

and ways to reduce it. Consequently, prime cost reduction becomes a major factor in the way of increasing company profits. Also specified functional-cost analysis like an effective method to search ways to reduce the prime costs.

Key words: prime cost of production, costs, non-productive expenditure, profit, functional-cost analysis.

Фоменко О. Р.

студент ФММ НТУУ «КПІ»

Кувшинова А. О.

студентка ФММ НТУУ «КПІ»

РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ АУТСОРСИНГУ МАРКЕТИНГОВИХ ФУНКЦІЙ

Стаття присвячена дослідженню ризиків, що виникають при аутсорсингу маркетингових функцій, розглянуті теоретичні засади визначення маркетингових ризиків.

Ключові слова: аутсорсинг, ризики аутсорсингу, маркетингу і ризик.

Вступ. Аутсорсинг маркетингових функцій є достатньо поширеним явищем на українських підприємствах. Тенденція зростання кількості завдань, що передаються на зовнішнє виконання, пояснюється збільшенням рівня конкуренції у всіх галузях економіки і необхідністю концентрації зусиль на профільних завданнях. Керівництво підприємств змушено шукати альтернативні економічно доцільні шляхи виконання додаткових функцій, які або обслуговують базові потреби підприємства, або вартість реалізації яких при передачі на зовнішнє виконання зменшується.

Постановка задачі. Метою дослідження ризиків у сфері аутсорсингу маркетингової діяльності є формування переліку основних загроз, які притаманні такій специфіці передання маркетингових завдань на зовнішнє виконання, а також визначення практичних аспектів появи таких ризиків.

Найважливішим питанням, якому вітчизняні та закордонні вчені приділяють увагу при дослідженні аутсорсингу, є виникнення та уникнення ризиків, що складає невід'ємну частину взаємодії замовника аутсорсингових послуг (Замовника) та виконавця поставлених завдань (зовнішнього виконавця, аутсорсера, підрядника, провайдера). Ефективне виконання маркетингових функцій безпосередньо впливає на реалізацію загальної стратегії, підвищення конкурентоспроможності, створення позитивного іміджу підприємства.

Результати дослідження. Вивченню ризиків присвячено роботи вітчизняних науковців Старостіної А.О., Кравченка В.А, Мараховської Т.А. На їхню думку маркетинговий ризик – це сукупність ризиків, що характерні

маркетинговій сфері в діяльності компанії, тобто вони характеризуються вірогідністю виникнення певних подій та їхніх наслідків, які ускладнюють або роблять неможливим досягнення цілей на окремих етапах маркетингової діяльності або цілком в сфері маркетингу. Російський вчений Хохлов Н.В. не виокремлює даного виду та відносить цю категорію ризиків до комерційних, підприємницьких та країнах. Вивчаючи маркетингові ризики вчені в першу чергу приділяють увагу випадкам, пов'язаним з виконанням маркетингових функцій самим підприємством та не розглядають загроз, що можуть виникнути під час залучення зовнішніх виконавців. Такі ризики вивчають науковці із суміжних галузей, де аутсорсинг є ключовим інструментом виконання існуючих завдань: фінанси, бухгалтерський облік та ІТ-забезпечення. Російські вчені Є.Аксенов та І. Альтшулер зосереджують свою увагу на ризиках трансформації (ІТ-сфера), що характерні перехідному періоду під час передачі функцій аутсорсеру, і визначають ряд проблем, виникнення яких є загрозовим для всіх сфер. На мою думку найголовнішими з такого переліку є наступні:

1. **Позиціонування.** Перехід на аутсорсинг розцінюється співробітниками підприємства-замовника як спроба перерозподілити повноваження в структурі та загроза звільнення. І це може знизити працездатність учасників проекту.

2. **Ефект масштабу** – сприяє обґрунтуванню оптимальності прийняття управлінських рішень для багатьох підприємств. Досягнення цього ефекту залежить від кількості та обсягів завдань, що передаються на аутсорсинг. Недостатній рівень об'єму не може призвести до очікуваних результатів щодо зниження витрат.

3. **Розміщення та зв'язок.** За умов регіонального аутсорсингу для підприємства-замовника важливим фактором є розвиненість мережі виконавця робіт відповідно до існуючих потреб.

