

УДК 005.591.43

**МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ  
АУТСОРСИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

• Савченко Аїда, аспірант ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

Aida Savchenko, postgraduate student of the Priazovsky State Technical University

**A. Savchenko. Methodical approach to an expediency assessment outsourcing of business processes.**

*In article methods of management which play a crucial role in development by the enterprise are considered. In the conditions of the modern world market advantage remains behind the companies which are open for new innovations to which they allow to increase effective management of the enterprise significantly. One of such administrative innovations, provides competitive advantage, outsourcing is. Are also considered an entity of industrial outsourcing and its role in support of development at manufacturing enterprise is shown, the general diagram of process of making decision on a possibility of outsourcing and the diagram of feasibility of use of outsourcing is also opened. Detection criteria of transition to business process outsourcing which can be applied in practice of manufacturing enterprises.*

**Савченко А. Методичний підхід до оцінки доцільності здійснення аутсорсинг бізнес-процесів.**

*У статті розглянуто ефективні методи управління, котрі відіграють вирішальну роль у розвитку підприємством. В умовах сучасного світового ринку перевага залишається за компаніями, які відкриті для нових інновацій, котрим дозволяють суттєво підвищити ефективність управління підприємством. Однією з таких управлінських інновацій, що забезпечує конкурентну перевагу, є аутсорсинг. Також розглянуто сутність промислового аутсорсингу та показана його роль у забезпеченні розвитку на виробничому підприємстві, також розкрита загальна схема процесу прийняття рішення про можливість аутсорсингу та схема доцільності використання аутсорсингу. Виявлені критерії переходу на аутсорсинг бізнес-процесів, які можна застосовувати у практиці виробничих підприємств.*

**Савченко А. Методический подход к оценке целесообразности аутсорсинг бизнес-процессов.**

*В статье рассмотрены методы управления, которые играют решающую роль в развитии предприятием. В условиях современного мирового рынка преимущество остается за компаниями, которые открыты для новых инноваций, которым позволяют существенно повысить эффективность управления предприятием. Одной из таких управленческих инноваций, обеспечивающей конкурентное преимущество, является аутсорсинг. Также рассмотрены сущность промышленного аутсорсинга и показана его роль в обеспечении развития на производственном предприятии, также раскрыта общая схема процесса принятия решения о возможности аутсорсинга и схема целесообразности использования аутсорсинга. Выявлены критерии перехода на аутсорсинг бизнес-процессов, которые можно применять в практике производственных предприятий.*

**Постановка проблеми.** В сучасній економіці України аутсорсинг бізнес-процесів грає ключову роль, тому що з економічним спадом підприємств в країні – це один із не багатьох варіантів підвищення якості продукції на внутрішньому та світовому ринках.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання з теоретичними та практичними дослідженнями проблем переходу на аутсорсинг бізнес-процесів промислових підприємств в сучасних умовах розглядали багато вітчизняних та зарубіжних вчених, такі як Б. А. Анікін, Хейвуд Дж. Браун, І. Л. Руда, С. О. Каледжян, О. П. Логвинова, І. Шелухін, Т. Ю. Белкіна, О. І. Микало, О. В. Буч та інші.

**Метою статті** є дослідження методичних підходів до оцінки аутсорсингу бізнес-процесів на промислових підприємствах.

**Викладання основного матеріалу.** Аутсорсинг бізнес-процесу являє собою укладення контракту зі сторонньою організацією для передачі під її відповідальність здійснення розглянутого бізнес-процесу.

Аутсорсинг бізнес-процесів - явище не нове. Підприємства різного масштабу і різних форм власності набувають у зовнішніх постачальників стандартні дискретні процеси: ведення

бухгалтерського обліку, підготовка податкової звітності, факторингові операції та ін. Використання таких моделей дає можливість знизити витрати. Сьогодні **цього недостатньо**, і тому аутсорсинг бізнес-процесів розвивається по шляху організації нової моделі бізнес-процесу, заснованої на стратегічному партнерстві підприємства і зовнішньої організації [1].

Існують три основні моделі аутсорсингу (рис. 1):

1) Традиційний аутсорсинг. Підприємство передає своє виробництво для забезпечення процесів та відповідальності провайдерів послуг, для того щоб знизити витрати і зосередити зусилля на реалізації основних бізнес-процесів.

2) Спільний аутсорсинг. Підприємство стає партнером провайдера послуг для вдосконалення своїх бізнес-процесів, для зниження витрат і підвищення гнучкості системи управління.

