

АУТСОРСИНГ НЕПРОФІЛЬНИХ ФУНКЦІЙ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Шашко В. О., Ящишина Ю. М.

Обоснована целесообразность применения промышленными предприятиями аутсорсинга непрофильных функций, в частности функций обслуживания, как инструмента эффективного управления. Раскрыто понятие аутсорсинга, приведены основные отличительные черты и особенности аутсорсинга. Выделены основные причины, которые заставляют руководство промышленных предприятий задуматься об использовании аутсорсинга. Показана значимость и ценность аутсорсинга для промышленных предприятий. Приведен список возможных сценариев реорганизации подразделений производственной инфраструктуры промышленных предприятий с привлечением предприятий-аутсорсеров.

Обґрунтовано доцільність застосування промисловими підприємствами аутсорсингу непрофільних функцій, зокрема функцій обслуговування, як інструменту ефективного управління. Розкрито поняття аутсорсингу, наведено основні відмітні риси і особливості аутсорсингу. Виділено основні причини, які змушують керівництво промислових підприємств замислитися про використання аутсорсингу. Показано значимість і цінність аутсорсингу для промислових підприємств. Наведено список можливих сценаріїв реорганізації підрозділів виробничої інфраструктури промислових підприємств із залученням підприємств-аутсорсерів.

Expediency of outsourcing non-core industrial enterprises function, in particular service functions as a tool for effective management, are grounded. The concept of outsourcing disclosed, the main distinctive features and characteristics of outsourcing are presented. The basic reasons that force the managers of industrial enterprises think about the use of outsourcing are allocated. The importance and value of the outsourcing industry are demonstrated. The list of possible scenarios for the reorganization of units of production infrastructure of the industrial enterprises involving companies outsourcers are presented.

Шашко В. О.

канд. екон. наук,
доц. ДДМА
shashko_vika@mail.ru

Ящишина Ю. М.

канд. психол. наук,
доц. ДДМА
yaschishina@bk.ru

ДДМА – Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ.

УДК 658.1

Шашко В. О., Яцишина Ю. М.

АУТСОРСИНГ НЕПРОФІЛЬНИХ ФУНКЦІЙ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Одним із напрямків скорочення витрат, пов'язаних з непрофільною діяльністю промислових підприємств, різновидом якої є обслуговування основного виробництва, є використання аутсорсингу, який полягає в передачі на договірній основі непрофільних функцій іншим організаціям, які спеціалізуються в конкретній галузі та мають відповідний досвід, знання, технічні засоби [1]. Також можливе застосування субпідряду. Основна відмінність аутсорсингу від субпідряду полягає в тому, що він є стратегією управління компанією, а не просто видом партнерської взаємодії, й передбачає певну реорганізацію внутрішньокорпоративних процесів і зовнішніх відносин підприємства.

Загалом, умовно можна виділити три основні причини, які змушують керівництво підприємства замислитися про використання аутсорсингу:

- промислове підприємство перебуває в стадії спаду, існують проблеми, які важко або неможливо розв'язати лише внутрішніми ресурсами;
- промислове підприємство перебуває у стабільному стані, але шукає можливості для раціоналізації діяльності;
- промислове підприємство перебуває в стадії підйому й шукає додаткові можливості для розвитку.

Варто зазначити, що на закордонних ринках, особливо для великих підприємств, ключовим є третій чинник (превентивний вплив). В українських підприємств, як правило, усвідомлення необхідності аутсорсингу приходить вже за фактом появи проблеми (коригувальний вплив), наприклад, коли питання зменшення витрат постає занадто гостро або компетенція співробітників виявляється недостатньою для задоволення зростаючих потреб кінцевого споживача. Якщо ключовим чинником стає саме перша причина, одержання серйозних матеріальних вигод від аутсорсингу очікувати не доводиться. У найкращому разі він дозволить вирішити тактичні завдання.

Мета статті полягає у обґрунтуванні доцільності застосування промисловими підприємствами аутсорсингу непрофільних функцій як інструменту ефективного менеджменту.

