підприємства змушені економити і максимально оптимізували свої бізнес-процеси, мати в штаті зайві підрозділи і служби просто збитково.

На сучасному етапі розвитку світової економіки інформаційні технології є одним з ефективних інструментів здійснення бізнесу, а світовий ринок послуг в сфері інформаційних технологій відрізняється високим ступенем динамічності.

Незважаючи на широку поширеність і застосовність поняття «послуга в сфері інформаційних технологій (ІТ-послуга)», визначення міжнародного аутсорсингу в сучасній науковій літературі не є сталим. Нами розглянуті визначення поняття ІТ-послуги, пропонувані компетентними міжнародними інститутами, серед яких міжнародна організація по стандартизації (ISO - International Organization for Standardization) і бібліотека інфраструктури інформаційних технологій (ITIL - Information Technology Infrastructure Library). На цій основі зроблено висновок, що загальним моментом всіх авторитетних визначень ІТ-послуги є обов'язкова наявність взаємодії постачальника і замовника щодо бізнес-процесів організації на основі застосування інформаційних технологій. При цьому роль даної взаємодії в процесі надання послуги розглядається компетентними інститутами по-різному.

В якості робочого визначення ІТ-послуги пропонується застосувати підхід ITIL, розширений за рахунок підмножини ITSM (Information Technology Service Management - управління ІТ-обслуговуванням). На основі цього, пропонується визначати поняття міжнародного аутсорсингу наступним чином.

ІТ-аутсорсинг (від англійського IT-outsourcing) - це надання (передача) функції обслуговування ІТ-інфраструктури промислового підприємства (забезпечення сталої роботи комп'ютерів, інформаційної мережі та ін.) іншому підприємству, яке спеціалізується на інформаційному обслуговуванні підприємств та організацій і має штат вузьких висококваліфікованих фахівців в сфері інформаційних технологій.

Включення міжнародного аутсорсингу в діяльність організації являє собою процес використання знань, умінь і навичок, інструментів і методів управління бізнес-процесами формування, розвитку п забезпечення функціонування інформаційної інфраструктури управління організацією в контексті організаційних цілей і завдань з метою створення додаткової цінності. По суті, ІТ-аутсорсинг - це форма спільного управління організацією, як її менеджерами, так і спеціалізованими інформаційними (цифровими) підприємствами-аутсорсерами, що володіють відсутніми у організації-замовника (аутсорсі) компетенціями. Для підприємств середнього і малого бізнесу, як і для інших невеликих організацій ІТ-підтримка є важливою та необхідною, але яка здійснюється нерегулярно, тому ІТ-аутсорсинг є для них оптимальним вирішенням цього завдання і може забезпечити ефективну роботу такого роду підприємств.

Тема 7-8 Сфери застосування аутсорсингу багатонаціональних підприємств

1. Місце аутсорсингу в бізнес-системі

Визначаючи місце аутсорсингу в бізнес-системі, можна виявити, в яких сферах діяльності організації аутсорсинг знаходить застосування. Різні види аутсорсингу і вже склалася практика використання цієї методології бізнесу дозволяють говорити про те, що всі сфери діяльності сучасної організації доступні для застосування аутсорсингу.

Аутсорсинг сфери виробництва зачіпає, в першу чергу, допоміжне виробництво - забезпечення основного виробництва технологічним оснащенням, електроенергією, транспортом, ремонт обладнання, виготовлення допоміжних пристроїв. Відмова від самостійного виконання функцій допоміжного виробництва дозволяє організації спеціалізуватися в основній своїй діяльності. Скорочення відповідних підрозділів, відповідальних за реалізацію функцій допоміжного виробництва, вивільняє ресурси організації (скорочення і декапіталізація). Це сприяє істотному скороченню витрат і розвитку стратегічно важливих напрямків, в тому числі сучасних технологій та науково-дослідної діяльності, акцентування уваги керівництва на інтелектуальному капіталі організації. В основі аутсорсингу допоміжного виробництва лежить ряд факторів:

1) зростаюча в багатьох секторах промислового виробництва циклічність істотно знижує ефективність роботи допоміжних служб, у зв'язку з чим виробники прагнуть перенести витрати по виконанню цих функцій з розряду постійних витрат у змінні;

2) спеціалізовані підрядні фірми зосереджують всю свою увагу на промисловому підприємстві-замовнику, концентруючи ділову активність на його обслуговуванні. Саме це є ядром їхнього бізнесу, у той час як для промислової компанії виконання допоміжних функцій, як правило, залишається другорядною справою;

3) спеціалізована сервісна фірма, на відміну від підрозділів промислових компаній, не відчувають прямої конкурентної боротьби, більшою мірою мотивована на підвищення ефективності роботи персоналу, застосування більш продуктивних методів роботи, використання передових технологій в обслуговуванні і забезпечення найбільш оптимального поєднання ціна / якість на надані послуги;

4) спеціалізована сервісна організація має переваги перед внутрішньо-корпоративною освітою в частині придбання навичок і досвіду всфері своєї діяльності, оскільки працює з широким колом клієнтів, що мають подібні проблеми. Крім того, вона несе пряму фінансову відповідальність за якість виконуваних робіт, підтверджуючи ці зобов'язання відповідними юридичними гарантіями.

2 Аутсорсинг сфери основного виробництва

Аутсорсинг сфери основного виробництва – стратегічне рішення, спрямоване на глобальну інтеграцію організації в національну та / або транснаціональну виробничу мережу. Залежно від рівня розвитку та життєвого циклу галузі, життєвого циклу окремих продуктів, доступності міжнародних джерел ресурсів, ефективності використання ресурсів, внутрішніх резервів і зовнішніх можливостей з урахуванням особливостей конкурентного середовища ступінь аутсорсингу основних виробничих функцій і форма організації взаємин з аутсорсерами може відрізнятися.

Ступінь аутсорсингу основних виробничих функцій визначається показником «індекс аутсорсингу» і становить в автомобільній індустрії до 90% (для світових виробників високотехнологічної продукції - від 30 до 100%). Аутсорсингу функцій основного виробництва сприяє стандартизація бізнес-процесів, глобальна сертифікація виробників-аутсорсерів, розробка і масове виробництво продуктів модульної (відкритої) архітектури.

Аналіз даних, відображених у звітах великих аутсорсингових компаній PricewaterhouseCoopers, A. T. Kearney, Ernst & Young та інші, показує, що світові автовиробники спираються на розгалужену мережу аутсорсерів - дочірніх підприємств і незалежних субконтракторами, а також на не менш розгалужені дилерські структури. Світова автомобільна промисловість являє собою результат практичної реалізації аутсорсингу як високої технології менеджменту. Найважливішими тенденціями сучасного етапу організації-економічного розвитку світової автомобільної промисловості є:

- прискорюються і поглиблюється глобалізація галузі та транснаціоналізація автовиробників;

- консолідація автомобільних виробництв з метою одержання доступу на нові ринки, позиціонування в нових сегментах;

- зниження базових витрат шляхом усунення дублювання активів, оптимізації витрат на НДДКР, структури виробничих потужностей, а також мереж контрагентів;

- уніфікація виробництв через скорочення автомобільних платформ;

- реорганізація бізнес-систем автомобільних ТНК за допомогою реструктуризації організаційно-економічних відносин між учасниками всього ланцюжка формування вартості і, в першу чергу, з постачальниками комплектуючих.

3 Аутсорсинг сфери управління

Аутсорсинг сфери управління організацією (інакше званий аутсорсингом функцій управління) пов'язаний з підвищенням вимог до кваліфікації керівників, а також з широким використанням інформаційних технологій управління. Для визначення можливостей і основних напрямків аутсорсингу функцій управління організацією необхідні:

1) концентрація уваги менеджменту організації на основних складових ланцюжка створення вартості;

2) вибір індивідуального підходу до всіх функцій управління з точки зору їх унікальності і стратегічної важливості, успіх сучасного бізнесу безпосередньо пов'язаний з пре-подолання негативних чинників, що перешкоджають формування відкритого ринку в умовах економічної глобалізації, таких, як:

- монополізація окремих галузей і секторів ринку;
- неузгодженість культур та інші соціальні чинники;
- екологічні фактори;
- моральні чинники (жадібність або прагнення до накопичення прибутку на шкоду економічному і соціальному розвитку);
- окремі суб'єктивні фактори (наприклад, внутрішній опір перетворенням або, навпаки, форсування економічних перетворень).

Застосування аутсорсингу в сфері управління сприяє наближенню менеджменту організації до моделі сучасного вищого менеджменту, виражається п'ятьма основними складовими:

- професіоналізм;
- підприємницьке мислення;
- інтернаціоналізм;
- соціальна відповідальність;
- культурно-національні традиції.

Залучення до управління організацією висококваліфікованих фахівців, носіїв нового економічного мислення, заснованого на цих п'яти принципах, виводить управління на якісно новий рівень. Аутсорсинг сфери управління організацією, крім того, сприяє широкому поширенню нових методів, інструментів і технологій управління, підвищенню кваліфікації менеджерів середньої ланки. Поряд з формуванням якісно нового рівня менеджменту, аутсорсинг сфери управління організацією дозволяє:

- зосередити увагу на розвитку тих функцій, які мають істотне значення для забезпечення конкурентоспроможності;
- визначити напрями організаційного розвитку та створити умови для успішної реалізації нових проєктів;
- залучити до управління організацією знання і досвід спеціалістів високого класу (на відміну від традиційного консалтингу аутсорсинг функцій управління організації передбачає відповідальність аутсорсера за діяльність організації);
- здійснити перехід на сучасні інформаційні технології управління;
- знизити витрати на управління.

Аутсорсинг сфери управління охоплює фінансову діяльність, а також розробку та супровід проєктів організаційного розвитку або окремих функцій, наприклад:

- виявлення, оформлення і пред'явлення стратегічних інтересів власника;
- стратегічний моніторинг;
- пошук, формування ідеї розвитку організації

- побудова стратегічних альтернатив
- забезпечення стратегічного вибору;
- бізнес-планування на основі обраної стратегії;
- побудова та підтримка системи управління реалізації стратегії (мультіпроектное управління).

Широкому впровадженню аутсорсингу функцій управління сприяє формування ринку аутсорсингу організаційних і фінансово-економічних бізнес-процесів на основі сучасних інформаційних систем.

4. Аутсорсинг сфери послуг

Аутсорсинг сфери послуг охоплює різні за своїм змістом види діяльності організації, пов'язані із задоволенням потреби суспільства в послугах, а також ті бізнес-процеси, які є частиною бізнес-системи і забезпечують її функціонування. Аутсорсинг сфери послуг пов'язане насамперед з технологічною спеціалізацією виробників і розширенням спектру складних і наукомістких видів послуг. Відзначається значне зростання обсягів ділових послуг (включаючи кредитно-фінансові та страхові), а також послуг телекомунікації.

Аутсорсинг сфери послуг розглядається в двох основних аспектах, що розрізняються напрямом потоку послуг:

- делегування зовнішньої організації - аутсорсеру функцій обслуговування кінцевих споживачів, раніше виконувалися спеціальними службами, відділами, підрозділами організації-клієнта (задоволення потреб ринку);
- придбання послуг спеціалізованих організацій-аутсорсерів з реалізації функцій, раніше виконувалися організацією-клієнтом самостійно (задоволення внутрішніх потреб організації-клієнта).

У сучасній науковій літературі представлено декілька різних варіантів класифікації послуг. Найбільш кращий варіант приведений в документах Всесвітньої торгової організації (ВТО), відповідно до положень якої всі послуги поділяють на такі сектори:

- транспортні послуги;
- туристичні послуги;
- послуги зв'язку (поштові, кур'єрські та телекомунікації);
- будівельні послуги;
- послуги зі страхування;
- фінансові послуги;
- комп'ютерні та інформаційні послуги;
- ліцензійні послуги;
- інші ділові послуги;
- персональні, культурні та рекреаційні послуги;
- державні послуги.

Інший варіант класифікації послуг пропонує Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Послуги в даному варіанті згруповані таким чином:

- транспортні послуги;
- послуги зв'язку (куди входять телекомунікаційні та поштові послуги);
- послуги складування;
- послуги населенню (соціальні та особисті);
- послуги держсектора (включаючи соціальні);
- торговельні послуги;
- послуги громадського харчування;
- готельні послуги;
- ділові послуги (в тому числі кредитно-фінансові, послуги із страхування).

5. Аутсорсинг людських ресурсів

Аутсорсинг людських ресурсів (human resource outsourcing, або HR-Outsourcing) набуває для організації першорядне значення у зв'язку з поширенням сучасних технологій менеджменту людських ресурсів (human resource management). Функції управління людськими ресурсами (наймання / звільнення, навчання і атестація персоналу, планування кар'єри, розробка політики мотивації тощо) передаються у користування спеціальному підрозділу організації. Аутсорсинг цих функцій дозволяє істотно знизити витрати на утримання відповідних відділів та підрозділ, а також забезпечити підвищення якості менеджменту людських ресурсів і загального рівня корпоративної культури.

Аутсорсинг людських ресурсів логічно доповнює інші сфери застосування аутсорсингу, оскільки серед ризиків, пов'язаних з використанням аутсорсингу, важливу роль грають: скорочення робочих місць (найважливіший соціальний аспект, що визначає ставлення до аутсорсингу як до елемента глобалізації в більшості економічно розвинених країн); «розмивання» іміджу організації; ослаблення корпоративної культури. Увага, що приділяється ефективному менеджменту людських ресурсів західними фахівцями, викликано тісним взаємозв'язком проблеми ефективності та конкурентоспроможності з політичними, демографічними, соціально-культурними факторами зовнішнього середовища організації.

Проблема ефективного менеджменту людських ресурсів при використанні аутсорсингу дуже серйозна. Це пов'язано насамперед з тим, що аутсорсинг сфери виробництва чи сфери послуг часто пов'язаний зі значним скороченням штату організації-клієнта. Як приклад можна привести дані

великих телекомунікаційних компаній про скорочення персоналу в результаті переходу на аутсорсинг.

Поряд з розширенням спектру послуг кадрових агентств, необхідність ефективного управління людськими ресурсами сформувала нові пропозиції на ринку аутсорсинга: залучення персоналу (людських ресурсів) зовнішньої організації (або professional employer organization). Ця технологія менеджменту людських ресурсів отримала назву «аутстафінг» (outstaffing, від staff - кадри, штат службовців). Аутстафінг у тому числі дозволяє

використовувати персонал зовнішньої організації для вирішення проблем кадрового забезпечення. Поява на ринку аутсорсингу людських ресурсів спеціалізованих фірм-провайдерів, що пропонують свої послуги для пошуку ефективних рішень щодо персоналу організації, сприятиме подальшому розповсюдженню методології аутстафінгу, а також і аутплейсменту (outplacement) - працевлаштування звільненого персоналу організації клієнта силами спеціалізованих агентств.

Тема 9-10 Процес аутсорсингу багатонаціональних підприємств

1. Структура процесу міжнародного аутсорсингу

Аутсорсинг, або делегування функцій, як було показано, тягне за собою істотні наслідки для бізнесу. Процес аутсорсингу як комплексне стратегічне рішення, що вимагає ретельної підготовки та опрацювання, може бути розділений на кілька основних етапів: підготовка та розробка аутсорсинг-проекту, укладення угоди (контракту) про аутсорсинг і виконання контракту, тобто конкретна діяльність партнерів по реалізації аутсорсинг-проекту. Заключним етапом процесу аутсорсингу є обов'язковий елемент сучасного менеджменту: оцінка ефективності функціонування бізнес-системи та якості управління.

Аутсорсинг-проект - цілеспрямована зміна конфігурації бізнес-системи на основі методології аутсорсингу - розробляється для конкретної організації з метою підвищення її ефективності та конкурентоспроможності. На етапі розробки аутсорсинг-проекту повинні бути виявлені всі можливі плюси і мінуси використання аутсорсингу, оцінені потенційні результати використання аутсорсингу для окремих або взаємопов'язаних функцій (бізнес-процесів), раніше виконувалися організацією самостійно, визначено можливі форми та умови співробітництва з партнерами-аутсорсерами, а також форми координації і контролю.

Контракт, або угода, про аутсорсинг визначає отримання переданих (делегованих) функцій або видів діяльності і регламентує відносини сторін - організації-замовника і виконавця (аутсорсера).

Аналіз результатів реалізації аутсорсинг-проекту дозволяє зробити висновки про ефективність прийнятого рішення, а також виявити проблеми в розвитку бізнес-системи і визначити можливі шляхи їх вирішення. Помилки в управлінні аутсорсинг-проектom можуть і повинні бути виправлені. Іноді ці помилки впливають безпосередньо з неналежного виконання контракту про аутсорсинг, але вони можуть бути також і наслідком неправильного планування на початкових стадіях підготовки проекту.

Аутсорсинг-проект, в свою чергу, також може бути представлена декількома етапами:

- аналіз фактичного стану організації;
- прийняття рішення «виробляти чи купувати?» («Make or buy?»);
- етап аналізу ринку послуг аутсорсинга і пошуку потенційних аутсорсерів;
- етап вибору партнера-аутсорсера;
- розробка контракту;
- виконання контракту.

Для кожної організації окремі етапи аутсорсинг-проекта можуть мати різну тривалість, залежно від розвитку ринку і галузі, актуальності проблеми

делегування функцій, стратегічних та оперативних цілей організації та можливості їх досягнення при використанні аутсорсинг. Рішення, що приймаються в рамках двох перших етапів аутсорсинг-проекту, носять стратегічний характер і знаходяться в компетенції вищого менеджменту компанії. Економічне обґрунтування і практична реалізація аутсорсинг-проекту включають активні контакти з потенційними партнерами, інтенсивний інформаційний обмін, виявлення і вирішення проблем поточної взаємодії, планування та обґрунтування конкретних кроків з організації взаємин з партнером, вибір методів контролю.

2. Стратегічне обґрунтування процесу міжнародного аутсорсингу

Стратегічне обґрунтування аутсорсинг-проекту являється відправною точкою у прийнятті рішення про аутсорсинг. Цей процес складається з декількох кроків:

- аналіз цілей;
- аналіз конкуренції і стратегічне позиціонування організації;
- формування стратегічного бачення майбутнього організації;
- прийняття рішень про можливість аутсорсингу для окремих складових бізнесу.

Окрім принципової готовності керівництва організації розглядати аутсорсинг як альтернативу традиційному шляху розвитку, необхідний вибір та узгодження окремих стратегічних цілей, які будуть досягнуті в результаті реалізації аутсорсинг-проекту. Окрім підвищення ефективності організації (що в короткостроковому плані виражається в ефективному управлінні витратами), використання аутсорсингу покликане привести організацію в більшу відповідність вимогам ринку, що відбивається комплексом цілей, об'єднаних у модель прийняття стратегічного рішення про необхідності аутсорсингу.

Розрізняють виробничі, вартісні та соціальні цілі:

виробничі цілі визначаються потребами клієнтів. До них відносяться, наприклад, досягнення визначеної якості в області розробки продукту, виробництва і логістики; вибір надійного постачальника і інноваційна здатність, а також зниження і зміна структури виробничих витрат;

вартісні цілі виражаються в досягненні оптимального кількісного результату (наприклад, підвищення рівня прибутковості, рентабельності, фінансової стійкості та вартості акцій) за певний період;

соціальні цілі включають в себе екологічні вимоги до продукту, послуги, соціальну захищеність працівників (збереження робочих місць). Для визначення можливості аутсорсингу окремих складових ланцюжка створення вартості важливо сформулювати свою стратегічну позицію. Стратегічне обґрунтування аутсорсинг-проекту полягає в реалізації шести принципів стратегічного позиціонування по Майклу Портеру.

Ось якими принципами повинна слідувати компанія, щоб завоювати і надовго зберегти сильні стратегічні позиції.

По-перше, треба правильно визначити мету. Слід прагнути до найвищої

довгострокової віддачі від вкладень. Економічну вартість можна створювати, тільки ретельно продумавши стратегію компанії щодо прибутковості, тобто коли покупці готові заплатити за продукт чи послугу таку ціну, яка б перевершувала витрати від їх виробництва.

По-друге, важлива частина стратегії компанії – формування способу створення вартості, тобто унікального набору вигод для споживачів, який надає компанія і який не можуть запропонувати конкуренти. Таким чином, стратегія - це не пошук кращого методу конкурентної боротьби на всі часи чи способу догодити всім і кожному. Стратегія визначає форми конкуренції, при яких певна категорія споживачів одержує певні вигоди у даній області.

По-третє, стратегія повинна бути відображена в унікальній ланцюжку створення вартості. Щоб завоювати стійку конкурентну перевагу, компанія повинна вести відмінні від конкурентів операції або проводити ті ж операції по іншому. Компанія повинна визначати свої підходи до внутрішніх бізнес-процесів, а також конкретно до виробництва, Логістики, обслуговування, маркетингу, управління персоналом та іншим функціям у відповідності зі своїм способом створення вартості. Якщо компанія почне сліпо впроваджувати передові підходи, вона дуже скоро буде робити все так само, як конкуренти, і досягти конкурентної переваги їй стане набагато складніше.

По-четверте, стратегія повинна ґрунтуватися на виборі з ряд альтернатив. Компанії варто відмовитися від деяких операцій, послуг і характеристик продукту, щоб у всьому іншому домогтися унікальності. Саме такий вибір - в продуктах і ланцюжку створення вартості - по-справжньому і відрізняє компанію від конкурентів. Якщо зміни не пов'язані з альтернативним вибором, конкуренти можуть легко скопіювати їх, оскільки для цього їм не доведеться жертвувати своїм стратегічним позиціонуванням. У компанії, яка готується догодити всім і кожному, немає практично ніяких шансів завоювати конкурентну перевагу.

По-п'яте, стратегія визначає, як різні аспекти діяльності компанії стикаються між собою. При розробці продукту, наприклад, потрібно враховувати особливості виробничого процесу, і на кожному з цих етапів слід думати про те, як полегшити подальше обслуговування клієнтів.

Злагодженість процесів не тільки дозволяє підвищити конкурентні переваги, але також ускладнює копіювання стратегії. Скопіювати якісь операції або характеристики продукту досить просто, продублювати всю модель в цілому значно складніше.

3. Структуризація функцій і бізнес-процесів

Процесний підхід до діяльності організації дає можливість правильно вибрати ті взаємопов'язані функції, які можуть бути винесені за межі організації без шкоди для її стратегічної позиції, конкурентоспроможності та ділової репутації. Сучасний менеджмент має в своєму розпорядженні достатньо інструментів, що дозволяють детально описати окремі функції та бізнес-процеси, їх структуру та зв'язки. З точки зору можливості аутсорсингу

окремих функцій або бізнес-процесів як взаємопов'язаних функцій (видів діяльності) мають значення їх близькість до основної діяльності організації, унікальність і стратегічна важливість.

Традиційно вважається, що аутсорсинг використовується лише відносно другорядних, периферійних функцій, некритичних для конкурентоспроможності компанії. Основна ж діяльність, що дає довгострокову конкурентну перевагу, повинна бути жорстко контрольована і ретельно захищена. Поширена думка, що ніколи не слід передавати функції, що базуються на навичках і знаннях, такі, як дизайн продукту, створення послуг, розробка технології, обслуговування клієнтів, логістика. Компанія повинна залишати у своїй компетенції гнучкі, довгострокові основи, які дають можливості для адаптації та еволюції; унікальні ресурси в ланцюжку доданої вартості; діяльність, в якій компанія домінує; елементи, важливі для взаємодії з постійними споживачами в довгостроковому періоді. Крім того, компанія повинна залишити у своєму володінні функції, вбудовані в організаційну культуру і у великій мірі залежать від творчості, відданості, ініціативи персоналу, а також ті, для яких залучаються кваліфікованих фахівці. Проте існують ситуації, коли аутсорсинг основних функцій може бути дуже корисний, а іноді й просто необхідний.

Для правильного розуміння можливості і необхідності аутсорсингу окремих функцій або бізнес-процесів керівництво повинне знати точні відповіді на наступні питання:

Що ми вміємо робити найкраще?

Яким чином ми могли б робити це ще краще?

Що становить головна відмінність нашої організації від конкурентів?

Які цінності витягують наші клієнти з наших продуктів і послуг?

Яку конкурентну перевагу нам може дати аутсорсинг?

