

УДК 658.5: 339.544 (477)

**Проскуріна Н. М.,***доктор економічних наук, доцент кафедри обліку і аудиту Запорізького національного університету,***Штепа К. Ю.,***здобувач кафедри обліку і аудиту Запорізького національного університету*

## ЗАГАЛЬНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*Досліджено сутність аутсорсингу з позиції економічної ефективності. Розглянуто основні форми використання аутсорсингових послуг підприємствами України. Визначено підходи до класифікації ризиків аутсорсингу. Узагальнено основні недоліки та загрози аутсорсингу, визначено шляхи мінімізації ризиків аутсорсингової діяльності.*

**Ключові слова:** аутсорсинг, аутсорсер, форми аутсорсингу, ризик аутсорсингу.

*Исследована сутність аутсорсинга с позиции экономической эффективности. Рассмотрены основные формы использования аутсорсинговых услуг предприятиями Украины. Определены подходы к классификации рисков аутсорсинга. Обобщены основные недостатки и угрозы аутсорсинга, определены пути минимизации рисков аутсорсинговой деятельности.*

**Ключевые слова:** аутсорсинг, аутсорсер, формы аутсорсинга, риск аутсорсинга.

*The basics of outsourcing from the perspective economic efficiency are investigated. The main forms of the Ukrainian enterprises' outsourcing services are reviewed. The approaches to the classification of the outsourcing risks are defined. Basic weaknesses and threats of outsourcing, the ways of outsourcing risks minimization are summarized.*

**Keywords:** outsourcing, outsourcer, forms of outsourcing, outsourcing risks.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки підприємства стикаються з посиленням конкуренції, підвищеною нестабільністю й невизначеністю зовнішнього середовища. У цьому випадку перед господарюючими суб'єктами постають проблеми забезпечення життєздатності й пошуку джерел підтримки економічної стабільності підприємства. Разом з тим промислові підприємства, створені в часи командно-адміністративної економіки, характеризуються високим ступенем автономності організації виробничого процесу, де значну роль усе ще відіграють допоміжні й обслуговуючі підрозділи. Однак обтяження непрофільними видами діяльності підприємств зменшує ефективність проведення, що є однією з причин триваючого зниження й без того низького рівня глобальної конкурентоспроможності економіки. У період швидкозмінних технологій, виживають і досягають успіху ті підприємства, які ведуть свій бізнес найбільш ефективним способом, знижуючи операційні витрати та зберігаючи досить високу якість товарів і послуг, однією з найбільш сучасних і успішних бізнес-моделей, що дозволяють добитися реальних конкурентних переваг, є аутсорсинг.

Аналіз доводить, що важливим і актуальним напрямом адаптації промислових підприємств до мінливого ринкового середовища в цей час при підвищеному комерційному ризику й в умовах невизначеності є застосування аутсорсинга. Про зростаюче наукове й практичне значення аутсорсинга в процесі керування сучасними промисловими підприємствами промовистим є той факт, що питома вага іноземних компаній, що передають окремі операції своєї діяльності стороннім організаціям, за останнє десятиліття зросла більш ніж у півтора рази. При цьому на даний момент аутсорсинг в Україні перебуває на початковому етапі свого розвитку й, аналогічно до світового досвіду, пов'язаний із процесом розвитку ринку інформаційних технологій, а також реструктуризацією діяльності суб'єктів господарювання. Вибір непрофільних бізнес-процесів і передача їх на аутсорсинг є важливою проблемою, від рішення якої залежить рівень економічної стабільності українських підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню теоретичних і методичних аспектів процесу аутсорсингу присвячені наукові праці таких видатних вчених і фахівців як: Л. І. Абалкіна, А. Г. Аганбегян, А. А. Белова, С. М. Бичкова, Е. Ю. Дроздова, І. В. Замятіна, А. Г. Загородній, А. Н. Івлєва, І. Ю. Івченко, С. М. Ілляшенко, С. О. Календжян, В. А. Кравченко, Е. І. Максимчук, Д. М. Михайлова, Х. К. Перес, Л. М. Пилипенко, А. О. Старостіна, М. К. Степанова, Л. Таймала, Дж. Б. Хейвуд, А. Файоль, Л. З. Шнейдман та інші.

