

*ШАРАВАРА Р. І., кандидат економічних наук, доцент, професор*

*ЗАДОРЖНИЙ А. В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*

*Полтавський інститут економіки і права ЗВО  
«Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*

## **ПРОМИСЛОВИЙ СЕРВІС (OUTSOURCING) ЯК АЛЬТЕРНАТИВА ДОПОМІЖНИМ ВИРОБНИЦТВАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У сучасному світі компанії постійно відчують посилення конкурентного тиску з боку ринку. Виживають і домагаються успіху ті, хто веде свій бізнес найбільш ефективним способом, домагаючись зниження витрат при збереженні високої якості товарів і послуг.

Однією з форм організації бізнесу в сучасних умовах став промисловий сервіс або аутсорсинг (outsourcing) – практика, що допомагає компаніям мінімізувати витрати на функціонування і розвиток в умовах ринкової економіки шляхом скорочення витрат, поліпшення якості продукції і послуг [1].

Аутсорсинг – це передача сторонньому підрядчикові деяких бізнес-функцій підприємства. Сутність аутсорсинга полягає в розподілі функцій, що складають діяльність підприємства, відповідно до принципу «залишаю собі тільки те, що можу робити краще інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще інших».

Концепція аутсорсинга заснована на теорії віртуальної організації. У 1980-х роках теоретики менеджменту довели, що найважливішим фактором збереження конкурентоздатності компанії є розподіл її функцій на основну і другорядні та подальша передача цих другорядних функцій зовнішньому фахівцеві в цій області. Згодом ця теорія розширилася до передачі спеціалізованим компаніям усіх, у тому числі й основних, функцій фірми.

Концепція аутсорсинга зводиться до трьох основних принципів [2]:

– кожний повинен займатися своєю роботою і мати можливість сконцентруватися тільки на ній;

– рішення супутніх задач потрібно доручити тому, хто справиться з ними краще;

– такий розподіл роботи заощаджує кошти замовника і приносить дохід виконавцеві.

Стрімкий розвиток аутсорсинга почався з ХХ ст. зі сфери інформаційних технологій: функції програмування, адміністрування мереж і підтримки інформаційних систем передавалися великим інформаційним фірмам, для яких цей вид діяльності був основним.

Передача деяких функцій виробництва фахівцями з боку вже багато років успішно практикується компаніями усього світу під різними назвами: виробництво за контрактом, керування потужностями, аутсорсинг або інсорсинг.

Друга хвиля інтересу до аутсорсингу виникла кілька років назад і зв'язана з активізацією галузевої кооперації. Аутсорсинг став широко застосовуватися в рамках схеми В2В або ВtoВ (business to business): бізнес взаємодіє з бізнесом прямо, без посередників і великих управлінських структур, виникає могутня рухливість бізнесу.

На противагу схемам групового керування, конкретним утіленням яких є холдинги, концерни, або синдикати, схема В2В припускає незалежність партнерів, що створюють стійкий операційно-виробничий ланцюжок. Кожний з учасників ланцюжка має дуже вузьку спеціалізацію, при цьому між ними немає ніяких відносин, крім договірних. Такі ланцюжки стійкі, але в той же час значно залежать від якості: як тільки якість виконання функцій стає неприйнятним, ланцюжки В2В починають автоматично оптимізуватися, виникає рухлива кооперація.

Аутсорсинг традиційно зводиться до передачі функцій, що забезпечують основний бізнес (бухгалтерський облік, інформаційно-технічне обслуговування, вантажні перевезення, допоміжне виробництво й ін.)

зовнішньому виконавцеві. У зв'язку з поширенням мережних схем організації бізнесу усе ширше застосовується аутсорсинг по технологічних переділах, коли компанії-партнерові передаються вже не тільки допоміжні (забезпечуючі), а й основні бізнес-функції.

Розрізняють три основних види аутсорсинга: функціональний (передача функцій керування), операційний (передача виробничих функцій) і ресурсний (придбання зовнішніх ресурсів замість використання внутрішніх). Залежно від обсягу переданих сторонньому виконавцеві функцій кожний з перерахованих видів аутсорсинга може мати визначену класифікацію.