4. **Імплементация проекту.** Цей фактор пов'язаний з ризиком низького кваліфікаційного рівня учасників проекту як з боку виконавця так і з боку замовника: професійна нездатність управляти проектом призведе до низьких результатів досягнення вставлених цілей.

5. **Ціноутворення для послуг аутсорсерів.** Відсутність аналогічних можливостей у конкурентів провайдера робить неможливим об'єктивно встановити ціну на послуги з виконання певних завдань.

Наведений перелік є неповним, але наведені фактори є загальними для всіх видів аутсорсингу на перехідному етапі. Але окрім трансформації існують інші рівні побудови аутсорсингових відносин між замовником і виконавцем. Так Стюарт Клементс та Майкл Доннеллан (фінансовий аутсорсинг) визначають ризики, що загрожують замовнику протягом всього процесу взаємодії з провайдером:

- 1) Наявність об'єктивної необхідності укладання угоди про аутсорсинг;
- 2) Вибір відповідного бізнес-партнера;

- 3) Наявність згоди на вищому рівні керівництва та на інших рівнях управлінської ієрархії;
- 4) Збереження темпів реалізації проекту;
- 5) Встановлення базових параметрів та створення системи виміру показників діяльності;
- 6) Операційний ризик;
- 7) Ризик перетворень.

Розглядаючи переліки, що наводяться спеціалістами галузей, які використовують аутсорсинг при виконанні існуючих завдань, можна зробити висновок, що основні категорії ризиків збігаються та є характерними для всіх видів співробітництва з зовнішніми підрядниками. Аналіз та систематизація всіх типів можливих ризиків під час передання завдань на зовнішнє виконання є базою для створення переліку загроз, притаманних аутсорсингу безпосередньо маркетингових функцій.

Основні етапи аутсорсингу є типовим класифікатором для існуючих груп ризиків, так можливо сформулювати декілька груп характерних певним процесам, які відбуваються під час залучення зовнішніх виконавців.

Група ризиків пов'язана з прийняттям рішення про необхідність аутсорсингу. На цьому етапі підприємство, що збирається залучати аутсорсерів повинно визначити основні причини, які обумовлюють необхідність відмови від власного виконання поставлених завдань. Загрози, які існують в цей період, пов'язані з компетентністю спеціалістів, які займаються обґрунтуванням: неможливість об'єктивно оцінити переваги як економічні так і стратегічно важливі, що можуть бути притаманні самостійній реалізації функцій або, навпаки, аутсорсингу, стає перешкодою для прийняття адекватного управлінського рішення.

Ризики, пов'язані з вибором постачальника. Відсутність компетенції у співробітників підприємства – аутсорсера для виконання існуючих завдань Замовника, а також відповідних інструментів та методологій є головними загрозами вибору постачальника послуг, який не відповідає потребам Замовника. Окрім того об'єми роботи аутсорсера можуть не дозволяти постійне зосередження на одному клієнті. Так, наприклад, рекламні агентства не можуть надавати широкий спектр послуг, що може бути необхідний замовнику через відсутність спеціалістів, зв'язків, контрактів з субпідрядниками, технологій, а також за умови наявності великої кількості клієнтів. Додатковою загрозою є ймовірність мотивованого і немотивованого обґрунтування доцільності вибору конкретного провайдера, на основі суб'єктивних вподобань співробітників підприємства-замовника.

Ризики появи незапланованих витрат. Ця група ризиків є характерною на етапі безпосереднього співробітництва з аутсорсером і передбачає появу додаткових, раніше незапланованих фінансових витрат, пов'язаних насамперед з необхідністю внесення змін до початкового варіанту договору, вартість послуг в якому зазвичай не передбачає різних варіантів розвитку подій на ринку та відповідної зміни цілей підприємства. Це призводить до

необхідності пошуку нових тактичних рішень та відповідно нових функцій служби маркетингу. Наприклад, зі зростанням кількості дзвінків клієнтів замовника на гарячу лінію аутсорсера виникає необхідність змінити умови оплати: з погодинної оплати на оплату за обслуговування 1 клієнта. Також загрозою для даного типу ризиків є необхідність дублювання функцій у перехідний період, що породжує подвійну оплату за виконання функції та появу витрат на створення служби контролю з боку замовника, що зумовлено необхідністю введення нової або реформування існуючої штатної одиниці, що відповідатиме за співробітництво з провайдером.

