

4. Скот М. К. Факторы стоимости. Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости. — М.: ЗАО «ОЛИМП БИЗ-НЕС», 2000. — 512 с.

5. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / Пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 360 с.

6. Хан Дигер, Хунгерберг Харальд. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем. / Под. ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 928 с.

7. Fisher, I. The Nature of Capital and Income. — NY, 1906.

8. Williams J. The Theory of Investment Value. — (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938).

Стаття надійшла до редакції 19.10.2010.

**М.В.Козачко,**

аспірантка кафедри економіки підприємств  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ЕТАПІВ УПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотация. Досліджено та описано загальний механізм упровадження моделі аутсорсінгу на підприємствах. Виокремлено та охарактеризовано ключові етапи даного механізму. Визначено ключові процеси та аспекти, що необхідно враховувати при впровадженні аутсорсінгу.*

*Аннотация. Исследовано и описано общий механизм внедрения модели аутсорсинга на предприятии. Выделено и охарактеризовано ключевые этапы данного механизма. Определены ключевые процессы и аспекты, которые необходимо учитывать при внедрении аутсорсинга.*

*Annotation. General mechanism of outsourcing model implementation was researched. Key stages of this mechanism were specified and described. Key processes and aspects that should be taken into consideration in case of outsourcing implementation were defined.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** аутсорсінг, бізнес-модель, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, форма співробітництва, аутсорсінгова угода, субконтракція

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** аутсорсинг, бизнес-модель, внешняя среда, внутренняя среда, форма сотрудничества, договор аутсорсинга, субконтракция

**KEY WORDS:** outsourcing, business-model, external environment, internal environment, cooperation, outsourcing contract, subcontracting

**Постановка проблеми.** Аутсорсінг є самостійним економічним поняттям, що реалізується як інструмент управління підприємством на різних рівнях менеджменту. Його практичне застосування почалося відносно нещодавно, проте постійно поширюється, що пов'язане в першу чергу з тим, що даний інструмент дозволяє комплексно та гнучко управляти підприємством, створює для нього ряд переваг, збільшує конкурентоспроможність тощо. У зв'язку з цим дослідження поняття аутсорсінг набуває все більшої актуальності.

**Аналіз останніх джерел чи публікацій.** Теоретичні проблеми аутсорсінгу стали об'єктом дослідження багатьох наукових праць, зокрема таких закордонних учених, як Дж. Брайан Хейвуд, Жан Луї Бравар, Ц. Лескі, Роберт Морган, Стівен Брег т. ін. і вітчизняних науковців: М.А. Бикадорова, Г.Е. Герасимова, Е. А. Уткіна, О. Белікова, О. Зозульова та ін. На практиці він активно використовується підприємствами в різних країнах світу, в різних галузях економіки, проте в наукових працях прикладні аспекти використання аутсорсінгу висвітлені досить фрагментарно.

**Постановка завдання.** Імплементация концепції аутсорсінгу в процес управління, вимагає від підприємства готовності до впровадження змін, трансформації організації бізнес-процесів, відкритості до нових постачальників та форм співпраці. Для повнішого розуміння послідовності процесів та сукупності аспектів, які слід враховувати менеджменту компанії в процесі прийняття рішення про використання аутсорсінгу, необхідно розглянути механізм його впровадження на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Загалом, механізм впровадження аутсорсінгу можна відобразити у п'яти етапах:

- 1-й етап — виникнення потреби;
- 2-й етап — аналіз середовища;
- 3-й етап — організація процесів;
- 4-й етап — реалізація проекту;
- 5-й етап — оцінка ефективності.

На першому етапі підприємство під впливом внутрішніх та/або зовнішніх чинників відчуває потребу в змінах. Проводиться аналіз даної потреби та вибір шляхів її задоволення. На даному етапі аутсорсінг, як загальна концепція, може розглядатися як інструмент вирішення проблем або задач підприємства, як засіб його розвитку та підвищення ефективності.

Для того, щоб прийняти рішення про використання аутсорсінгу, підприємство повинно не лише відчути необхідність у цьому та виділити бізнес-процеси, стосовно яких це було б доцільно, а й

провести певний аналіз своєї готовності та готовності зовнішнього середовища. Даний аналіз лежить в основі другого етапу механізму впровадження аутсорсінгу.