Окремі бізнес-процеси, що вимагають постійної уваги й значних витрат ресурсів, допомагають організації зберегти свої унікальні якості і головна відмінність від конкурентів. Спроба «економії» при винесенні цих бізнес-процесів за межі організації може завдати непоправної шкоди конкурентоспроможності, незважаючи на очевидний ефект зниження витрат. Збереження в числі реалізованих власними силами зрілих бізнес-процесів, для реалізації яких існують стандартні рішення на ринку послуг аутсорсинга, було б недоцільним з точки зору забезпечення власного розвитку: спеціалізовані організації-аутсорсери в найближчому майбутньому, ймовірно, знайдуть нові і більш ефективні рішення. Особливо це стосується сфери ІТ і сучасних комунікацій, а також ряду зрілих високотехнологічних бізнес-процесів.

Аутсорсинг-проект передбачає структурування всіх функцій і бізнес-процесів і оцінку можливостей їх подальшого розвитку та вдосконалення власними силами або силами сторонніх організацій для найкращого задоволення вимог потреб клієнтів і забезпечення стратегічних інтересів організації.

4. «За» і «Проти» аутсорсингу або прийняття рішення «Виробляти або купувати?»

Зважаючи на можливості використання ресурсів інших організацій з можливостями розвитку власного виробництва, керівництво підприємства впритул підходить до вирішення проблеми «виробляти чи купувати?» («Make or buy?"). За даними спеціальних досліджень, на рішення виробляти, а не купувати, можуть вплинути наступні фактори:

Дуже маленький обсяг продукції і / або відсутність зацікавлених постачальників в її продажу.

Вимоги до якості такі точні або незвичайні, що необхідно особливі методи обробки, якими постачальники не мають.

Гарантоване постачання або баланс постачання і потреби.

Збереження технологічних секретів.

Зниження витрат.

Отримання переваги і / або відсутність простою обладнання та / або робітників.

Забезпечення сталого функціонування власних виробничих потужностей корпорації, у той час як постачальники відчують незручності через нестабільність попиту.

Відсутність залежності від одного джерела поставок.

Питання конкурентоспроможності, політичні, соціальні питання або питання захисту навколишнього середовища можуть змусити компанію виробляти вироби, навіть якщо компанії краще їх купувати. Коли конкурент ставить у власність ключове джерело забезпечення сировиною, це може викликати адекватні дії. Різні країни наполягають на тому, щоб певний обсяг сировини перероблявся всередині національних кордонів. Компанія, розташована в районі з високим рівнем безробіття, може прийняти рішення про виробництво конкретних виробів для полегшення ситуації з зайнятістю. Часто приймаються рішення обробляти побічну продукцію для того, щоб не забруднювати навколишнє середовище. У кожному з наведених випадків вартість може не бути головним питанням.

Нарешті, існують чисто емоційні причини. Керівництво деяких компаній пишається їх масштабами. Рішення «купувати, а не виробляти» може бути прийнято з наступних причин:

Бажання зосередитися на основних видах діяльності.

Необхідність підвищення якості обслуговування.

Гостра потреба в зниженні витрат.

Компанії не вистачає адміністративного або технічного досвіду для виробництва потрібних виробів або послуг.

Надмірне виробництво може змусити компанію вийти на ринок і навіть конкурувати з її колишніми постачальниками. Це може позначитися на відносинах з іншими постачальниками або клієнтами.

Постачальники мають відмінну репутацію, спонукають споживача купувати їх комплектуючі. Як правило, такі комплектуючі - це деталі з

торговою маркою, що роблять кінцевий продукт більш привабливим для споживача.

Необхідність підтримки довгострокової технологічної і економічної життєздатності неосновної діяльності.

Часто важко скасувати прийняте рішення. Поєднання загального тиску і інерції керівництва сприяє збереженню існуючого становища.

Важко визначити істинні довгострокові витрати, пов'язані з рішенням про виробництво.

Існує велика гнучкість у виборі можливих джерел і виробів-замінників.

Наявність кваліфікованих фахівців з постачання.

Процес придбання зазвичай вимагає менше накладних витрат.

Зважаючи «за» і «проти» впровадження аутсорсингу в практику діяльності компанії, необхідно враховувати такий фактор, як успіхи, вже досягнуті конкурентами за допомогою цього інструменту, і, відповідно, стимули до використання аутсорсингу або до відмови від нього. Важливу роль тут відіграє і думка вищого менеджменту компанії, а саме: чи бачить керівництво ті реальні перспективи і поліпшення, які несе використання аутсорсингу в кожному конкретному випадку?

Які причини спонукають керівництво компанії прийняти рішення про використання аутсорсингу? Це можуть бути:

необхідність скорочення або реструктуризації компанії під тиском зовнішніх (як правило, негативних) факторів;

прагнення зосередити ресурси власної організації на основних видах діяльності;

необхідність підвищення якості власних продуктів і послуг, їх найкращої відповідності вимогам ринку; а якість продуктів і послуг, технології та ноу-хау, які має постачальник;

привабливість для споживача встановлення партнерських відносин виробника з конкретними постачальниками комплектуючих або послуг.

Отже, суть аутсорсингу - поділ праці та бізнес-інтеграція на новому якісному рівні. Сенс такого «поділу праці» для окремо взятої компанії - використання послуг висококваліфікованих фахівців і спеціалізованих організацій для виконання окремих функцій. Результат аутсорсингу - підвищення якості кінцевого продукту або послуги, що, загалом, і є метою компанії в умовах диференційованого попиту. У той же час досвід практичного менеджменту компаній, орієнтований на аутсорсинг, дає безліч не тільки позитивних, а й негативних прикладів. З розширенням сфери застосування аутсорсингу для різних за змістом видів діяльності кількість прикладів неуспіху аутсорсинг-проектів, можливо, буде збільшуватися.

Особливо це стосується мети зниження витрат, яка традиційно спочатку висувається в якості основної мети використання аутсорсингу. Аутсорсинг не може бути лише модною тенденцією в практиці бізнесу, тимчасовим заходом, спрямованою на оздоровлення фінансової ситуації, або засобом залучення клієнтів. На противагу думку ряду фахівців зазначимо, що успіх від використання аутсорсингу не може вважатися такожі результатом ефективно

фінансового менеджменту компанії.

5. Економічне обґрунтування аутсорсингу

Попереднє економічне обґрунтування аутсорсинг-проекту пов'язано з оцінкою витрат на виробництво продукції або послуг власними силами у порівнянні з витратами на придбання (кількісна оцінка рішення «виробляти або купувати?»). На практиці для оцінки власних витрат все частіше використовується метод розрахунку витрат по процесах, оскільки саме цей метод дає можливість провести точні розрахунок фактичних витрат на кожен окремий процес. При цьому необхідно, щоб в розрахунок бралися лише ті витрати, яких можна уникнути при успішно проведеному аутсорсинг-проекті. Також обов'язково повинні розглядатися альтернативні витрати, які представляють собою витрати або виробничі кошти підприємства, пов'язані з власним виробництвом і вивільняються при аутсорсингу; в результаті вони можуть застосовуватися для розвитку інших видів основної діяльності організації. Необхідно також з'ясувати, чи не виникнуть у організації додаткові витрати вже після передачі функцій або бізнес-процесів аутсорсеру.

У розрахунку витрат по процесах слід враховувати виключно ті складові витрат, які можна знизити в ході аутсорсингу:

- Витрати на персонал;
- витрати на виробничі площі;
- витрати на зберігання запасів;
- витрати на засоби виробництва;
- витрати на допоміжні засоби виробництва;
- витрати на управління.

Далі необхідно порівняти витрати на придбання результатів виконання цих функцій аутсорсером і витрати на власне виробництво. При цьому повинні враховуватися так звані наявні витрати (наприклад, витрати на доставку продукції аутсорсера замовнику або додаткові витрати, пов'язані з забезпечення необхідних умов роботи аутсорсера), збільшуючи фактичну вартість послуги порівняно з ціною на ринку. Слід пам'ятати також про зміну співвідношення постійних і змінних витрат організації-замовника при зверненні до аутсорсингу.

Розміщення виробництва в сторонніх організаціях спонукає спрощення внутрішніх процесів планування та управління через зменшення частки виробництва. Як правило, витрати процесів планування, управління та контролю скорочуються, потреба в капіталовкладенні в ресурси, які належать до постійних витрат, теж скорочується. При цьому зростають витрати за рахунок збільшення числа угод із зовнішніми постачальниками, які включають в себе опис додаткових процесів в сукупності з вивченням ринку постачальників, вибором постачальника, його оцінкою, розміщенням виробництва, способом поставки, транспортуванням, контролем і складуванням матеріалів. Це принципово важливо для тих організацій, які надають послуги, а також, коли який-небудь процес, наприклад складування,

повністю виключається з бізнес-процесу підприємства. Таким чином, неможливо в загальних рисах визначити явні переваги власного виробництва або переваги послуг сторонніх організацій без точної інформації.

Крім того, вибір форми організації взаємодії з партнером і конкретного аутсорсера ґрунтується не тільки на даних про можливі витрати, але й на інших критеріях. Необхідно брати до уваги ті причини, які спонукали прийняти рішення про використання аутсорсингу. Головне, що складає привабливість аутсорсингу для клієнта, - це можливість використання нових технологій. Використання праці спеціалістів високої кваліфікації та застосування ноу-хау, розвиток яких своїми силами для досягнення необхідного рівня компетенцій вимагало б значних витрат, у тому числі витрат часу, становить основну групу нецінових факторів, що визначають причини звернення до аутсорсингу.

Аналіз бізнес-системи з виділенням основних і допоміжних бізнес-процесів для визначення можливості та необхідності винесення їх на аутсорсинг не може обійтися без аналізу доданої вартості. Участь в ланцюжку створення вартості для аутсорсера означає зацікавленість у кінцевому результаті виробничого процесу, а для клієнта - певні гарантії якості послуг аутсорсингу. Проведений на початкових етапах узгодження аутсорсинг-проекту аналіз доданої вартості дозволить надалі уникнути значних проблем у відносинах з аутсорсером (провайдером), особливо якщо з часом стратегічні пріоритети партнерів зміняться під дією зовнішніх обставин. Такий вид аналізу дозволить також виключити зі структури бізнес-процесів ті етапи, які можуть призвести до подорожчання послуги для організації-клієнта, але з точки зору кінцевого результату не є необхідними. Цей же метод в ряді випадків дозволяє обґрунтувати вибір з можливих організацій найкращого постачальника (аутсорсера). У аутсорсинг-проекті додана вартість - це різниця між валовим доходом, отриманим від продажу продукції або послуг кінцевому споживачу, та сумою витрат на придбання послуг компаній-аутсорсерів. Іншими словами, додана вартість включає повну вартість всіх зусиль підприємства на виготовлення продукції, а також весь прибуток, отриманий від цих зусиль. Вона враховує всі ресурси, які підприємство вкладає в кінцевий продукт, і оцінку цих зусиль з точки зору ринку. Додана вартість є кількісним виразом продуктивності, і її збільшення в результаті реалізації аутсорсинг-проекту свідчить про реальні кількісні вигоди, пов'язані з співпрацею бізнес-партнерів. Проте додана вартість не може відображати впливу якісних критеріїв, обраних в числі пріоритетних: іміджу компанії, можливостей навчання.

На думку П. Друкера, «додана вартість - це не чарівна паличка. Вона може використовуватися для аналізу продуктивності тільки в тому випадку, якщо розподіл витрат, які в сумі складають кількісний показник, змістовно з економічної точки зору. Для цього може знадобитися радикальне реформування системи бухгалтерського обліку: традиційних концепцій, кількісних показників і методів. Ми повинні відмовитися від такої славної традиції, як рівномірний розподіл накладних витрат у відсотковому вираженні, що робить реалістичний аналіз витрат неможливим. Ми повинні продумати, яка функція амортизаційних відрахувань: плата за використання капіталу, показник

скорочення вартості обладнання або ж забезпечення його заміни в разі необхідності; приблизний підрахунок амортизаційних відрахувань у відсотковому вираженні для цього не годиться. Таким чином, ми повинні переорієнтувати бухгалтерську інформацію в першу чергу на потреби менеджерів, а не на вимоги податкового інспектора або банкіра. Для проведення аналізу доданої вартості кожен етап бізнес-процесу повинен бути внесений в одну з наступних категорій:

Додає реальну вартість;

Додає вартість для організації (business value);

Ніякої вартості не додає.

Етапи першої категорії, які додають реальну вартість, безпосередньо позначаються на останньому рядку бізнес-процесу і безпосередньо пов'язані з задоволенням потреб кінцевого споживача. Це може бути або власне виробництво продукції або її комплектуючих, або надання необхідної інформації про продукцію / послугу, без якої неможливе її виробництво / реалізація, або саме по собі надання послуги (наприклад доставка продукції споживачеві).

Етапи, додають організаційну вартість, потрібні організації-замовнику, але не додають вартості з точки зору кінцевого споживача. Це, наприклад, збір і зберігання інформації, яка використовується окремими підрозділами компанії, замовлення матеріалів, підготовка звітів. Визначення змісту аутсорсинг-проекту, важливо виділити саме ті етапи бізнес-процесу, які дійсно мають сенс з точки зору компанії-замовника, так як будь-які види робіт, виправдані з точки зору аутсорсера, але не мають змісту з точки зору клієнта, призводять тільки до нераціональних витрат ресурсів і підвищення вартості послуги.

6. Вибір постачальників послуг аутсорсингу

Вибір форми аутсорсингу як можливих умов взаємодії з партнером (або кількома партнерами) здійснюється на етапі аналізу ринку послуг аутсорсинга. Від розвитку конкуренції на ринку послуг аутсорсинга в конкретній сфері діяльності організації залежить загальна кількість альтернативних варіантів, які будуть розглядатися вищим менеджментом компанії в процесі розробки аутсорсинг-проекту

Рішення про використання аутсорсингу є частиною загальної програми реструктуризації бізнесу, яка може включати:

виділення внутрішнього підрозділу в окреме підприємств з подальшим управлінням ним або з метою продажу;

створення дочірньої компанії;

кооперацію з іншими компаніями для створення спеціалізованого спільного підприємства;

укладення угоди на виконання конкретних видів робіт з незалежною організацією-аутсорсером на тривалий термін;

укладення угоди на виконання конкретних видів робіт на термін дії конкретного проекту; передачу частини активів компанії зовнішньої

організації.

Як правило, створення спеціалізованого підприємства або виділення окремого напрямку бізнесу для виконання тих функцій або бізнес-процесів, для яких визнано доцільним використання аутсорсингу, показано в випадках:

в даному сегменті ринку відсутні пропозиції послуг компаній-провайдерів в тому виді діяльності, якого потребує організація;

вартість послуг великих компаній-провайдерів перевищує можливості потенційного клієнта;

обсяг послуг, якого потребує потенційний клієнт, недостатній для залучення уваги великих постачальників-аутсорсерів;

розвиток даного напрямку бізнесу (послуги аутсорсингу) є перспективним і стратегічно вигідним.

Останній випадок є найбільш цікавим, так як реструктуризація компанії з виділенням перспективних, але не основних для неї видів діяльності в самостійний напрям бізнесу і вихід на ринок з пропозиціями послуг аутсорсингу відкриває безліч нових можливостей у рамках стратегії диверсифікації.

При вивченні ринку послуг аутсорсингу необхідно отримати детальну інформацію про кожного з можливих постачальників послуг. Така інформація необхідна для проведення як кількісного, так і якісного аналізу в ході вибору конкретного партнера.

Які якісні показники визначають рішення і скільки постачальників послуг повинно бути - дві основні проблеми вибору партнера-аутсорсера.

Дж.Б. Хейвуд, зокрема, називає наступні чинники, що визначають вибір постачальника послуг міжнародного аутсорсингу:

довіра. Наскільки досвідчений цей постачальник послуг, тобто наскільки у нього клієнтів у даний момент?

надійність. Чи задовольняє цей постачальник потреби своїх клієнтів?

гнучкість. Чи працює цей постачальник по одному зразку або він досить гнучкий, щоб швидко задовольнити наші потреби, а в подальшому коригувати свою роботу в залежності від того, чи буде наше підприємство розширюватися або, навпаки, згорти свою діяльність?

база навичок. Чи є у цього постачальника навички в сфері ІТ та інших областях, які не потрібні нам зараз, але які знадобляться в майбутньому?

можливість економії. Чи зможе цей постачальник послуг запропонувати велику економію коштів, ніж інші постачальники?

обслуговування. Наскільки високий рівень обслуговування, пропонований цим постачальником, в порівнянні з тим, що ми отримуємо зараз, або з тим, що пропонують нам інші постачальники?

навики управління. Якщо наше підприємство розширюється або згортає свою діяльність, чи достатньо у постачальника послуг часу, уміння і бажання для того, щоб задовольнити наші потреби?

кадрова політика. Яку політику щодо кадрів проводить постачальник послуг і як це позначиться на наших співробітниках?

питання, пов'язані з укладенням контракту. Чи захоче постачальник скористатися своїм великим досвідом і пов'язати нас жорстким контрактом або він дозволить нам «внести поправки» або укласти партнерську угоду?

внутрішня кваліфікація та контроль. Потурбується постачальник послуг про те, щоб ми не втратили кваліфікацію і контроль, необхідні для підтримки і розширення діяльності нашого підприємства?

Оцінюючи потенційного постачальника послуг, необхідно представляти його можливості щодо розвитку бізнесу, прагнення до вдосконалення технологій, які мають безпосереднє відношення до переданих функцій. Надзвичайно важливим представляються також і досвід реалізації аналогічних проектів, взаємодія з клієнтами, комунікабельного, адекватного розуміння взаємних вимог. Слід розуміти, на яких умовах аутсорсер готовий реалізовувати даний проект: крім вартості та якості послуг важливе значення мають поділ власності та контролю. Нарешті, необхідно переконатися у фінансовій стійкості партнера, щоб мати гарантії, що протягом дії довгострокової угоди про аутсорсинг ця компанія збереже своє становище на ринку і буде здатна виконувати взяті на себе зобов'язання.

При необхідності для вибору партнера використовуються спеціальні інструменти кількісного та якісного аналізу. За результатами такого аналізу можуть бути обрані декілька постачальників послуг, найбільш відповідних потребам організації-клієнта. Серед них може бути проведений конкурс, щоб створити конкуренцію. За підсумками такого конкурсу можуть бути обрані один або кілька аутсорсерів.

Визначивши критерії оцінки, організація-клієнт може скласти список потенційних постачальників послуг аутсорсингу. Від цих постачальників в результаті інформаційного запиту (request for information, RFI) повинна бути отримана необхідна клієнтові інформація, наприклад:

Який досвід роботи аутсорсера на ринку?

Яка структура компанії-аутсорсера?

Короткий опис робіт, що виконуються для попередніх клієнтів.

Які конкурентні переваги може запропонувати постачальник послуг?

Скільки коштуватимуть послуги?

Яке навчання та консультативні послуги пропонує постачальник?

Які можливі методи забезпечення гнучкості у відношенні з клієнтом?

Як буде враховуватися і забезпечуватися потенційне зростання бізнесу клієнта?

Кількісні показники, що відображають діяльність компанії-аутсорсера на ринку за останні три роки.

Відомості про персонал, зайнятому в реалізації аутсорсинг-проектів.

Відомості про страхування професійної відповідальності.

Відомості про контракти на аутсорсинг, перерваних з ініціативи клієнтів, і причини розриву відносин.

Список поточних клієнтів (до яких слід звернутися за відгуками).

Тема 11 Угода про міжнародний аутсорсинг та управління її реалізацією

1. Сутність угоди (контракту) про аутсорсинг багатонаціонального підприємства

Співпраця організації-замовника з постачальниками послуг здійснюється на основі спеціально розробленого договору або контракту (угоди про аутсорсинг). Розробкою проекту контракту, як правило, займається група фахівців організації-замовника, так як саме замовник формулює свої вимоги до потенційних постачальників. Готовий проект контракту певним чином пов'язує замовника, обмежує вибір постачальника послуг і знижує гнучкість при переговорах.

При розробці великомасштабних угод про аутсорсинг доцільно укладання окремих договорів на передачу співробітників, механізмах розрахунку витрат, виконанні окремих видів діяльності. Це полегшує подальшу координацію дій при виконанні умов угоди.

Структура проекту контракту про аутсорсинг і послідовність окремих положень повинна бути зручною для обговорення. Попередні переговори виявляють можливі інтереси потенційного аутсорсера. Для постачальника послуг укладення контракту переслідує мету отримання прибутку, в той час як замовник очікує надання послуг високої якості і при цьому піклується про зниження власних витрат. Обидві сторони вкладають певні кошти в реалізацію аутсорсинг-проекту, тому має право розраховувати на відомі вигоди від угоди.

Контракт про аутсорсинг є інструментом управління ризиками. Всі процеси узгодження спірних питань, якщо вони описані в контракті, протікають швидко і достатньо безболісно у фінансовому відношенні. Узгодження механізму вирішення спірних питань на етапі обговорення проекту контракту дозволяє запобігти виникненню серйозних проблем надалі. У результаті, контракт захищає сторони від можливого збитку.

У західній практиці при укладанні великих угод або договорів стратегічного характеру попереднього підписують меморандум про розуміння (memorandum of understanding) або протокол про наміри. Фактично цей документ висловлює бажання обох сторін приступити до укладання угоди. Він дає їм уявлення про те, яким чином будуть виділені і використані їхні ресурси, необхідні для реалізації аутсорсинг-проекту. Якщо вже на даному етапі неможливо узгодити загальні питання співробітництва, більш детальне офіційне обговорення умов контракту буде безглуздом. Протокол про наміри дозволяють уникнути невірної тлумачення очікувань сторін і є зручним способом доведення до відома, наприклад акціонерів, потенційних вигод і проблем, пов'язаних з прийняттям менеджментом компанії рішення про аутсорсинг. Протокол про наміри може включати додаткові угоди про нерозголошення конфіденційної інформації, якими сторони обмінюються в процесі обговорення умов контракту до його підписання.

Аутсорсинг-проект повинен відповідати інтересам всіх сторін:
організації-клієнта (забезпечуючи використання необхідних ресурсів, технологій і ноу-хау);

організації-аутсорсера (створюючи умови для розвитку тавдосконалення основного напрямку бізнесу);

споживача продукції / послуг (створюючи можливості отримання продукції або послуги високої якості і за доступні ціною).

Зрозуміло, умови конкретної угоди про аутсорсинг окремих функцій або бізнес-процесів повинні задовольняти передусім замовника послуг, тобто організацію-клієнта. З цієї точки зору контракт повинен бути максимально гнучким.

Аутсорсинг - нова форма взаємодії сторін, умови співпраці партнерів можуть мати значні відмінності в окремих ситуаціях. Сутність цих взаємин, повинна бути відображена в угоді про аутсорсинг (контракті), виражена в окремих функцій на партнера-аутсорсера, що володіє необхідними компетенціями виконуються функції на певних умовах. Дані компетенції аутсорсера повинні мати підтверджені. Також у договорі визначаються взаємні зобов'язання та відповідальність обох сторін. Угодою про аутсорсинг визначається форма взаємовідносин (повний або частковий аутсорсинг), їх тривалість (безстрокові або з конкретним терміном угоди, умови продовження терміну дії тощо).

Угода про аутсорсинг і винесення ряду функцій за межі організації до недавнього часу розглядалося як інструмент зниження витрат. В даний час аутсорсинг - гнучкий інструмент реструктуризації підприємства та зміни обличчя бізнесу. Контракт про аутсорсинг може передбачати ряд інших документів, що регламентують зміни в структурі організації: створення нових підрозділів, дочірніх підприємств, або, навпаки, продаж або передачу частини активів. Послідовність заходів реструктуризації визначається менеджментом компанії у відповідності з конкретними цілями і в рамках раніше прийнятих стратегічних рішень.

На відміну від договору субпідряду угода про аутсорсинг розглядає перекладення діяльності організації на зовнішнього постачальника в тому випадку, якщо ця діяльність до моменту прийняття відповідного рішення виконувалася організацією самостійно. Західна практика співробітництва в рамках аутсорсингу показує, що строки дії угоди про аутсорсинг не обмежуються, як правило, термінами виконання конкретних видів робіт у рамках передачі «на сторону» окремих контрактів. При відсутності практичного досвіду і в процесі пошуку нових форм співробітництва договори субконтракції можуть стати першим етапом до побудови стратегічно вигідних відносин на основі аутсорсингу.