Максимальний або повний аутсорсинг використовується для позначення договору, по якому штат співробітників, а можливо й активи, що відносяться до основної діяльності компанії, передаються постачальникові послуг на час дії контракту. Частковий або вибірковий аутсорсинг припускає, що значна частина підрозділів залишається у веденні клієнта.

При спільному аутсорсингу сторони угоди залишаються партнерами. Останнім часом термін «спільний аутсоринг» часто використовується у випадку, якщо організація, що володіє високим рівнем кваліфікації своїх фахівців, передає керування своїми підрозділами третій стороні.

При трансформаційному аутсорсингу організація запрошує постачальника послуг, що цілком реалізує роботу підрозділу, розробляючи і створюючи новий кінцевий продукт, потім передаючи його клієнтові. Він відрізняється від повного тому, що перехід співробітників і активів не остаточний – після завершення проекту клієнт знову знаходить повний контроль і вступає у свої обов'язки. Такі послуги ідентичні послугам звичайних консультантів. Розходження в тім, що при трансформаційному аутсорсингу постачальник діє досить незалежно від персоналу клієнта.

Аутсорсинг спільного підприємства має на увазі створення нової компанії для розвитку майбутніх ділових можливостей. Надалі персонал і активи клієнта будуть переведені цьому спільному підприємству, а не постачальникові послуг.

Ціль цієї схеми – не тільки підвищення якості роботи переведеного підрозділу, але і розробка товарів і послуг, що будуть продані третій стороні. Потім замовник і постачальник послуг можуть цілком використовувати свої можливості по створенню нового продукту, а клієнт розділить з ним витрати на його розробку. Спільне підприємство одержує переваги, користуючись спеціалізованими знаннями клієнта про свій ринок.

Деякі взаємозв'язки, що виникають у результаті аутсорсинга, підсилюються тим, що клієнт або постачальник одержує частку в акціонерному капіталі партнера. Якщо постачальник одержує частку в акціонерному капіталі партнера. Якщо постачальник йде на це, значить він має намір діяти в інтересах свого клієнта. Якщо клієнт одержує частку в акціонерному капіталі постачальника, це часто служить додатковим засобом забезпечення безпеки спільного бізнесу.

Основні причини звертання усе більшої кількості як закордонних, так і вітчизняних компаній до аутсорсингу – ускладнення комунікаційного середовища і бізнес-процесів, що створює неприйнятні для компаній навантаження, прагнення одержати максимальну якість виконання бізнес-функцій і скоротити власні витрати, а також можливість визволити ресурси і зосередитися на основній діяльності.

На сьогодні спостерігається тенденція широкого використання аутсорсинга у всіх галузях і секторах економіки. Основні напрямки застосування цього виду послуг – виробничий аутсорсинг, аутсоринг бізнес-процесів (BPO – Business Process Outsorsing) і інформаційно-технологічний ІТ – аутсорсинг (ІТО – IT Outsorsing).

Виробничий аутсорсинг звичайно застосовується в тих випадках, коли компанія-виробник вирішує передати окремий процес по виготовленню проміжного продукту зовнішньому виробникові. Крім того, можливий варіант продажу частини своїх підрозділів іншим компаніям і подальша взаємодія з ними вже в рамках аутсорсинга. Водночас найчастіше використовують кілька

варіантів співробітництва. Перший – партнери надають сировину і технології, а фірма – устаткування і робітників. У цьому випадку партнери замовляють фірмі продукцію і вона, використовуючи свої технології, сировину, людей, робить свій продукт під чужою торговельною маркою.

Як приклад використання виробничого аутсорсинга можна привести японську компанію Тойота (Toyota), що займається фактично тільки проектуванням, збиранням і реалізацією продукції, а велика частина деталей і комплектуючих виробляється сторонніми, найчастіше невеликими підприємствами. Дякуючи гнучкості і мобільності свого бізнесу японські автомобільні компанії стрімко завойовують ринок.

Ключові тенденції, що будуть визначати розвиток промислових компаній у найближчі кілька років в області аутсорсингу є такими: 1. Буде активно розвиватися ринок промислового сервісу за рахунок виділення цехів зі складу підприємств, створення на їхній базі спеціалізованих компаній і приходу закордонних гравців.

Розвиток ринку промислового сервісу – це, з одного боку, можливість для компаній відмовлятися від власних непрофільних виробництв за рахунок переходу на альтернативних постачальників, а з іншого боку – це поява нових ринків збуту для тих, хто вирішить зробити ставку на стратегію субпостачальника.

