

**ПЕРЕДАЧА НЕПРОФІЛЬНИХ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА УМОВАХ АУТСОРСИНГУ
ДЛЯ НАБУТТЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

В статті розглянуто питання досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством на основі використання виробничого аутсорсингу. Аутсорсинг дозволяє вітчизняним підприємствам досягти довгострокових конкурентних переваг для забезпечення своєї конкурентоспроможності.

В статье рассмотрены вопросы достижения конкурентных преимуществ промышленным предприятием на основе использования производственного аутсорсинга. Аутсорсинг позволяет отечественным предприятиям достичь долгосрочных конкурентных преимуществ для обеспечения своей конкурентоспособности.

In the article questions of realization of the process of consummation of competitive advantages at production enterprise based on using industrial outsourcing are carried over for consideration. Outsourcing let domestic enterprises arrive at long-term competitive advantages to support competitiveness of their own.

Ключові слова: аутсорсинг, виробничі процеси, конкурентні переваги, конкурентоспроможність.

Актуальність теми дослідження. Сучасні економічні умови в Україні підвищують вимоги до рівня управління вітчизняними підприємствами. Процеси, які відбуваються у світовій і національній економіці, підкреслюють актуальність вивчення нових способів підвищення конкурентоспроможності й стійкості розвитку підприємств. В умовах підсилення конкуренції сучасного ринку перевага залишається за підприємствами, що істотно підвищують ефективність управління бізнесом, зокрема за рахунок застосування нових, ефективних методів управління. Одним з таких управлінських методів, що

забезпечує стійкі конкурентні переваги підприємству, є аутсорсинг, практика застосування якого одержує в сучасному бізнесі все більше поширення.

Постановка проблеми. В Україні на сьогоднішній день аутсорсинг перебуває на початковій стадії свого розвитку й, аналогічно світовому досвіду, зачіпає в основному процеси розвитку ринку інформаційних технологій і реструктуризації діяльності господарюючих суб'єктів. Відбір інших бізнес-процесів, зокрема виробничих, для передачі на аутсорсинг є важливою проблемою, від рішення якої залежить конкурентоспроможність і ефективність розвитку вітчизняних промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На основі аналізу літературних джерел можна зробити висновок про те, що в цей час питаннями розвитку й управління промисловим підприємством і проблемам використання аутсорсингу присвячено досить багато робіт. Питання розвитку аутсорсингу досліджували у своїх роботах такі вчені, як: Б.А. Анікін, Д. Дж. Брюс, Л.П. Вилькокс, В.И. Данилин, С.О. Календжян, Г.А. Морозова, С.И. Паринов, З.П. Румянцева, А.П. Слоун, С. Харрисон, Дж. Б. Хейвуд, Д. Шнайдер і ін.

В різних закордонних і вітчизняних виданнях опубліковано досить багато матеріалу по темі використання аутсорсингу в діяльності промислових підприємств. Однак у більшості статей розглядаються процеси, які пов'язані з ринком аутсорсингу в сфері інформації, логістики й кадрів. Набагато менше уваги приділено аутсорсингу виробничих функцій та процесів, що в сучасних умовах є найбільш актуальною проблемою для підприємств вітчизняної промисловості. І дотепер недостатньо дослідженої залишається проблема вибору шляхів використання цього виду аутсорсингу в сформованих економічних умовах.

Постановка завдання. Метою статті є розробка теоретичних і науково-методичних рекомендацій використання виробничого аутсорсингу на вітчизняних промислових підприємствах в умовах зростаючої конкуренції для набуття конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу. Сутність концепції аутсорсингу полягає в передачі виконання процесів підприємства спеціалізованим виконавцям для забезпечення стратегічних переваг. Стратегічними перевагами можуть виступати: можливість концентрації уваги на ключових компетенціях, найбільш раціональний розподіл основних фондів, економія поточних ресурсів, доступ до новітніх технологій, можливість залучення висококваліфікованих фахівців, підвищення швидкості виходу на нові ринки тощо. У стратегічній перспективі застосування аутсорсингу спрямоване на завоювання міцних позицій на ринку, що зокрема виражається в створенні позитивного іміджу підприємства, розширенні кола споживачів, підтримці довгострокових ділових зв'язків з контрагентами. [1, с.122]