На рис. 1 схематично відображено чотири ключові елементи, яким підприємство повинно приділити особливу увагу перед тим як упроваджувати аутсорсінг на практиці. Цими ключовими елементами є: фінансовий інжиніринг, питання законодавчої відповідності та відповідності нормам та правилам оподаткування, аспекти комунікацій, кадрові питання.



Рис. 1. Чотири ключові сфери, що потребують особливої уваги перед прийняттям рішення про використання аутсорсінгу

Фінансовий інжиніринг — тобто аналіз усіх аспектів фінансового управління, що можуть виникнути внаслідок використання аутсорсінгу. Особливої уваги потребує питання оцінки вигод і витрат та фінансових ризиків, що можуть виникнути. При цьому оцінка вигод і витрат повинна проводитися як до, так і після оформлення угоди про аутсорсінг, що дозволить гнучко відстежувати зміни фактичних показників та порівнювати їх із плановими та початковим рівнем витрат. Така організація фінансового моніторингу надасть інформацію, що може слугувати базисом для управління аутсорсінговим співробітництвом у майбутньому.

За своєю природою та юридичною формою і змістом договір про аутсорсінг не відрізняється від інших договорів, проте підприємець повинен постійно аналізувати відповідність нових форм кооперації

чинному законодавству. Також зміни у структурі витрат, що відбуваються внаслідок використання аутсорсінгу можуть спричинити як позитивний, так і негативний вплив на суму прибутку до оподаткування та інших статей оподаткування, зокрема виплат у державні фонди, внаслідок винесення працівників за межі штатного складу персоналу на основі договорів аутсорсінгу. Вплив таких змін потребує ретельного вивчення з юридичної точки зору.

Без сумнівів, в основі будь-якого співробітництва, як із зовнішніми суб'єктами, так і всередині організації знаходиться комунікація, що може мати різні форми та засоби. В свою чергу, причина більшості провалів аутсорсінгового співробітництва лежить саме в порушенні ефективної комунікації або організаційної інфраструктури. Якщо обмін інформацією стосовно угоди не забезпечується належним чином або відсутні необхідні інфраструктурні елементи для забезпечення постійного обслуговування проекту, що впроваджується, то підприємство може понести значних витрат у зв'язку з виправленням недоліків та переналадженням системи обслуговування проекту.

У своїй переважній більшості випадків використання аутсорсінгу на підприємстві впливає на збільшення вимог до рівня кваліфікації персоналу, зокрема, а рахунок впровадження нових технологій та програмних засобів. У зв'язку з цим підприємство повинно оцінити можливі впливи такого впровадження на існуючі кадри на підприємстві, у тому числі розробити нові механізми мотивації працівників їх адаптації до змін умов праці, на великих підприємства посилити роботу відділу з управління персоналом. З іншого боку, підприємство повинно враховувати такі можливі зміни та реалістично оцінювати свої можливості по їх впровадженню перед тим як залучатися до застосування аутсорсінгу.

Також важливим елементом успішного впровадження аутсорсінгу в процес управління підприємством є врахування не лише власних вигод при оцінці доцільності його застосування, але й вигод постачальника, що дозволяє в першу чергу більш продуктивно вести переговори. Аутсорсінгова угода буде мати успіх лише за тих умов, що всі сторони, що приймають у ній участь, отримають достатні вигоди та переваги.

На третьому етапі механізму впровадження аутсорсінгу відбувається вибір постачальника, оцінка потенційних ризиків проекту впровадження, формування сфер відповідальності між підприємством і аутсорсером, оформлення аутсорсінгової угоди, постановка чітких цілей використання аутсорсінгу, формалізуються очіку-

вання від змін та результатів використання даного інструменту, показників їх вимірювання.

Одним з питань практичної реалізації аутсорсінгу є ризик від його використання. Відтак, використання аутсорсінгу збільшує певні види ризиків на підприємстві, зокрема: ризик розголошення конфіденційної інформації, ризик неякісного виконання певних проектів, ризик порушення господарського циклу у зв'язку з втратами часу на пошук нових постачальників та виконавців певних послуг та процесів. З подальшою інтеграцією аутсорсінгу в управління можуть збільшитися фінансові ризики підприємства, ризики втрати певних напрямків діяльності, тощо. Таким чином, можна стверджувати, що чим більша інтеграція аутсорсінгу в механізми управління підприємством на різних рівнях, тим більшими стають ризики використання даного інструменту [2, с. 65] (рис. 2).