Ризики втрачених вигод від укладання угод. Такий ризик обумовлюється зменшенням вартості кадрів на ринку або виходом більш дешевих аутсорсерів-провайдерів на ринок. Так, в умовах кризи рівень агентської комісії та вартість рекламних контрактів знижується через збільшення конкуренції на ринку, а умови контракту, що було укладено з провайдером раніше, залишаються на докризовому рівні.

Ризики порушення конфіденційності. Ця група ризиків пов'язана, в першу чергу, з загрозою втрати конфіденційної інформації через одночасне обслуговування провайдером-аутсорсером декількох клієнтів, які можуть бути конкурентами. Приклад: під час проведення маркетингових досліджень замовник передає виконавцю методичні вказівки та інструменти, які виконавець (якщо інше не передбачено умовами договору) здатен використати для задоволення потреб інших своїх клієнтів з метою збільшення власної вигоди.

Ризик втрати прав на інтелектуальну власність. Якщо інше непередбачено договором аутсорсингу, то розробки аутсорсера, які були зроблені під час взаємодії з замовником, залишаються у його власності після закінчення дії договору. На практиці існує досвід коли Замовник сплачує рекламному агентству за виготовлення реклами, за використання її кожний окремий раз він сплачує додатково.

Ризик зниження рівня якості товарів та послуг під час перехідного періоду. На етапі передачі функцій аутсорсеру може з'явитися період, коли завдання вже не реалізуються замовником, та ще в неналежній якості виконуються підрядником. Так для зменшення витрат на підприємстві ліквідується штатна одиниця, що займалась підтримкою веб-сайту, у той самий час з боку аутсорсера недостатньо повноважень для адміністрування сайту та процес затвердження інформаційного наповнення узгоджується на багатьох рівнях, що сприяє сповільненню темпів оновлення інтернет-ресурсу.

Висновки. Аналіз існуючих загроз, що є базою появи ризиків для підприємства під час аутсорсингу маркетингових функцій, є важливим фактором при прийнятті рішення про залучення зовнішніх провайдерів. Оцінка ризиків та управління ними є безпосереднім завданням для всіх підрозділів підприємства, що залученні (або планують бути) до процесу взаємодії з виконавцем.

Комплексний аналіз аутсорсингу здатен забезпечити зниження кількості непередбачених загроз, які виникають як з боку підприємства-замовника так і з боку провайдера в процесі обґрунтування необхідності укладання та імплементації угод передачі виконання певних функцій іншим підприємствам.

Подальше вивчення всіх груп існуючих ризиків повинно базуватись на специфіці кожної окремої функції, що передаватиметься на аутсорсинг, та бути спрямованим на оцінку та розробку превентивних заходів.

Перелік посилань

1. Старостіна А.О Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. Посібник./ А.О. Старостіна, В. А. Кравченко – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004.– 200 с.
2. Хохлов Н.В. Управление риском.: Учеб. Пособие для вузов.- М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2001.-239с.
3. Е. Аксенов, И. Альтшулер. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент.-СПб.: ПИТЕР,2009.-464с.
4. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора/Стюарт Клементс, Майкл Доннеллан при участии Седрика Рида; под общ. Ред. В.В.Голды; пер. англ. Н.И. Кобзаревой.-М.: Вершина, 2006.-416с.

Фоменко А. Р.

студент ФММ НТУУ «КПИ»

Кувшинова А.О.

студентка ФММ НТУУ «КПИ»

АНАЛИЗ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ В ПРОЦЕССЕ АУТСОРСИНГА МАРКЕТИНГОВЫХ ФУНКЦИЙ

Статья посвящена изучению рисков, которые возникают при аутсорсинге маркетинговых функций, рассмотрена теоретическая база определения маркетинговых рисков.

Ключевые слова: Аутсорсинг, риски аутсорсинга, маркетинговый риск.

Fomenko O. R. , Kuvshinova A.

ANALIZ OF RISKS OF THE ENTERPRISE IN THE PROCESS OF OUTSOURCING MARKETING FUNCTIONS

The article is devoted the risk of marketing functions outsourcing, the theoretical base of definition of marketing risks is considered.

Keywords: Outsourcing, risks of outsourcing, marketing risk.
