

Використання бюджетно-податкового і грошово-кредитного регулювання передбачає вирішення основних економічних проблем перехідного періоду. Але вони повинні бути тісно взаємопов'язані з іншими формами державного регулювання економіки. Елементи валютного регулювання, вирішення проблеми структурної перебудови економіки, чітко розроблена промислова політика, соціальне регулювання виступають необхідним доповненням до цих двох основних форм. На даному етапі розвитку української економіки вирішального значення набуває завдання координації дій держави при використанні різних інструментів економічної політики.

ЛІТЕРАТУРА

1. Илларионов А. Закономерности мировой инфляции // Вопросы экономики. – 1997. - №2. – С.30-57.
2. Ющенко В., Лисицький В. Надмірне державне втручання як головний фактор фінансової нестабільності України // Українсько-Європейський центр з питань законодавства. Тенденції української економіки. – 1998. - №6. – С.84-92.
3. Геєць В.М. Нестабільність та економічне зростання. -Х.: „Форт”, 2000.- 344 с.
4. Мітюков І.О., Шаповалова М. М. Проблеми взаємодії бюджетної та монетарної політики в Україні // Фінанси України. – 1999. – №10. – С. 3-15.

УДК 334

АУТСОРСИНГ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В. Ф. ПРОСКУРА к.е.н.
Мукачівський технологічний інститут

У роботі розглядається таке нове для нашої економіки явище, як аутсорсинг (від англ. Outsourcing – використання зовнішніх джерел або засобів), його сучасне трактування. Визначено причини, що спонукають підприємства до застосування аутсорсингу, його концепцію. Наведено характеристику деяких видів аутсорсингу, зокрема аутсорсингу інформаційних технологій, (IT – outsourcing) та аутсорсингу бізнес-процесів (BPO – business process outsourcing), виробничого аутсорсингу. Розглянуто переваги і недоліки аутсорсингу та необхідність їх врахування у виробничій, фінансово-господарській діяльності підприємства.

Аутсорсинг - це організаційне рішення, передача сторонньому підрядчику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства. Суть аутсорсингу полягає в розподілі функцій бізнес-системи за принципом "залишаю собі тільки те, що можу робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцю те, що він робить краще за інших". У той же час популярний журнал Wired в своїй "Енциклопедії нової економіки" визначив аутсорсинг як нову стратегію управління: "Займатися не тим, що можеш зробити краще всього, а тим, що можеш купити найвигідніше".

В Україні аутсорсинг ще не знайшов належного застосування. Даний вид діяльності не адаптований до вітчизняних умов господарювання, хоча останнім часом викликає все більший інтерес у підприємців. Таким чином, проблема запровадження аутсорсингу в практику діяльності вітчизняних підприємств є надзвичайно актуальною.

Об'єкти та методи дослідження

Проблемам аутсорсингу присвячені численні роботи в сучасній, основному закордонній економічній та спеціальній літературі. Так, зокрема, Куїн та Гілмер розглядають можливі варіанти стратегії діяльності підприємства, що застосовує аутсорсинг [5], Дж.Брайн Хейвуд наводить конкурентні переваги аутсорсингу [7], Б.А.Анікіна визначає значення аутсорсингу при створенні вискоєфективних підприємств [8], С.О. Келенджян розглядає проблему делегування повноважень на підприємстві за умови застосування аутсорсингу [6].

Постановка задачі

Метою даної статті є уточнення сучасного тлумачення такого економічного явища як аутсорсинг, сутності його видів, а також визначення недоліків та переваг кожного з них.

Теоретичною і методологічною основою дослідження слугують наукові розробки зарубіжних і вітчизняних учених економістів та практиків з питань спеціалізації та аутсорсингу. При опрацюванні матеріалу, який покладено в основу даної статті, обґрунтуванні висновків та пропозицій було застосовано методи порівняльного аналізу і синтезу, індукції та дедукції, наукового спостереження.