**Мета і завдання дослідження.** Метою написання статті є систематизація уявлення про аутсорсинг, дослідження особливостей, передумов, переваг та загроз від застосування аутсорсингу в діяльності вітчизняних підприємств.

Для вирішення цих проблем були поставлені такі завдання, як: дослідження позитивних та негативних наслідків застосування аутсорсингу для підприємств України, а також формування переліку шляхів, які спрямовані на мінімізацію ризиків аутсорсингової діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Аутсорсинг виник на початку минулого століття і став для багатьох підприємств ключовим чинником успіху. Сьогодні досить велика частина підприємств розглядає аутсорсинг не тільки як спосіб зниження витрат, але, своєю чергою, як особливу модель побудови бізнесу. Незважаючи на те, що в умовах кризи завдання зниження витрат виходить на перший план, витрати на аутсорсинг виправдані, насамперед, тому, що він надає можливість швидкої реорганізації бізнесу, яка здатна привести до збільшення вартості підприємства, а також підвищення конкурентоспроможності.

Аутсорсинг – це організаційне рішення, пов'язане з передачею сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства. Таким чином, сутність аутсорсингу полягає в розподілі функцій бізнес-системи відповідно до принципу "залишаю собі тільки те, що можу робити краще інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших" [7].

Підприємства при прийнятті рішення щодо застосування аутсорсингу обирають зручні для себе форми, які можливо класифікувати на аутсорсинг: зовнішній, внутрішній, частковий, повний, а також бізнес-процесів.

Зовнішній аутсорсинг – це надання послуг на території постачальника з використанням його інфраструктури й персоналу. Застосування зовнішнього аутсорсингу виправдано щодо невеликих підприємств, не пов'язаних із промисловим виробництвом, роздрібною торгівлею або іншими видами діяльності, що вимагають досить складної системи обліку. Це можуть бути, наприклад, туристичні, юридичні фірми або компанії, що здійснюють оптову торгівлю. Часто зовнішній аутсорсинг застосовують невеликі представництва іноземних компаній.

Внутрішній аутсорсинг – це надання замовникові послуг на його території. Вид аутсорсингу вибирається залежно від потреб замовника. Перший і найпоширеніший вид внутрішнього аутсорсингу – надання виділених ресурсів на території замовника. У цьому випадку підприємство-постачальник виступає в ролі "кадрового агентства", надаючи свій кваліфікований персонал на певний час для виконання деяких функцій замовника. Управління персоналом здійснює сам замовник, він же відповідає і за результат діяльності персоналу. У відповідальність постачальника послуг входить забезпечення замовника персоналом відповідного рівня кваліфікації і своєчасна заміна його якщо буде потреба. Внутрішній аутсорсинг дозволяє вирішувати проблеми, пов'язані з географією клієнта.

Частковий аутсорсинг, як правило, застосовується тільки при виготовленні продукції, яка має високу ціну. Крім того, частковий аутсорсинг може містити в собі переадресацію конкретного пакета функцій іншій компанії, оскільки досвід, який накопичений ними в певних областях, дозволяє одержати вигоду. Використання можливостей аутсорсингу дозволяє підприємствам усунути традиційну ринкову конкуренцію, зокрема цінову, а також потенційну загрозу інновацій і інших форм конкуренції з боку третіх підприємств. Відповідно до такої угоди, значна частина функцій підрозділу залишається у веденні клієнта.

Повний аутсорсинг використовується для позначення договору, за яким штат співробітників, а можливо, й активи, що належать до основної діяльності підприємства (до 90% такої діяльності), такі як інформаційні технології або фінанси, передаються постачальнику послуг на час дії контракту.