Аутсорсинг має на увазі перетворення найважливіших процесів з неефективних, обмежуючих конкурентоспроможність, у ті, що дозволяють підприємству одержати значні конкурентні переваги. При прийнятті рішення про використання аутсорсингу підприємство ставить перед собою такі мети, як підвищення якості при постійних виробничих витратах; зниження цін на при збереженні поточного рівня якості за рахунок зниження виробничих витрат; збільшення фінансової стійкості підприємства за рахунок мінімізації витрат при збереженні поточного рівня якості. Але дійсна цінність аутсорсингу виходить, коли ці нові здатності підсилюють позицію підприємства в конкурентній боротьбі. [2, с.57]

В даному дослідженні розглядається виробничий аутсорсинг - передача сторонньому підприємству цілком функції виробництва або частини завдань, пов'язаних з виробництвом продукції. Виробничий аутсорсинг за видами розподіляється на аутсорсинг основного виробництва та аутсорсинг допоміжного виробництва.

Крім того, аутсорсинг в машинобудівній промисловості можна умовно розділити на аутсорсинг заготівель і комплектуючих і аутсорсинг функцій і операцій по забезпеченню виробництва продукції.

У першому випадку це частка й ступінь готовності закуповуваних вузлів і комплектуючих. У другому випадку, мова йде про передачу на сторону функції транспортування, ремонту встаткування, підготовки виробництва, самого виробничого процесу. [3, с.25]

Реалізації процесу аутсорсингу на підприємстві передбачає проходження послідовності ряду етапів (рис. 1).



Рис. 1. Послідовність етапів процесу аутсорсингу

В даній послідовності етапів не описується процес визначення ключових компетенцій та непрофільних процесів на підприємстві. Це питання пропонується реалізувати в межах проведення бенчмаркінгового аналізу, зокрема такі його задачі, як виявлення ключових компетенцій підприємства, опис засобів їхнього розвитку й використання.

Процес реалізації аутсорсингу на підприємстві складається з певних організаційно-економічних аспектів (рис. 2).