Внаслідок передачі «на сторону» окремих видів діяльності разом з частиною активів організація-замовник може істотно скоротити свої кордони, але при цьому досягає значної віртуальної величини. Подальше управління такою організацією буде представляти собою нову для менеджменту координацію функцій всередині загальної бізнес-системи, і угода про

аутсорсинг має містити чіткі відомості про механізм управління та контролю діяльності цієї бізнес-системи.

Угода про аутсорсинг може передбачати опис процедур координації та вирішення спірних питань у ході виконання робіт.

На практиці може виникнути проблема визначення проміжних ланок і проведення додаткових погоджень, наприклад, якщо в процесі делегування функцій включений клієнт замовника. Після переговорів у початковій фазі укладання угоди про аутсорсинг (до його підписання сторонами) у ряді випадків спеціальним договором фіксуються цивільно-правові основи співробітництва, а також при необхідності і питання, пов'язані в області трудового законодавства.

Угода про аутсорсинг за своєю суттю встановлює права та обов'язки партнерів у рамках виконання конкретного завдання. При цьому повинні бути врегульовані фінансові питання, особливо оплата послуг аутсорсингу і терміни платежів, а також питання припинення дії договору і можливі претензії з відшкодування збитку. Замовник буде регулярно виконувати якусь діяльність або замовляти послуги, при цьому це відбувається не завжди в рамках певної схеми «замовлення - поставка». Аутсорсер на практиці часто надає послуги безпосередньо клієнтурі замовника. Сам контракт про аутсорсинг не носить суспільного характеру; він має характер виробничо- правової або відноситься до сфери надання послуг.

2. Термін дії договору про аутсорсинг

Як правило, угода про аутсорсинг обумовлює довгострокове співробітництво (п'ять і більше років), але на етапі реструктуризації промислового підприємства в умовах недостатньо розвинуеного ринку послуг аутсорсингу і при відсутності досвіду подібної співпраці термін контракту з конкретним постачальником може становити 1-2 роки. Існує також практика укладання короткострокових контрактів на виконання окремих видів робіт (наприклад, реалізації конкретного проекту або впровадження нових продуктів, технологій і ноу-хау), а також сезонні угоди, метою яких є залучення необхідних ресурсів на короткий час.

Ряд дослідників схиляється до думки, що на перших етапах співробітництва слід укладати договір на короткий термін, щоб забезпечити можливість припинення не вигідних відносин у разі неспіху аутсорсинг-проекту. Тим не менше, розглядаючи задачу аутсорсинг-проекту в оптимізації конфігурації бізнес-системи і побудові ефективних відносин між окремими її ланками, ми будемо мати на увазі, що аутсорсинг функцій і бізнес-процесів має на меті встановлення довгострокового співробітництва. В іншому випадку важко очікувати від партнера-аутсорсера додаткових зусиль до вдосконалення тих технологій, процесів і ноу-хау, залучення яких могло б у довгостроковій перспективі забезпечити високу якість продукції / послуг, які має отримати кінцевий споживач.

У загальному випадку враховується ряд чинників, що знаходяться в

залежності від тривалості співпраці. Наприклад тривалі контракти (п'ять і більше років):

- забезпечують стабільність і послідовність обслуговування;
- пропонують більш високі сумарні заощадження;
- заохочують впровадження більшого обсягу інновацій постачальниками послуг, якщо вони передбачають тривалий термін окупності;
- можуть зробити постачальника самовдоволеним і менш чутким до потреб вашої організації;
- можуть зробити вашу організацію занадто залежною від постачальника послуг.

Нетривалі контракти (менше п'яти років):

- допомагають запобігти тому, що ваша організація буде пов'язана з одним постачальником;
- дозволяють вашій організації швидше відгукуватися на значні зміни вимог до послуг у галузі інформаційних технологій;
- надають меншу свободу дій при впровадженні інновацій;
- можуть бути більш дорогими, особливо якщо вартість переходу на аутсорсинг значна.

3. Загальні положення і стандартний зміст контракту

Організація, що передає свої функції, є замовником, організація- аутсорсер – вико виконавцем.

Контракт про аутсорсинг (або делегування функцій, як це прийнято іноді називати) містить, як правило, наступну інформацію:

Імена та адреси сторін, точний опис тих видів діяльності замовника, які зачіпають угоду про аутсорсинг. У головній частині контракту має бути коротко представлене вихідне положення і мета перекладання функцій (функцій) організації на зовнішнього партнера. При цьому відповідно до сутнісних відносин в рамках аутсорсингу повинно бути ясно визначено, що мова йде про тривале широкомасштабне комерційне співробітництво, при якому виконавець бере на себе обов'язок з виконання поточних завдань або періодично виникає діяльності. Доцільним також є подання стратегії обох партнерів.

У головній частині повинно бути вказано, чи буде підрядник надавати якийсь вид послуг або виконувати будь-яку виробничу діяльність.

Детальний опис та технічні характеристики всіх підрозділів, як взаємодіють з цією угодою, як перекладаються в організацію виконавця, так і залишаються в організації замовника.

Предмет договору. У цій частині контракту мова йде про прийнятті на себе виконавцем певних завдань або видів діяльності. При цьому робиться відмінність між діяльністю виробничого характеру та діяльністю у сфері послуг. Доцільно також визначити, якими якостями і здібностями повинен володіти виконавець. Технічні ноу-хау, якими володіє виконавець, докладно описуються в окремому додатку до контракту, в той час як виконувані

виконавцем функції конкретно визначаються в окремих договорах навиконання робіт.

Окремим положенням угоди визначається, переходить чи ні до виконавця в рамках процесу аутсорсингу технічна інфраструктура, майно, яке відносилось до структурного підрозділу підприємства, яке виконувало відповідні функції або види діяльності. Якщо з організації, наприклад, виділяється відділ або підрозділ як одна із структур і передається заснованою для цієї мети або вже існуючої чужої компанії, то мова йде про процес аутсорсинга зі зміною власника. Відрізняють такі можливі варіанти:

аутсорсинг як передача функцій разом з передачею (продажем) відповідних активів (матеріальних і нематеріальних) іншому власнику (вже існуючої організації або новоствореної);

аутсорсинг як передача функцій в рамках перетворення організації (з однієї форми в іншу, злиття або ліквідації), виділення дочірньої компанії;

аутсорсинг як просте «придбання з боку» продукції або послуг.

У першому та другому випадку структурні перетворення зачіпають інтереси власників компанії, і механізм передачі функцій будується на основі юридичних актів, що фіксують визначення прав і часткою власності.

Дати початку і закінчення терміну дії контракту, а також при необхідності - місце виконання робіт. Рекомендується складати деталізований план виконання робіт, який доцільно прикріплювати до договору як додаток.

Засоби виробництва і витратні матеріали, які виконавець має в своєму розпорядженні.

Залучення співвиконавців (субпідрядників) або третіх осіб. У стандартному випадку замовник укладає договір з виконавцем, тому що йому відомо: виконавець має особливі компетенції (що при необхідності підтверджується додатками до контракту).

Поточна звітність або інші форми контролю за діяльністю виконавця. Виконавець зобов'язується при необхідності повідомляти замовнику у письмовій формі про свою діяльність з регулярною періодичністю (залежно від послуг, що надаються: щодня /щотижня/ щомісяця); відомості про те, як замовник збирається проводити еталонне тестування послуг, що надаються, і дату його проведення.

Створення комітету з управління угодою. Всі зміни, доповнення та припинення дії угоди визначаються засновниками комітету з управління, який володіє виключною компетенцією для прийняття рішень. Комітет з управління складається з трьох чоловік. Кожна сторона висуває одного члена комітету. Висунуті члени комітету погоджують кандидатуру третього члена, який призначається головою комітету.

Керівник (голова) комітету повинен володіти досвідом роботи у відповідних підрозділах, здатністю, достатніми технічними знаннями і здоровим глуздом, щоб запобігти виникненню проблем, а також умінням налагоджувати відносини з іншими учасниками проекту.

Умови, терміни і форма оплати послуг виконавця. Опис усіх виплат і компенсацій, належних виконавцю і замовнику в особливих випадках, що

передбачено угодою. Відшкодування непередбачених витрат Оплата податків і зборів, пов'язаних з діяльністю іс-виконавцем, є виключно його обов'язком.

Відповідальність сторін.

Відносини до авторського права та права власності.

Умови закінчення (припинення) дії контракту, умови продовження терміну дії; дата, до якої повинні початися переговори про продовження угоди; наслідки закінчення дії угоди.

Виконавець у разі припинення дії контракту зобов'язаний негайно повернути надані йому замовником документи та інші предмети, якщо відсутня інша домовленість. При цьому причина закінчення дії контракту не має значення.

4. Управління контрактом

Контракт про аутсорсинг повинен давати реальні повноваження співробітникам, що безпосередньо відповідають за виконання конкретних робіт. Для цього в контракті визначаються:

критерії вимірювання продуктивності, погоджені обома сторонами в процесі обговорення умов контракту;

форми і періодичність звітності, наданої виконавцем;

робочі групи (команди), що управляють процесами, як з боку замовника, так і з боку виконавця;

періодичність робочих зустрічей фахівців і засідань комітету з управління контрактом.

Створюваний в рамках угоди про аутсорсинг комітет з управління затверджує всі необхідні зміни, додатки до контракту, а також умови припинення його дії з яких-небудь причин. Повноваження комітету охоплюють також управління дією окремих договорів на виконання конкретних видів робіт (надання послуг), які можуть служити додатками до основного контракту про аутсорсинг, зазначеними у переліку робіт, що виконуються виконавцем.

Діяльність комітету з управління забезпечує гнучкість у виконанні умов угоди про аутсорсинг. Комітет з управління виробляє для себе комерційний статут, який регламентує його діяльність. Це необхідно для того, щоб сам контракт про аутсорсинг не був переобтяжений деталями, що стосуються поточної діяльності. Комітет з управління зобов'язаний:

стежити за тим, щоб рівень обслуговування відповідав потребам замовника;

постійно аналізувати і контролювати діяльність виконавця і замовника, щоб запобігти можливим проблемам;

стверджувати призначення або звільнення з посади фахівців, що беруть участь в реалізації аутсорсинг-проекту;

затверджувати всі необхідні зміни в заходах, передбачених контрактом;

нести відповідальність за загальну ефективність діяльності керівництва.

Комітет з управління реалізує на практиці принципи, охоплені поняттям менеджменту ризику (chance management). Тривалі відносини між сторонами

навіть при нормальних зовнішніх умовах пов'язані з необхідністю коригування окремих напрямів спільної діяльності. Найбільше значення управління контрактом про аутсорсинг набуває в інноваційній сфері, коли частково або повністю виносяться «за межі» організації функції, які стосуються розробки нових продуктів або ноу-хау. Від якості управління контрактом безпосередньо залежать результати реалізації аутсорсинг-проекту: підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнес-системи.

Оцінюючи можливі результати аутсорсинг-проекту, С.О. Календжян, зокрема, називає такі основні принципи забезпечення успіху аутсорсингового контракту:

- формування спільної позиції замовника і виконавця, їх спільного бачення проекту з аутсорсингу;

- єдині позиції партнерів по бізнесу, що сприяє економічній вигоді від реалізації аутсорсингового контракту як для замовника, так і для виконавця;

- чітко працюючий механізм зв'язків між виконавцем і замовником, що відображає специфіку і відповідну складність проекту. У міру зростання складності наданих послуг встановлюється все більш тісний зв'язок між партнерами;

- учасникам проекту з аутсорсингу необхідно виробити і затвердити завчасно механізм підтримки зв'язків для звичайних випадків, при нормальному режимі виконання контракту, а крім того, передбачити процедури вирішення виникаючих проблем в особливих чи надзвичайних випадках.

5. Гарантії безпеки, захист інформації та комерційних інтересів сторін

Організації-замовнику завжди загрожує ризик того, що постачальник послуг може вийти з бізнесу протягом строку дії контракту. Якщо аутсорсер повністю припиняє виробничу діяльність, це може мати дуже серйозні наслідки. На практиці подібна ситуація може виникнути, наприклад, при розриві договірних відносин ІТ-аутсорсера з іншими замовниками, так як діяльність, зокрема, у сфері інформаційних технологій характеризується залученням значних позикових засобів і високою оборотністю активів. Замовник може зобов'язати постачальника послуг надавати інформацію про фінансову звітність, якщо вважає, що в складних ситуаціях це допоможе прийняти завчасні запобіжні заходи. При цьому аутсорсер може бути не зацікавлений у наданні клієнтам відомостей про свої фінансові проблеми, тому що бачить у цьому загрозу власному бізнесу.

Як правило, контракт точно визначає умови, при яких угода про аутсорсинг може бути розірвана до встановленої дати його закінчення. До них, зокрема, відносяться:

- банкрутство або інші причини припинення виробничої діяльності однієї зі сторін;

- відмова однієї зі сторін дотримуватися умов контракту;

- неплатежі;

- завершення проекту або однієї з його частин, якщо цей випадок не

передбачено термінами дії контракту (наприклад заходів, у разі трансформаційного аутсорсингу, коли на певному етапі продовження дії угоди про аутсорсинг стає непотрібним, оскільки замовник досяг відомих компетенцій).

Цілком імовірно, що в останньому випадку аутсорсер потребує додаткової оплати на тій підставі, що замість очікуваного довгострокового співробітництва, що забезпечує ефективне використання ресурсів, він виконав роботу в короткий термін і за меншу плату. Контракт повинен також гарантувати, що будь-яка інформація, що представляє собою комерційну таємницю, буде захищено. Аутсорсинг є формою досить близьких відношеннях між організаціями замовника і виконавця, що потенційно дає кожній стороні доступ до конфіденційної інформації іншій стороні, включаючи:

- особисті відомості про співробітників організації-замовника, наприклад, там, де на аутсорсинг передається система створення платіжних документів;

- інформацію, яка може вплинути на ціну акції організації-замовника, таку, як плани придбання або продажу;

- представляють таємницю комерційні дані аутсорсера, які необхідні замовнику, такі, як майбутні ділові плани і витрати.

Відповідно до законодавства, контракт повинен вимагати, щоб обидві сторони зберігали інформацію один одного конфіденційно і гарантували, що їх співробітники, постачальники та консультанти роблять те ж саме. Особливо це торкається тих видів аутсорсингу, які пов'язані з супроводом фінансової інформації, юридичними послугами.

При угодах про ІТ-аутсорсинг контракт може також включати спеціальну статтю, що вимагає, щоб аутсорсер дотримувався зовнішні стандартів забезпечення безпеки. До них відносяться придбання або використання продуктів забезпечення захисту даних, сертифікованих за загальновизнаними схемами, як, наприклад, схема ITSEC (Information Technology Security Evaluation), визнана у всій Європі.

Тема 12-13 Світовий ринок міжнародного аутсорсингу

1. Розвиток світового ринку послуг міжнародного аутсорсингу

Використання людського ресурсу – це основа успішної роботи аутсорсингу у світі. Серед країн-виконавців лідирують Індія, Китай, до яких надходять замовлення з країн Європи, США, Японії. При цьому спостерігається тенденція того, що США поступово скорочують частину замовлень до цих країн, плануючи по можливості переорієнтуватися на аутсорсинг усередині своєї країни. Своєю чергою Японія навпаки збільшує кількість зовнішніх замовлень на аутсорсинг, які одержує Китай. При цьому в Японії зберігається тенденція розподілу щодо невеликої частки аутсорсинг-замовлень на зовнішній ринок, орієнтуючись у своєму виборі на країни азійського регіону. На аутсорсингу замовників з європейських країн частіше працюють виконавці в країнах Східної та Центральної Європи, Китаї, Індії. Відносно високих показників динаміки ринку вдалося досягти за рахунок розвитку офшорного аутсорсингу в країнах по сусідству з меншими ресурсними витратами. Своєю чергою, Україна, як країна, орієнтована на експорт своїх послуг, постачає свої послуги переважно до США, країн Євросоюзу та Ізраїлю.

Україна стабільно зберігає своє 24 місце в ТОП-25 глобального рейтингу Global Services Location Index, GSLI, який з 2004 року готує американська консалтингова компанія А. Т. Kearney. Аутсорсинговий потенціал кожної з 55 країн – учасниць рейтингу оцінюється за 38 показниками, порівнюючи фінансову привабливість, професіоналізм і наявність необхідного людського ресурсу, а також бізнес-середовище. Серед інноваційних економік світу за версією Bloomberg Україна цього року спустилася на одну позицію і зайняла 42-е місце.

Приймаючи рішення про залучення аутсорсингу, компанії часто керуються такими перевагами аутсорсингу:

- Фактор, що сприяє попиту. Залучення додаткових трудових ресурсів.
- Зниження витрат. Скорочення виплат, а також відсутність додаткового соціального пільгового пакета, який роботодавець надає своїм штатним співробітникам, заміна існуючих працівників.
- Гнучкість при розподілі витрат. Включає в себе складання плану-графіка робіт, мобільність і скорочення постійного штату співробітників, залучення тимчасової робочої сили залежно від необхідності.
- Доступ до найкращих професійних навичок. Може досягатися шляхом заміщення існуючих співробітників, доступ до локального резерву робочої сили та методів, доступних третім незалежним компаніям.
- Передбачувані, стандартизовані (міжнародні) процеси. Керівництво та якість контрактних робіт, вплив на маржу та чистий прибуток постачальників.
- Концентрація капіталу та перебалансування регуляторних або бізнес-ризиків. Особливо застосовне до сектору фінансових послуг. Концентрація

професійних навичок, технологій і внутрішня взаємодія для вирішення поставлених завдань.

Проте практика застосування аутсорсингу в багатьох країнах може викликати також негативне ставлення. Противники виступають проти аутсорсингу, аргументуючи втрату робочих місць під час дислокації виробничих процесів, що особливо відчутно в промисловому секторі. На захист аутсорсингу наводяться аргументи про більш ефективний розподіл ресурсів, що, своєю чергою, відповідає природі вільної ринкової економіки у світі.

Аутсорсинг передбачає надання послуг компанією-аутсорсером компанії-клієнта, і саме з таких позицій ринок аутсорсингу досліджується західними аналітиками. Зростання обсягів аутсорсингових послуг, розширення видів діяльності, в яких знаходить застосування аутсорсинг, збільшення сум контрактів при створенні стратегічних альянсів крупних корпорацій на основі аутсорсингу змінюють співвідношення сфери виробництва і сфери послуг в задоволенні потреб суспільства.

За оцінкою західних дослідників, існує два основних якісних критерії, що визначають можливість аутсорсинг окремих функцій або бізнес-процесів: близькість до основної діяльності організації та рівень ноу-хау. Попередня систематизація всіх функцій з урахуванням цих двох критеріїв дозволяє встановити для них черговість «винесення за межі власної організації».

Тенденції до розширення європейського ринку послуг аутсорсингу посилюються. За підрахунками аналітиків, за останній квартал 2004 р. в Європі було укладено більше контрактів про аутсорсинг, ніж за будь-який інший період, починаючи з 2000 р. Як відзначають провідні консультанти, «необхідність знижувати витрати змушує європейські компанії переступити через своє небажання доручити частину свого бізнесу субпідрядникам». На думку фахівців компанії Technology Partners International (ТПІ), що консультує майже 20% світових аутсорсингових контактів, у німецькій економіці, найбільшій на даний момент в Європі, в тенденції по передачу бізнес-процесів повністю «третьої стороні» лідирують банки. Загальні доходи від аутсорсингу за перші 9 місяців 2004 р. потроїлися в порівнянні з періодом 2003 р. Найбільш динамічно розвивається ринок аутсорсингу бізнес-процесів. На світовому ринку ВРО в даний час домінують 6 американських компаній - IBM, Accenture, EDS, Affiliated Computer Services, Computer Sciences і HP. Однак перспективи росту на цьому ринку ведуть до збільшення числа європейських компаній, перемикаються на цей бізнес із традиційним ІТ-аутсорсингом. Серед таких компаній - Bayer Business Services, що виділилася зі структури виробника медикаментів і хімічних препаратів концерну Bayer AG, а також компанія SAP, на чий технологічний платформі засновані пропозиції багатьох європейських аутсорсингових компаній. Тенденції до розвитку комплексних пропозицій щодо аутсорсингу бізнес-процесів на основі використання інформаційних технологій, вдосконалення технологічної бази аутсорсингу бізнес-процесів, стандартизація бізнес-процесів, уніфікація вимог до постачальників послуг аутсорсингу дозволяють говорити про аутсорсинг бізнес-процесів як про «завтрашній день» методології аутсорсингу в теорії і

практиці менеджменту організації. У Японії аутсорсинг є важливою частиною ділової практики. Згідно з дослідженням, проведеним Міністерством зовнішньої торгівлі і промисловості Японії, аутсорсинг в країні використовувався для вирішення наступних завдань: навчання кадрів - 20,1% (загального числа опитаних фірм), управління інформаційними системами - 19,7, виконання виробничих процесів - 17,4; виконання бухгалтерських операцій - 14, НДДКР - 13,7%. За даними цього міністерства, понад 70% компаній, що використали аутсорсинг для підвищення ступеня спеціалізації, максимізації ефективності операцій і зниження витрат, досягли поставлених цілей.

В останні роки до числа країн - постачальників ринку аутсорсингу вливаються Індія, Філіппіни, Мексика, Китай і східно-європейські країни як представники «нової економіки», яка переживає значний підйом у сфері виробництва та використання інформаційних технологій. Індія лідирує серед постачальників міжнародного аутсорсингу, так як має велике англomовне населення і високий рівень освіти молоді. Індійські компанії давно і успішно впроваджують західні моделі ведення бізнесу. Індійська ІТ-індустрія переживає гігантський підйом, вбираючи в себе цілі шматки інфраструктури транснаціональних компаній. Традиційний індійський сектор ринку офшорного програмування планомірно заміщається сектором аутсорсингу бізнес-процесів. «Аутсорсинг бізнес-процесів - новий, що набирає силу механізм індійської софтверної індустрії», - говорить президент Національної асоціації софтверних і сервісних компаній Індії (Nasscom) Арун Кумар (Arun Kumar). Якщо індійська ІТ-індустрія в цілому демонструє вражаючі темпи зростання в 30% на рік, то сектор ВРО зростає на 70% в рік. Індійські фахівці з великим ентузіазмом беруться за роботу, яку західні європейці вважають нудною або безперспективною. Розвиток ІТ-індустрії всесвітньо підтримує центральний уряд Індії. У 2000 р. центральний уряд створило Міністерство інформаційних технологій і тепер надає розташувалися в країні міжнародним компаніям пільги, такі, як нульовий рівень оподаткування на початковому етапі з поступовим його підвищенням протягом 10 років. Результатом, за оцінкою аналітики, незабаром буде те, що західні компанії перенесуть до Індії ті бізнес-процеси, які вже й так віддають на аутсорсинг. Індійські компанії, зі свого боку, прикладають багато зусиль до того, щоб забезпечити західним партнерам надійну інфраструктуру для розвитку бізнесу. Досвід аутсорсингу в Індії має як позитивні, так і негативні сторони, але обсяг контрактів по аутсорсингу вже перевищив 7,7 млрд дол, а неухильне прагнення до розвитку цього сектора ринку і державна підтримка принесуть плоди в найближчому майбутньому.

Таким чином, розвиток ринку послуг аутсорсинга можна характеризувати наступними основними тенденціями:

- диференціація послуг аутсорсингу, поглиблення спеціалізації, з одного боку, і формування комплексних пропозицій постачальників світового рівня, перехід до аутсорсинг бізнес-процесів - з іншого;

- зростання обсягів послуг аутсорсингу в окремих сегментах ринку, збільшення вартості окремих контрактів разом із зростанням обсягів бізнесу;

- створення стратегічних альянсів великих компаній з середніми і дрібними

спеціалізованими фірмами на основі глобального аутсорсингу.

Розвиток ринку послуг аутсорсинга відбувається в контексті практичного використання нових методів ведення бізнесу і теоретичних концепцій менеджменту.

2 Сучасний стан та перспективи розвитку українського ринку ІТ-аутсорсингу як головної складової аутсорсингу багатонаціональних підприємств

Проблема формування та розвитку ринку ІТ-технологій присвятила свої дослідження значна кількість вітчизняних та зарубіжних учених. Слід відмітити, що прискорені темпи розвитку бізнесу в сфері інформаційних технологій нагально потребує нових досліджень. Звертаючи увагу на останні законодавчі пропозиції, дослідження та аналіз ІТ-ринку потребує свого вивчення та розвитку. Так як переважна більшість наявних досліджень, які в цей час проводяться, вивчають питання становлення і розвитку всього бізнесу в сфері інформаційних технологій, дане дослідження ставить за мету аналіз української сфери ІТ-послуг як складової вітчизняного ІТ-ринку.