3) Аутсорсинг з елементами реорганізації мережі бізнес-процесів. Підприємство об'єднує зусилля зі своїми партнерами і перетворює структуру управління для досягнення стійкого поліпшення показників діяльності підприємства [2].

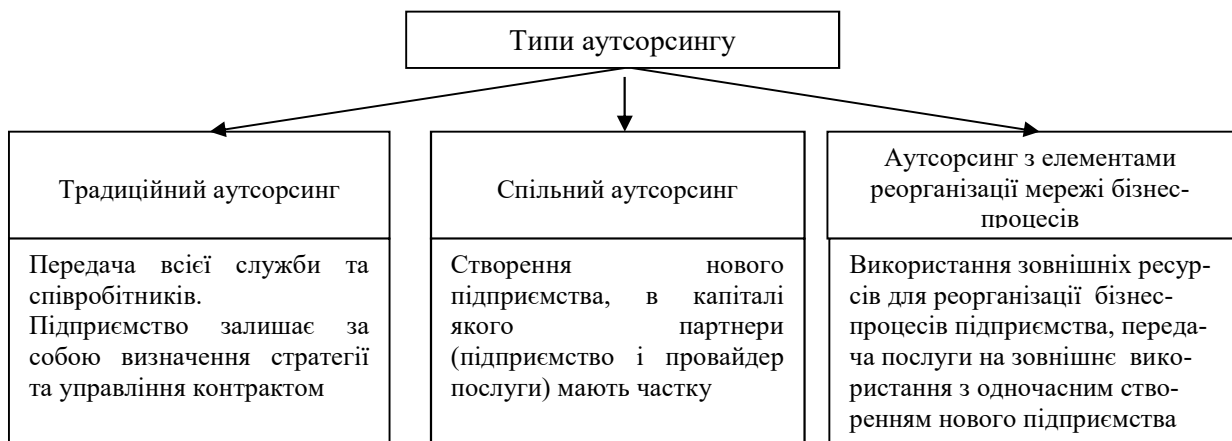


Рис. 1 - Типи моделей аутсорсингу бізнес-процесу

При розгляді питань аутсорсингу бізнес-процесів виникає чотири класи завдань:

- вибір процесів для передачі на аутсорсинг;
- вибір моделі аутсорсингу;
- вибір постачальника послуг;
- організація процесу переходу від традиційної моделі роботи до моделі, що використовує аутсорсинг.

**Інтерес представляє** виробничий аутсорсинг, тому що він грає одну із найважливіших ланок у розвитку підприємства, який взагалі переплітається у всіх трьох типах аутсорсингу.

Виробничий аутсорсинг - передача сторонній організації цілком функції виробництва або частини завдань, пов'язаних з виробництвом продукції.

Можна умовно розділити аутсорсинг на два види - аутсорсинг заготовок і комплектуючих і аутсорсинг функцій і операцій із забезпечення виробництва продукції (рис.2). У першому випадку це частка і ступінь готовності закупуваних вузлів і комплектуючих. У другому випадку, мова йде про передачу на сторону функції транспортування, ремонту обладнання, підготовки виробництва, самого виробничого процесу [2].

Аутсорсингові компанії здійснюють пошук на ринку вузлів і деталей, а далі передають їх підприємству для подальшого використання у виробничому процесі.

Аутсорсинг, взагалі, - це стратегія, котру кожна аутсорсингова компанія разом з підприємством повинні залучити для досягнення успіху на внутрішньому та світовому ринках. З цієї стратегії можна вилучити найважливіші два принципа «Займатися тим, що можеш та вмєш робити краще, ніж інші» та «Поручити іншим те, що вони роблять краще та дешевше».

Але ці два головних принципа наштовхують на розгляду ряд факторів, які визначають вибір постачальника послуг аутсорсингу [4]:

- Довіра. Наскільки досвідчений цей постачальник послуг, тобто скільки у нього клієнтів в даний момент;
- Надійність. Чи задовольняє цей постачальник послуг вимогам 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, згортати 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 зекономити чимало 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;

- Навички 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;

- Навички перекладу. Наскільки ефективно постачальник послуг здійснив попередній переклад співробітників: дотримувався він встановленого графіка; як цей перехід вплинув на переведених співробітників компанії-клієнта;

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

- Внутрішня кваліфікація та контроль. Чи подбає постачальник послуг про те, щоб ми не втратили кваліфікацію і контроль, необхідні для підтримки і розширення діяльності нашого підприємства.