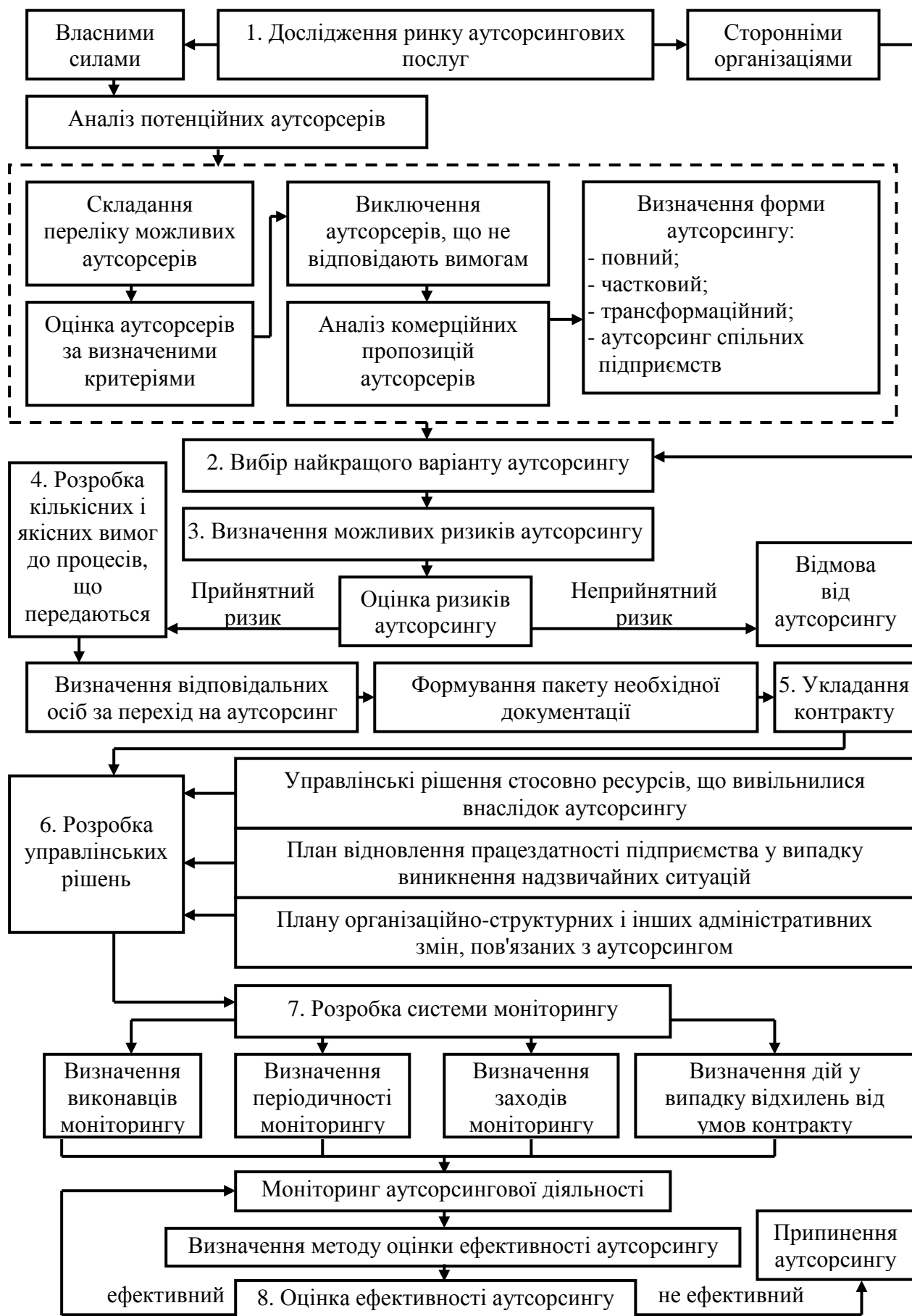


Рис. 2. Організаційно-економічні аспекти процесу реалізації аутсорсингу на підприємстві

Дослідження ринку послуг аутсорсингу проводиться по наступних напрямках:

- аналіз потенціалу ринку послуг аутсорсинга по задоволенню попиту на виконання функції в необхідному обсязі;
- аналіз можливості формування конкурентного ринку послуг аутсорсинга по виконанню функції;
- аналіз готовності потенційних аутсорсерів (наявність технологічного, кадрового, адміністративно-управлінського й фінансового ресурсу);
- уточнення ринкової вартості функцій, переданих на аутсорсинг;
- прогноз розвитку ринку послуг аутсорсинга.

У ході проведення аналізу ринку послуг аутсорсинга формулюються попередні вимоги, пропоновані до потенційного аутсорсеру, у тому числі, щодо рівня якості, рівня цін, дотримання строків виконання й здатності виконати специфічні вимогам замовника. [4, с.105]

Пропонується проводити оцінку потенційних аутсорсерів по показниках, визначених підприємством, до яких віднесені такі критерії (табл. 1):

Таблиця 1

Критерії оцінки для вибору аутсорсера

| № | Критерій | Коментарі |
|---|-----------------------------------|--|
| 1 | Досвід | Оцінюється досвід аутсорсера за кількістю клієнтів та стажем роботи на ринку, його ділова репутація |
| 2 | Надійність | Оцінюється відповідність аутсорсера вимогам клієнтів |
| 3 | Економія коштів | Співвідносяться витрати на даного аутсорсера з рівнем витрат на інших постачальників аналогічних послуг |
| 4 | Гнучкість | Оцінюється здатність аутсорсера працювати в умовах розширення або зменшення масштабів діяльності клієнта |
| 5 | Ступінь жорсткості умов контракту | Оцінюється можливість внесення змін до контракту з аутсорсером |
| 6 | Кадрова політика | Оцінюється рівень кваліфікації працівників аутсорсера |
| 7 | Ресурсозабезпеченість | Оцінюється наявність необхідної кількості ресурсів належної якості |
| 8 | Організаційна структура | Оцінюється злагодженість внутрішніх бізнес-процесів аутсорсера для забезпечення якісного довгострокового співробітництва |

При цьому можна виділити наступні принципи оцінки аутсорсера:

1) При оцінці аутсорсера необхідно враховувати як заявлену постачальником вартість послуг, так і плановану суму транзакційних витрат.

2) Розрахунок планованих транзакційних витрат повинен охоплювати витрати на пошук і оцінку постачальника, переговори й укладання угоди, управління подальшою реалізацією угоди тощо.