В першу чергу, на наш погляд слід визначитися з структурою вітчизняного ІТ-ринку та місцем в ньому галузі інформаційно-комунікаційних послуг та ІТ-аутсорсингу (рис.8).

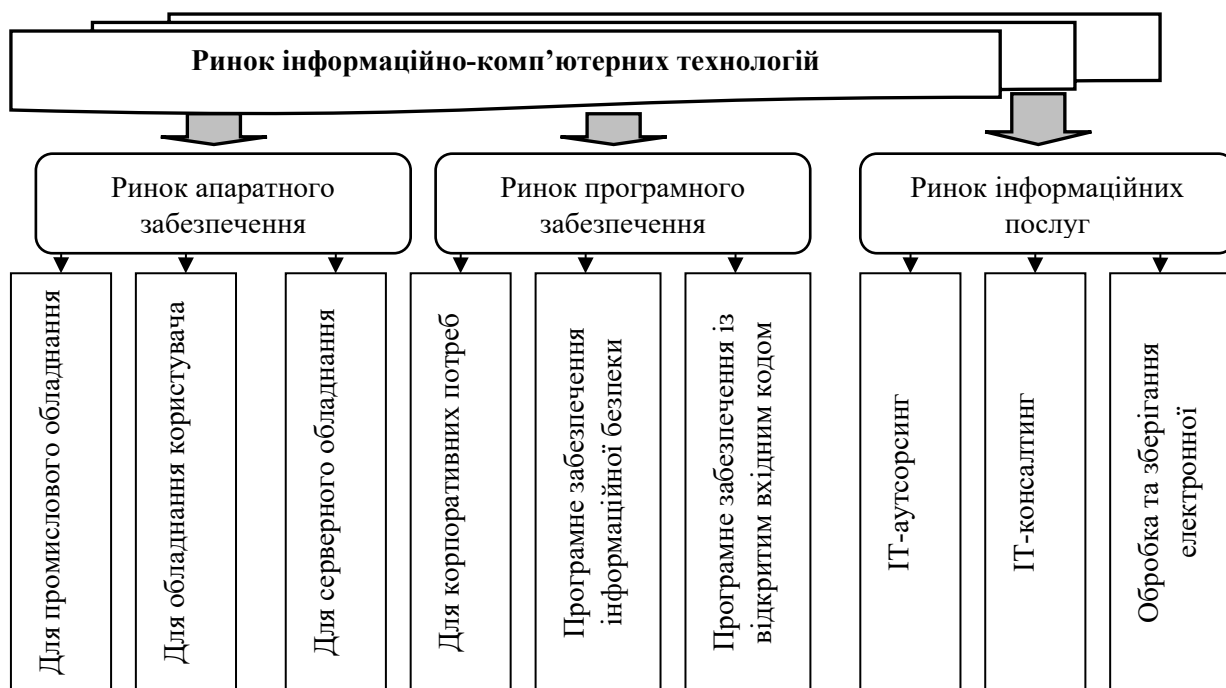


Рисунок 8 – Структура українського ринку інформаційно-комп'ютерних технологій

Сучасні умови глобалізації української економіки створюють реальні передумови для стрімкого розвитку інформаційних технологій та їх широкого використання у виробничо-підприємницькій діяльності промислових

підприємств. Така ситуація створює реальні благодатні умови для активного розвитку підприємницьких структур по наданню ІТ-послуг всім бажаючим їх отримувати. Послуги ІТ-аутсорсингу сьогодні використовуються практично в кожному напрямку активної діяльності українських підприємств та організацій, що створює реальні передумови для активного розвитку інформаційних технологій як в нашій країні, так і в світі в цілому.

В нашій країні ринок інформаційних послуг перебуває в стані активного розвитку та зростання, що підтверджується його провідною роллю українських напрямків експорту різного роду послуг (в кращому стані лише сфера транспортних послуг) [128]. Щорічно ІТ-послуги в Україні демонструють стабільне збільшення, яке перевищує 20%, забезпечуючи свою провідну роль і на міжнародних ринках [5, с. 6].

В 2020 році український ІТ-ринок збільшився практично на 20 %, а доля експорту ІТ-технологій в структурі експорту України перевищала 8 %. [253]. Послугами українських підприємств ІТ-аутсорсингу в 2019-2020 році скористалися понад 100 компаній світу. Суттєво збільшується кількість іноземних та сумісних підприємств на території нашої країни. За різними даними, в Україні від 3000 до 5000 ІТ-компаній. За даними українського уряду, на сьогодні на українському ІТ-ринку працюють 1142 продуктові компанії і 858 сервісних. На сьогодні вже більше ста R&D, які або перебувають у власності, або є партнерами таких гігантів як Google, Samsung, Siemens, Huawei [253].

Все це підтверджує суттєвий інтерес до сфери інформаційних послуг, свідчить про наявність великого попиту на них та формує значну кількість реальних можливостей для розвитку та укріплення економічного потенціалу нашої країни.

Предметом досліджень деяких великих інвестиційних компаній (наприклад, AVentures Capital, Aventis Capital, Capital Times, Intellias та ін.) детально вивчається ІТ-кластер, який сторили Україна, Білорусь, Польща і Румунія. Спільний об'єм ІТ-експорту чотирьох країн досяг \$ 13 млрд. Загалом на них припадає 5% світового ринку. Лідирують Індія і Китай, які разом покривають 80% інформаційного ринку.

Для оцінки вагомості і значущості цифрових технологій проведемо певне дослідження ринкових показників інформаційного розвитку та ефективності роботи інформаційної сфери на світовому та національному ринках деяких країн, включаючи і Україну.

Для такого роду дослідження нами обрано дві найбільш розвинуті країни у галузі ІТ-технологій — Індія та Китай; дві країни з середніми за світовими мірками темпами розвитку ІТ-галузі — Німеччина та Великобританія; а також наша країна і чотири країни постсоціалістичного табору — Польща, Чехія, Російська Федерація та Словаччина для порівняння їх з Україною, оскільки ці країни є територіально близькими, а також мають схожу економіку (табл. 6).

Таблиця 6 – Динаміка показників ІТ-ринку в європейських країнах

Показники	Рік	Увесь світ	Країна								
			Велика Британія	Китай	Індія	Німеччина	Російська Федерація	Польща	Чехія	Словаччина	Україна
Місткість ринку ІТ-технологій (вартісна оцінка), млрд.\$	2015	2302	211	763	201	176	4,52	3,6	0,5	3,4	2,5
	2016	2704	209	727	211	175	4,65	3,8	0,8	3,3	3,0
	2017	3487	229	798	254	183	4,76	5,6	1,1	3,4	3,8
	2018	3654	241	886	237	187	4,84	11	1,2	3,6	4,6
	2019	3797	327	992	297	198	5,57	13	1,5	3,8	5,3
	2020	3677	316	1078	288	212	6,75	19	1,4	4,1	7,0
Частка ВВП країни, яка відповідає місткості (вартості) ринку ІТ-технологій, %	2015	-	7,2	6,8	9,5	5,2	1,1	0,6	5,2	4,2	2,8
	2016	-	7,8	6,4	9,3	5,0	1,4	0,7	4,9	3,7	3,3
	2017	-	7,9	6,6	9,0	5,2	1,5	0,9	5,4	3,9	3,4
	2018	-	8,0	6,9	8,7	5,6	1,7	1,2	5,6	3,8	3,6
	2019	-	8,2	7,1	8,0	6,2	1,8	1,4	5,4	3,6	3,8
	2020	-	8,1	7,15	8,1	6,6	1,8	1,7	5,8	3,9	4,0
Частка обсягу зовнішньої торгівлі країни (частка експорту ІТ-технологій в загальному експорті країни), %	2015	9,61	3,0	11,2	35,2	10,3	4,2	9,7	16,0	11,2	3,49
	2016	10,2	3,1	12,1	35,7	11,5	5,1	10,5	14,2	10,8	4,29
	2017	10,8	3,4	12,0	35,8	11,3	5,3	10,9	15,0	11,0	4,61
	2018	11,2	3,8	12,8	36,1	11,2	6,4	11,3	15,4	11,3	5,41
	2019	11,5	4,2	12,9	36,4	11,8	7,1	11,6	15,2	11,5	6,57
	2020	11,3	4,0	13,1	35,9	11,6	7,0	12,2	15,1	10,9	8,29
Темп зміни місткості ринку ІТ-технологій країни, %	2015	127,9	159,0	121	122	85,7	6,9	113	14,9	97,3	85,7
	2016	117,5	99,2	95,3	105	99,3	6,7	106	15,3	97,2	99,5
	2017	110,5	109,6	109,8	120,4	104,6	102,4	147	137	103	124
	2018	108,9	105,2	111,0	93,3	102,2	101,7	196	109	106	128
	2019	115,5	135,7	111,9	125,3	105,9	115,1	118	125	106	130
	2020	97,9	96,6	108,7	97,0	107,1	121,2	146	93	108	120

З даних табл.9 видно, що країни, які займають провідні позиції в ІТ-сфері (Індія та Китай) мають постійно стабільну динаміку збільшення обсягу свого ІТ-ринку. Менш стрімкі темпи зростання ринку ІТ-послуг демонструють середні за розвитком сфери ІТ-послуг країни (Велика Британія та Німеччина). В цілому така ж тенденція характерна і для країн постсоціалістичного табору (Польща, Чехія, Росія та Словаччина).

Слід відмітити, що в цілому країнам останньої групи у сучасних умовах притаманна тенденція активного розвитку ІТ-індустрії, яка починає займати і в структурі ВВП і в структурі експорту країн, які досліджувалися, провідні позиції. На наш погляд, якщо вони прикладуть певні зусилля, направлені на покращення інфраструктурного забезпечення ІТ-сфери, то рівень інвестиційної привабливості для потенційних інвесторів суттєво збільшиться. Ці країни мають значні резерви недорогої, але висококваліфікованої робочої сили, а також ще

далеко не повністю освоєну місткість ринку ІТ-технологій. До таких країн, на нашу думку, слід віднести і Україну.

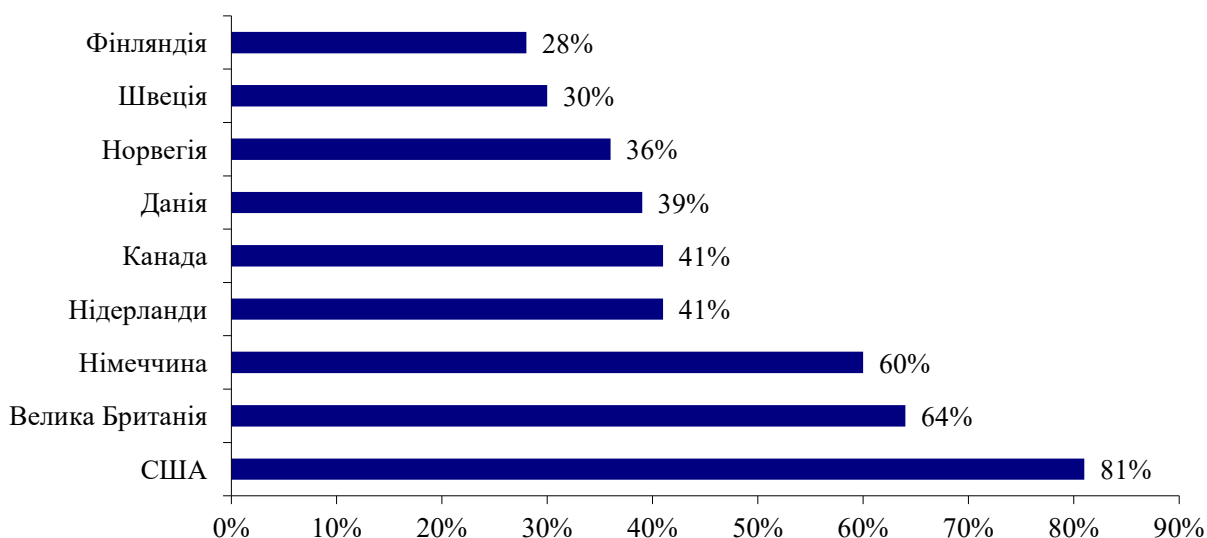


Рисунок 9 – Частка українських ІТ-підприємств, які співпрацюють в сфері ІТ-аутсорсингу з відповідними підприємствами інших країн

Джерело: побудовано автором за даними [253, р.21].

Постачальники ІТ-аутсорсингу складають найбільшу частку на українському ринку ІТ-послуг. Не дивлячись на те, що кількість українських стартапів (понад 2000 компаній) та міжнародних науково-дослідних центрів (понад 100 компаній) постійно збільшується, на підприємствах ІТ-аутсорсингу сьогодні працює понад 60% усіх ІТ-фахівців, які проживають в Україні. Зазначимо, що США та країни Західної Європи залишаються найбільшими цільовими ринками українських компаній ІТ-послуг. У 2012 році США були найбільшим споживачем українського експорту ІТ-послуг (81%). Останні дослідження показують, що це все ще є основним ринком для українського ІТ-експорту, але частка європейського бізнесу з роками значно зросла.

Українські ІТ-компанії співпрацюють з великим та малим бізнесом по всьому світу. Понад 100 компаній зі списку Fortune 500 є клієнтами українських ІТ-фірм. Що стосується ключових галузей, то українські ІТ-постачальники спеціалізуються переважно на управлінні даними, телекомунікаціях, хмарах, іграх, електронній комерції, медіа, фінтехніці, охороні здоров'я та ін.

Наша країна при наявності значних негараздів в економічному та соціальному розвитку, займає досить пристойне місце на світовому ринку ІТ-послуг. Зростання експорту ІТ-послуг в нашій країні за останні 6 років збільшилося більше чим в два рази і перевищило 3 млрд. \$ (рис.10).

З даних рис.10 видно, що у 2020 році експорт українських інформаційних технологій перевищив 3 мільярди доларів США, що навіть наближається до обсягу транспортних послуг - традиційного експортного лідера України в сфері послуг (у 2020 році 4,99 млрд. \$) та перевищує доходи від трубопровідного транспорту (української газової труби) – 2,43 млрд. \$. Динаміка експорту послуг з України за їх видами представлено в табл.7.

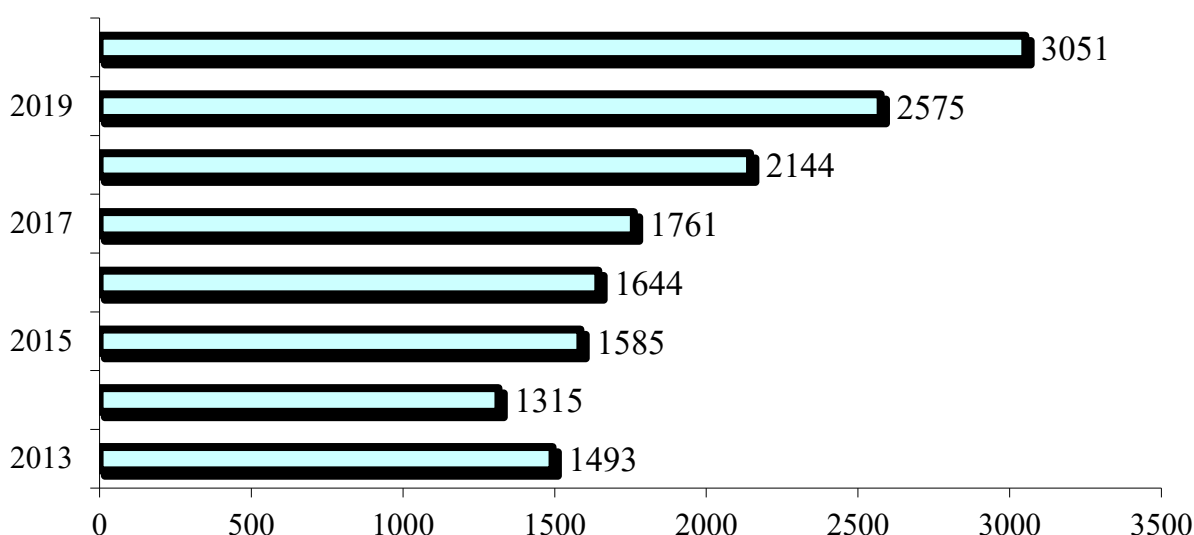


Рисунок 10 – Динаміка українського експорту ІТ-послуг (млн. \$)

Таблиця 7 – Динаміка українського експорту послуг за найбільш важливими видами, млн. \$

Рік	Види послуг				
	Всього	Інформаційні послуги	Транспортні послуги	Переробка матеріалів	Інші види послуг
2013	14836	1493	8305	1706	3332
2014	11520	1315	6101	1675	2429
2015	9737	1585	5263	1059	1830
2016	9867	1644	5300	1117	1806
2017	10714	1761	5861	1399	1693
2018	11637	2114	5800	1692	2031
2019	15629	2575	9109	1633	2312
2020	11387	3051	4990	1211	2135

Джерело: побудовано автором за даними [138]

Аналіз даних табл.2.2 та табл.2.3 дозволяє зробити висновок про те, що темпи росту експорту інформаційних послуг зростають високими темпами. Якщо обсяги експорту послуг по переробці матеріалів та транспортні послуги практично не зазнали суттєвих змін, то якраз суттєве збільшення обсягів експорту інформаційних послуг дозволяє нашій країні мати позитивну динаміку експорту послуг в цілому.

Крім експорту ІТ-технологій велика робота в нашій країні проводиться і по формування суто українського ринку інформаційних технологій. Причому значна увага приділяється кожному з його сегментів. Слід відзначити, що в цій сфері стан справ не такий задовільний, як в сфері експорту. Динаміка місткості українського ринку ІТ-технологій представлено на рис.11.

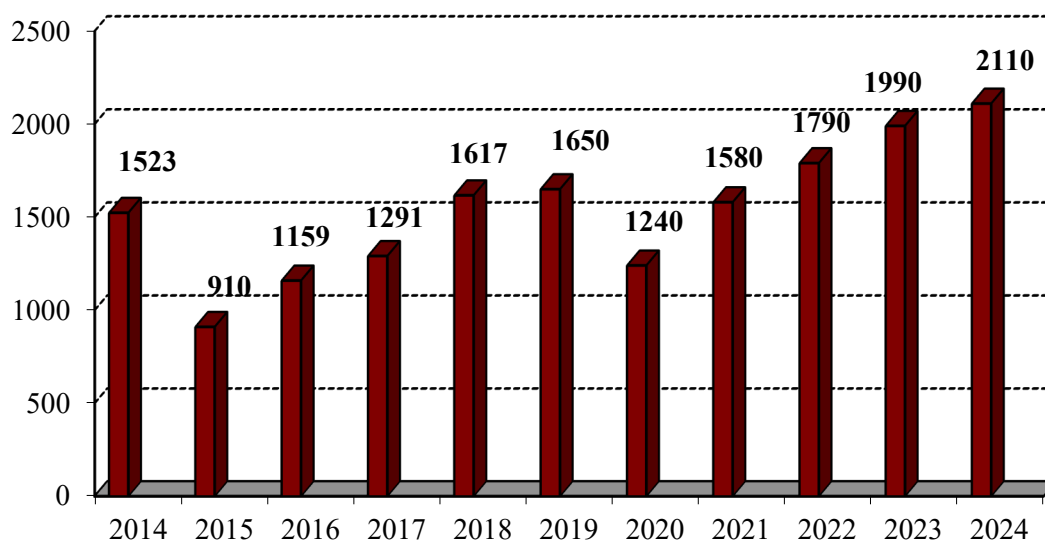


Рисунок 11 – Динаміка та прогноз місткості українського ринку ІТ-послуг, (млн. \$)

Аналіз прогнозу зміни обсягів українського внутрішнього ринку ІТ-технологій дозволяю константувати, що, в цілому, 2021-й рік можна буде назвати як 2020 Light: з одного боку буде відновлення і зростання ринку, а також початок масової вакцинації від пандемії коронавірусу, з іншого боку - нові хвилі захворювання, які з огляду на вже наявний досвід будуть проходити трохи легше, і ми навіть не можемо мріяти про те, що необхідний на думку вчених для припинення пандемії рівень вакцинації на рівні приблизно 70-80 % населення у нас в країні буде досягнутий до кінця 2022-го року. А це значить, що в зиму 2021-2022 р.р. ми входимо з новою хвилею захворювань. Як ці події позначиться на ІТ-ринку? Важко щось стверджувати однозначно, але з урахуванням проведеного вище аналізу, відсоток зростання українського, починаючи з 2021 року, в наведеному на рис.11 прогнозі трохи менший, ніж передбачалося два роки назад.

Важливим фактором формування та розвитку любого ринку є його цінові засади. Не є виключенням в цьому сенсі і ринок ІТ-послуг. На наш погляд, ціна ІТ-послуги - це послання, яке покупець зчитує між рядків. Перш ніж виставляти ціну на продукт, необхідно проаналізувати, що бажає нею сказати продавець (виробник, поставщик) ІТ-послуги. Якщо послуга пропонується дешево, то потенційному покупцю надається меседж: «З нами ви економите». Якщо ціна вища, ніж в середньому по ринку – продавець заявляє, що його послуги найкращі. Пропонується платити частинами щомісяця – це відповідний натяк на те, що не потрібно відразу багато викладати грошей. При одноразовому платежі – покупця переконують, що це вигідніше, ніж вічно платити.

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок про те, що чим більше розробників представлено, наприклад, на ринку програмного забезпечення, тим краще співвідношення «ціна – якість». Це можна пояснити простим законом конкуренції: чим більше конкурентів, тим кращим і

адаптивнішим повинен бути розробник ІТ-послуги, що бути конкурентоспроможним на даному ІТ-ринку.

Дослідження рівня цін на ІТ-послуги в пострадянських країнах має певний ландшафт свого розподілу в країнах цієї групи (табл.8).

Таблиця 8 – Цінові характеристики ринку ІТ-послуг в пострадянських країнах

Інтервал цін, в доларах США за годину	Країна					
	Україна	Росія	Беларусь	Молдова	Арменія	В середньому по групі країн
До 20 \$	65,5 %	59,5 %	58,7 %	75,7 %	67,8 %	63,4 %
21 \$... 30 \$	24,8 %	25,9 %	29,5 %	18,4 %	25,3 %	25,2 %
31 \$... 40 \$	6,8 %	9,4 %	7,4 %	4,8 %	5,2 %	7,7 %
41 \$... 50 \$	1,6 %	2,6 %	3,4 %	0,3 %	1,1 %	1,9 %
51 \$... 100 \$	1,0 %	2,2 %	0,6 %	0,8 %	0,5 %	1,4 %
Більше 100 \$	0,4 %	0,4 %	0,4 %	0,0 %	0,0 %	0,3 %

Джерело: побудовано автором за даними [155]

З даних, приведених в табл.2.4 видно, що найбільш широко вживана ціна на ІТ-послуги в пострадянських країнах - до 20 \$ за годину, в той час як найдорожча категорія (більше 100 \$ за годину) характерна лише 0,3% респондентів. Тут Російська Федерація є єдиною країною регіону, значна кількість представників якої працюють в діапазоні 51 \$...100 \$ за годину (2,2 %), у всіх інших обстежених країнах відповідне число менше 1 %. В цілому, послуги переважної більшості фрілансерів і ІТ-компаній з пострадянських країн (понад 90 %) мають вартість менше 30 \$ за годину.

Може скластися думка про те, щоведений в табл.2.4 ціновий рівень ІТ-послуг на українському і близьких до нього ринках ІТ-послуг пояснюється невисоким рівнем життя громадян цих країн і відповідними їх можливостями до придбання та споживання ІТ-послуг. Щоб підтвердити або спростувати таку думку проведемо відповідне дослідження цінових уподобань споживачів на ІТ-ринках різних країн з різними споживацькими можливостям до придбання та використання на своїх підприємствах інформаційних послуг (табл.9).