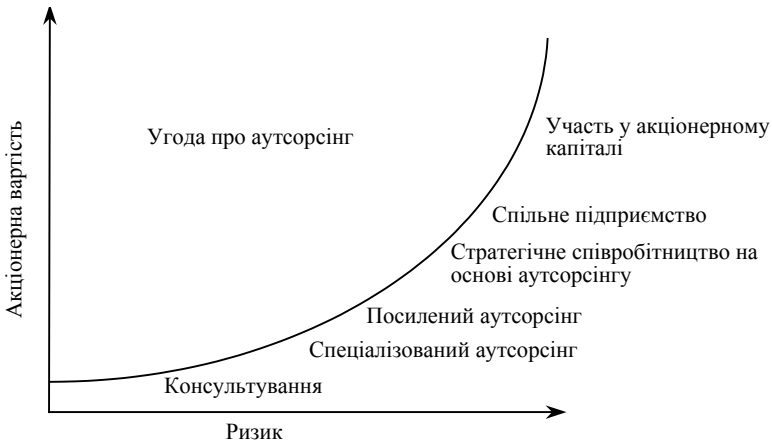


Рис. 2. Модель залежності ризику та ступенів інтеграції аутсорсінгу в діяльність компанії та її акціонерної вартості

Одним із ключових моментів при роботі з аутсорсинговими компаніями є укладення договору. Важливим аспектом при виборі контрагента для підписання аутсорсінгової угоди є вік і репутація компанії. На жаль, значну частину нарікань і розчарувань в аутсорсінгу викликають розходження між очікуваннями замовника і виконавця, що часто пов'язано зі слабкою, нерозвиненою культурою взаємодії. Одним із напрямів розвитку такої культури є забезпечення повноти і законності документації, чіткої фіксації всіх домовленостей, обговорення питань гарантій і фінансової звітності виконавців.

З метою належного виконання контрагентом переданої в аутсорсінг діяльності та зменшення ризиків компанії-замовника кожен договір аутсорсінгу повинен:

- чітко визначати, які види діяльності передаються в аутсорсінг, а також містити зобов'язання постачальника послуг виконувати передану йому в аутсорсінг діяльність якісно та своєчасно;

- забезпечувати повний доступ компанії до бухгалтерських книг, записів та іншої інформації постачальника послуг, що стосуються виконуваної ним діяльності згідно з угодою про аутсорсінг, а також можливість компанії здійснювати поточний моніторинг та оцінку діяльності контрагента з тим, щоб у разі необхідності внести певні коригування;

- обов'язково містити статтю з положенням про дострокове припинення дії контракту. Зокрема, має визначитися мінімальний термін, протягом якого діяльність, передана в аутсорсінг, може бути переведена до іншого постачальника послуг або інкорпорована в компанію, мають бути чітко прописані права на інтелектуальну власність, включаючи переведення всієї інформації про здійснювану діяльність назад у компанію тощо;

- містити умови субконтрактації постачальником послуг усієї або частини діяльності, що передана в аутсорсінг іншому постачальнику послуг. У разі, якщо субконтрактація мала місце, компанія повинна зберегти можливість здійснювати контроль над ризиками тією самою мірою, як і за оригінальною аутсорсінговою угодою.

У межах механізму впровадження аутсорсінгу на підприємстві керівництво компанії повинно визначити, яким чином буде організована сумісна з партнером-аутсорсером діяльність. Різні моделі партнерських взаємин характеризуються різним ступенем ризиків, які залежать від безлічі чинників, зокрема, таких як:

- вже існуючі правові або економічні відносини з потенційним аутсорсером;

- кількість потенційних партнерів, що пропонують аналогічні послуги;

- популярність аутсорсера на ринку, його ділова репутація;

- досвід аутсорсера в реалізації аналогічних проектів та ін.

Класифікація моделей і видів аутсорсінгу не є в даний момент сталою і остаточною, оскільки партнерські відносини в рамках конкретних угод про аутсорсінг можуть мати значні відмінності. Причиною цього є швидкі темпи розвитку цього сектора бізнесу, виникнення нових моделей взаємин в умовах економічної глобалізації, законодавчі обмеження низки країн та ін.