Аутсорсинг вже перестав бути екзотикою, і про його можливості досить інформації. Але варто зазначити, що поняття «аутсорсинг» ще міцно не встоялося. Американські економісти Р. Чампен і К. Є. Едрейд підкреслюють, що «цей термін використовується як парасоля для визначення різноманітних напрямів ділової активності» [2]. Канадський економіст Г. Кассіді вважає головною відмінною рисою аутсорсингу передачу контракту на сторону, вводячи термін *contracting out* [3].

У буквальному перекладі аутсорсинг (*outsourcing*) означає використання зовнішнього джерела [4]. У словнику Лонгман виділяється аспект передачі іншій компанії робіт для виконання [5, с. 256], в Оксфордському словнику у визначенні поняття «аутсорсинг» підкреслюється одержання якого-небудь результату за контрактом із зовнішнім підрядником [6, с. 283].

Аутсорсинг почав розвиватися в США близько 20 років тому в сфері інформаційних технологій, а потім поширився й на традиційні види бізнесу (автомобільна, авіаційна, легка й харчова промисловості тощо) [7]. У сучасних умовах це один із видів підприємницької діяльності, що найбільш швидко розвиваються. Теоретична розробка основних принципів і практичних рекомендацій для застосування аутсорсинга стала затребуваною також в українській економіці, що розвивається.

На підставі аналізу літератури можна зробити висновок, що сьогодні проблемам дослідження аутсорсинга присвячено досить багато робіт. Зокрема, це роботи таких вітчизняних і закордонних авторів, як: Б.А. Анікіна, С.О. Календжяна, А.П. Слоуна, Г. Мінса, Р.М. Монзака, Дж.Б. Хейвуда, Д. Шнайдера та інших. У різних закордонних і

вітчизняних виданнях опублікована багато статей на тему застосування аутсорсингу в діяльності промислових підприємств. Однак більша частина досліджень стосується процесів, пов'язаних із ринком аутсорсингу інформаційних, логістичних і кадрових послуг.

Менше уваги приділяється питанням аутсорсингу виробничих функцій і бізнес-процесів, а також взаємозв'язку аутсорсингу з процесом реорганізації промислових підприємств, що на сьогодні є найбільш актуальною проблемою для вітчизняної промисловості.

Аутсорсинг має чергу відмітних рис і особливостей:

- стратегічний характер ухвалення рішень;
- тривалий строк кооперації між партнерами;
- високий рівень довіри між партнерами й надійності підписаних угод;
- наявність можливостей для вибору партнерів (розвиток відносин у конкурентному середовищі).

Привабливість аутсорсингу для промислових підприємств ґрунтується на очікуваних перевагах:

- стратегічні вигоди, що досягаються завдяки вдосконалюванню операційної діяльності, поліпшенню керованості, одержанню доступу до нових інноваційних ідей;
- організаційні вигоди у вигляді підвищення ефективності за рахунок зосередження ресурсів на ключових, прибуткових видах діяльності; підвищення якості обслуговування й задоволення споживачів; змін організації системи управління й підвищення її гнучкості;
- фінансові вигоди в результаті вивільнення частини активів і скорочення вкладень у них; концентрація активів на основних завданнях підприємства; більш економічне використання ресурсів аутсорсером;
- кадрові вигоди, які представляють нові можливості для професійного та кар'єрного росту, мотивації персоналу.

З усього викладеного можна зробити висновок, що промислове підприємство одержує непрямі переваги: зменшуються витрати, вивільняються внутрішні ресурси компанії для інших цілей, зростає якість фахівців, підприємство фокусується на основній діяльності (можливий синергетичний ефект), зменшуються ризики, пов'язані з реалізацією функцій.

Незважаючи на те, що процес реорганізації вітчизняних підприємств відбувається вже кілька десятиліть, це не дає відчутних позитивних результатів. Великі промислові підприємства України й сьогодні сформовані за лінійно-функціональним принципом, але відомо, що реформувати подібну структуру дуже складно, - це веде до ламання технологій, виробничого ланцюжка. Тому створення дивізіональних структур найчастіше є невиправданим. Отже, шлях реформування за принципом аутсорсингу є найприйнятнішим.

І тут виникають питання: чим керуватися, вирішуючи, які функції передавати на аутсорсинг, а які залишити усередині підприємства? Як підійти до процесу ухвалення рішення і як його організувати? Якого ефекту очікувати від аутсорсингу і як його оцінити? Які критерії оцінки функції на предмет передачі на аутсорсинг використовувати? Які ризики при ухваленні рішення про використання аутсорсингу і які його можливості?