3) Виходячи з оцінки постачальника передача функцій має сенс, якщо різниця між витратами на самостійне здійснення функцій і вартістю послуг постачальника перевищує плановані транзакційні витрати. [4, с.122]

В рамках цього етапу також визначається форма аутсорсингу. У зв'язку з тим, що аутсорсинг застосовується в багатьох напрямках діяльності компаній, вирішує різні завдання, виділені наступні види аутсорсинга:

- повний аутсорсинг, що має на увазі передачу аутсорсеру повністю функції підприємства, включаючи контроль над цією функцією, активи функціонального підрозділу;

- частковий аутсорсинг, що має на увазі спільне з аутсорсером управління функцією підприємства;

- трансформаційний аутсорсинг, що передбачає передачу аутсорсеру повністю функції компанії або функціонального підрозділу з метою оптимізації роботи даного напрямку з наступним поверненням підприємству;

- аутсорсинг спільних підприємств, тобто створення спільного підприємства для управління виділеною функцією. [5, с.44]

Дослідження ринку послуг аутсорсинга також може бути передано зовнішньому виконавцеві. За підсумками дослідження ринку послуг вибирається аутсорсер, здатний надати послуги належної якості.

Наступним кроком проводиться оцінка можливих ризиків передачі на аутсорсинг непрофільної функції. За підсумками даного етапу формується пропозиція за рішенням імовірних негативних наслідків, пов'язаних з передачею функції на аутсорсинг. З урахуванням отриманої інформації рішення про передачу функції на аутсорсинг, прийняте на попередніх етапах, може бути змінено.

Якщо на цьому етапі прийнято рішення про аутсорсинг, то далі проводиться розробка опису кількісних і якісних вимог до функцій, що передаються на аутсорсинг. Результатом роботи на даному етапі будуть технічне завдання, проект контракту на аутсорсинг і інша документація. [6, с.14]

Технічне завдання розробляється шляхом деталізації опису дій, пов'язаних з виконанням функції, формування системи параметрів й формулювання кількісних і якісних показників виконання функції. Ухвалюючи рішення щодо важелів контролю переданого процесу, необхідно враховувати, яка ситуація із двох має місце:

1. Організація має в розпорядженні компетентність і вміння виконати процес, але по комерційних або інших причинах вирішує процес віддати на сторону. У цьому випадку критерії контролю вже визначені й можуть бути перетворені у вимоги до постачальника переданого процесу.

2. Організація не має у своєму розпорядженні потрібну компетентність для виконання процесу й вирішує його передати. У цьому випадку організація повинна впевнитися, що важелі контролю, запропоновані постачальником переданого процесу, адекватні. У деяких випадках може виявитися необхідним залучити до оцінювання зовнішніх фахівців. Іноді необхідно визначити деякі або всі методи контролю переданого процесу в контракті між організацією й аутсорсером. [7, с.20]

За підсумками даного етапу формується пакет документації, необхідної для укладання договірних відносин з аутсорсером.

На наступному етапі відбувається укладання контракту на аутсорсинг. Основне завдання етапу складається в забезпеченні виконання функцій на рівні очікувань підприємства-замовника. Зміст договору вимагає ретельної розробки з позиції різних галузей права. При цьому повинні враховуватися всі можливі податкові, адміністративні і цивільно-правові наслідки.

Для запобігання можливих втрат з боку замовника необхідно, щоб контракт передбачав високу ступінь гнучкості умов, тобто їх трансформації під

впливом певних змін (економічної ситуації, перетворень процесу управління підприємством, постановки нових цілей функціонування). Це дозволить замовникові уникнути збитків, пов'язаних з необхідністю виконання жорстких умов контракту. Особлива увага при узгодженні умов договору необхідно приділити таким аспектам, як відповідальність виконавця, можливість залучення до виконання функцій третіх осіб, конфіденційність отриманої інформації, порядок здійснення контролю за виконанням угоди. [3, с.44]

Після формалізації відносин підприємства-замовника та аутсорсера у вигляді укладання контракту стає необхідною розробка й впровадження управлінських рішень, пов'язаних з аутсорсингом. У рамках роботи на даному етапі необхідно розробити план організаційно-структурних і інших адміністративних змін, пов'язаних з передачею видів діяльності на аутсорсинг та призначити відповідальних осіб за рішення технологічних питань у рамках реалізації контракту на аутсорсинг, по взаємодії з аутсорсером;

Результатом роботи на даному етапі буде рішення про проведення змін, пов'язаних з передачею функції на аутсорсинг. За підсумками даного етапу відбувається оптимізація діяльності підприємства (ресурси, що вивільнилися, перерозподіляються на виконання інших функцій або видів діяльності).

