

УДК 65.011.47:005.21

Володькіна М. В., к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський Національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,
maravolod@rambler.ru

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДСИСТЕМ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Розглянуто причини вибору компаніями стратегічного напрямку розвитку — аутсорсінгу як форми реалізації конкретних функцій управління сучасним підприємством, переваги та проблеми використання аутсорсінгу, доцільність застосування аутсорсінгу у бізнес-діяльності з точки зору

© М. В. Володькіна, 2014

визначення впливу на рівень ефективності функціонування підприємства та рівень ефективності управління.

Ключові слова: аутсорсінг, форми аутсорсінгу, моделі аутсорсінгу, конфігурація аутсорсінгу, організаційні схеми аутсорсінгу.

Вступ. В центрі уваги нової управлінської парадигми є теза щодо підвищення адаптивності та ефективності діяльності економічних систем у нестабільному зовнішньому середовищі. Тому система управління сучасним підприємством має бути налаштована, перш за все, на формування стратегічних активів підприємства як фактору стійкості в його розвитку, а також на прискорення оновлення організаційних ресурсів — структур, зв'язків, координації, комунікації, процесів прийняття управлінських рішень, існування невідомих раніше форм організації.

Постановка задач. У процесі проектування систем управління не можна не враховувати те, що в сучасній економіці не тільки традиційні фактори виробництва виступають основними детермінантами економічної сили. У найближчому майбутньому економічний та управлінський потенціал буде напряму залежати від здатності контролювати інформацію, маніпулювати нею, націлювати її на найефективніше використання ресурсів. Тому сучасні підприємства повинні орієнтуватись на використання інноваційних технологій, нових форм організації бізнес-процесів, розвиток ділової активності. Кваліфікований портфель (набір компетенцій кожного спеціаліста) призначений забезпечити підприємству певний рівень гнучкості управління.

У зв'язку з цим особливого значення набуває цілеспрямоване здійснення досліджень нових форм реалізації конкретних функцій управління та розвитку бізнес-структури в контексті цілеспрямованого впливу організації управління.

Зазвичай, від керівників компаній часто доводиться чути, що найкращі спеціалісти зайняті підтримкою поточної діяльності, і просто нікому:

- розробляти стратегію;
- визначати напрямки розвитку;
- проводити необхідні дослідження та розробки, які відкривають нові перспективи для розвитку бізнесу.

З цієї точки зору дослідження, що пов'язані з проблемами впровадження аутсорсінгу в діяльність українських підприємств, є надзвичайно актуальними та мають теоретичний і практичний інтерес.

Виклад результатів дослідження. З точки зору загальноприйнятого підходу аутсорсінг розглядається як передача організацією на підставі угоди певних бізнес-процесів або виробничих (операційних) функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується в даній галузі. Більш розгорнуте трактування дозволяє розглядати аутсорсінг як делегування виконання певного виду операцій у рамках зазначеного виду діяльності, які раніше виконувались підрозділами підприємства, стороннім організаціям, з можливим переходом існуючого персоналу та фізичних активів до підрядника.

На відміну від послуг сервісу та підтримки, які мають одноразовий, епізодичний характер та обмежені дії (початок-кінець), на аутсорсінг зазвичай передаються функції з професійної підтримки безперервного функціонування окремих підсистем та інфраструктури на основі довгострокового контракту (не менше 1 року). Відмінною рисою аутсорсінгу від інших різноманітних форм надання послуг є наявність бізнес-процесів.

На думку фахівців Інституту аутсорсінга (Outsourcing Institute, США), аутсорсінг бізнес-процесів є видом оптимізації діяльності підприємства, що динамічно розвивається, при цьому найбільше зростання спостерігається в сфері фінансів та бухгалтерського обліку.

За різними оцінками обсяг світового ринку IT-аутсорсінгу в 2012 році склав від 288 до 385 млрд дол., а очікуване зростання у найближчі 3 роки передбачається у межах 2,8—6 % (1). При цьому зазначається, що на розвиток цього ринку впливають дві основні тенденції:

— прагнення замовника скоротити фінансування IT унаслідок економічної ситуації;

— трансформація капітальних витрат у операційні.

Найрозповсюдженішими формами аутсорсінгу у світовій практиці можна зазначити такі:

1. Аутсорсінг у сфері IT. Передбачає такі види, як обслуговування інформаційних систем підприємства, аутсорсінг центру обробки даних (ЦОД), зовнішнє розміщення інформаційних систем (SaaS), розробку програмного забезпечення, розробку технічної документації.

2. Аутсорсінг у фінансовій сфері — бухгалтерське забезпечення, інвентаризаційний аудит, забезпечення взаєморозрахунків з персоналом.