Аутсорсинг бізнес-процесів включає передачу стороннім компаніям окремих бізнес-процесів, які ні є для підприємства основними. З їхнього числа на аутсорсинг можуть бути передані управління персоналом, бухгалтерський облік, маркетинг, реклама, логістика. На думку фахівців Інституту аутсорсингу (Outsourcing Institute, США), аутсорсинг бізнес-процесів є тією формою, що надзвичайно динамічно розвивається, причому найбільше зростання проявляє аутсорсинг у сфері фінансів і бухгалтерського обліку [5].

Кожна форма аутсорсингу має свої переваги, що виражаються в підвищенні ефективності й конкурентоспроможності організації в конкретних умовах реалізації угоди про аутсорсинг (табл. 1) [2].

Таблиця 1  
Якісні характеристики сучасних форм аутсорсингу

Критерії	Форми	Якісні характеристики
1	2	3
Ринкова координація відносин у рамках угоди про аутсорсинг	Зовнішній	Висока гнучкість у виборі партнера-аутсорсера і умов угоди; ринкові чинники ціноутворення; аутсорсер – партнер по бізнесу.
Ієрархічна координація відносин у рамках угоди про аутсорсинг	Внутрішній	Високий рівень контролю за діяльністю партнера-аутсорсера і якістю виконуваних робіт; можливість безпосереднього впливу на ціну послуг.
Створення спільного підприємства	Внутрішній	Збереження фінансового контролю; збереження присутності на ринку; можливості диверсифікації.
У виконання робіт залучені внутрішні ресурси підприємства-клієнта	Частковий	Аутсорсер несе відповідальність тільки за: виконання окремих видів або частини робіт; зниження ризику; можливість збереження і розвитку ноу-хау; навчання в рамках проекту; можливість підбору індивідуальних рішень.

Виконання роботи проводиться повністю за рахунок ресурсів аутсорсера	Повний	Аутсорсер повністю відповідає за: виконання роботи; можливість застосування стандартних рішень; зниження вартості послуг; скорочення рівнів управління.
Винесення за межі організації взаємозв'язаних функцій	Бізнес-процесів	Децентралізація управління; декапіталізація; реструктуризація бізнесу.

В економічній літературі виділяють основні причини використання аутсорсингу: необхідність підвищення якості обслуговування. В цьому випадку підприємство використовує послуги зовнішніх постачальників, які мають змогу виконувати цю роботу на більш високому рівні, за ту ж саму вартість. Головним аспектом у цьому випадку є якість наданих послуг; відмова від непрофільних видів діяльності. У цьому випадку підприємство припиняє розвиток на підприємстві окремих видів діяльності, які не є ключовими для реалізації обраної стратегії; фінансова причина, за якою виникає бажання сфокусуватися на основних видах діяльності [4].

Від передачі бізнес-процесів на аутсорсинг очікують, скорочення витрат і підвищення якості виконуваних операцій. Загальновідомо, що низка ключових для бізнесу підприємства процесів не передаються зовнішньому аутсорсеру – до них можна в першу чергу зарахувати ті процеси, які забезпечують конкурентні переваги самого підприємства. Проте існують ситуації, коли аутсорсинг основних функцій може давати значний економічний ефект, для цього доцільно ранжувати бізнес-процеси для відмови від найменш перспективних. Основні сфери використання аутсорсингу подано в табл. 2 [1].

Таблиця 2  
Використання виробничого аутсорсингу в промислових фірмах, %

Галузь діяльності	Не використовується	Частковий аутсорсинг	Повний аутсорсинг
Постачання	83,3	14,3	2,5
Утримання обладнання	53,6	43,8	2,6
Основне виробництво	41,2	54,9	3,8
Складування та розподіл	69,5	26,3	4,1
Інформаційні технології	55,4	39,3	5,1
Транспортування	28,3	27	44,7

Найчастіше на аутсорсинг виводяться допоміжні процеси. Як і в будь-якій справі, у переданні на аутсорсинг процесів підприємства є як позитивні, так і негативні моменти. До позитивних наслідків впровадження аутсорсингу можна зарахувати: зниження витрат; зосередження уваги підприємства на основному виді діяльності; звільнення внутрішніх ресурсів для інших цілей; використання переваг редизайна й залучення фахівців; скорочення некерованих чинників; поділ ризиків; додатковий доступ до фінансів; підвищення якості за рахунок використання аутсорсинговими компаніями сучасних технологій, процедур, принципів і методів управління процесами.