У статті послідовно висвітлені сучасне бачення та розуміння аутсорсингу як економічного явища, коротка характеристика основних видів аутсорсингу, а також недоліки та переваги цього нового для вітчизняної економіки виду діяльності.

У перспективі продовження дослідження даної тематики повинно дати відповіді на питання доцільності застосування аутсорсингу на вітчизняних підприємствах, визначення його економічної та соціальної ефективності; призвести до розробки методики застосування та розрахунку ефекту від запровадження різних видів аутсорсингу.

Результати та їх обговорення

У сучасній економіці аутсорсинг допомагає компаніям розв'язати проблеми функціонування і розвитку в ринковій економіці шляхом скорочення витрат, збільшення пристосованості до умов зовнішнього середовища, поліпшення якості продукції і послуг, зменшення ризику. Використання аутсорсингу одержало стрімкий

розмах у всьому світі протягом останнього десятиліття, багато в чому завдяки бурхливому розвитку інформаційних технологій.

Як же трактується суть аутсорсингу в сучасних наукових працях і словниках?

Практично у всіх джерелах походження терміну *outsourcing* означає "на стороні", тобто "за межами". Це може бути:

1. Використання послуг сторонніх компаній для досягнення своїх цілей.
2. Відмова від ведення власного бізнес-процесу і придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу у інших компаній.
3. Використання зовнішньої організації для обробки банківських і інших фінансових даних при здійсненні комерційних операцій.
4. Залучення зовнішніх ресурсів для вирішення власних проблем (наприклад, розробки проектів).
5. Переведення виробництва із регіону з дорожчою робочою силою в регіон з менш дорогою з метою зниження собівартості продукції.
6. Отримання даних із зовнішніх джерел (на відміну від отримання даних власними силами).
7. Укладання субдоговорів на виконання спеціальних видів робіт із зовнішніми фірмами.
8. Використання тимчасового працівника без укладання з ним трудової угоди (іноді за посередництва спеціалізованого агентства).
9. Обслуговування і ремонт техніки компанії фахівцями зовнішньої фірми.
10. Застосування методу звуження власної виробничої діяльності, коли організація перестає сама займатися яким-небудь напрямом (видом) діяльності і передає його зовнішнім виконавцям.
11. Ухвалення організаційного рішення, яке полягає в розподілі функцій бізнес-системи за принципом: "залишу собі тільки ті, що можу робити краще за інших, передам зовнішньому виконавцю ті, що він робить краще за інших".
12. Перекладення функцій внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємства і всіх пов'язаних з ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надавати відповідну послугу протягом певного часу за обумовленою ціною.

З наведених визначень видно, що горизонт застосування аутсорсингу не має меж: виробництво, сфера послуг, фінанси, інформаційні технології і системи, стратегії розвитку, трудові ресурси і т.д.

Але в будь-якому бізнесі повинні бути певні параметри застосування і критерії.

У практиці західного бізнесу теорія Outsourcing вирішує дилему виробника купувати або самому виробляти компоненти, що потрібні для процесу виробництва. Ця теорія передбачає дві якісні ситуації, виникнення яких спонукає компанії вирішувати цю дилему - подальше просування товарів або послуг на ринок можливе або за рахунок збільшення якості, або зниження ціни. Практика показує, що на вітчизняних підприємствах існує ще і третя ситуація, в якій керівництво ставить за мету збільшення фінансової стійкості, не визначаючи при цьому "збутового" пріоритету.

Звідси можна сформулювати цілі, які ставить перед собою компанія-виробник, вирішуючи проблему "купувати або виробляти":

- підвищення якості товарів або (та) послуг при постійних виробничих витратах;
- зниження цін на послуги, що надаються, або (та) реалізовану продукцію при збереженні поточного рівня якості за рахунок зниження виробничих витрат;
- збільшення фінансової стійкості підприємства за рахунок мінімізації витрат при збереженні поточного рівня якості продукції і (або) послуг.