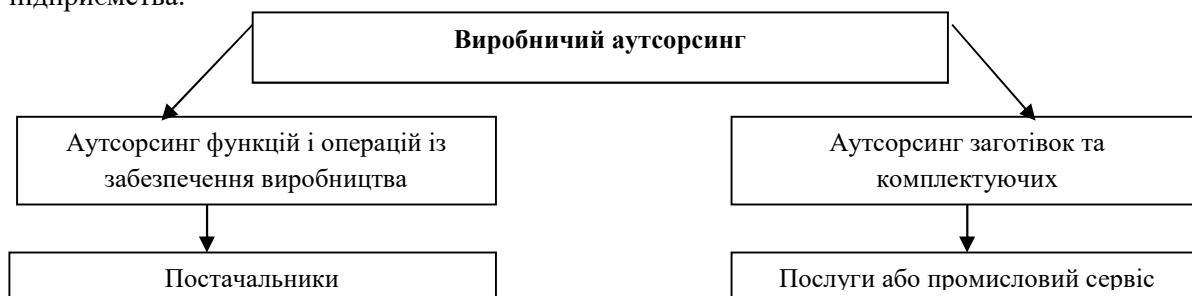


Рис. 2 - Види промислового аутсорсинга

Загальну схему процесу прийняття рішення про можливість аутсорсингу на виробництві наведено на рис. 3.

При необхідності для вибору партнера використовуються спеціальні інструменти кількісного і якісного аналізу. За результатами такого аналізу можуть бути обрані декілька постачальників послуг, найбільш відповідних вимогам підприємства. Серед них може бути проведений конкурс, щоб створити конкуренцію. За підсумками такого конкурсу можуть бути обрані один або кілька аутсорсерів, з якими буде згодом укладено угоду про аутсорсинг.

Для оцінки доцільності використання аутсорсингу в світі використовується наступна схема, розроблена компанією "PriceWaterhouseCoopers" на базі квадрата Декарта, який показує техніку прийняття рішення. Розглянемо на рис.4. [4]

1. Визначення наскільки стратегічний для компанії вид операції є унікальним для кожного підприємства та є схильним до суб'єктивного сприйняття менеджерів.

2. «Реорганізувати» - можливо в короткостроковому періоді віддати на аутсорсинг, але в довгостроковому періоді має бути повернуто під контроль компанії.

3. (Необхідно обговорювати) - багато можливих рішень: продаж, розширення і надання послуг іншим організаціям, аутсорсинг, розширення профілю і створення стратегічної конкурентної переваги.

Перед тим, як перелічити критерії, що сприяють або перешкоджають переходу українських промислових підприємств на аутсорсинг, слід дати коротку характеристику стану даної галузі.

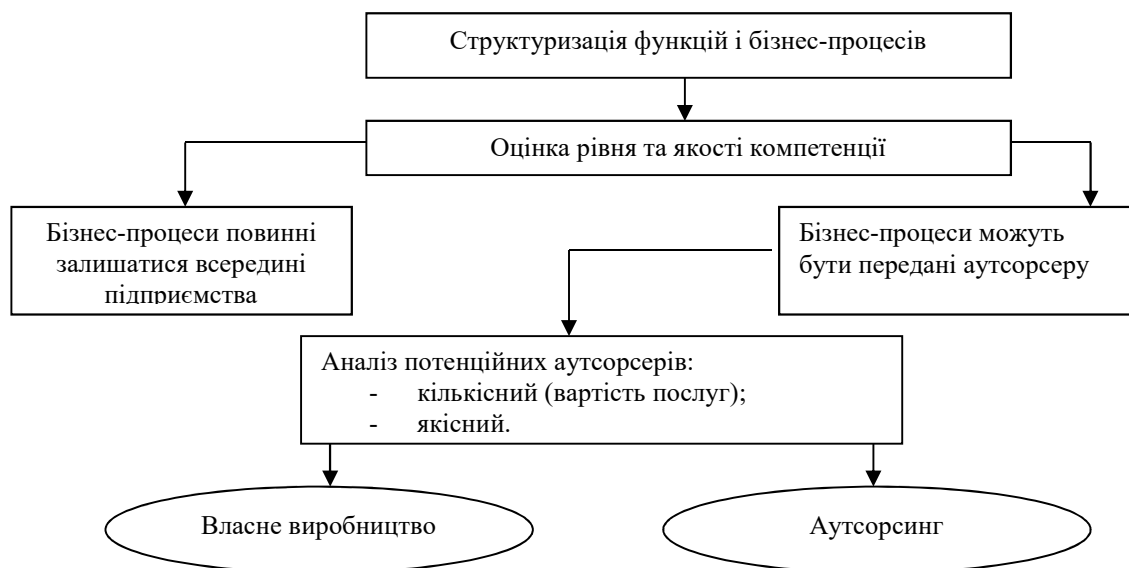


Рис. 3 - Загальна схема процесу прийняття рішення про можливість аутсорсингу.