3. Аутсорсінг у сфері управління персоналом, який проявляється у залученні позаштатного персоналу.

4. Логістичний аутсорсінг.

5. Аутсорсінг видавничої діяльності.

В українській підприємницькій діяльності на аутсорсінг частіше за все передаються такі функції, як ведення бухгалтерського обліку, забезпечення функціонування офісу, послуги з перекладання, транспортні послуги, підтримка роботи комп'ютерної мережі та інформаційної структури, рекламні послуги, забезпечення безпеки.

IT-аутсорсінг становить в Україні 17 % частки ринку всіх IT-послуг, цей сегмент у 2013 році зріс на 50 %.

Ринок аутсорсінгу мережевої та клієнтської інфраструктури досяг певного рівня зрілості в 2012 році і за версією IDS Україна компанія IT-Solutions визнана на ньому лідером. За останній рік її частка зросла до 37 %. На думку В. Позднякова — регіонального менеджера IDS, Україна, — це виявилось наслідком того, що компанія зробила акцент саме на цей напрямок та інвестувала в його розвиток досить значну суму коштів.

Причини вибору компаніями стратегічного напрямку розвитку — саме аутсорсінгу.

1. Переміщення акценту на вирішення бізнес-завдань замовника, а не придбання самого найсучаснішого обладнання. Криза 2009 року спонукала компанії змінювати свої підходи щодо використання інформаційних технологій.

2. Динамічні зміни технологій призвели до того, що підприємствам все проблемніше та накладніше утримувати штат працівників, більш того, персонал має постійно проходити навчання, що потребує додаткових витрат. Зараз підприємствам стає більш вигідним мати бізнес-партнера, який безпосередньо відповідає за безперервну роботу інформаційних систем і забезпечує високоякісний сервіс.

Головним джерелом економії витрат за допомогою аутсорсінгу є підвищення ефективності підприємства в цілому і виникнення можливості залучити відповідні

організаційні, фінансові та людські ресурси для розвитку нових напрямків, або сконцентрувати зусилля на існуючих, які потребують особливої уваги.

Але в той час, як у багатьох сферах продовжується тенденція руху в бік аутсорсінгу, більшість організацій вважає за доцільне всі бізнес-процеси реалізовувати та контролювати в рамках внутрішньої діяльності. Цьому є низка причин, а саме:

— існує недостатність у порівнянні між процесами організації (підприємства) та компетенціями зовнішніх постачальників (послуг з аутсорсінгу);

— недостатність стандартизації процесів робить складним оцінку того, чим поліпшується процес після передачі на аутсорсінг;

— витрати на аутсорсінг, які є чітко визначеними, досить проблематично порівнювати з вигодами від аутсорсінгу, що важко оцінити.

З'явившись досить нещодавно у світовій практиці, різні моделі аутсорсінгу, від ІТ-аутсорсінгу до аутсорсінгу окремих бізнес-процесів, стрімко зміцнює свої позиції на ринку. На підставі залучення дешевої робочої сили для виконання трудомістких операцій та акумулюючи значний обсяг надання послуг певного спектру для різних клієнтів, сервіс-провайдери поступово переходять від моделі ефективності, що ґрунтується на досить дешевій робочій силі (заробітна плата висококваліфікованого персоналу все більше зростає) до більш технологічно орієнтованих моделей ефективності аутсорсінгу.

Також слід зазначити, що їм тепер доводиться шукати рішення не для всіх процесів, які мають місце на підприємстві, а лише для тих, на аутсорсінг яких вони орієнтовані і які виступають для них у якості основного продукту.

Справа не обмежується аутсорсінгом ІТ-обслуговування. Від підприємства поступово відокремлюються управління персоналом, бухгалтерський облік та управління фінансами, закупівля, логістика, навчання і навіть управління продажами та маркетинг. У підсумку підприємства починають серйозно ставитись до побудови ланцюгів бізнес-процесів, а провайдери прагнуть розвиватися шляхом розповсюдження спектру послуг на суміжні галузі діяльності від постачання обладнання та програмного забезпечення до ІТ-обслуговування, від ІТ-обслуговування — до аутсорсінгу тих чи інших бізнес-процесів.

Зрозуміло, що фокусуючись на підвищенні ефективності лише окремих процесів і спираючись на досить великий обсяг обслуговування, простіше інвестувати в універсалізацію та оптимізацію процесів, розвиток відповідних технологій. Для клієнтів такі інвестиції не настільки вигідні, оскільки для них ці процеси — лише допоміжна діяльність, яка має досить невеликі обсяги у порівнянні з основною діяльністю.