Далі є необхідним розробити й впровадити систему моніторингу й контролю якості виконання функцій, переданих на аутсорсинг. Метою моніторингу є виявлення відповідності діяльності, виконуваної в рамках аутсорсинга, положенням контракту на аутсорсинг і параметрам технічного завдання, своєчасне виявлення й коректування відхилень. При розробці системи моніторингу вказується: виконавець моніторингу; періодичність моніторингу; заходи моніторингу; дії, прийняті у випадку виявлення відхилень від положень контракту на аутсорсинг і параметрів технічного завдання.

Результатом роботи на даному етапі буде формування системи моніторингу виконання контракту на аутсорсинг. За підсумками розробки й впровадження системи моніторингу й контролю якості виконання функцій, переданих на аутсорсинг, ухвалюється рішення щодо подальшого

співробітництва з аутсорсером і перспективах здійснення функції з використанням технології аутсорсинга.

Заключним етапом є оцінка ефективності застосування аутсорсингу на підприємстві. Єдина методика оцінки ефективності аутсорсингу відсутня. В основі багатьох з них лежить співвідношення показників, що характеризують переваги, досягнуті за рахунок аутсорсингу й витрати, понесені в процесі реалізації функцій із залученням аутсорсерів. Кожна методика окремо не враховує різноманіття можливих переваг аутсорсингу, і не дає повного уявлення про доцільність аутсорсингу. Можливості використання різних методик оцінки ефективності застосування аутсорсинга, базуються на основних принципах аналізу економічної ефективності. [8, с.283]

Подібна оцінка повинна проводитися з урахуванням як явної економії (за рахунок скорочення споживання ресурсів), так і прихованої економії, пов'язаної насамперед зі скороченням числа об'єктів управління й контролю. У той же час при ухваленні позитивного рішення про передачу тієї або іншої функції на аутсорсинг важливо пам'ятати про необхідність поточного моніторингу ефективності аутсорсингу. В залежності від результатів оцінки можливим є або продовження моніторингу аутсорсингової діяльності, або припинення контракту з аутсорсингу.

Висновок. Отже, основною ідеєю виробничого аутсорсингу є виконання виробничих процесів підприємства-замовника більш ефективним способом (більш якісно, за менший строк, використовуючи менше ресурсів і т.д.). Аутсорсинг використовується для перебудови процесів підприємства для поліпшення ключових можливостей виробництва. Це дозволяє підприємству за рахунок нових здатностей підсилити власну конкурентну позицію підприємства. Подальшої наукової розвідки потребують питання відносно оцінки ефективності реалізації виробничого аутсорсингу на промисловому підприємстві.

Література

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Инфра — М, 2006. — 288 с.
2. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. — М.: Дело, 2003. — 272 с.
3. Критерии перехода на аутсорсинг промышленных предприятий [Электронный ресурс] / И. Шелухин // Журнал «Конкуренция и рынок». – 2002. – №15. – С. 23-30. – Режим доступа до журн.: <http://www.konkir.ru/article>
4. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Пер. с англ. Н.Е. Метоль, И.С. Половицы.— М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. — 176 с.
5. Ярин Г.А. Инновационно-инвестиционная стратегия формирования конкурентных преимуществ промышленных предприятий // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2007. № 2(52). С. 43–48.
6. Грозний І.С. Використання аутсорсингу у процесі досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством / Економічний вісник НГУ – Дніпропетровськ – 2007. – С. 12-15.
7. Дёмчева Е.А., Люкманов В.Б. Научно-технический аутсорсинг как инструмент повышения конкурентоспособности компании // Предпринимательство. – 2008. - №6. – С. 18-21.
8. Водопьянов, А.В. Аутсорсинг непрофильных активов как инструмент повышения конкурентоспособности промышленного предприятия / А.В. Водопьянов // Проблемы практического маркетинга в сфере сервиса: материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2 апреля 2008 года / под ред. В.К. Романович. Выпуск 9. – М.: ФГОУ ВПО «РГУТиС», 2008. – 386 с.