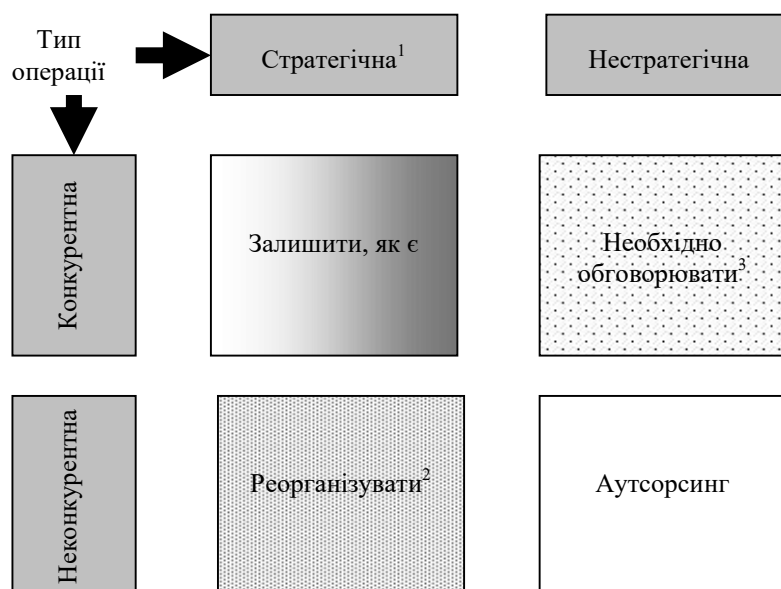


Рис. 4 - Схема доцільності використання аутсорсингу.

Практично всім промисловим підприємствам властива повна організація виробничого процесу, що включає всі стадії, що беруть участь в створенні продукції (в тому числі виробництво заготовок, окремих агрегатів, власний ремонтний і транспортний цехи і т.д.) [4]. Однак виробничі потужності більшості промислових підприємств фізично і морально застаріли на сьогоднішній день, а переобладнання вимагає колосальних інвестицій як з боку держави, так і з боку приватних інвесторів.

Крім того, назріла необхідність зміни стратегії розвитку та самої організації виробничого процесу з боку менеджменту компаній, що має на увазі використання досвіду зарубіжних компаній, зокрема переклад деяких функцій на аутсорсинг.

Критерії переходу на аутсорсинг бізнес-процесів можна поділити на критерії «можливості» та критерії «загрози», розглянемо на рис.5. [5]

Зважаючи на критерії «можливостей» та критерії «загроз», можна сказати, що на металургійних підприємствах треба робити реструктуризацію своїх бізнес-процесів. Це дає змогу більш розширити свій потенціал на ринку, тим самим удосконалити свою продукцію та

зробити її більш якісною. Для цього підприємство може заключити договір с аутсорсинговою компанією на нерозголошення інформації, щоб не було ніякого витоку про їх діяльність.



Рис. 5 - Критерії та показники оцінювання передавання функцій на аутсорсинг бізнес-процесів [5]

Аутсорсинг має велику роль у західних країнах, тому що їм необхідно сконцентрувати більше своїх сил на основну діяльність виробництва, щоб бути лідерами на ринку в даній галузі перед конкурентами, тим самим знизити витрати виробництва передаючи більшість своїх непрофільних галузей виробництва на аутсорсинг.

Порівнюючи глобальний ринок та ринок в Україні сьогодні, можна сказати, що зараз аутсорсинг бізнес-процесів в Україні знаходиться на початковій стадії свого розвитку. Світова практика аутсорсингу починалася зі створення єдиних центрів обслуговування, за допомогою яких багато компаній навчилися стандартизувати всі свої процеси і отримувати масштабну економію. Сьогодні спостерігається, що багато українських компаній звертаються до світових консалтингових компанії з метою створення єдиних центрів обслуговування. Українським компаніям для оптимізації і поліпшення бізнес-процесів необхідна підтримка найбільш великих консалтингових служб, тому що тільки так вони зможуть заявити про себе на світовому ринку. Також варто відзначити, що для кращого розвитку аутсорсингу бізнес-процесів і бізнесу в цілому в Україні необхідно розвивати культуру довіри по відношенню до своїх партнерів.