Таблиця 9 – Цінові характеристики ринку ІТ-послуг в різних групах країн Європи (з різними матеріальними можливостями)

Інтервал цін, в доларах США за годину	В середньому по групі країн					
	Пострадянські країни	Країни Прибалтики	Східна Європа	Балканські країни	Скандинавія	Західна Європа
До 20 \$	63,4 %	55,6 %	58,1 %	67,8 %	31,9	29,7 %
21 \$... 30 \$	25,2 %	22,1 %	24,5 %	19,3 %	17,5	19,9 %
31 \$... 40 \$	7,7 %	9,7 %	9,6 %	6,8 %	13,0	13,0 %
41 \$... 50 \$	1,9 %	5,8 %	3,8 %	3,2 %	10,0	9,2 %
51 \$... 100 \$	1,4 %	6,0 %	3,5 %	2,4 %	18,3	22,5 %
Більше 100 \$	0,3 %	0,8 %	0,6 %	0,5 %	9,2	5,6 %

Джерело: побудовано автором за даними [155]

В дослідження було включено наступні групи країн:

- країни пострадянського простору (табл.2.4);
- країни Прибалтики (Литва, Латвія, Естонія);

- країни Східної Європи (Болгарія, Румунія, Чехія, Словачія, Угорщина, Польща);
- країни Балоканського півострова (Албанія, Боснія, Хорватія, Греція, Македонія, Сербія, Словенія);
- скандинавські країни (Данія, Фінляндія, Норвегія, Швеція);
- країни Західної Європи (Австрія, Бельгія, Франція, Німеччина, Нідерланди, Швейцарія).

З усіх наведених груп країн Прибалтика представляє собою найменший ринок ІТ-послуг. Тут працює тільки 1162 аутсорсингові фірми, що, наприклад, навіть у порівнянні з групою пострадянських країн (2328 фірм та 15280 малих приватних підприємств). В цьому сенсі Україна є другою після Великої Британії країною на європейському континенті за кількістю зареєстрованих ІТ-фахівців. Тут працює 9272 фірм та вільних підприємців (фрілансерів), тобто близько 16% від загальноєвропейської кількості.

Країни Прибалтики, по суті, можна було б включити в пострадянський регіон, однак їх близькість до Західної Європи і економічна віддаленість від країн СНД зіграли свою роль і в розподілі цін на ІТ-послуги. В середньому Прибалтика вартість аутсорсингових послуг розробки вище ніж в пострадянських країнах. Майже 1% респондентів оцінюють свою роботу в більш ніж 100 \$ за годину, і цілих 6% (а в Естонії навіть 15%) знаходяться в ціновому інтервалі 51 \$...100 \$ за годину. Разом з тим, трохи більше половини представників Прибалтики (55%), вимагають порівняно низьку ціну за годину своєї роботи в менш ніж 20 \$, що характерно і для країн пострадянської групи.

Якщо аналізувати середню ціну за ІТ-послуги, то Східна Європа розташовується між пострадянськими і прибалтійськими країнами. Однак, всередині цього регіону є істотні відмінності в структурі розподілу цін різних країн. У Польщі, наприклад, всього 40% ІТ-фахівців мають цінник на свої послуги менше 20 \$ за годину, а в Румунії відповідні ціни характерні 67% респондентів. Таке положення може бути пояснене вище згаданим законом конкуренції: Румунія займає 4-е місце в Європі за кількістю зареєстрованих фірм та фрілансерів після Великобританії, України і Росії, які, тим самим, створюють надзвичайно конкурентне середовище в порівнянні з сусідніми країнами регіону.

Відмітимо також, що в найменшому ціновому інтервалі (до 20 %), не дивлячись на досить високий рівень життя, лідерами є балканські країни (67,8 %). Разом з тим, Греція, Словенія та Хорватія по структурі розподілу цін на ІТ-послуги суттєво відрізняються від Боснії, Сербії, Македонії та Албанії. Перші більш схожі за цим показником на країни Прибалтики та Східної Європи, а інші, поряд з Молдовою та Вірменією, є країнами Європи з самим дешевим ринком ІТ-послуг. Звертаємо увагу на те, що Сербія (населення близько 7 млн.) і 3300 надавачів ІТ-послуг, займає 5-е місце в Європі за обсягом ринку ІТ-послуг. Скоріше всього, це саме високе співвідношення ІТ-фахівців на душу населення серед країн Європи.

Скандинавські країни мають також невеликий ринок ІТ-послуг (другий по меншості після Прибалтики), але і самий коштовний по відношенню до послуг консалтингу та ІТ-аутсорсингу. Як свідчать дані табл.2.5, менше

третини надавачів ІТ-послуг Скандинавії просять за свої послуги менше 20 \$ за годину, і приблизно 10% - більше 100 \$ за годину. Друга за поширеністю серед розробників ІТ-послуг цінова категорія - 51 \$... 100 \$ за годину - представлена практично 20 % всіх ІТ-фахівців скандинавського регіону.

Кількість надавачів ІТ-послуг в Західній Європі, послуги яких оцінюються в інтервалі до 20 \$ за годину, навіть менше, ніж в Скандинавії. Разом з тим, в північних країнах майже в два рази більше ІТ-фахівців, які оцінюють свої послуги більше 100 \$ за годину, чим в інших країнах Європи. Виняток складає Швейцарія, де найдешевша категорія ІТ-послуг (менше 20 \$ за годину) становить всього 16% та не є найбільш поширеною в країні. Особливість притаманна і Бельгії, яка є єдиною країною, де друга за популярністю цінова категорія (51 \$... 100 \$ за годину) представлена 28% надавачів ІТ-послуг в країні. Цей факт представляє Бельгію як країну з самими високими цінами на європейському ринку ІТ-послуг за показником середньозваженої ціни ІТ-послуг.

Узагальнення представленого вище аналізу дозволяє констатувати, що ринковий попит на ІТ-послуги в останній час має рекордні показники, які перевищують наявні пропозиції на ІТ-ринку. Тільки за протязі 2020 року попит на світовому ринку ІТ-послуг збільшився більше, чим на 11%. Такий стан справ, передбачає суттєве збільшення потреби в ІТ-фахівцях високої кваліфікації. Згідно з наявними дослідженнями [208], в світі зараз вже працює в ІТ-сфері більше 24,5 мільйонів фахівців, що на 500 тисяч перевищує аналогічні показники 2020 року. Попри такої кількості фахівців, ІТ-сфера відчуває суттєву нехватку кваліфікованої робочої сили. За даними консалтингової компанії Korn Ferry, до 2030 року дефіцит фахівців в ключових сферах в світі може досягти 85,2 мільйона, з яких більше 4 мільйонів - в ІТ-індустрії [208].

Аналогічна ситуація спостерігається і в Україні. Незважаючи на те, що кількість ІТ-фахівців в нашій країні постійно зростає (приблизно на 20% за кожний рік), потреба в кваліфікованих ІТ-кадрах збільшується більш високими темпами - щорічно на 30%. Згідно зі статистикою, яку надає платформа пошуку роботи в ІТ-сфері, кількість існуючих на платформі вакансій вперше в 2021 році перевищує кількість потенційних претендентів. Наприклад, в 2020 році кількість ІТ-фахівців в нашій країні збільшилася на 16% за минулий рік і в 2021 перевищила 215 тисяч. Але навіть при наявності таких показників з осені 2020 року в ІТ-сфері українського ринку інформаційних технологій фіксували стрімке зростання попиту на ІТ-фахівців. Якщо в кінці 2020 року, за даними платформи пошуку роботи, було відкрито 16 тисяч позицій, то в середині 2021 цей показник вже перевищив 25 тисяч ІТ-вакансій. В цілому, за останні п'ять років число пропозицій робочих місця в ІТ-сфері збільшилася на 30%, а пропозиція ІТ-спеціалістів всього на 18%.

З наведеного слідує, що в українській ІТ-індустрії є гостра нехватка кваліфікованих фахівців, в той час, коли і складність і важливість науково-технічних ІТ-розробок зростає високими темпами. Тому ІТ-фахівцям, для того щоб бути затребуваними на ІТ-ринку, дуже важливо вдосконалювати свої навички та компетенції, а ІТ-підприємствам – надавати їм необхідну допомогу. Адже кваліфіковані ІТ-фахівці мають всі можливості вирішувати складні комплексні

завдання і більш ефективно їх виконувати. За даними деяких досліджень, ІТ-підприємствам, для того, щоб бути конкурентними і продовжувати свій стрімкий розвиток, конче необхідно інвестувати в освітні програми майбутніх ІТ-фахівців щонайменше 1,5% доходу.

Український ІТ-бізнес як невід’ємна складова світової креативної економіки багато в чому залежить від кваліфікації, таланту, навичок і знань спеціалістів, які працюють у ІТ-галузі, а пісумкові фінансові успіхи — від якості, професіоналізму та кількості фахівців. Тому постійний розвиток та підвищена увага до фахового потенціалу ІТ-сфери в Україні — одне з найбільш важливих питань для функціонерів українського ринку ІТ-технологій. Тому Фахівці ІТ-сфери сьогодні представляють собою найбільш цінний актив українського ІТ-ринку, потенціал якого щорічно зростає досить високими темпами (рис. 12).

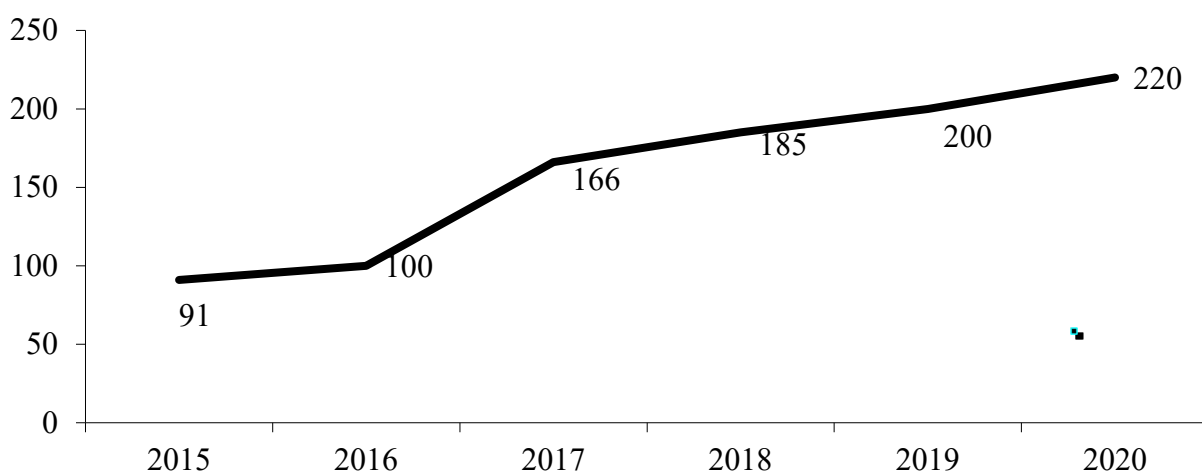


Рисунок 12 – Динаміка кількості ІТ-фахівців в економіці України (тис.осіб)

З цього приводу зазначмо, що популярність технічних і, зокрема, ІТ-спеціальностей з кожним роком зростає: у 2020 році в початкові заклади на ІТ-спеціальності поступило на 20% більше абітурієнтів, ніж два роки тому. Зазначмо, що Україна є безперечним лідером в підготовці фахівців в сфері технічних наук. Щороку диплом інженера-професіонала отримують в нашій країні приблизно 130 тисяч випускників (з них приблизно 23 тисячі з дипломом ІТ-фахівця). Для порівняння – в Франції 105 тисяч, Німеччині – 93 тисячі, Турції – 75 тисяч, Великобританії – 71 тисяча, Польщі – 66 тисяч, Румунії – 39 тисяч.

Разом з тим, для більш якісної підготовки фахівців, які будуть в майбутньому своїми знаннями відповідати запитам ІТ-ринку, необхідно поєднати зусилля як бізнесу, так і освіти. З одного боку, молодим фахівцям потрібні фундаментальні знання, а з іншого боку – має місце гостра потреба в необхідних бізнесу прикладних навичках. Такого роду ініціативи допомагають в першу чергу нашій державі активно розвивати ІТ-сферу в країні, адже в планах українського уряду та Президента України стоїть важлива задача - до 2025 року довести кількість ІТ-фахівців до 450 тисяч, а також частку ІТ в експорті послуг збільшити до 10%

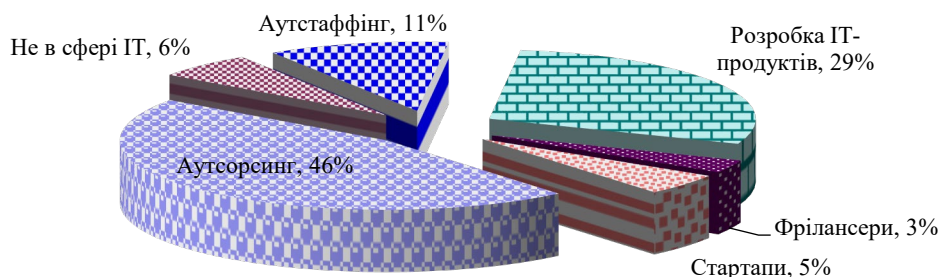


Рисунок 13 – Розподіл фахівців з ІТ-освітою за місцями роботи

Як свідчать результати проведених досліджень, фахівці, які мають ІТ-освіту, в своїй переважній більшості працюють згідно отриманих навиків та компетенцій (рис.13), що вигідно їх відрізняє від фахівців інших сфер діяльності (наприклад економістів або юристів).

З наведених на рис.13 даних слідує, що більшість українських ІТ-фахівців працюють в аутсорсингових компаніях - 46%. На другому місці – розробка програмних продуктів, де задіяно 29% фахівців. На аутстафінг (переклад і оформлення співробітника в компанію-підрядника) припадає 11%. Решта 5% фахівців працюють в стартапах, а в якості фрілансерів тільки 3%.

Зазначимо, що працівники сфери аутсорсингу займають провідне місце в структурі кадрів ІТ-сфери (рис.14). Пояснюючи цей факт, зазначимо, що вітчизняна ІТ-індустрія розпочала активне становлення та розвиток якраз з аутсорсингу, що в свій час надав нашій країні суттєвий поштовх у складі для вітчизняної економіки часи. На початку ХХІ сторіччя на українському ІТ-ринку з'явилися перші підприємства ІТ-аутсорсингу: SoftServe, Miratech, ELEKS та інші. Зарубіжні ІТ-корпорації тільки починали в цей час відкривати для себе нашу країну, тому пропонували на аутсорсинг лише деякі ІТ-функції, які частіше всього не вимагали кваліфікованої технічної експертизи. Це звичайна практика, яка була в свій час таким країнам, як притаманна таким країнам, як Індія, Латвія, Польща та Румунія [Овчаренко].

В цей час підприємства з ІТ-аутсорсингу складають найбільшу частку на українському ринку ІТ-послуг. Не дивлячись на те, що кількість стартапів (понад 2000 підприємств) та міжнародних науково-дослідних центрів (понад 100 підприємств) постійно зростає, в аутсорсингових ІТ-компаніях нашої країни працює переважна більшість всіх ІТ-фахівців, які проживають в Україні.

Дещо інший стан справ вимальовується при аналізі досвіду (стажу) роботи ІТ-фахівців в їх професійній галузі (рис. 14).

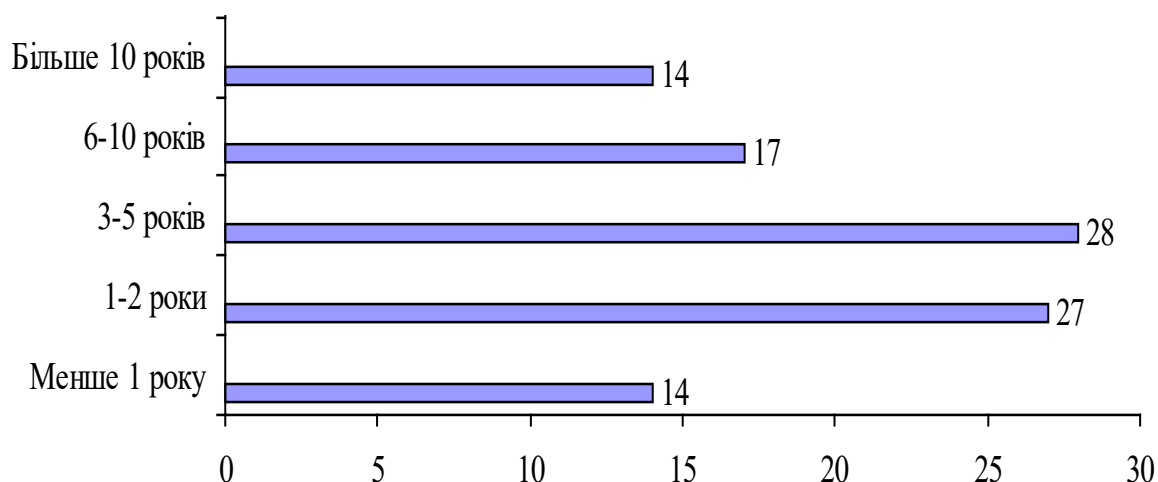


Рисунок 14 – Розподіл фахівців з ІТ-освітою за досвідом (стажем) роботи
Джерело: побудовано автором за даними [208]

З наведених даних (рис.14) слідує, що на ІТ-ринку переважають фахівці з досвідом роботи 3-5 років. Таких працівників, згідно з результатами проведеного дослідження, більше всього - 29%. На другому місці знаходяться працівники з досвідом роботи 1-2 роки, яких 27%. Замикають трійку лідерів ІТ-фахівці, які пропрацювали 6-10 років. Їх налічується 17%.

Невисокий відсоток ІТ-фахівців з великим досвідом роботи (більше 10 років лише 14 %), на наш погляд, пояснюється тим, що розвиток інформаційних технологій і, відповідно, ІТ-ринку активно здійснюється тільки в останні 10 років. Тому і підготовка фахівців для ІТ-сфери активно розвивалася тільки в останні роки, тому і терміни їх роботи на відповідних посадах ще далекі до виских показників досіду роботу. Дані висновки в певній мірі підтверджуються віковим розподілом ІТ-фахівців, в якому переважну долю (більше 70 %) займає молоде покоління працівників віком до 30 років (рис.15).

Цікаво відзначити і ще такий факт в аналізі фахівців ІТ-сфери: переважна більшість працівників в сфері інформаційних технологій – це чоловіки, які складають 77 % контингентна працюючих на українських ІТ-підприємствах.

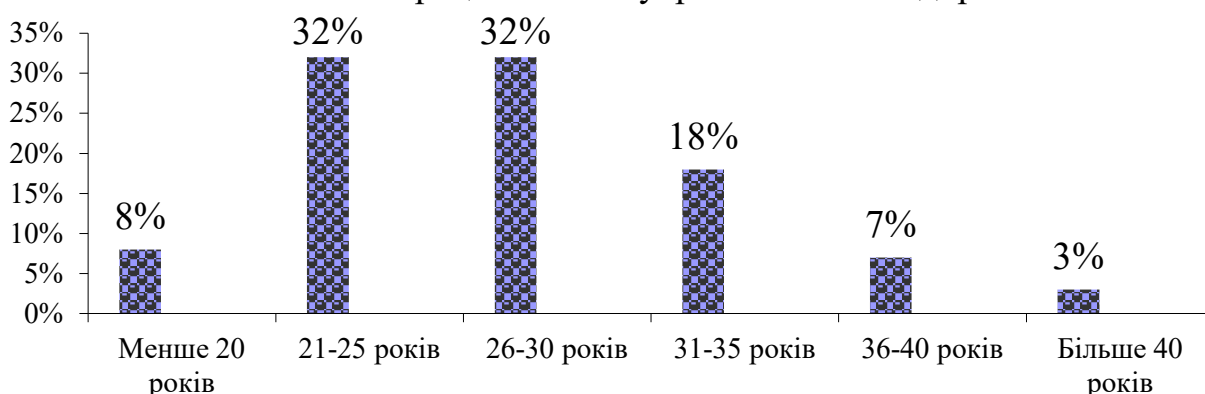


Рисунок 15 – Розподіл фахівців в ІТ-підрозділах України за віком
Джерело: побудовано автором за даними [208]

Щодо географії розміщення та концентрації ІТ-фахівців по території України, то результати дослідження дозволяють визначати, що найбільшими центрами проживання та роботи ІТ-фахівців є Київ, Харків та Львів (рис.16).

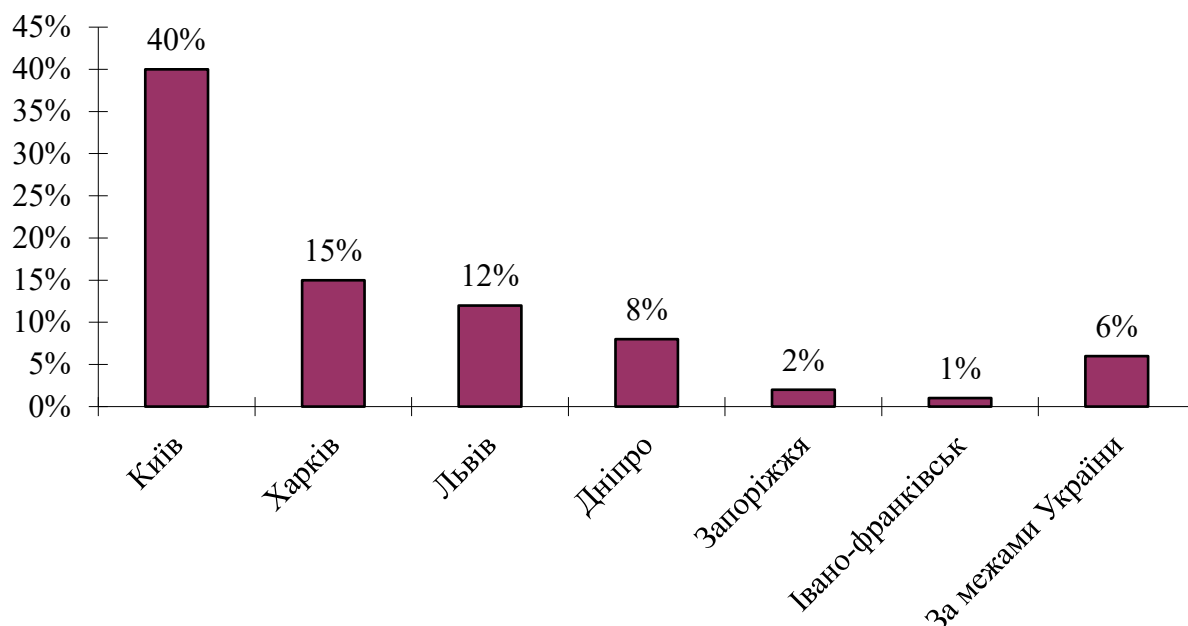


Рисунок 16 – Розподіл фахівців в ІТ-підрозділах України за віком

Джерело: побудовано автором за даними [253]

Дані рис.16 дозволяють стверджувати, що ще далеко не всі регіони нашої країни є активними учасниками українського ІТ-ринку. На сьогодні дивним виглядає мінімальна присутність на нашому ІТ-ринку представників Одеси, Черкас, Хмельницького, Миколаєва, Херсону та ін., де є всі підстави та потреби в розвитку цього напрямку бізнес-діяльності.

Не дуже відрізняється від загального розподілу фахівців ІТ-сфери і їх розподіл за окремими напрямками діяльності. Наприклад, розробники програмного забезпечення в свої переважній більшості знаходяться в Києві (68 %), Харкові (23 %), Львові (20 %), Дніпрі (12 %) та Одесі (9 %) [253]. Позитивним є той факт, що в цьому розподілі є вже наявність представників Одеси, які були відсутні в попередньому розподілі.

Сьогодні перетворення ІТ-галузі в стратегічну сферу вітчизняної економіки вважається базою стратегічного курсу Міністерства цифрової трансформації - її обсяг в ВВП країни згідно перспективного плану економічного розвитку України повинен досягти 10%. Для цього Міністерство цифрової трансформації планує широкомасштабну цифровізацію українського суспільства (100% публічних послуг будуть надаватися онлайн). Ще один надзвичайно важливий крок в цьому напрямку - створення максимально зручних умов для діяльності ІТ-підприємств та надання інформаційних послуг, де практично ключова роль належить доступу до надійного і швидкісного інтернету (95% всього населення повинні мати можливість використання такого інтернету).

Перспективи розвитку українського ІТ-ринку, на нашу думку, пов'язані з декількома надзвичайно важливими напрямками. Надамо кожному з них коротку характеристику.

1. Необхідно запровадити системний підхід до розвитку та вдосконалення системи освіти і, що є найбільш важливим, вищої технічної освіти.