Для відповіді на ці питання потрібно провести ретельний аналіз організації підрозділів виробничої інфраструктури із використанням моделей і методів. Досліджуючи процес виконання функції крок за кроком, можна встановити, в чому промислове підприємство конкурентоспроможне, а в чому – вразливе.

Діяльність з виконання функцій обслуговування здійснюється як процес або сукупність взаємозалежних робіт, що вимагають певних витрат часу, трудових, фінансових та інших ресурсів. Вивчення організації підрозділів виробничої інфраструктури промислового підприємства із цих позицій акцентує увагу на взаємозв'язку окремих функцій обслуговування в просторі й часі. Проблеми організації підрозділів виробничої інфраструктури при цьому розглядаються через призму процесу організації, тобто через взаємопов'язані дії, спрямовані на вирішення конкретних завдань виробництва.

Аутсорсинг, однак, є джерелом додаткових ризиків, але на нього варто подивитися й з іншого боку – як на спосіб передачі ризиків підприємства. Передача функції обслуговування основного виробництва промислового підприємства на аутсорсинг переносить більшість специфічних ризиків аутсорсингу на аутсорсера, трансформуючи десятки й сотні таких ризиків промислового підприємства у кілька стандартних ризиків взаємодії з аутсорсером – постачальником послуг. Безумовно, враховувати кілька ризиків, породжуваних аутсорсингом, значно простіше, ніж безліч специфічних ризиків, що виникають при реалізації функцій обслуговування.

Керівникам промислових підприємств необхідно розуміти, що для того, аби вижити в умовах сучасної конкуренції та економічної нестабільності, підприємство повинне постійно пристосовуватися до оточення, відслідковувати зміни в зовнішньому середовищі, змінюватися, насамперед у тому напрямку, у якому якнайкраще можна реалізовувати свої можливості, фокусувати увагу на тих бізнес-процесах, які спроможне виконувати кваліфіковано. Зміна у формах і методах управління підприємством має на меті фундаментальне переосмислення й радикальну трансформацію бізнес-процесів для підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Передумовою для вступу в аутсорсингові відносини має бути взаємна вигода сторін. Замовник повинен одержати значний ефект як за прямими, так і за непрямими витратами. Виконавець розширює бізнес у сфері своїх ключових компетенцій, а замовник може концентрувати зусилля на головних напрямках, пріоритетних для свого бізнесу. Варто підкреслити, що в аутсорсинг передають не головні для промислового підприємства функції. Тому визначення видів діяльності, переданих в аутсорсинг, належить до компетенції вищого керівництва підприємства.

При виведенні функції на аутсорсинг потрібно визначити критерії, за якими згодом можна оцінити той або інший сценарій реорганізації підрозділів виробничої інфраструктури промислового підприємства. Виділяють три основні групи критеріїв:

- критерії якості виконання – показують, наскільки якісно виконавець робить свою роботу;
- критерії вартості виконання – відображає грошові витрати на здійснення діяльності або на реформування;
- критерії права виконання (критерії соціального та ліцензійного характеру) – у сукупності відображають можливість виконання діяльності зовнішньою організацією (підприємством).

Після того, як будуть визначені критерії оцінки, складають список можливих сценаріїв реорганізації підрозділів виробничої інфраструктури. Як показує практика, існує вісім основних сценаріїв реорганізації [8]:

- свій виконавець, свої активи, свій персонал. У даному випадку, можливо, доведеться провести локальні поліпшення процесів діяльності;
- свій виконавець, свої активи, чужий персонал. Іноді даний вид аутсорсингу називають аутстафінгом;
- свій виконавець, чужі активи, чужий персонал. Цей сценарій є псевдоаутсорсингом і, по суті, відображає субпідрядні відносини;
- свій виконавець, чужі активи, свій персонал. Даний сценарій відомий як оренда устаткування;
- чужий виконавець, свої активи, свій персонал. Прикладом такого сценарію можуть бути франчайзингові операції, придбання ліцензій. Тут під чужим виконавцем потрібно розуміти компанію, яка продає технологію роботи;
- чужий виконавець, свої активи, чужий персонал. Цей сценарій передбачає залучення організацій, що здійснюють діяльність з використанням устаткування або матеріалів клієнта;
- чужий виконавець, чужі активи, чужий персонал. Даний сценарій є класичним прикладом аутсорсингу;
- чужа організація, чужі активи, свій персонал.