Власне виробництво	Внутрішній аутсорсінг				Зовнішній аутсорсінг		
	Концепція центрів обслуговування	Кооперація	Сумісне сервісне обслуговування	Участь в капіталі	Довгострокова співпраця	Короткострокова співпраця	Разова співпраця

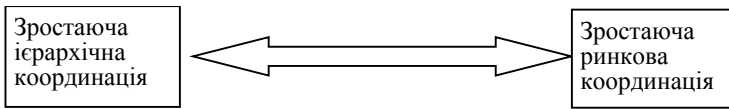


Рис. 3. Моделі організації діяльності в рамках аутсорсінг-проєкту

Модель партнерських взаємин вибирається замовником і залежить, у першу чергу, від бажання і можливості контролювати і координувати виконання роботи аутсорсером. Ступінь такої координації визначається правами на володіння тими ресурсами, які задіяні в реалізації аутсорсінг-проєкту з обох боків. Умови угоди можуть передбачати різні з економічної і юридичної точки зору моделі організації діяльності (рис. 3).

На четвертому етапі механізму впровадження аутсорсінгу відбувається вже безпосереднє виконання умов аутсорсінгової угоди, моніторинг поточних результатів від використання аутсорсінгу тощо.

У свою чергу, основними процесами та елементами п'ятого етапу виступають: оцінка ефективності від впровадження аутсорсінгу шляхом співставлення фактично досягнутих результатів з очікуваннями та попередніми результатами за різними показниками; проведення аналізу ефективності та якості безпосередньо співпраці з аутсорсером: вчасності та належного рівня якості надаваних послуг тощо.

**Висновки.** Узагальнюючи сказане вище, слід зазначити, що впровадження аутсорсінгу на підприємстві є досить складним та комплексним процесом. У межах подібного проєкту підприємство повинно чітко розуміти необхідність у даному інструменті, ретельно дослідити середовище, в якому воно функціонує, проаналізувати стан та готовність внутрішніх бізнес-процесів до трансформаційних процесів з подальшою їх екстерналізацією.

## Література

1. *Аксенов Є., Альтшулер І.* Аутсорсинг: 10 заповідей та 21 інструмент. — СПб.: Пітер, 2009. — 464 с. (Серія «Теорія менеджменту»).
2. *Бравар Жан Луї, Морган Роберт* Эффективный аутсорсинг: Пер. с англ. В.А. Денисова. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 251 с.
3. *Беліков Олег.* Аутсорсинг як делегування функцій управління // Юридичний журнал. — №7. — 2007. — Інтернет-портал «Видавничої організації «Юстиніан» — <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2735>
4. *Зозульов О.* Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. — Джерело: Інтернет-портал Міністерства економіки України. — [http://www.me.gov.ua/file/link/137282/file/08-2009\\_Zozulev.pdf](http://www.me.gov.ua/file/link/137282/file/08-2009_Zozulev.pdf)
5. *Лески Ц.* Аутсорсинг как долговременная стратегия // Научные и технические библиотеки. — 2004. — №5. — С. 114—118.
6. *Орлова Елена.* Выделить и выиграть / Елена Орлова // Аналитический центр «Эксперт-Урал». — [www.expert.ru/rus\\_business/2006/02autsorsing](http://www.expert.ru/rus_business/2006/02autsorsing)
7. *Уткин Э.А.* Управление бизнесом. Аутсорсинг и развитие компании // Справочник экономиста. — №1. — 2004.
8. *Хейвуд Дж. Брайан.* Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: Пер. с англ. Н.Е. Метоль, I С. Половец. — М.: СПб.: К.: Вид. буд. «Вильямс», 2002. — 174 с.

Стаття надійшла до редакції 12.10.2010.

УДК 65.012.8

**В.М.Кузьомко**, канд. екон. наук,  
доцент кафедри економіки підприємств  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

### **АНАЛІЗ МЕТОДИК ДІАГНОСТИКИ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. У статті проаналізовано зміст основних методик діагностики рівня економічної безпеки підприємства. Зроблено висновки щодо необхідності подальшого удосконалення методичного забезпечення процесу діагностування економічної безпеки підприємств.*

*Аннотация. В статье проанализировано содержание основных методик диагностики уровня экономической безопасности предприятия. Сделаны выводы относительно необходимости дальнейшего усовершенствования методического обеспечения процесса диагностирования экономической безопасности предприятий.*

*The summary. In the article the maintenance of the basic methods of diagnostics of level of economic security of the enterprise is analyzed. Conclusions concerning necessity of the further improvement of methodical provide of process of diagnosing of economic security of the enterprises are drawn.*