2. Крім розвитку та удосконалення системи підготовки фахівців в нашій країні, визначення найбільш важливих пріоритетів державного значення, розвитку внутрішнього ІТ-ринку, вітчизняній ІТ-спільноті необхідно задуматися над розробкою єдиної концепції майбутнього ІТ-сфери. Простіше всього можна просто заробляти гроші на всіх рівнях, в певній мірі поповнюючи як державний та місцевий бюджет, так і власні кишені ІТ-фахівців. Але, на наш погляд, з самого початку це не буде виграшним варіантом. З таким підходом ми ніколи не складемо гідної конкуренції провідним в ІТ-сфері країнам. Наприклад, як можна буде конкурувати з Індією, яка вже на сьогодні має більше 3 млн ІТ-фахівців. Так ми ніколи не зможемо конкурувати на цьому полі з тією ж Індією, яка тільки станом на зараз має близько 3 млн ІТ-спеціалістів.

3. Потрібна термінова консолідація зусиль як держави, так і ІТ-спільноти для реформування національного податкового законодавства, що в підсумку збереже необхідні умови, які надають можливості розвитку ІТ-індустрії з метою збереження та підвищення рівня її конкурентоспроможності в першу чергу на світовому ІТ-ринку. Наявність конфліктних ситуацій між ІТ-бізнесом та державними органами у сфері оподаткування, на нашу думку, може в певній мірі провокувати відтік ІТ-кадрів за межі України. Проведене опитування 45% вітчизняних ІТ-фахівців розглядають питання переїзду і в іншу країну [253]. З урахуванням нестабільної ситуації в нашій країні і реальні можливості погіршення системи оподаткування для ФОП, вказаний відсоток можливої еміграції може ще більше зрости.

4. Також конче необхідна тотальна автоматизація всіх сфер економічної діяльності країни. В тому числі і вітчизняної ІТ-сфери, тут вона не є виключенням. У найближчому майбутньому на світовому ІТ-ринку будуть конкурентоспроможними тільки ті регіони, країни, індустрії, спеціалізації, в складі яких буде креативна складова.

5. Також необхідно посилити спільні зусилля в напрямку зміцнення позитивного іміджу нашої країни на міжнародній арені і світовому ІТ-ринку. Дуже важливо, щоб світова спільнота не ототожнювала Україну з тотальною корупцією та військовими конфліктами, а в більшій мірі визначала її позитивну і провідну участь участі в світовій економіці, в інноваційному розвитку і стратегічному партнерстві з провідними країнами і корпораціями в ІТ-сфері.

Врахування даних пропозицій дозволить вітчизняній ІТ-галузі створити та впровадити єдиний стратегічний план свого розвитку не на найближчі 2..5 років, а на найближчі 10..20 років. Наявність такого плану розвитку надає реальні шанси вийти в число лідерів ІТ-ринку з наявною креативною (творчою) складовою, яка безсумнівно надає нашій країні значні розміри доданої вартості.

3 Тенденції та перспективи розвитку ринку міжнародного аутсорсингу

З розвитком технологій одним із сучасних видів аутсорсингу можна назвати краудсорсинг (англ. crowdsourcing: crowd – юрба і sourcing – використання

ресурсів), коли до вирішення поставлених завдань може залучатися широке коло осіб за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій в усьому світі.

Сьогодні людська хмара використовується з найбільшою частотою для виконання мільйонів невеликих завдань в усьому світі. Згідно з результатами останньої доповіді Staffing Industry Analysts (SIA) обсяг витрат на краудсорсинг у світі коливається в межах 47 – 51 мільярдів доларів США. Віддалений доступ до виконання доручень, місцезнаходження підрядника без будь-якої прив'язки до місця надання послуг, на що припадає понад 80 % витрат з вищевказаного бюджету, є одним з незаперечних переваг людської хмари. Простежується тенденція того, що з часом усе більше корпорацій впроваджуватимуть рішення з використанням людської хмари (краудсорсинг) для пошуку та рекрутингу талантів.

Серед компаній у рейтингу згідно з оборотами, починаючи від 25 мільйонів доларів США у 2016 році, лідирує Китай з найбільшими компаніями, що використовують людські хмари в B2B-сегменті, за ним іде США з компаніями, що замикають ТОП-5. Крім цього в ТОП-10 представлені компанії з Японії, Ізраїлю й Австралії.

Попри наявність висококласних фахівців, багато компаній періодично стикаються з питаннями та проблемами, для вирішення яких недостатньо власних ресурсів. Також, наприклад, для привнесення креативних рішень корпорації можуть адресувати завдання для вирішення на спеціально створених платформах або на своїх сайтах. Найбільш удалі рішення поставлених завдань отримують право бути втіленими в життя, а їх автори можуть одержати можливість співпраці із замовником. В основному це стосується будь-яких видів діяльності, які передбачають передачу даних за допомогою комп'ютера або смартфона, і найчастіше передбачає креативні та вільні професії (наприклад, журналісти, дизайнери, фінансисти, послуги в ІТ-сфері, переклади, послуги доставки, таксі).

Краудсорсинг використовується не тільки міжнародними корпораціями й компаніями. Так, у 2011 році уряд Ісландії звернувся до своїх громадян із пропозицією внести доповнення до Конституції. Кожний охочий міг надати свої пропозиції на офіційній сторінці в соціальній мережі Фейсбук. Найпопулярніші ідеї, які пройшли перевірку й адаптацію тексту юристами, були, дійсно, внесені до проекту Конституції Ісландії, який все-таки не був прийнятий у зв'язку з розвитком політичних подій у країні.

Суспільна думка найчастіше залишається байдужою до такого явища, як краудсорсинг. Представники профспілок звичайно критикують краудсорсинг за неетичну конкуренцію між особами, які самостійно оцінюють свої послуги, що просуються в Інтернеті. Більшість же компаній, особливо тих, діяльність яких пов'язана з Інтернетом, навпаки, підтримують краудсорсинг як нову форму діяльності без обмежень, нав'язаних класичними формами працевлаштування (наприклад, робота в офісі, дотримання регуляторних вимог, застосовних при трудовій міграції, або законів, що регулюють колективний аутсорсинг). Незалежно від думок про користь або шкоду краудсорсингу, незаперечним залишається той факт, що розвиток цього напрямку не зупинити.

Тема 14 Методи оцінки економічної ефективності послуг міжнародного аутсорсингу

Основним джерелом економічного ефекту для аутсорсі при використанні міжнародного аутсорсингу є збільшення рівня ефективності роботи промислового підприємства в цілому, а також наявність можливості вивільнення відповідних організаційних, фінансових та людських ресурсів, з метою розвитку нових напрямків або концентрації наявних зусиль на існуючих напрямках, які вимагають від даного підприємства підвищеної до себе уваги.

В українській практиці ведення підприємницької діяльності на міжнародний аутсорсинг зазвичай передають такі форми і функції діяльності, як бухгалтерський облік, функціонування офісної діяльності, послуги перекладу, логістика (транспортні послуги), підтримка безперебійної роботи комп'ютерної мережі і інформаційної інфраструктури, послуги реклами, забезпечення економічної безпеки. Фахівці інституту аутсорсингу стверджують, що послуги аутсорсингу, наприклад, в сфері інформаційних технологій представляють собою динамічний вид оптимізації виробничо-комерційної діяльності промислових підприємств. При цьому найбільші темпи зростання попиту на послуги аутсорсингу мають місце в сфері бухобліку та фінансів. Статистичні дані, представлені асоціацією менеджменту США в 1997 році, свідчать про те, що вже в той час 20% з 600 досліджених підприємств використовують на засадах аутсорсингу хоча б невелику частину ІТ-технологій. Виходячи з цих посилок, надзвичайно важливою та актуальною проблемою є дослідження та методичне забезпечення розрахунків економічного ефекту від практичного використання аутсорсингу ІТ-послуг.

Дослідження наявних публікацій дозволило виявити значну кількість інструментів, спрямованих на ефективне управління аутсорсинговими відносинами. Разом з тим, фахівець, який побажає застосувати ці інструменти на практиці, зіткнеться з деякими проблемами, з яких ми пропонуємо виділити наступні:

- на сьогоднішній день не існує узагальнюючих публікацій, в яких були б систематизовані і детально описані ці інструменти (в якості єдиного винятку можна назвати роботу Бравар Жан-Луї та Морган Роберта «Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин», але її малий обсяг не дозволив охопити всі наявні алгоритми), відповідна інформація розкидана по великій кількості статей і монографій. Внаслідок цього фахівці з аутсорсингу позбавлені можливості порівняти різні інструменти і вибрати найбільш підходящий і нерідко виявляються змушені самостійно розробляти відповідний інструментарій;

- зазвичай пропоновані методики носять загальний характер і не адаптовані до специфіки певної галузі або конкретного підприємства. В силу цього підприємство або організація, що побажала застосувати ІТ-аутсорсинг в своїй діяльності, зіткнеться з необхідністю самостійно адаптувати існуючі методики до конкретної ситуації.

В умовах швидкої зміни сучасного світу і економіки, а також постійного загострення конкурентної боротьби між підприємствами, багатьом з них стає не по силам підтримувати на належному рівні всі свої бізнес-процеси. У зв'язку з цим, головним завданням топ-менеджерів стає збереження конкурентоспроможності свого підприємства. Є досить велика кількість традиційних методів забезпечення успішної виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства в різних умовах. Але поряд з такими підходами до вдосконалення умов функціонування бізнесу існує ще один в достатній мірі ефективний інструмент оптимізації бізнес-процесів і збереження конкурентоспроможності промислового підприємства - аутсорсинг. Цей вид комерційної діяльності підприємства використовується в різних формах і видах, серед яких найбільшу популярність та значущість в даний час займає аутсорсинг інформаційних технологій.

Ефективне використання міжнародного аутсорсингу українськими підприємствами багато в чому пов'язане зі специфікою вітчизняної економіки, яка суттєво відрізняється від економік розвинених країн, тому проблема вдосконалення підходів до ефективного застосування міжнародного аутсорсингу на українських підприємствах є досить важливою та актуальною.

Головний принцип міжнародного аутсорсингу полягає в тому, що підприємство передає функції щодо непрофільних або низькорентабельних (неефективних) процесів і завдань в сфері інформаційних технологій профільним постачальникам послуг, які можуть виконувати їх (за рахунок своєї спеціалізації) з меншими витратами і / або з тією ж (або більш високою) якістю, ніж сам замовник. Сфера аутсорсингових послуг постійно і динамічно розвивається в світовій економіці. Застосування міжнародного аутсорсингу дозволяє підприємствам ефективніше використовувати наявні ресурси і поповнювати існуючі новими, оптимізувати свою діяльність за рахунок передачі хоча і важливих, але непрофільних функцій стороннім постачальникам, що позитивним чином позначається на конкурентоспроможності підприємств.

Перший крок на шляху до сфери міжнародного аутсорсингу – визначення необхідності передачі бізнес-процесів, робіт, послуг або функцій в аутсорсинг. Аутсорсинг при цьому має ряд суттєвих переваг, правильне використання яких дозволяє досягати хороших результатів. Розроблені зарубіжні та українські методики, які знайшли своє практичне впровадження, дозволяють виявити доцільність і ефективність застосування аутсорсингу, в тому числі і міжнародного аутсорсингу.

Незважаючи на глибоке теоретичне дослідження окремих аспектів аутсорсингу на промислових підприємствах, питання економічної ефективності його застосування до цього часу ще не знайшли в достатній мірі науково обґрунтованого відтворення в науковій літературі. Зокрема, проблемною областю є методичні підходи до прийняття рішення про застосування міжнародного аутсорсингу на промислових підприємствах різних форм власності і розмірів та визначення його ефективності.

При цьому єдиної методики розрахунку економічного ефекту від аутсорсингу не існує. Проведені нами дослідження дозволяють зробити

висновок про те, що в цей час існують та активно використовуються в основному два критеріальних підходи до оцінювання ефективності аутсорсингу: однокритеріальний і багатокритеріальний [63].

У разі прийняття рішення з використанням одного критерію частіше всього використовують певний фінансовий показник (індикатор), який вказує на можливу економію внаслідок застосування міжнародного аутсорсингу. Один з можливих варіантів застосування однокритеріального підходу пропонує Болтава І.Д. При цьому для визначення значення ефекту від використання міжнародного аутсорсингу Болтава І.Д. рекомендує до використання наступну залежність (1):

$$E_{ITo} = [(B_{вс} - B_a) / D_{nn}] , \quad (1)$$

де: E_{IT} – значення економічної ефективності міжнародного аутсорсингу у відносних одиницях, %; $B_{вс}$ – витрати промислового підприємства на ІТ-функції до застосування аутсорсингу, грн; B_a – витрати підприємства після використання міжнародного аутсорсингу, грн; D_{nn} – загальна виручка підприємства від своєї виробничо-комерційної діяльності, грн.

Як видно з формули (3.1), індикатор E_{IT} , використання якого рекомендує Болтава І.Д., має досить обмежене значення, так як показує економію внаслідок використання послуг міжнародного аутсорсингу як певну частку у загальному доході підприємства. При цьому простежується дещо дивна закономірність: чим менший дохід підприємства, тим більший розмір показника економічної ефективності аутсорсингу. Зауважимо, що обсяг доходу підприємства практично прямо не пов'язаний з конкретними результатами застосування міжнародного аутсорсингу.

На наявність цього недоліку в моделі (1) також вказує в своєму дослідженні Ігнат'єв А.В. [46], який рекомендує до використання залежність 2), яка в певній мірі усуває недолік моделі (3.1).

$$E_{IT2} = \sum_{i=1}^{i=n} \left[\frac{(B_{вс} - C_{ITa})}{1 + (\alpha / 100\%)^i} \right], \quad (2)$$

де: E_{IT2} – економічний ефект від практичного використання аутсорсингу в грошових одиницях, грн; n – тривалість використання аутсорсингу, роки; $B_{вс}$ – передбачувані витрати при самостійному виконанні підприємством ІТ-функції в i -й інтервал часу, грн; C_{ITa} – вартість виконання ІТ-функції аутсорсером в i -й інтервал часу, грн; α – діюча на час проведення розрахунків ставка дисконтування, %.

Очевидно, що формула (2), хоча і дає можливість точніше (з урахуванням зміни вартості грошей) розрахувати економію, одержану завдяки використанню міжнародного аутсорсингу, тим не менш, не вносить нічого змістовно нового в розуміння структури економічного ефекту від використання аутсорсингу, тобто кроком вперед в порівнянні з формулою (1) не являється.

В подальшому пропонується удосконалена модель оцінки економічної ефективності використання міжнародного аутсорсингу на промисловому підприємстві (3), яка в певні мірі є розвитком моделі (1).

$$E_{IT_2} = \sum_{i=1}^{i=n} \left[\frac{(B_{\text{вс}} - Ц_{ITa})}{1 + (\alpha / 100\%)^i} \right] - OB_a + OD_a, \quad (3)$$

де OB_a - одноразові витрати, пов'язані з переходом підприємства на ІТ-аутсорсинг; OD_a - одноразові доходи підприємства після переходу на отримання ІТ-послуг від аутсорсингу.

Модель (3) в порівнянні з формулою (2) має ряд переваг, так як враховує в своєму складі одноразові витрати OB_a , пов'язані з переходом на аутсорсинг (наприклад, введення контролю за діяльністю аутсорсера, перебудова діяльності в сфері ІТ-технологій та ін.), а також одноразові доходи OD_a , пов'язані з переходом на аутсорсинг (наприклад, ліквідація деяких служб або відділів в сфері ІТ-технологій і т.п.). Ці складові дозволяють відобразити той факт, що використання аутсорсингу тягне за собою зміну структури компанії - в зв'язку з передачею процесу зовнішньому оператору збереження того внутрішнього ІТ-підрозділу, який раніше виконував інформаційні функції, недоцільно.

На наш погляд, однокритеріальні методи оцінювання ефективності міжнародного аутсорсингу підходять до процесу прийняття заключного рішення односторонньо і не враховують безлічі об'єктивних і суб'єктивних факторів (наприклад, поширення конфіденційної інформації або потрапляння в залежність від аутсорсера і таке ін.).

У наукових дослідженнях, присвячених застосуванню однокритеріального підходу, наводиться широкий набір формул, які можуть бути використані для цієї мети. Однак рекомендації щодо вибору оптимальної формули для тієї чи іншої ситуації відсутні, як і аналіз переваг і недоліків цих формул. Мабуть, автори цих моделей пропонують їх, не виконавши попереднього змістовного аналізу структури економічного ефекту від застосування аутсорсингу, простіше, не визначивши складові, які повинні входити до відповідних формул. В результаті склад ключових ефектотворюючих факторів носить більш-менш випадковий характер і відображає не зміст ефекту від застосування аутсорсингу, а скоріше, інтуїтивні уявлення автора тої чи іншої моделі.

Істотним недоліком формул (1-3) є те, що вони обмежуються розглядом тільки фінансової складової ефекту міжнародного аутсорсингу, що дуже спрощує ситуацію і не дає підприємству-аутсорсі повної картини всіх позитивних і негативних наслідків від переходу ним до міжнародного аутсорсингу.

В результаті наявності суттєвих недоліків при використанні однокритеріальних методів прийняття в практиці роботи промислових підприємств розпочали використовувати багатокритеріальні методи оцінювання ефективності міжнародного аутсорсингу. Ця група методів дозволяє оцінити інтегральний ефект від застосування міжнародного аутсорсингу. Багатокритеріальний методичний підхід заснований на згортці певного набору

часткових показників, які оцінюють різні види економічного ефекту від застосування міжнародного аутсорсингу, в єдиний комплексний показник.

Загальний вигляд підходу до оцінювання ефективності міжнародного аутсорсингу E_{IT} на засадах багатокритеріальної моделі може бути зведений до наступної залежності (4):

$$E_{IT} = \sum \gamma_i (\Phi_{ai} - \Phi_{ei}), \quad (4)$$

де: γ - вагомість i -го фактору впливу на ефективність міжнародного аутсорсингу в загальній оцінці; Φ_{ai} - значення i -го фактору в загальній оцінці після переходу промислового підприємства на використання послуг міжнародного аутсорсингу; Φ_{ei} - значення i -го фактору в загальній оцінці до переходу промислового підприємства на використання послуг міжнародного аутсорсингу.

Оскільки у формулі (4) зіставляються різнорідні показники, то вони попередньо наводяться до єдиної безрозмірної шкали. Відповідно, що ефект, який розраховується за даною методикою також є безрозмірною величиною, що не дозволяє оцінити економічну складову ефекту кількісно.

Єдиного переліку часткових показників, як і єдиної процедури згортки, поки дослідниками запропоновано не було. Перелік критеріїв та економіко-управлінський сенс кожного з них визначаються підприємством самостійно. В існуючих наукових дослідженнях даються різні набори часткових показників (як правило, в повному обсязі збігаються один з одним, хоча, зрозуміло, що і частково перетинаються), а також різні варіанти процедур згортки (середнє арифметичне зважене, середнє геометричне зважене і таке інше). Однак, якщо існування різних наборів показників можна пояснити специфікою прояву ефекту від застосування аутсорсингу в різних галузях і для різних процесів, то для процедур згортки таке обґрунтування, як правило, відсутнє.

Виходячи з цих міркувань, слід стверджувати, що багатокритеріальні методи даного виду також мають недоліки. Зокрема, погіршення одних критеріїв може бути компенсовано кращими значеннями інших, тобто в такому узагальнюючому показнику ефекту (4) негативні ефекти за одними напрямками можуть компенсуватися за рахунок позитивних результатів по інших напрямках. Але в підсумковому узагальнюючому показнику інформація про величину часткових позитивних і негативних ефектів відсутня.

В результаті, остаточне значення може вказувати на позитивний ефект, незважаючи на те, що найбільш важливі для замовника критерії (причини, за якими він бажає передати виконання функції на аутсорсинг) будуть гірші, ніж при внутрішньому виконанні. З цієї причини, на наш погляд, справедливіше було б, поруч із оцінкою інтегрального ефекту, також окремо оцінювати прояви ефекту міжнародного аутсорсингу по всіх значимих для особи, яка приймає рішення, напрямкам (факторам).

Дослідник ефекту від використання аутсорсингу Котляров І.Д. в цілому підтримує багатокритеріальний метод, але рекомендує позбавитися від його недоліків шляхом визначення не загального економічного ефекту, а проводити розрахунки ефекту по кожному ефектотворюючому фактору. Це може бути як

прямий економічний ефект (безпосередньо пов'язаний з виконанням конкретної функції або бізнес-процесу), так і непрямий (безпосередньо з цією функцією не пов'язаний). Можна сформулювати це твердження дещо інакше: прямий ефект відноситься безпосередньо до того процесу або функції (або їх сукупності), які передаються на аутсорсинг, тоді як непрямий відноситься до всього підприємству в цілому. Зрозуміло, цей поділ не завжди можна провести чітко, проте важливо мати його на увазі. У свою чергу прямий і непрямий ефекти можуть бути розкладені на окремі складові, що представлено нами в табл.10.

Економічний ефект міжнародного аутсорсингу за цією методикою розраховується шляхом сумування ефекту за всіма чинниками (ефект по кожному фактору розраховується шляхом вирахування з колонки 3 колонки 2, якщо відповідний фактор є джерелом доходу, і вирахування з колонки 2 колонки 3, якщо фактор є джерелом витрат; потім результати кожного рядка підсумовуються). Прямий економічний ефект являє собою ефект, пов'язаний з безпосереднім виконанням ІТ-функції. Шляхом додавання до нього непрямого економічного ефекту можна розрахувати сумарний економічний ефект від використання міжнародного аутсорсингу для замовника (аутсорсі). Зрозуміло, в залежності від термінів застосування міжнародного аутсорсингу відповідні значення можуть бути продисконтовані. При проведенні розрахунків необхідно враховувати ймовірність досягнення прогнозованих результатів (ні в якому разі не слід приймати їх як достовірні).

Таблиця 10 - Види економічного ефекту від використання міжнародного аутсорсингу

Фактори економічного ефекту	Склад витрат (доходів) при виконанні ІТ-функції власними силами замовника	Склад витрат (доходів) при виконанні ІТ-функції силами аутсорсера
Дослідження факторів прямого економічного ефекту		
Трансакційні витрати	Витрати на підготовку, організацію, управління і завершення виконання процесу власними силами	- витрати на пошук і відбір аутсорсера, на укладення контракту, управління та контроль відносин з аутсорсером; - вивільнення надлишкового персоналу, організація продажу надлишкових активів; - можливі втрати, пов'язані з нездатністю аутсорсера виконувати свої функції
Трансформаційні витрати	Поточні витрати на виконання процесу своїми силами	Плата за послуги аутсорсера
Інвестиційні потоки	Придбання активів, необхідних для виконання процесу власними силами	- витрати на формування специфічних активів, необхідних для взаємодії з аутсорсером; - дохід від продажу активів, які є не потрібними в зв'язку з аутсорсингом
Дохід від приросту якості і / або обсягу продажів продукції	Виручка від продажів кінцевого продукту при виконанні процесу власними силами	Дохід від продажу додаткового обсягу продукції і / або від приросту якості продукції, отриманий завдяки аутсорсингу

Дослідження факторів непрямого економічного ефекту		
Податки	Величина податків (на майно, на фонд заробітної плати і т.п.) та інших обов'язкових платежів	Величина податків, виплачуваних замовником при виконанні процесу власними силами
Приріст ефективності використання активів	Виручка від активів при виконанні процесу своїми силами	Приріст виручки від того ж обсягу активів при передачі функції на аутсорсинг (наприклад, завдяки здачі в оренду вивільнених приміщень)
Зміна непрямих трансакційних витрат	Витрати на управління компанією при виконанні процесу своїми силами	Витрати на управління компанією при виконанні процесу силами аутсорсера

Автори методичного підходу, який аналізується свідомо не пропонують детальну методику розрахунку економічного ефекту міжнародного аутсорсингу. На наш погляд, це суперечить зробленій авторами методики заяві, що важливою проблемою розрахунку ефекту міжнародного аутсорсингу по однокритеріальній методиці є відсутність єдиного переліку компонент економічного ефекту. Деталі ефекту, наведені в табл. 3.1 насправді і є таким укрупненим переліком. Вона показують лише ті області, де проявляється економічний ефект від використання міжнародного аутсорсингу. Деталізація ж цього переліку, виявлення конкретних показників для оцінки економічного ефекту по переліченим в табл. 3.1 напрямкам, в подальшому повинна здійснюватися фахівцями з конкретної галузі економіки. Очевидно, що такі показники будуть відрізнятися для нафтовидобувного, машинобудівного чи для енергетичного підприємства. Більш того, список конкретних показників може відрізнятися при дослідженні різних підприємств в рамках однієї галузі і навіть для одного підприємства при оцінці доцільності передачі на аутсорсинг різних функцій. Все це складає досить суттєві складнощі при практичному використанні цих пропозицій.