Як відомо, будь-який бізнес повинен прагнути до скорочення витрат: у результаті це призведе до збільшення прибутків, а також підвищення рентабельності. Шляхів для зменшення витрат існує досить багато, і один із них, своєю чергою, – аутсорсинг.

Таким чином, перш ніж приймати рішення з приводу аутсорсингу, необхідно врахувати, з одного боку, – можливі ризики, з іншого – можливі перспективи. Співвідношення цих чинників дасть відповідь стосовно доцільності застосування аутсорсингу.

Успіх або невдача проекту стосовно передачі тієї чи іншої функції на аутсорсинг має досить велику залежність від того, наскільки правильно визначені підходи до оцінки ризиків [6].

Сучасна теорія економічної думки нараховує безліч видів ризиків, що пов'язані з різноманітним соціально-економічним відносинами, де виникає небезпека втрати. До сьогодні не розроблено загальноприйнятої і одночасно вичерпної класифікації ризиків. Це пов'язано з тим, що на практиці існує дуже багато різних проявів ризиків. Крім того, часто, виявляється, дуже складно розмежовувати окремі види ризиків. Тому можна виділити декілька підходів до класифікації ризиків.

Відповідно до першого підходу – за тлумаченням “Великої радянської енциклопедії” – “ризик – це можливість настання збитків унаслідок знищення або пошкодження майна або неможливості виконання зобов'язання”. Таким чином, усі ризики підрозділяються на дві категорії:

1. Ризик як величина небезпеки втратити що-небудь – це ризик втрати наявних об'єктів матеріального і нематеріального світу, що належать на правах власності на момент укладення договору.

2. Ризик як величина небезпеки не отримати що-небудь – так звані ризикові договори, за якими сторона, що розраховує на отримання вигоди, ризикує тим, що проведені нею витрати можуть не окупитися (наприклад, договір купівлі біржових паперів, за якими особи, вступаючи у відносини, не знають, отримають вони вигоду чи ні) [3].

Використання послуг аутсорсингу дає змогу підприємствам підвищувати ефективність функціонування та конкурентні позиції на ринку; допомагає швидкому виходу на ринок, зменшуючи при цьому витрати і оптимізуючи бізнес-процеси, а також дозволяє успішно діяти в умовах динамічного економічного бізнесу. Проте, незважаючи на високі темпи росту ринку та значні потенційні переваги, аутсорсинг залишається послугою з високим рівнем ризику, який можна прослідити з переліку недоліків та загроз аутсорсингу.

Нами узагальнено основні недоліки та загрози аутсорсингу, які досить часто (у відсотковому еквіваленті) зустрічаються у літературних джерелах (табл. 3).

Таблиця 3  
Розповсюджені недоліки та загрози аутсорсингу

№	Загрози та недоліки аутсорсингу	%
1	Ризик витоку важливих даних до конкурентів	25
2	Ризик перевищення витрат на аутсорсинг	22
3	Ризик втрати кваліфікації та знань працівниками підприємства	15
4	Ризик погіршення якості сервісу з часом	12
5	Труднощі зі зміною аутсорсера, якщо виникне необхідність	10
6	Труднощі в ефективності моніторингу відносин з аутсорсером	7
7	Труднощі в управлінні процесами, що контролюються зовнішньою організацією	5
8	Ризик банкрутства або зміни власника компанії-аутсорсера	3

Крім того, до можливих ризиків аутсорсингової діяльності доцільно зарахувати відсутність досвіду роботи з аутсорсингом у замовника.