Шляхом виділення та створення самостійних підприємств вирішуються два завдання: розвивається основний бізнес підприємства, і створюються нові можливості з його розширення за рахунок участі на зовнішніх ринках [9]. Крім відділення своїх підрозділів промислове підприємство може брати участь у різних аутсорсингових альянсах. При цьому ступінь контролю зовнішніх бізнесів може варіювати від 100% до 0. Зрозуміло, що чим менше у підприємства можливостей впливати на аутсорсера, тим більше ризик передачі функції останній. На практиці конкуренція тисне на компанії та змушує йти на цей ризик, тому що в протилежному випадку зростає ймовірність програти в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі.

У довгостроковому, стратегічному аспекті розвитку сучасного промислового підприємства без аутсорсинга обійтися неможливо. Необхідно розділити все бізнес-процеси на відносно самостійні елементи й у їхніх межах порівнювати свої можливості з тим, що можуть зробити конкуренти або інші підприємства на ринку [10].

Такий порівняльний аналіз конкурентних переваг повинен стати постійним елементом розвитку підприємства [10]. Усе, що піддається порівнянню, треба порівнювати й робити висновки. Але виведення непрофільних активів не повинне бути самоціллю. Треба зрозуміти власні ключові компетенції підприємства та зберегти те, що відповідає конкурентним перевагам. Непрофільна частина може стати самостійним успішним бізнесом у межах підприємства.

ВИСНОВКИ

Реалізація функцій обслуговування основного виробництва промислового підприємства супроводжує процес виробництва, забезпечуючи його рівномірність. При цьому локалізація реалізації безпосередньо функцій обслуговування може бути різною – як всередині підприємства, так і за його межами. В першому випадку реалізація безпосередньо функцій обслуговування забезпечується роботою персоналу підприємства, в другому – сторонніми підприємствами, які спеціалізуються на виконанні певних функцій.

Характер локалізації робіт, виконання сукупності яких становить сутність функцій обслуговування – зовнішній або внутрішній – залежить від вибраного виду організації реалізації функцій обслуговування. Питання лише в тому, що є більш ефективним для підприємства – здійснювати обслуговування підприємства силами власних структурних підрозділів? Силами сторонніх організацій, які надають необхідні послуги (виконують функції)? Або «змішано», тобто частково власними підрозділами, частково аутсорсером? Саме це питання – обґрунтований вибір раціонального виду організації виробничої інфраструктури, тобто раціональна її структурна побудова, – є ключовим управлінським завданням керівників промислових підприємств та їх підрозділів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Календзян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календзян. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
2. Chapman R.B. *Insourcing after the Outsourcing. MIS Survival Guide* / R.B. Chapman, K. Andrade. — N.Y. : American Management Association, 1998. – 144 p.
3. Cassidy G. *Contracting Out. Kingston* / G. Cassidy. – Ontario, 1994. – 187 p.
4. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций : учеб. пособ. / [Под ред. проф. Б.А. Аникина]. – М.: ИН-ФРА-М, 2003. – 187 с.
5. *Longman Business English Dictionary. Pearson Education Dictionary, Ltd., 2000.* – 533 p.
6. *The Concise Oxford English Dictionary.* – Oxford University Press, 2002. – 1708 p.
7. Tieman R. *Outsourcing providers. Trend towards «bundled» services.* / R. Tieman // *Financial Times. Special report: outsourcing.* – 2003. – June 30.
8. Фурищик А. Организация аутсорсинга в корпоративном управлении / А. Фурищик // *Инвестиции в России.* – 2002. – № 11. – С. 20–26.
9. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий. Вопросы управления: стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М.Д. Аистова; [под науч. ред. Г. А. Александрова]. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
10. Грачов О.В. *Управління розвитком гнучкості підприємства: дис. ... кандидата екон. наук : 08.00.04 / Грачов О.В.* – Харків, 2006 – 183 с.

Стаття надійшла до редакції 25.09.2015 р.