Крім того, аналізована методика, на нашу думку, може бути з певними застережними та доповненнями рекомендована тільки для використання на великих підприємствах і в разі аналізу доцільності реалізації великих аутсорсингових проектів, які потребують великих витрат ресурсів.

Один з дослідників економічної ефективності аутсорсингу Ліпатніков В.С., на наш погляд, справедливо вказує на необхідність врахування фактору невизначеності, який у відношеннях аутсорсі та аутсорсера має місце. Для цього дослідник вважає за доцільне використовувати математичне очікування економічного ефекту MO_{EE} , значення якого розраховується за наступною формулою:

$$MO_{EE} = \sum_{i=1}^n W_i (\Delta B_{EE}^i + \Delta D_{EE} - \Delta Z_{EE}), \quad (5)$$

де n - кількість прогнозних варіантів співпраці з аутсорсером; W_i - ймовірність реалізації i -го варіанта (визначається експертним шляхом); ΔB_{EE}^i - зменшення витрат на виконання бізнес-процесу або ІТ-функції при реалізації i -го варіанта; ΔD_{EE} - додатковий дохід від використання аутсорсингу при реалізації i -го варіанта; ΔZ_{EE} - приріст витрат, пов'язаний зі співпрацею з аутсорсером, при реалізації i -го варіанта.

Модель (5), на думку Ліпатнікова В.С., дозволяє врахувати невизначеність зовнішнього середовища. Наприклад, в якості одного з варіантів співпраці з іноземним аутсорсером може розглядатися ситуація значного падіння вартості ІТ-послуг в поєднанні зі зниженням курсу національної валюти тієї країни, в якій веде свою діяльність ІТ-підприємство. Очевидно, що в цьому випадку мова навряд чи може йти про додаткові доходи, тоді як вартість послуг ІТ-аутсорсера (в національній валюті) значно виросте. Ще одним варіантом реалізації співпраці може бути достроковий розрив контракту, обумовлений введенням санкцій проти країни, і в цьому випадку ніяких додаткових вигод аутсорсинг не принесе, і при цьому замовник зазнає втрат, пов'язаних з уже зробленими інвестиціями в проекти, які плануються до практичної реалізації.

Разом з тим, модель (5) не дозволяє врахувати наявні або прогнозні ризики співпраці з аутсорсером, пов'язані з недобросовісною, неякісною або несанкціонованою поведінкою аутсорсера, які, на наш погляд, обов'язково необхідно в неї включити.

Величину втрат (збитків) підприємства-аутсорсі Z_{na}^i , обумовлених недобросовісною поведінкою аутсорсера при i -му варіанті співпраці, можна розрахувати за наступною формулою (6):

$$Z_{na}^i = \sum_{j=1}^m W_j Z_{na}^j, \quad (6)$$

де m - кількість ситуацій (в рамках i -го варіанта співпраці з аутсорсером), які можуть призвести до втрат для підприємства-аутсорсі. Відзначимо, що ці ситуації можуть накладатися один на одного. Наприклад, нафтогазова компанія розглядає екологічний ризик від розливу нафти при проведенні бурових робіт і ризик зниження ціни нафти. Очевидно, що ці ситуації можуть реалізовуватися як окремо, так і в сукупності, і, таким чином, мова йде не про дві, а про три конкретні ситуації економічних втрат для замовника ІТ-послуг, кожна з яких характеризується власним значенням можливих втрат і ймовірності настання; Z_{na}^j - величина економічних втрат при настанні j -ої ситуації. Важливо відзначити, що мова йде не про абсолютну величину втрат, а про те, наскільки ці втрати перевищують збитки, які могли б мати місце в разі виконання бізнес-процесу (або ІТ-функції) власними силами аутсорсі. Це пов'язано з тим, що методики аналізу економічного ефекту від використання аутсорсингу припускають розрахунок не повного, а додаткового (в порівнянні з самостійним виконанням ІТ-процесу замовником) економічного ефекту. Таким чином, цілком можливо, що в окремих випадках значення Z_{na}^j буде негативним (що може пояснюватися більш високим рівнем технологічних компетенцій аутсорсера); W_j - ймовірність настання j -ї ситуації.

З урахуванням формули (6) формула (5) може бути перетворена таким чином, щоб в неї входили можливі втрати, пов'язані з настанням ризиків співпраці з аутсорсером:

$$MO_{EE} = \sum_{i=1}^n W_i (\Delta B_{EE}^i + \Delta D_{EE} - \Delta Z_{EE} - Z_{na}^i). \quad (7)$$

Формула (7), на думку її авторів, дозволяє оцінити очікуваний економічний ефект від співпраці з аутсорсером з урахуванням ризиків.

Разом з тим, використання моделі (7) потребує від аутсорсі суттєвих витрат на розробку прогнозних сценаріїв співпраці аутсорсі з аутсорсером, оцінку ймовірності практичної реалізації цих сценаріїв, а також визначення сумлінності і професіоналізму аутсорсера. Всі ці задачі досить складні в рішенні, точність та достовірність їх результатів, на наш погляд, невелика, що в підсумку дає нам підстави визначати невисокий рівень корисності моделі визначення ефективності аутсорсингу, яка аналізується.

Інша існуюча в цей час на промислових підприємствах умовна диференціація методів прийняття рішень про аутсорсинг: економічні методики і графічні методики.

Група економічних (числових) методів заснована на розрахунку витрат при внутрішньому виконанні функції та їх зіставленні з витратами при використанні міжнародного аутсорсингу. Практично всі розглянуті нами методичні підходи до економічного обґрунтування ефективності (доцільності використання) міжнародного аутсорсингу можуть бути віднесені до групи економічних методів.

Графічні методи, в свою чергу, можна розділити на три групи: графіки, матриці, алгоритми. Як приклад графічних методів формування ефективності ІТ-аутсорсингу розглянемо модель McKinsey. Кожне підприємство представляє собою сукупність бізнес-одиниць (або бізнес-процесів), практично готових до аутсорсингу, тому однією з найбільш раціональних моделей щодо вирішення питання про доцільність виконання цих операцій і реалізації схеми аутсорсингу є модель McKinsey. Методична суть моделі зводиться до двоетапного графічного моделювання.

На першому етапі формується поле ефективності аутсорсингу McKinsey (рис.17), на другому – матриця ефективності McKinsey (рис.18).

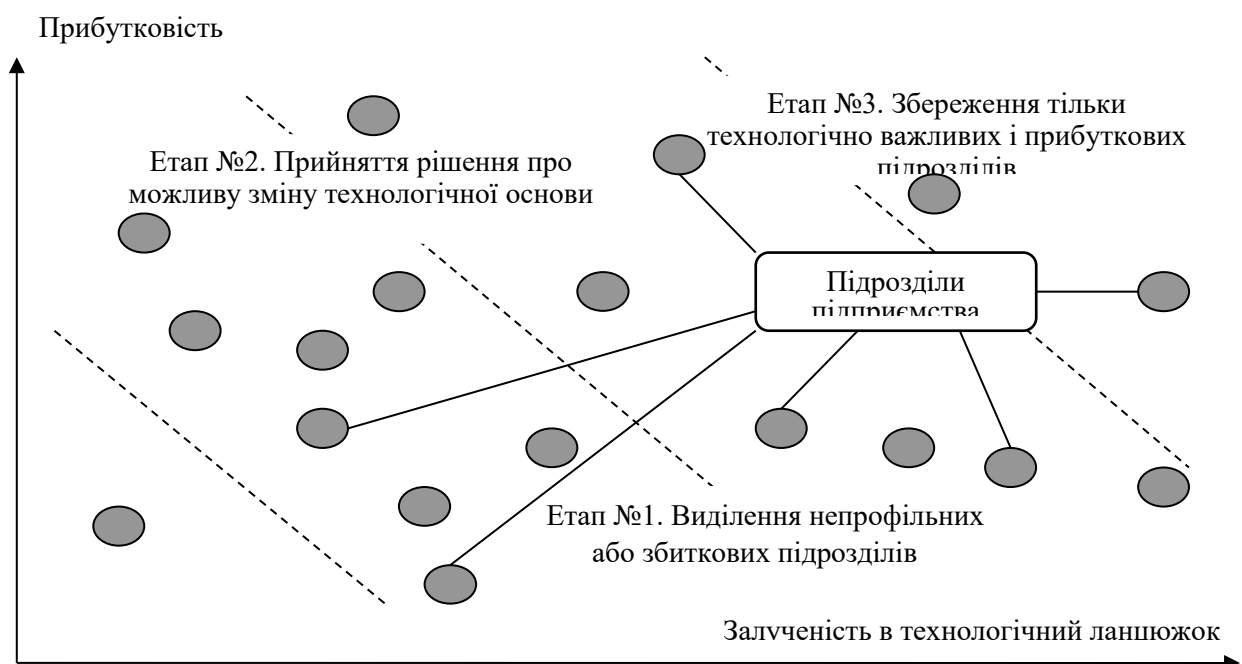


Рисунок 17 – Формування поля ефективності аутсорсингу McKinsey

Суть формування поля ефективності (рис.17) полягає в рознесенні бізнес-одиниць або підрозділів у вигляді точок по системі координат, де вісь X - залученість в технологічний ланцюжок (ступінь залученості оцінюється експертами), а вісь Y - прибутковість (оцінюється з точки зору чистих витрат і вкладу в загальний прибуток промислового підприємства). На основі поля ефективності проводиться певне ранжування підрозділів та функцій підприємства і в результаті виконання цих дій будується матриця ефективності аутсорсингу McKinsey (рис.18).

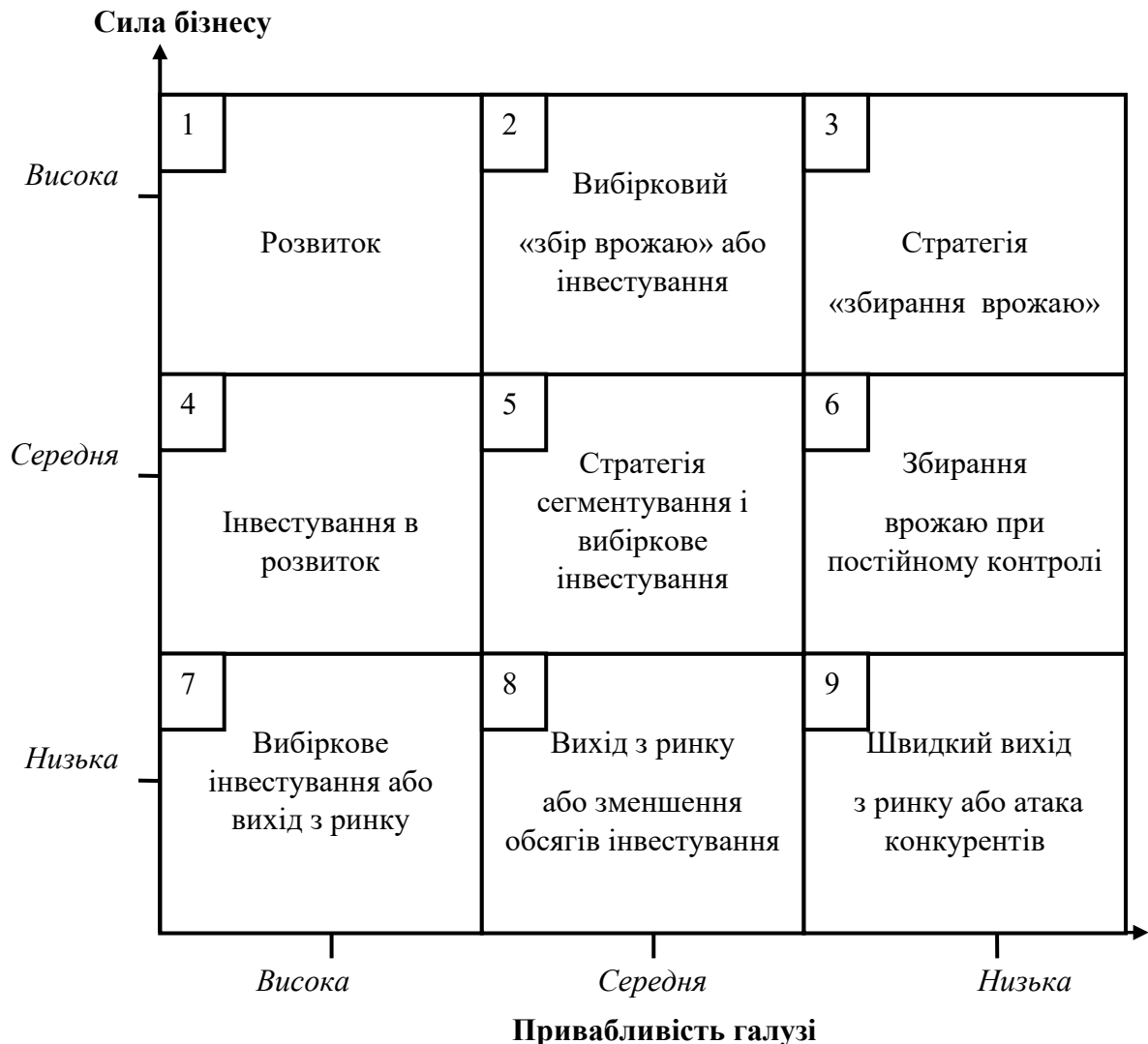


Рисунок 18- Формування матриці ефективності аутсорсингу McKinsey

Матриця McKinsey базується на двох параметрах: сила бізнесу і привабливість галузі. Дані параметри є узагальнюючими величинами наступних факторів:

- сила бізнесу: відносний розмір, зростання, частка ринку, позиція, порівняльна рентабельність, чистий дохід, технологічний стан, імідж підприємства, керівництво і співробітники (персонал);

- привабливість галузі: абсолютний розмір, зростання ринку, широта ринку, ціноутворення, структура конкуренції, галузева норма прибутку, соціальна роль, вплив на навколишнє середовище і юридичні обмеження.

В системі координат «сила бізнесу - привабливість галузі» виділяються дев'ять квадрантів (рис.18). Процеси, що потрапили в три квадранта верхній лівій частині (квадранти 1-3), є багатообіцяючими і прибутковими. Три середніх квадранта (4-6) менш привабливі і вимагають обережних інвестицій. Одним з рішень для трьох квадрантів в нижньому правому куті (7-9) є їх продаж (передача на аутсорсинг).

При наявності вагомих переваг при використанні моделі визначення ефективності міжнародного аутсорсингу McKinsey, яка враховує важливі сторони функціонування і оцінки ефективності діяльності підприємства, слід визначити і її недоліки. По-перше, модель має чисто експертне уявлення про ефективність функціонування окремих функцій та підрозділів підприємства, що свідчить про наявність значного впливу на прийняття управлінських суб'єктивного фактору. По-друге, модель відтворює поточний стан виробничо-комерційної діяльності підприємства і не враховує перспективи розвитку як підприємства в цілому, так і його окремих підрозділів. По-третє, відсутність числових (кількісних) характеристик може поставити під сумнів об'єктивність розподілу ІТ-функцій та ІТ-підрозділів промислового підприємства по квадрантам матриці McKinsey (рис.18). По-четверте, крім двох критеріїв оцінки, таких як «залученість в технологічний ланцюжок» і «прибутковість» (рис.17), є й інші аспекти, які змушують промислове підприємство залишати деякі підрозділи, функції та процеси в своїй структурі.

Практично за аналогічними принципами побудовані графічні моделі визначення ефективності міжнародного аутсорсингу Boston Consulting Group (модель побудована в системі координат: стратегічні цілі бізнесу – ефективність бізнес-процесів), Pricewaterhousecoopers (система координат: конкурентоспроможність – стратегічна значущість), Модель IBS (система координат: якість - вартість), модель Хлебнікова Д.В. (стратегічна важливість – порівняння з ринком), модель Курьяновича В.Р. (стратегічна важливість – рівень виконання бізнес-процесів), модель Курбанова А.Х. (рівень ефективності системи – індекс доцільності аутсорсингу), модель Моїсєєвої Н.К., Малютіної О.Н. и Москвіної І.А. (стратегічна важливість – рівень компетенцій по бізнес-процесам) та ін.

Існуючі графічні методи відрізняються наочністю і наявністю як економічної, так і неекономічної складової. Але вони часто не дозволяють врахувати специфіку галузі, отримати чіткі результати і дати однозначну відповідь на питання про доцільність аутсорсингу в конкретній ситуації.

Для подолання недосконалості розглянутих підходів необхідно в економічну групу включити стратегічний аспект. Це обумовлено тим, що економічні методи дозволяють лише порівняти витрати до і після впровадження аутсорсингу, але не враховують значимість роботи / компетенції / бізнес-процесу.

Відомі методи оцінки ефективності аутсорсингу передбачають стандартні показники: зниження витрат, підвищення якості продукції, підвищення ритмічності роботи організації та ін. В більшості випадків розрахунки враховують інтереси материнської компанії-аутсорсі, яка передає

окремі функції сторонньому виконавцю-аутсорсеру. Врахування впливу ризиків міжнародного аутсорсингу може привести до формування в учасників різноспрямованого ефекту. Тому оцінку ефективності аутсорсингу рекомендовано проводити з урахуванням ефекту, який формується у всіх учасників процесу аутсорсингу. Можливі негативні наслідки міжнародного аутсорсингу будуть покриватися позитивними результатами інших учасників. Хоча конкретні економічні результати від використання міжнародного аутсорсингу будуть відрізнятися для підприємств різних галузей і для різних функцій, переданих на аутсорсинг, однак ті області, в яких будуть виявлятися ці результати, будуть подібними для різних підприємств. Це дозволяє скласти загальний перелік таких областей, щоб створити для них основу для пошуку конкретних форм прояву корисного ефекту міжнародного аутсорсингу з урахуванням особливості окремих галузей, підприємств і функцій (процесів), переданих на аутсорсинг.

При прийнятті рішення про використання міжнародного аутсорсингу необхідно враховувати не тільки величину інтегрального ефекту, а й значення часткових видів ефектів (тобто, по суті, поєднувати однокритеріальний і багатокритеріальний підходи). Для цього доцільно застосовувати не тільки кількісну, а і якісну згортку часткових показників, оскільки вона зберігає інформацію про часткові значення ефекту.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що використання як чисельних, так і графічних методів оцінювання ефективності міжнародного аутсорсингу надає певні позитивні результати для топ-менеджменту підприємства і підвищує точність та об'єктивність управлінських рішень. Разом з тим, ці рішення були б в більшій мірі обґрунтованими при використанні для оцінювання ефективності міжнародного аутсорсингу інтегральної методики, як б поєднала в собі і кількісні і графічні елементи.

Таким чином, необхідність оптимізації стратегії управління як основного напрямку підвищення ефективності функціонування організації зумовлює високий ступінь актуальності міжнародного аутсорсингу і обумовлює необхідність подальшого всебічного наукового обґрунтування методів його реалізації.

Тема 15 Аутсорсинг в практиці українського міжнародного бізнесу: рішення і перспективи

1. Тенденції розвитку українського ринку аутсорсингу

Сьогодні інформаційні технології та інші послуги вважаються головним фактором світового розвитку та основою конкурентоспроможності більшості розвинутих країн. Міжнародний ринок аутсорсингу динамічно зростає, надаючи можливість країнам, що розвиваються, зайняти свою нішу та включитися до світового господарства. Одним з найперспективніших і динамічних сегментів ринку інформаційних технологій є ринок аутсорсингових послуг, головною формою прояву якого є ІТ-аутсорсинг.

Однією з найуспішніших бізнес-моделей, які забезпечують конкурентні переваги, є аутсорсинг, який може зменшити витрати на непрофільні сфери діяльності підприємства. Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) – це передача спеціалізованій компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями та системами, придбання в лізинг комп'ютерного устаткування, програмування тощо.

Практика аутсорсингу послуг в сфері ІТ широко розповсюджена в світі і здійснюється за допомогою проектів, виконання яких передається іншій стороні (високоякісним провайдером).

Деякі види діяльності занадто затратні або обтяжливі, якщо виконувати їх силами компанії, наприклад, якщо вони вимагають тривалого навчання або наявності певних матеріальних і нематеріальних активів, зокрема особливої корпоративної культури, мотивації, високого рівня довіри покупців і постачальників.

На підприємствах аутсорсинг виконує такі функції: фокусування уваги на основному виді діяльності; зменшення потреби в капіталовкладеннях; скорочення сукупних витрат; оптимізація штатного розкладу, уникнення ряду проблем з персоналом (надання відпусток, відсутність через хворобу, небезпека раптового звільнення провідних спеціалістів тощо); одержання доступу до ресурсів та технологій недоступних усередині підприємств; виконання спеціалізованих функцій, для яких організація немає фахівців або ресурсів; отримання високоякісних сервісних послуг; гнучке реагування на зміни ринку; і як результат – отримання конкурентних переваг на ринку.

Майже третина компаній використовують аутсорсинг не тільки для того, щоб перебудувати певні внутрішні процеси, але й серйозно поліпшити ключові можливості бізнесу. Перед впровадженням такого процесу необхідно проаналізувати переваги та недоліки аутсорсингу.

Світовий досвід впровадження аутсорсингу засвідчує, що найголовнішою перевагою цієї форми організації бізнесу є економія витрат на здійснення та підвищення якості «непрофільних» видів діяльності, що особливо привабливо у кризових соціально-економічних умовах. Проте висновок про ефективність аутсорсингу не є однозначним, тому існує чимало методологічних та прикладних

проблем його впровадження у систему управління підприємства.

Управління аутсорсингом на підприємстві – комплексна діяльність, направлена на досягнення ефективного результату з найменшими витратами ресурсів, саме тому кожне підприємство перед тим, як передати бізнес- процеси на аутсорсинг, повинно провести певні підготовчі роботи.

Прийнято розглядати декілька діючих моделей бізнесу аутсорсингових послуг, у рамках яких здійснюється взаємодія між замовниками й виконавцями, включаючи весь комплекс супутніх факторів, функцій і процедур виконання роботи.

Основними споживачами послуг міжнародного аутсорсингу є середні та великі компанії. Дрібні компанії не часто віддають на аутсорсинг роботу в інші країни, також дрібним провайдерам у свою чергу не вистачає ресурсів для роботи з більш великими клієнтами. Обидва ці фактори негативно впливають на участь дрібних компаній у процесі аутсорсингу. Діяльність дрібних та середніх компаній країн з розвинутою економікою генерує більшу кількість контрактів для дрібних та середніх провайдерів у Центрально-східному регіоні Європи.

Для інвесторів існують суттєві переваги ведення міжнародного аутсорсингу країнах Центральної та Східної Європи: значна економія бюджету, можливість зосередитися на ключових компетенціях, зниження витрат часу, зниження капітальних вкладень, доступ до висококваліфікованих фахівців та передових інновацій, оптимізація внутрішніх процесів, покращені процеси керівництва та контролю.

В останні роки галузь аутсорсингу України зміцнила свої позиції та стала важливою частиною економіки. Після значного спаду, викликаного фінансовою кризою, український ринок міжнародного аутсорсингу виріс на 40 в 2020 році і приблизно на 35 в 2011 році. У 2011 його значення досягло 3,3 млрд дол.

У Центрально-Східному європейському регіоні український ринок міжнародного аутсорсингу є одним з найбільш зростаючих завдяки наявності великої кількості кваліфікованих спеціалістів та низьких витрат на персонал.

Важливою особливістю українського ринку міжнародного аутсорсингу є відносно висока частка аутсорсингу ІТ-послуг, на відміну від спеціалізованого програмного забезпечення. Незважаючи на значний вплив фінансової кризи 2008 року, загальна структура ринку залишилася незмінною. До основних кластерів української ІТ-індустрії належать: ІТ-аутсорсинг і розробка програмного забезпечення, а також системна інтеграція. Очікується, що обсяги ринку будуть продовжувати збільшуватися відносно експорту ІТ-послуг. Участь нерезидентів в українському ІТ-бізнесі також зростатиме. Основними споживачами ІТ-продуктів є суб'єкти фінансового сектору, телекомунікаційного сектору, торгівлі, промисловості, а також державного сектору.