Вимоги до якості, витрат, цін, фінансової стійкості можуть бути, з одного боку, суперечливими, але, з другого боку, є взаємозв'язаними. Узагальнюючи, можна стверджувати, що аутсорсинг є інструментом, що дозволяє оптимізувати конфігурацію бізнес-системи виходячи з компромісу між витратами, якістю продукції або (та) послуг компанії і бажанням власників володіти виробничими активами.

Визначення пріоритетів у "площині" "якість - витрати - володіння" є стратегічною задачею. Поняття "якість" визначається суб'єктивними очікуваннями рівня задоволення потреб цільових споживачів. Поняття "володіння", і як його альтернатива - "управління", - це суб'єктивні мотиви власника. Тоді поняття "витрати", хоча і є об'єктивним, по суті зв'язує суб'єктивні параметри "ціна" і "цінність". Цінність - це предмет бізнесу, за яку його власник одержує ціну, виплачувану споживачем. При цьому для взаємовигідного продажу ціна повинна перевищувати цінність.

Слід також зазначити, що в науковій літературі зустрічається ряд термінів, аналогічних аутсорсингу:

- *shrinking* – скорочення, стиснення організації;
- *downsizing* - зменшення організації;
- *spin off*- виділення одиниць бізнесу або "відстібання" структури;
- екстерналізація - передача контролю за виконанням якої-небудь функції компанії, що спеціалізується в даній сфері.

Проте всі вони є лише окремим випадком застосування методології аутсорсингу.

На нашу думку, основними причинами, з яких компанії вдаються до аутсорсингу, є наступними:

- зростаюче ускладнення бізнес-процесів;
- прагнення одержати максимальну якість виконання бізнес-функцій, але при цьому скоротити власні витрати;
- можливість вивільнити ресурси і зосередитися на основній діяльності компанії.

В сучасній економіці аутсорсинг допомагає компаніям розв'язати проблеми функціонування і розвитку в ринковій економіці шляхом скорочення витрат, покращення пристосованості до умов зовнішнього середовища, підвищення якості продукції і послуг, зменшення ризику. Використання аутсорсингу отримало стрімкий розвиток у всьому світі протягом останнього десятиліття, багато в чому завдяки бурхливому розвитку інформаційних технологій.

Передаючи сторонньому підрядчику деякі бізнес-функції або частини бізнес-процесу компанії, аутсорсинг дозволяє підвищити ефективність виконання певних функцій у галузі інформаційних технологій, постачання і поставок, обслуговування, фінансів, забезпечення персоналом і навіть виробництва. Використовуючи аутсорсинг другорядних функцій, компанія-замовник може концентруватися на тих функціях, які властиві саме їй, на своїй специфіці. На відміну від субпідряду, аутсорсинг - це стратегія управління компанією, а не просто вид партнерської взаємодії, він припускає певну реструктуризацію внутрішньокорпоративних процесів і зовнішніх відносин компанії.

Концепція аутсорсингу зводиться до трьох основних принципів:

- кожен повинен займатися своєю справою і мати нагоду концентруватися тільки на ньому;
- вирішення супутніх задач потрібно доручити тому, хто виконає їх краще;
- такий розподіл роботи економить засоби замовника і приносить дохід виконавцю.

Більшість закордонних та вітчизняних авторів у своїх дослідженнях розмежовує аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) і аутсорсинг бізнес-процесів (BPO - business process outsourcing). Така класифікація хороша тим, що кожен вид піддається конкретному опису і, окрім того, окремо виділений ІТ-аутсорсинг, який

вимагає більш докладного розгляду, по-перше, як родоначальник сучасного аутсорсингу, а по-друге, як лідер ринку аутсорсингу. Адаже компанії, як правило, починають використання схеми аутсорсингу в першу чергу з ІТ-аутсорсингу, лише потім плавно переходячи до решти видів. Проте можна виділити ще й виробничий аутсорсинг, який останнім часом відіграє все більш значну роль в діяльності ряду компаній [1].