Водночас, можуть виникнути ситуації, які є ризиковими і для самих аутсорсерів (виконавців):

1. Існує небезпека майбутніх витрат і ризиків, оскільки договір аутсорсингу заключається зазвичай на тривалий період.

2. Очікування неймовірного результату.

3. Зміна потреби в процесі виконання договору.

4. Реорганізація процесів надання послуг підприємства може спонукати його керівництво достроково завершити контракт і знову передати функції обслуговування переданих бізнес-функцій внутрішнього підрозділу, але вже відповідно до нових процесів.

5. Зміна кредитоспроможності замовника при запланованих ресурсах [8].

Виходячи з вищесказаного, можна виділити певні моменти, які спрямовані на мінімізацію ризиків. По-перше – це прозорість, контрольованість і економічна обґрунтованість аутсорсингових процесів, оскільки компанії-аутсорсери працюють за міжнародними стандартами. По-друге – це визначення завдань постачальника аутсорсингових послуг, чітке розмежування відповідальності та закріплення всього цього у відповідних угодах.

У світі не існує єдиної для всіх моделі аутсорсингу, яка гарантувала б стовідсотковий результат. Однак, вибираючи певний вид аутсорсингу й переходячи від малого до більшого, компанія здатна впливати не тільки на управління ризиками, а й на всю корпоративну культуру. Необхідно розглядати аутсорсинг як можливість створити нові потужності, визначити позиції підприємства на ринку і підвищити конкурентоспроможність.

**Висновки.** Таким чином, при реалізації послуг аутсорсингу належним чином можна отримати результати, які приводять до забезпечення більшої прозорості бізнес-процесів, зниження загального рівня ризиків за рахунок посилення контролю і посилення контролю над діяльністю компанії.

Залежно від специфіки діяльності, потреб, а також можливостей підприємства можливе застосування певного виду аутсорсингу. Не варто розглядати аутсорсинг у відриві від реалій бізнесу – необхідний цілісний погляд на підприємство і можливість впровадження аутсорсингу. Потрібно розуміти, яким чином різні варіанти застосування аутсорсингу здатні впливати на бізнес у цілому. При цьому будь-яке рішення повинне враховувати всі аспекти структури ризику підприємства.

У цей час цілями переходу на аутсорсинг повинні стати підвищення якості послуг, зниження рівня витрат, вивільнення ресурсів, підвищення капіталізації, розширення бізнесу, а також поліпшення іміджу підприєм-

ства. Аутсорсинг здатен не тільки поліпшити показники по прибутку підприємства, але і перевести підприємство з числа тих, що виживають, до числа тих, що інвестують у новий розвиток. У сформованих умовах головною перевагою підприємства є можливість швидкої перебудови бізнес-моделі залежно від обставин, що склалися. Саме аутсорсинг, на нашу думку, – унікальний шанс для перетворення бізнес-моделі підприємства.

#### **Література:**

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б. А. Аникин. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 187 с.
2. Бравар Жан-Луи, Морган Роберт. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Жан-Луи Бравар, Роберт Морган. – Д. : Баланс Бизнес-Букс, 2007. – 288 с.
3. Бычкова С. М. Риски в аудиторской деятельности / Растамханова Л. Н. – М. : Финансы и статистика, 2005.
4. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ / Хейвуд Дж. Б. – Вильямс, 2002. – 176 с.
5. Аутсорсинг. Вимушена необхідність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://texno-online.com.ua/archives/52>.
6. Гайдаров О. Аутсорсинг, или старые песни о главном // “Администратор информационных технологий” (Information Technologies Manager – IT Manager) № 2 (76), 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // [www.it-world.ru](http://www.it-world.ru).
7. Грачев В. Подготовка предприятия к выделению ряда бизнес-процессов на аутсорсинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://citcity.ru>.
8. Дворцевая В. Плюсы и минусы аутсорсинга. Риски сторон. // Управление персоналом. – 2008. – № 8. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://www.top-personal.ru>.