2. Можливості використання аутсорсингу багатонаціональних підприємств на ринку логістичних послуг в Україні

Рішення про вибір каналів руху товару – одне з найбільш складних відповідальних питань, з якими доводиться мати справу при доставці товарів на

ринок. Транспортування можна визначити як ключову комплексну активність, пов'язану з переміщенням матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва або готової продукції певним транспортним засобом у логістичному ланцюзі [5].

Актуальність транспортних проблем підтверджується тим, що до 70% всіх витрат на логістику пов'язано з транспортними витратами. Щороку українські компанії витрачають на логістику від \$10 млрд. Щонайменше третина цієї суми витрачається нераціонально. У ЄС і США логістичні витрати становлять 12-16% внутрішнього валового продукту, у Китаї – 26%, у Японії – 6%. Місце України у цьому списку приблизно між Китаєм і Європою.

При побудові логістики на підприємстві може бути використано чотири способи – автономна логістика (1pl), традиційна логістика (2pl), аутсорсинг усієї логістики, зокрема управління поставками сировини та відвантаженням продукції (3pl) та інтегрована логістика (4pl). Західні компанії частіше використовують два останні способи, в той час як майже 90% українських виробників працюють за схемою 2pl та близько 10% підприємств працює за принципом автономної логістики. Компаній, які повністю віддали всю логістику на аутсорсинг, в Україні щонайбільше один відсоток. Експерти стверджують, що як мінімум половина українських підприємств можуть зменшити логістичні витрати на 10-30% [2].

Актуальність логістичного аутсорсингу полягає у можливості передачі компанією частини своїх функцій на посередників з метою зниження власних витрат. Застосування аутсорсингу дозволяє компанії сконцентрувати свої зусилля і ресурси на тому, що вона може робити краще, натомість інше передати на аутсорсинг, тим самим зменшуючи витрати на утримання власного автопарку, паливно-мастильні матеріали тощо.

Транспортні витрати є одним з чинників, що визначають ефективність логістики. Витрати на транспортування складаються з витрат на переміщення вантажів між географічно роз'єднаними об'єктами і витрат на управління запасами в дорозі і їх утримання. Логістична система повинна бути організована так, щоб її загальні витрати при виконанні транспортної функції залишалися на мінімальному рівні. При цьому потрібне враховувати, що використання найдешевших засобів транспортування не завжди означає найменші витрати на вантажоперевезення.

Транспортування можна організувати трьома основними способами. По-перше, можна використовувати власний транспортний парк. По-друге, можна на контрактній основі найняти спеціалізовану транспортну фірму (і навіть не одну). По-третє, можна комбінувати різні типи засобів вантажоперевезення, які забезпечують різні транспортні послуги, що дозволяє задовольняти індивідуальні потреби клієнтів. Ці три способи зазвичай називають приватними, контрактними і загальними вантажоперевезеннями [1].

Процеси глобалізації, інтеграції і кооперації, активний розвиток торгівлі, розширення ринків закупівлі (постачання) і збуту продукції, а також зростаючі запити споживачів, підштовхують компанії до застосування посередників в області організації доставки і складування вантажів.

Як відомо, у бюджеті компаній-виробників логістичні витрати складають

значну частку, питання з їх мінімізації є завжди актуальним. В свою чергу, в структурі логістичних витрат, як правило, домінують транспортні витрати. Тому нині перед фірмами-виробниками виникає дилема: створювати власний автомобільний парк і керувати ним самостійно чи звернутися до аутсорсерів, з надання послуг одного або декількох логістичних операторів.

Аутсорсинг (outsourcing (out - зовнішній, source - джерело) англ.) – це передача частини функції по обслуговуванню діяльності однієї фірми іншій організації-виконавцю.

На сьогоднішній день на ринку логістики прийнята до розгляду наступна класифікація послуг.

First Party Logistics (1PL) – система, при якій усі операції виконує сама фірма - вантажовласник.

Second Party Logistics (2PL) – система, що дозволяє виконувати спектр традиційних послуг по транспортуванню і складуванню товару.

Third Party Logistics (3PL) – система додаткових послуг, що включає як традиційне складування, так і проміжне зберігання (так званий cross docking) вантажу, а також проектування і розробку інформаційних систем, використання послуг субпідрядників.

Fourth Party Logistics (4PL) – система, що включає поєднання функцій всіх організацій, які беруть участь в процесі постачання продукції. В задачу 4PL-провайдера входять планування, управління і контроль за усіма логістичними процесами компанії-замовника для досягнення більш довгострокових стратегічних цілей і розширення задач бізнесу.

Fifth Party Logistics (5PL) – система, що представляє собою так звану Інтернет – логістику – це планування, підготовка, управління і контроль за усіма складовими єдиного ланцюжка транспортування вантажів за допомогою електронних засобів інформації [3].

Однією із найпомітніших тенденцій на світових ринках останнім часом є необхідність інтеграції логістичних операцій і контролювання усієї логістичної системи (виробництва, постачання, розподілу). Багато фірм обрали відмову від власного парку автомобілів і складських приміщень та передачу їх спеціалізованим компаніям, що дозволило зосередити свої зусилля на досягненні ефективності виробленого товару і наданих послуг. Такий підхід до реалізації логістичних функцій і бізнес-процесів отримав назву «логістичного аутсорсингу», в основі якого містяться взаємовідносини компанії-замовника з провайдером логістичних послуг (3PL провайдером)[4].

Основними мотивами, якими керуються фірми, що приймають рішення про аутсорсинг, є бажання зменшити обома сторонами витрати логістики, збільшення гнучкості, покращання обслуговування клієнта. Проте, в Україні аутсорсинг на ринку логістичних послуг розвивається не так активно, як у країнах Західної Європи. Що пояснюється низкою причин, серед яких є:

- недотримання прийнятих зобов'язань щодо рівня обслуговування;
- відсутність в управлінського персоналу стратегічного бачення;
- складність у досягненні зниження витрат;
- зростання цін після початку співпраці;

– зниження можливості впливу та контролю за функціями, переданими послугонадавачу [6].

Варто відзначити, що на Заході компанії, працюючи з рентабельністю менш ніж 10%, готові витратити мільйони, щоб зменшити витрати на логістику на десяти частки відсотка. В Україні рентабельність і виробників, і роздрібників у півтора-два рази вища, ніж у Європі, але скорочення витрат на логістику не є життєвою потребою для вітчизняних підприємств. За експертними оцінками, 70% логістичних витрат припадає на транспорт (\$7 млрд), 25% – на складське зберігання (\$2,5 млрд) і близько 5% – на управління логістичними потоками (\$0,5 млрд). Експерти стверджують, що як мінімум половина українських підприємств можуть зменшити логістичні витрати на 10-30%, шляхом використання аутсорсингу [2].

3PL-провайдери пропонують комплексний логістичний сервіс, тобто беруть під свій контроль декілька або всі логістичні функції. Вони забезпечують функціонування найважливіших складових його ланцюга розподілу. Подібні відносини будують на основі довгострокових договорів, нерідко із закріпленням матеріальної відповідальності логістичних провайдерів за якість функціонування відповідної частини логістичного ланцюга.

На сьогоднішній день послуги даного рівня в Україні надають усього декілька операторів, але із значними поправками. По-перше, такі компанії як «САВ-Сервіс» (і її дочірня компанія «Комора-С»), в більшості зосереджені на внутрішньому вантажообороті: (хоча їхніми клієнтами є багато крупних компаній – «Проктер енд Гембл Україна») зберігання, митне оформлення, переупакування, доставка; «Крафт Фудз Україна»: зберігання, митне оформлення, переупакування, доставка; «ГлаксоСмітКлайн ХелскерЮкрейн»: зберігання, переупакування, перевезення. По-друге, ряд професійних логістичних компаній, таких як Kuehne&Nagel або експедиційна компанія «ТБН Логістик Україна», поки зосереджені на розробці якого-небудь одного сектора. Лише декілька фірм надають сервіс рівня 3PL в повному обсязі.

Незважаючи на те, що ринок логістичних послуг України залишається на початковому етапі формування, зате вже з'являються спроби введення зарубіжного досвіду.

На даному етапі вантажовласнику залишаються лише три типи операторів. Представників 4PL-операторів немає в Україні. Але на українському ринку вже присутня компанія, в структуру якої введений 4PL-оператор – «Метро Кеш енд Керрі» – METRO MGL Logistik GmbH. Та в Україні цей підрозділ не працює, обслуговуючи такі мережі компанії, як Real, Extra, за кордоном. Але даний факт свідчить, що в майбутньому на вітчизняному ринку логістичних послуг з'явиться досвідчений 4PL-провайдер.

Хоча в Україні понад 120 транспортно-експедиційних компаній і складських центрів, до рівня 3PL дсягають не більше 10 компаній: «Комора-С», «Ост-Вет Експрес», «РЕП-Транс», «ТБН-Логістик», «Українські вантажні кур'єри», ICT, «Raben – Україна» [4].

Причиною відставання українського ринку є існуючі недоліки: застарілий автопарк і підхід до формування транспортних мереж; застарілі складські площі,

низьких класів, до того ж, в недостатній кількості; «непрозорість» логістичних операцій; недосконала законодавча база; відсутність належних знань в області логістики та кваліфікованого персоналу; завищені ціни на логістичні послуги та високий рівень інфляції; сильна політизація господарського середовища.

Незважаючи на незначну кількість позитиву, можна мати сподівання нате, що вітчизняні оператори можуть певним чином використати дані нюанси своєю користь, змагаючись із зарубіжними провайдерами. Не менш оптимістичним можна вважати низький рівень насиченості ринку логістичних послуг.

Для торгових компаній, основними перевагами використання 3PL-операторів, є якісне та клієнтоорієнтоване обслуговування з їх боку: можливість зосередитися на профільній діяльності та перемістити звільнені ресурси на перспективні галузі та проекти; можливість диверсифікувати ризики і розподілити відповідальність з 3PL-оператором, в управління якому надається та чи інша ділянка логістичного ланцюжка; гнучкість: що означає здатність 3PL-оператора швидко реагувати зміни умов та потреб ринку; перехід на аутсорсинг дозволяє компанії-клієнту застосовувати найкращі технології та рішення, ставати більш конкурентоздатними за рахунок передачі частини бізнес-процесів досвідченому спеціалістові в області логістики.

ВИСНОВКИ

Починаючи з середини XX століття, поняття аутсорсингу стрімко увійшло в практику світового бізнесу і отримало дійсно широке значення. Разом з тим, сама ідея залучення кваліфікованих ресурсів спеціалізованої компанії для вирішення поставлених перед підприємством завдань не є новою. Дана ідея і механізм її реалізації відомі з того часу, як в економічній теорії, а потім і в науковому менеджменті сформувались категорії «поділу праці», «спеціалізації» та «кооперації». В сучасних умовах економічної глобалізації поділ праці і виробнича кооперація у світовому масштабі відкривають зовсім нові перспективи для застосування вже відомих принципів організації виробничої діяльності та управління нею.

В основу міжнародного аутсорсингу покладено поділ праці при виробництві продукції в сфері міжнародного бізнесу багатонаціональними підприємствами. Його елементи постійно еволюціонують, супроводжуючись появою нових форм організації ринку і моделей господарювання.

Аутсорсинг може виникнути у всіх формах, видах і підвидах поділу праці: від технічного на підприємстві, коли виробничі процеси передаються аутсорсинговим компаніям, до міжнародного, – коли аутсорсингові компанії діють на міжнародних ринках. Сучасні технології, особливо інформаційні, допускають небачені раніше варіанти поділу праці.

Аутсорсинг виступає і як інструмент, що поглиблює поділ праці, і одночасно як інструмент кооперації праці. Аутсорсинг в умовах сьогодення виступає ефективним інструментом поділу праці та розподілу як процесу виробництва, так й самого процесу управління, що посилює економічний ефект від його застосування.

Список літератури

1. Супрун С.Д., Хачатрян В.В. Аутсорсинг у міжнародній діяльності підприємств: позитивні та негативні аспекти. Економіка і суспільство. 2016. № 3. С.283–289.
URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/50.pdf
2. Опорний конспект лекцій з дисципліни аутсорсинг [Електронний ресурс]. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/24197/1/2%20%D0%9E%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82.pdf>
3. Шматько Н. М. Виникнення аутсорсингових підприємств в умовах гіперконкуренції / Н. М. Шматько // Комунальне господарство міст : наук.-техн. зб. Сер. : Економічні науки. – Харків : ХНУМГ, 2013. – № 108. – С. 251-255.
4. Яцина В. В. Аутсорсинг: економічна сутність та світовий досвід використання / В. В. Яцина // Сб. докл. Междунар. конф. "Наука в информационном обществе". – Донецк : НИЦ "Знание", 2013. – С. 66–70.
5. Прохоренко О.В., Брінь П.В. Управління аутсорсингом на промисловому підприємстві: монографія/ О.В. Прохоренко, П.В. Брінь. – Харків: «Друкарня Мадрид», 2018.- 236 с.
6. Зима Ю. Онтологічні передумови розвитку аутсорсингу. *Інноваційна економіка*, 9-10, 2020. 86-90. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/339>
7. Ясінська Т. В., Процик І. С. Ефективність застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7482> (дата звернення: 17.05.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.57
8. Гутарева Ю.В. Застосування міжнародного аутсорсингу як інноваційного інструменту в управлінні підприємством / Ю. В. Гутарева, К. І. Гаврилова // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2021. № 2 (16). С. 34-39. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/11959>
9. Ринок аутсорсингових послуг. Його становлення та розвиток в Україні. Management.com.ua - Інтернет-портал для управлінців. URL: <https://www.management.com.ua/consulting/cons002.html>.
10. Білявська В. Рейтинг аутсорсинг компаній: топ-5 компаній України, що займаються аутсорсом бізнес-процесів. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-5-kompaniy_ukrainy-zanimayushchihsya-auteursom-biznes-processov-08102020-401036
11. Бандоріна Л. М. Булавка О. С. Тенденції використання аутсорсингу стартап компаніями. Проблеми економіки та політичної економії. 2019. № 1. С. 158-167
12. Дикань О.В., Білецька Д.О., Афоніна Т.С. Методологічні аспекти аутсорсингу. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С.24-31

13. Перерва П.Г., Назаренко С.М. Дослідження методів визначення ефективності ІТ-аутсорсингу. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 73-83. Електрон. аналог друк. вид.: URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54945>

14. [Pererva, Petro](#), [Nazarenko, Stanislav](#), [Maistro, Ruslana](#), [Danko, Taras](#), [Doronina, Maya](#), [Sokolova, Liudmyla](#) The formation of economic and marketing prospects for the development of the market of information services // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2021. Т.6, №13 (112). С. 6-14. doi.org/10.15587/1729-4061.2021.245251; <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/55575>

15. Перерва П.Г., Назаренко С.М. Методичний підхід до оцінювання ефективності використання ІТ-аутсорсингу. // Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т.5, №3. С. 18-29. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54501>

16. Перерва П.Г., Назаренко С.М. Економічне обґрунтування доцільності проведення ІТ-аутсорсингу та вибору аутсорсера. // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут" : зб. наук. пр. Київ : НТУУ "КПІ", 2021. № 18. 13 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54927>

17. 12. Перерва П.Г., Назаренко С.М.. Економічна оцінка аутсорсингу: інформаційні та логістичні послуги // Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т.5, №4. С.6-15. <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/55572>

18. Садчикова І. В., Хоменко І. О., Горобінська І. В. Сучасні тенденції розвитку ринку аутсорсингу: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економіка та управління на транспорті. 2018. Вип. 6. С. 47-56. 14. Саінчук А. О. Аналіз ринку аутсорсингових підприємств в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2. С. 135-144.

19. Сапотніцька Н. Я. Некласичний виробничий аутсорсинг як рушійна сила розвитку логістичного менеджменту підприємства і трансферу технологій. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 1-1. С. 176-180.

20. Сігайов А. А., Агапова А. І. Аутсорсинг як інструмент ведення бізнесу в Україні та світі Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 5. С. 7-13.

21. Kostenyuk Y., Kapitonets M. Logistic outsourcing in Ukraine: status and features of development. URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/266/1/13.pdf> 21. Giustiniano L., Marchegiani L., Peruffo E., Pirolo L. Business outcomes of outsourcing: lessons from management research. URL: <https://www.etui.org/sites/default/files/Chapter%20%20Business%20outcomes%20of%20outsourcing.pdf>

22. Петрик І.В. Аутсорсинг бізнес-процесів у функціонуванні інтегрованих підприємств: монографія – Львів: Растр-7, 2017. – 404 с.

23. Алескеев І.В., Партин Г.О., Дідух О.В. Аутсорсингова діяльність виробничих підприємств: монографія Львів: Вид-во Львів. Політ., 2015. 152 с.
24. Федонін І. М. Потенціал підприємства: формування та оцінка / І. М. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. - К.: КНЕУ, 2014. - 316 с.
25. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. / О. О. Охріменко, А. Д. Кухарук. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.
26. Міжнародний бізнес: навч. посібник. / під заг. ред. Т. В. Орехової. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 425 с.
27. Бравар Ж. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. 288 с.
28. Веприцька О. А. Міжнародний аутсорсинг: переваги та ризики для компаній в країнах Південно-Східної Європи. URL : http://mev.khnu.km.ua/load/studentska_naukovo_praktichna_konferencija_2014/2_perspektivi_ta_problemi_rozvitku_mizhnarodnogo_biznesu_v_umovakh_pereformatuvannja_globalnogo_sered_mizhnarodnij_outsorsing_perevagi_ta_riziki_dlja_kompanij_v_krajinaх_pivdenno_skhidnoji_evropi/54-1-0-378
29. Заводовська І І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/Articles/KultNar/knp80/pdf/knp80_43-45.pdf
30. Global Outsourcing market 2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size>
31. 10. Michael F. Corbett & Associates, Ltd. Achieving Speed and Innovation through Bussiness Process Outsourcing, January 2003, P.7.
32. Maslii.N., Zakharchenko N., Kostolonova L. Peculiarities of the international outsourcing services: Ukrainian perspectives. Baltic Journal of Economic Studies. 2017. Vol. 3 (2017) No. 2. P. 86 – 92.
33. Прохоренко О.В. Управління аутсорсингом на промисловому підприємстві : монографія / О. В. Прохоренко, П. В. Брінь ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Друкарня Мадрид, 2018. – 236 с. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39905>
34. Перерва П.Г., Назаренко С.М., Гладенко І.В. Дослідження термінів виконання інноваційних проектів // *Економіка і культура України в світових глобалізаційних процесах: позиціонування і реалії* : тези доп. 3-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 21-22 березня 2018 р. Київ : КНУКіМ, 2018. Ч. 3. С. 37-40. <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/35483>
35. Перерва П.Г., Назаренко С.М. Особливості розвитку ІТ-сфери в Україні // *Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації: Збірник тез V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (Кременчук, 6-8 листопада 2020 року)*. Кременчук, КрНУ, 2020. С 118-120. <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/56147>
36. Перерва П.Г., Назаренко С.М. Оцінювання ефективності ІТ-аутсорсингу // *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій* : матеріали 4-ї Всеукр. наук.-

практ. інтернет-конф., 29 жовтня 2021 р. Луцьк : ІВВ ЛНТУ, 2021. Вип. 4. С.254-256. <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/55181>

37. Перерва П.Г., Назаренко С.М. Тенденції розвитку ринку ІТ-аутсорсингу // *Інтелектуальна власність в креативних індустріях* : зб. матеріалів 3-ї Всеукр. наук.-практ. конф. "Роль і місце інформаційного права і права інтелектуальної власності в сучасних умовах. Креативні індустрії", 12 листопада 2021 р. / редкол.: О. Ф. Дорошенко [та ін.]; Наук.-дослід. ін-т інтелект. власності НАПрН України [та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ, 2021. С. 170-179. URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/55381>.

38. Назаренко С.М., Перерва П.Г. Аутсорсинг інформаційних технологій: сучасний стан та перспективи розвитку // *Роль і місце інформаційного права і права інтелектуальної власності в сучасних умовах. Креативні індустрії* : зб. матеріалів 3-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 11 листопада 2021 р. / редкол.: О. Ф. Дорошенко [та ін.] ; Наук.-дослід. ін-т інтелект. власності НАПрН України [та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ, 2021. С.222-229. URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/55523>

39. Назаренко С.М., Перерва П.Г. Дослідження методичних підходів до економічного оцінювання ефективності ІТ-аутсорсингу // *Наукові підсумки 2021 року* : зб. наук. пр. 10-ї наук. конф., 29 грудня 2021 р. Технол. центр. Електрон. текст. дані. Харків, 2021. С.56. URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/55373>.

40. Назаренко С.М., Перерва П.Г. Формування принципів маркетингового забезпечення ІТ-аутсорсингу // *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання* : електрон. вид. : зб. тез. доп. 11-ї Міжвуз. наук.-практ. конф., 25 листопада 2021 р. / гол. оргком. О. О. Морозов ; Нац. акад. Нац. гвардії України. Електрон. текст. дані. Харків, 2021. С. 132-134. – URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/55339>

41. Назаренко С.Н., Перерва П.Г. Эффективность аутсорсинга информационных технологий в интеллектуально-инновационной деятельности // *Законодавство України у сфері інтелектуальної власності та його правозастосування: національні, європейські та міжнародні виміри* : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів з проблем інтелектуальної власності, 24 вересня 2021 р. / ред. кол.: О.П.Орлюк; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Електрон. текст. дані. Київ, 2021. С. 265-271. URL: <https://drive.google.com/file/d/1IP1DKakA9dD0usglVU174edvGWXBB9fv/view>; <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54630>

42. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.

43. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>

44. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л.-Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.

45. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.

46. Кобелєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.

47. Шаульська Л.В., Райко Д.В., Дюжев В.Г., Долина І.В. Моніторинг комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних бізнес-структур // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 4. С. 72-78.

48. Pererva P.G., Kobieliieva T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // Економічний журнал Одеського політехн. університету. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2023/No1/43.pdf>.

49. Шаульська Л.В., Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Дослідження інноваційних змін в розвитку електронного бізнесу // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. № 11(189) (2023). С. 115-131. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.11.08>; URL: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/299832>

50. Зіненко К.А., Кобелєва Т.О. Практичні підходи до оцінки економічної безпеки будівельного підприємства // Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції: збірник тез VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Дубляни: ЛНУП, 2022. С.47-51. URL: <https://lnup.edu.ua/uk/kafmignarek/newskafmignarek/4212-newskafmev221209>

51. Шаульська Л.В., Дюжев В.Г., Долина І.В. Розвиток систем економічного моніторингу бізнес-процесів комерціалізації інтелектуальної власності // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (екон. науки). Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 3. С. 67-72

52. Зіненко К.А., Кобелєва Т.О. Особливості визначення поняття економічної безпеки в будівельній сфері // Теоретичні та практичні аспекти забезпечення розвитку фінансово-економічних систем в умовах трансформаційних змін : зб. тез доп. міжвуз. наук.-практ. конф., 10 листопада 2022 р. : електрон. вид. / гол. оргком. Р.О.Кайдалов; Нац. акад. Нац. гвардії України. Харків, 2022. С. 76-78. URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/60129>.

53. Зіненко К.А., Кобелєва Т.О. Принципи інформаційного забезпечення оцінювання економічної безпеки будівельного підприємства // Фінансово-економічні проблеми розвитку суб'єктів господарювання в період становлення інноваційної економіки : зб. наук. пр. Всеукр. наук.-практ. конф., 10 листопада 2022 р. / уклад. О. В. Корнух ; Криворіз. нац. ун-т [та ін.]. – Кривий Ріг: КНУ, 2022. Ч.1. С.126-130. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/60586>

54. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

Навчальне видання

Конспект лекцій

з дисципліни «Аутсорсинг багатонаціональних
підприємств»
для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 051 «Економіка» та 292 «Міжнародні
економічні відносини»
для студентів всіх форм навчання

Укладач:

ПЕРЕРВА Петро Григорович

Відповідальний за випуск проф. ЧЕРЕПАНОВА В.О.
Роботу рекомендував до видання доц. КУЧИНСЬКИЙ В.А.

В авторській редакції

План 2024 р., поз.132

Підп. до друку _____. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.
Riso-друк. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 6,7.
Наклад 100 прим. Зам. № _____. Ціна договірна.

Видавничий центр НТУ «ХП»
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 5478 від 21.08.2017 р.
61002, Харків, вул. Кирпичова, 2