Крім внутрішнього ринку, існує потенціал для виходу на міжнародний ринок компонентів.

Перевагами, які одержує підприємство при передачі непрофільних функцій стороннім організаціям, вважаємо такі:

– по-перше, фокусування власних ресурсів на основних видах діяльності. Функції бізнесу делегуються стороннім компаніям, що надають послуги аутсорсинга в конкретній області. Аналогічно при використанні аутсорсинга може відбутися перерозподіл ресурсів, раніше задіяних на другорядних напрямках;

– по-друге, зниження собівартості функцій, переданих аутсорсеру. Це може відбуватися за рахунок вузької спеціалізації фірми-аутсорсера, що, з одного боку, знижує вартість за рахунок «оптового» продажу знань і умінь, а з іншого, забезпечує якість функцій за ту ж ціну через конкуренцію;

– по-третє, доступ до новітніх технологій. Фірма аутсорсер завдяки ефектові «оптових» продажів своїх послуг має більше стимулів і можливостей для придбання й освоєння нових технологій роботи, що в рамках окремого підприємства може бути нерентабельно;

– по-четверте, надійність. Аутсорсинг припускає виконання фірмою-аутсорсером численних однотипних задач клієнтів, що забезпечує нагромадження практичного досвіду;

– по-п'яте, передача відповідальності за виконання конкретної функції – це стратегія диверсифікованості ризику між компанією й аутсорсером.

І нарешті, підвищення частки інвестицій в основну інфраструктуру підприємства, оскільки аутсорсинг знижує необхідність інвестування в підтримку другорядних функцій і в розвиток діяльності, що не забезпечує основну частку прибутку компанії.

В умовах конкуренції, що підсилюється, поступальний розвиток бізнесу стає можливим багато в чому завдяки ефективному керуванню активами, зокрема шляхом концентрації ресурсів на профільній діяльності. Тому фахівці на сучасному етапі закликають підприємства активніше переходити до аутсорсингу як до діючого способу досягнення економічних переваг перед конкурентами.

Аутсорсинг виробництва – це напрям у сучасній світовій економіці, що найбільш динамічно розвивається і представляє собою елемент стратегії підприємства, при якому воно на тривалий термін передає сторонній організації цілком функцію виробництва окремих складових своєї продукції або операції по забезпеченню виробництва, тобто окремий бізнес-процес.

Незважаючи на те, що аутсорсинг завоював широке визнання в тій частині світової економіки, що побудована на ринковій основі, у нашій країні прикладів

подібної практики до останнього часу було небагато. Пояснення тому можна знайти в широко розповсюдженій думці, що розвиткові аутсорсинга в Україні заважають такі об'єктивні обставини:

– по-перше, бізнес українських підприємств не завжди утворювався виходячи з економічних розумінь, і часто організація виробництва не відповідає ринковим економічним принципам;

– по-друге, правове середовище не дозволяє з перших контактів установлювати довірчі стосунки зі сторонніми організаціями;

– по-третє, рівень розвитку постачальників послуг аутсорсинга недостатній, щоб забезпечити необхідне підприємствам-замовникам якість.

Дійсно, слід визнати, що зазначені обставини властиві нашій економіці, але, незважаючи на це, за останні 3–4 роки ситуація з поширенням аутсорсинга почала змінюватися в кращу сторону. Це спричинено тим, що за цей час відбулися значні якісні зрушення в економічному і громадському житті країни; інші шляхи оптимізації виробництва, альтернативні аутсорсингу, багатьма підприємствами уже випробувані, у той час як конкуренція в бізнесі не тільки не слабшає, але і підсилюється.

Крім того, необхідно прийняти до уваги, що критерій цінового виграшу від використання аутсорсингових послуг порівняно з виконанням робіт самотужки, не обов'язково є визначальним. У більшості випадків початкової економії на аутсорсингу не відбувається, перехід на аутсорсинг – це стратегія на зростання прибутковості і конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Голов С. Ф. Управлінський облік. К. : Лібра, 2018. 384 с.
2. Мейтленд И. Бюджетирование для нефинансовых менеджеров. Днепропетровск: БалансКлуб, 2014. 204 с.