Виробничий аутсорсинг має на увазі, що компанія віддає частину свого ланцюжка виробничих процесів або цілком весь цикл виробництва сторонній компанії. Крім того, можливий варіант продажу частини своїх підрозділів іншим компаніям і подальша взаємодія з ними вже в рамках аутсорсингу.

Виробничий аутсорсинг дозволяє компанії, по-перше, зосередитися на розробці нових продуктів і послуг, що має велике значення в умовах технологій, що стрімко змінюються, і попиту для забезпечення конкурентної переваги; по-друге, збільшити гнучкість виробництва - адже на невеликих заводах простіше займатися перебудовою виробничого процесу і диверсифікувати продукцію, що випускається, і, нарешті, вести бізнес на ринках з дешевою робочою силою.

Аутсорсинг бізнес-процесів (АБП) включає передачу сторонній організації окремих бізнес-процесів, які не є для компанії основними, бізнес-утворюючими. З їх числа на аутсорсинг можуть бути передані управління персоналом, бухгалтерський облік, маркетинг, реклама, логістика.

Аутсорсинг бізнес-процесів надзвичайно динамічно розвивається, причому найбільше зростання проявляє аутсорсинг у сфері фінансів і бухгалтерського обліку.

Швидко розвивається один з різновидів АБП - аутсорсинг кадрових процесів. У зв'язку із все більшим ускладненням кадрових бізнес-процесів зараз виявилися затребуваними постачальники послуг, здатні запропонувати повноцінні ефективні і економічні рішення проблеми управління кадрами, засновані на найсучасніших технологіях, що дасть можливість компаніям концентруватися на своїй основній діяльності.

Останнім часом з'явилися спеціальні компанії - утримувачі персоналу, причому серед них є і міжнародні, які здійснюють працевлаштування як окремих фахівців, так і цілих колективів. Такі компанії наймають фахівців, виплачують їм постійну зарплату, незалежно від того, знайшли вони замовника для конкретного фахівця, чи ні. Зате зарплата від використання праці фахівця у разі його працевлаштування повністю поступає в розпорядження компанії - утримувача персоналу. При цьому збільшена

мобільність трудових ресурсів підвищує і ефективність економіки в цілому, перерозподіляючи трудові потоки. Вбачається доцільним впровадження в практику функціонування вітчизняного ринку праці досвіду роботи таких фірм.

Зараз аутсорсинг бізнес-процесів, не дивлячись на свій швидкий розвиток, в Україні ще не дуже поширений. Компанії бояться втратити контроль, уникають довіряти стороннім комерційні таємниці, багато хто з них не схильний до змін. Крім того, лише небагато фахівців знайомі з принципами аутсорсингу бізнес-процесів. Проте вважається, що повний аутсорсинг бізнес-процесів поступово стане звичайною справою для крупних міжнародних компаній. Буде з'являтися все більше постачальників послуг, які або будуть займати невеликі ніші, або ж орієнтуватимуться на найширше коло задач.

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

Поява його зумовлена різкою лібералізацією ринку, за якої протягом короткого часу з'явилося безліч невеликих компаній, що брали мережі в оренду, інфраструктурою практично не займалися, а концентрували зусилля на роботі з клієнтами, на розробці і впровадженні нових послуг. Гігантам ринку довелося терміново переорієнтуватися із звичної для них роботи з технологіями на обслуговування клієнтів, так як для клієнтів стали привабливішими дрібні компанії. І виходом з такої ситуації став саме аутсорсинг, який дав можливість крупним компаніям передавати обслуговування мереж стороннім організаціям, що дозволило їм налагодити тісніші контакти з клієнтами, стати гнучкішими і швидше адаптуватися до конкурентних умов, які стрімко змінюються. Як приклад можна привести концерн "Deutsche Telecom", який повністю передав обслуговування своєї мережі компанії "Alcatel".