Слід зазначити, що підготовка до відокремлення процесів дуже важка і потребує значної кількості часу. Адекватність рішень щодо передачі того чи того процесу на аутсорсінг потребує уважного спостереження за цим процесом протягом відповідного терміну з метою уникнення негативних результатів. Накопичений компаніями досвід щодо використання різних форм аутсорсінгу дозволяє узагальнити основні переваги та проблеми впровадження різних форм аутсорсінгу в бізнес-діяльність.

Так, відомими перевагами аутсорсінгу виокремлюються такі:

— економія витрат (наразі основний фактор прийняття рішень);

— покращене обслуговування;

— фокусування менеджменту організації на основній діяльності.

Але в той же час існують і проблеми використання аутсорсінгу, а саме:

- проблеми з пошуком єдиного постачальника для складних процесів, що призводить до фрагментації;
- підприємства не бажають віддавати на аутсорсінг цілі (повні) процеси через стратегічну вразливість або вплив на безпеку окремих елементів;
- негнучкі контракти та інші проблеми управління постачальниками;
- проблеми вимірювання результативності;
- безпека даних (інформації).

Тому грамотні керівники уже сьогодні, працюючи традиційно (як звикли), тим не менше починають формувати структуру відносин, спираючись на взаємозалежності між внутрішніми послугами та визначення зручних для управління характеристик.

Визначаючи економічну доцільність аутсорсінгу, перш за все необхідно зрозуміти фактичну та майбутню потребу підприємства у відповідних видах робіт (діяльності) та визначити собівартість робіт для підприємства, при цьому слід спиратися не на фактичні, а на майбутні витрати з урахуванням можливої оптимізації. «Аутсорсінг — не є самометою. В умовах економічної кризи на перший план виходить скорочення операційних витрат підприємства. Однак важливо розуміти, які витрати брати для порівняння в процесі визначення доцільності аутсорсінгу. Зараз зовнішнє середовище швидко змінюється, зростаюча інфляція призводить до сильного подорожчення продукції та послуг. Тому підприємствам необхідно формувати прогнози на майбутнє з урахуванням інфляційної складової (вартість сировини, фонд оплати праці, електроенергії та ін.) та зміни в обсягах потреби підприємства у даному вигляді робіт, і вже потім цей прогноз порівняти з пропозицією підрядника, щоб визначити, чи буде досягнута реальна економія» (3, с. 156). Сторонній підрядник може виконати аналогічний вид робіт меншими витратами, ніж саме підприємство. Основна економія досягається за рахунок того, що підрядник надає аналогічну послугу одразу кільком клієнтам, що дозволяє йому економити на закупівлі сировини, збільшувати завантаження основних засобів, скорочувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу. А конкуренція з іншими підрядниками спонукає підвищувати ефективність за рахунок оптимізації внутрішніх процесів.

Відносно накопичення досвіду (позитивного та негативного) ступінь залучення провайдерів у діяльність бізнесу змінюється від окремих проектів у секторі інфраструктури до аутсорсінгу бізнес-процесів.

Еволюціонують на сьогоднішній день і організаційні конструкції управління сорсінгом. На ранніх стадіях застосування аутсорсінгу замовник обирав стратегічного партнера та укладав з ним 5—10 річну угоду на стратегічний аутсорсінг. Така схема отримала назву «сінглсорсінгу», у рамках якої єдиний стратегічний аутсорсер забезпечував для клієнта весь спектр послуг. У подальшому розповсюдження отримав мультсорсінг, який передбачає передачу на аутсорсінг різноманітних послуг кільком провайдерам.

Типовим прикладом мультсорсінгу є угода ще 2006 року, коли телекомунікаційна компанія ВТ передала на аутсорсінг компанії Xansa управління бухгалтерським обліком. Водночас, компанії Accenture були передані високорівневі функції фінансового планування та формування адміністративної звітності (1, с. 276).

На конфігурацію аутсорсінгу значний вплив здійснює співвідношення цілей, які бізнес встановлює перед провайдерами, а також наявність у них доступу до ресурсів. Вчора підприємство прагнуло якомога більше знизити свої витрати, а сьогодні головним завданням стає підвищення ефективності бізнес-процесів. А завт-

ра, після виникнення чергової ринкової «несподіванки» (або форс-мажору), крива ефективності стане пласкою та не чутливою до зусиль менеджменту. Необхідними будуть якісно інші, інноваційні підходи для отримання бажаних результатів.

Окрім цілей, пов'язаних зі зниженням витрат, підвищенням продуктивності та підвищенням обсягу інновацій, перед провайдером можуть виникнути й інші завдання, які стосуються забезпечення безперервності, стабільності та надійності виробничого процесу в компанії.