**Висновки:** Розглянуто сутність аутсорсингу бізнес-процесу, що дає можливість виявити три основні моделі аутсорсингу та розкриває чотири класи завдань для більш широкого вибору аутсорсингу на українських підприємствах.

Досліджено сутність виробничого аутсорсингу і умовно його поділено на два види. Виявлено два головних принципа аутсорсингу «Займатися тим, що можеш та вмєш робити краще, ніж інші» та «Поручати іншим те, що вони роблять краще та дешевше» та від цього розглянуто головні фактори аутсорсингу: довіра, надійність, гнучкість, база навичок,

можливість, обслуговування, навички управління, кадрова, навички перекладу, питання, пов'язані з укладенням контракту, внутрішня кваліфікація та контроль.

Також були сформовані схеми процесу прийняття рішення про можливість переходу на аутсорсинг бізнес-процесів та обґрунтована доцільності використання аутсорсингу на промислових підприємствах. В роботі надана стисла характеристика стану промислових підприємств, яким сприяють або перешкоджають перехід на аутсорсинг бізнес-процесів та розглянуті головні критерії переходу на аутсорсинг, причому вони були **розділені** на критерії «можливості» та критерії «загрози». Розроблені методичні підходи аутсорсингу бізнес-процесів рекомендовано реалізувати на виробництві з урахуванням особливостей аутсорсингу.

#### Список використаних джерел:

1. Буч О. В. Процессный переход к управлению предприятием: аутсорсинг бизнес-процессов: [Вестник Мурманского государственного технического университета](#). – 2008. - №2 (11) – С. 264 – 267.
2. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб.пособие. – М.: ИНФРА – М., 2007. – 288 с. – (Высшее образование).
3. Хейвуд Дж. Браун. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж.Б. Хейвуд; [перевод с англ.] – М.; издательский дом «Вильямс», 2004. – 176 с.
4. Шелухин И. Критерии перехода на аутсорсинг промышленных предприятий/ И. Шелухин [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://altrc.ru/library/52/outsorsing-promyshlennykh-predpriyatij/>
5. Микало О. І. Матричний метод оцінювання доцільності застосування аутсорсингу промисловими підприємствами / І.О. Микало [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://altrc.ru/library/52/outsorsing-promyshlennykh-predpriyatij/>

#### References:

1. Butch O. V. (2008), "Process transition to enterprise management: business process outsourcing", ["Processnyj perehod k upravleniju predpriatiem: outsorsing biznes-processov"], Bulletin of the Murmansk State Technical University, No.2 (11) pp.264 - 267.
2. Anikin B. A., Rudaya I. L. (2007), "Outsourcing and outstaffing: high technologies of management", ["Autsorsing i autstaffing: vysokie tehnologii menedzhmenta"], Manual, Moscow, INFRA, M., 288 p.
3. Heywood J. Brown. (2004), "Outsourcing: In Search of Competitive Advantages", ["Autsorsing: v poiskah konkurentnyh prejmushhestv"], J.B. Heywood [translation from English], M ., Publishing house "Williams", 176 p.
4. Shelukhin I. "Criteria of transition to outsourcing of industrial enterprises", ["Kriterii perehoda na outsorsing promyshlennykh predpriyatij"], I. Shelukhin, [electron resource], available at: <http://altrc.ru/library/52/outsorsing-promyshlennykh-predpriyatij/>
5. Mikalo O. I. " Matrix method for evaluating the feasibility of using an outsourcing by industrial enterprises", ["Matrichnij metod ocinjuvannja docil'nosti zastosuvannja ausorsingu promislovimi pidpriemstvami"], I.O. Mikalo [electronic resource], available at: <http://altrc.ru/library/52/outsorsing-promyshlennykh-predpriyatij/>

**Keywords:** outsourcing; outsourcing of business processes; industrial enterprises; criteria; methodical approach.

**Ключові слова:** аутсорсинг; аутсорсинг бізнес-процесів; промислові підприємства; критерії; методичний підхід.

**Ключевые слова:** аутсорсинг; аутсорсинг бизнес-процессов; промышленные предприятия; критерии; методический поход.