Активний розвиток ІТ-аутсорсингу у всьому світі пояснюється ще і тим, що у зв'язку із стрімким розвитком технологій компаніям складно самостійно відстежувати появу технологічних новин і своєчасно впроваджувати їх, не маючи великого штату технічних фахівців. Виявляється, що компаніям, як правило, вигідніше залучати

досвідчені спеціалізовані організації зі штатом висококваліфікованих фахівців у галузі інформаційних технологій, ніж створювати і розширювати власні спеціальні підрозділи. Основна віддача від ІТ-аутсорсингу полягає у значному підвищенні ефективності фінансового менеджменту, причому засобом отримання цієї віддачі є багаті технічні можливості аутсорсерів і висока кваліфікація персоналу; крім того, спостерігається тенденція зростання числа контрактів, що укладаються відразу з декількома постачальниками з метою додаткового зниження витрат.

Одним з різновидів ІТ-аутсорсинга є офшорне програмування (розробка програмного забезпечення на замовлення іноземною компанією), яке складає досить значну частину загального обсягу ринку ІТ-аутсорсингу. Особливо динамічно таке програмування розвивається в країнах, що намагаються зробити різкий ривок завдяки розробці і впровадженню нових технологій. Показовий в цьому відношенні досвід держав Південно-східної Азії і Індії, які активно займаються розробкою програмного забезпечення. Україна, прагнучи розвиватися не просто за рахунок експлуатації природних ресурсів, повинна використовувати свій інтелектуальний потенціал, зокрема і в розробці програмного забезпечення.

Проте аутсорсинг, разом з цілим рядом переваг, має і певні недоліки. Тому необхідно ретельно зважити всі "за і проти", перш ніж перейти на повний або частковий аутсорсинг.

До числа переваг, одержуваних від аутсорсингу, можна віднести перш за все зниження собівартості функцій, що передаються аутсорсеру. Останній, як правило, здійснює виконання доручених йому функцій дешевше внаслідок спеціалізації у вузькій конкретній галузі і завдяки ефекту масштабу, що досягається при виконанні однотипних операцій одночасно для багатьох клієнтів. Ще одним позитивним наслідком спеціалізації є підвищення якості і надійності виконання переданих на аутсорсинг функцій, оскільки при вирішенні подібних задач компанії-аутсорсери вже накопичили великий досвід і можуть використовувати новітні технології та висококваліфікований персонал. Аутсорсинг дає також можливість залучити співробітників замовника, що обслуговували раніше виконання делегованої аутсорсеру функції, які добре знають специфіку своєї компанії.

Крім того, надзвичайно важливим є посилення концентрації внутрішньокорпоративної уваги на основних цілях компанії шляхом делегування другорядних функцій аутсорсерам, що дає самій компанії можливість зфокусуватися на задоволенні потреб клієнтів і розвитку технологій. Концентрація на основних функціях

до того ж дозволяє проводити оптимальний реінжиніринг, підвищуючи ефективність роботи компанії постійним поліпшенням таких показників, як вартість, якість, сервіс і тимчасові витрати. Аутсорсинг може дозволити компанії скористатися ресурсами, доступ до яких за інших умов був би неможливий, наприклад, при розширенні географії діяльності фірми або при створенні нової компанії. Аутсорсинг знижує ризики завдяки тому, що аутсорсери інвестують кошти одночасно у значну кількість компаній-клієнтів. Компанія-замовник на розвиненому ринку аутсорсингу має нагоду обрати саме тих аутсорсерів, які володіють найбільшим досвідом в даній галузі. І, нарешті, компанія-замовник може поліпшити репутацію і збільшити вартість бренду в результаті якіснішого обслуговування її клієнтів сторонньою спеціалізованою компанією.