Еволюційний етап і форма надання послуг не можуть досить вичерпано проаналізувати рівень розвитку бізнес-моделі надання послуг у компанії. Для отримання повної картини необхідно оцінити множину різних факторів. Серед основних, що впливають на режим надання послуг, можна зазначити такі:

- Цілевстановлення. Цей фактор висвітлює рівень основної мети — чи бажає бізнес отримати від провайдера зниження витрат, зростання продуктивності або інноваційного форсажу.

- Тиск. Фактор характеризує рівень конкуренції бізнес-оточення, потребу у вирішенні нових завдань, що пов'язані з процесами реформування.

- Ринок. Фактор характеризує «систему цінностей» — сукупність правил і положень, які регламентують діяльність певного бізнесу. Зокрема, розвинутість ринку сервісів і готовність сервісних продуктів.

- Зрілість. Цей фактор відображає рівень зрілості взаємовідносин бізнесу та провайдера. Зокрема, він характеризується рівнем структурованості процесів, що передаються провайдеру та зрілістю моделі управління послугами.

- Ризик. Фактор характеризує важливість (критичність) потреби з точки зору впливу на бізнес та/або середовище функціонування. При цьому необхідно з'ясувати, чи є більшість функцій первинними або допоміжними і наскільки критичні ці функції для бізнесу.

- Динаміка. Характеризує динаміку змін потреб у часі.

- Контроль. Відображає рівень поточного та цільового корпоративного контролю над провайдером з боку бізнесу.

У процесі вибору форми взаємодії з провайдером послуг також приймаються до уваги характеристики потреб і ресурсів.

Потреба характеризується такими основними характеристиками:

- Конструкція. Організаційна схема аутсорсінгу (інсорсінг, синглсорсінг, мультсорсінг) та наявність виокремленого об'єкту, який забезпечує моніторинг та управління послугами.

- Склад і структура послуг, що передаються на аутсорсінг.

- Повнота замовлення, які розміщуються у зовнішніх компаніях (менше 20 % від загального замовлення певної послуги, більше 50 % або більше 80 %).

- Еволюційна форма взаємодії бізнес-провайдера сервісу («коробки», проекти, завдання, сервіси, бізнес-процеси).

- Довгостроковість відносин (менше одного року, від 1 року до 3-х років, від 3-х до 5-ти років, більш 5-ти років).

- Спосіб і періодичність процедури оцінки результатів аутсорсінгу, частота корегування та повного перегляду конструкції з урахуванням накопиченого досвіду і змін факторів, що впливають на її вибір.

У свою чергу, ресурсні можливості бізнесу та провайдера характеризуються, перш за все, такими параметрами:

1. Наявність або відсутність необхідної компетенції у компанії або провайдера (доступ до know-how).

2. Наявність у провайдера необхідної інфраструктури для обслуговування необхідних потреб бізнесу.

3. Можливість доступу до ресурсів необхідної компетенції (забезпеченість ресурсами або ресурсний голод), у тому числі і можливість доступу до місцевих ресурсів і ресурсів в інших регіонах ближнього та дальнього зарубіжжя.

4. Вартість використання ресурсів та інфраструктури в компанії та у зовнішніх провайдерів.

5. Інвестиційна готовність і можливість розвитку компанії та провайдера.

У результаті формується стратегія організації в області відносин із зовнішніми постачальниками послуг, а в підсумку — загальна конструкція аутсорсингу, структура взаємовідносин, а також механізми оцінки та перегляду відносин з провайдерами.

Висновки. Питання не в тому, використовують менеджери аутсорсинг або ні, а в тому, чи управляють вони такими відносинами і які критерії використовують для прийнятих рішень.

Адже, перехід команди спеціалістів, що зайняті у виробництві будь-якого продукту, з однієї компанії в іншу може називатися аутсорсингом бізнес-процесу. Наприклад, створення бетонного заводу при будівництві великого енергетичного об'єкта — інсорсинг бізнес-процесу.

Стратегія сорсингового маневру має визначити ефективність застосування тієї чи іншої моделі аутсорсингу на основі специфіки бізнес-процесів підприємства, регіону, галузі та сформулювати процедури регулярного управління цими процесами з урахуванням впливу значущих для діяльності підприємства факторів. Залежно від якості управління сорсинговий маневр може як підсилювати конкурентні переваги компанії, так і послабляти їх.

Література

1. *Альтишулер И., Аксенов Е.* Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент. СПб.: Питер, 2012. — 464 с.

2. *Аникин Б.А., Рудая И.Л.* Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 2009. — 320 с.

3. *Клементс С.И.* Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / Под общей ред. В.В.Голда. — М.: Вершина, 2006. — 416 с.

4. *Хейвуд Дж.Б.* Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. — М.: Изд. «Вильямс», 2003. — 176 с.

Стаття надійшла до редакції 25.03.2014