Проте потрібно враховувати, що при передачі на аутсорсинг відразу декількох важливих функцій виникає реальний ризик просочування інформації і появи нового конкурента, що використовує досвід і знання компанії, яка замовляла аутсорсинг. Понизити цей ризик можна, замовивши аутсорсинг різних аспектів бізнесу різним аутсорсерам, хоча це і збільшує витрати. Крім того, визначальне значення має знаходження добросовісних партнерів, що відмінно зарекомендували себе на ринку послуг, і грамотне укладання з ними контрактів з фіксацією всіх необхідних умов. Іншою небезпекою є втрата контролю над власними ресурсами, так як відрив керівництва від управління частиною компанії може призвести до ухвалення неадекватних рішень. При роботі з аутсорсерами може знизитися продуктивність власних співробітників, оскільки вони можуть розцінити аутсорсинг, що супроводжується передачею частини персоналу сторонній компанії і звільненнями, як зраду. Компанія у разі несподіваної відмови від послуг аутсорсера або його банкрутства, ризик якого завжди існує, може зіткнутися ще з однією неприємністю - необхідністю терміново шукати нових партнерів або почати самостійно виконувати функції, що раніше були на аутсорсингу. Така ситуація, як правило, ускладнюється відсутністю необхідних знань і досвіду з причини тривалого користування послугами чужих фахівців замість навчання своїх. Крім перерахованих недоліків, можливе і збільшення витрат при передачі другорядних функцій як плата за прагнення зосередитися на основній діяльності, і навіть зниження якості при несумлінності аутсорсера. Ці проблеми особливо гостро можуть постати на вітчизняному ринку в умовах недостатньо сильної конкуренції, коли аутсорсер, уклавши контракт, буде "накручувати" ціни і не дуже ретельно стежити за якістю виконання роботи,

розуміючи, що клієнт не зможе знайти іншого постачальника послуг, тобто коли аутсорсер буде фактично монополістом на ринку.

Висновки

Аутсорсинг як нове для вітчизняної економіки явище заслуговує на увагу і запровадження в практику діяльності підприємств. Звичайно, сліпе копіювання досвіду країн з розвинутою ринковою економікою в даному напрямку може призвести до небажаних наслідків. Слід глибоко вивчити цей досвід, враховуючи переваги та недоліки поступово адаптувати його до особливостей вітчизняного ринку. В недалекому майбутньому кількість підприємств, які будуть користуватися аутсорсингом, неухильно зростатиме, тому обсяги інформації про даний вид діяльності слід збільшити, можливо, навіть ввести окремим невеличким курсом у плани підготовки спеціалістів та магістрів вищих навчальних закладів економічного профілю. Надзвичайно актуальною на перспективу є розробка методики визначення ефективності застосування аутсорсингу на підприємствах різних галузей з врахуванням конкретних умов господарювання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Culture, community and networks: the hidden cost of outsourcing // Hendry J /European Management Journal. 1995. Vol. 13 (2). P. 193 - 200.
2. IT Outsourcing: maximize flexibility and control // Lacity M. 3., Willcocks L. P., Feeny D. E /Harvard business review. Vol. 73 (3). P. 84 – 93.
3. Outsourcing Journal/ 2005-03-11.
4. Outsourcing to outmaneuvers: outsourcing re-defines competitive strategy and structure // Baden-Fuller 3., Targett D., Hunt B. / European Management Journal. 2000. Vol. 18 (3). P. 285 – 295.
5. Strategic outsourcing // Quinn J. B., Hilmer F. G / Sloan management review. 2002. Vol. 35 (4). P. 43 – 55.
6. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний /За ред. Календжян С.О. - 2003. – 270с.
7. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Брайан Хейвуд.- «Вільямс», 2003. – 211с.
8. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций»: Учебное пособие / под ред. проф. Б.А. Аникина. — М: ИНФРА-М, 2003.- 187с.
9. Бизнес-перспективы информационных технологий: как заказчик определяет контуры технологического роста: Перевод с английского / Под ред. Мошелла Д. - "Альпіна", 2004. – 252с.
10. Інформаційні технології для менеджерів / За ред. В.А. Грабаурова – К.: Фінанси і статистика, 2001. - 345с.
11. ИТ-аутсорсинг: Практическое руководство: Перевод с английского./ Под ред. В Аалдерс Р. - "Альпіна", 2004. - 297с.
12. Кадиев Тімур, WWW.BKG.RU, Матеріали конференції "Управління в Росії: Відмова від ілюзій".