

ФОРМУВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН ПРИ ЗДІЙСНЕННІ АУТСОРСИНГУ

I. М. Тесленок
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
В.В. Куриленко
магістрант кафедри менеджменту
Запорізького національного технічного університету

Тесленок І.М., Куриленко В.В. Формування партнерських взаємовідносин при здійсненні аутсорсингу

В статті розглянуті різні підходи авторів щодо визначання аутсорсингу та партнерства, а також проаналізовані основні аспекти процесу формування партнерських взаємовідносин при здійсненні аутсорсингу. Встановлено, що ефективне здійснення аутсорсингу можливе завдяки надійним партнерським зв'язкам, які ґрунтуються на принципах прозорості, рівноправності та взаємної вигоди.

Ключові слова: аутсорсинг, види аутсорсингу, партнерство, партнерські взаємозв'язки.

Teslenok I, Kurylenko V. The formation of partnerships in the implementation of outsourcing

The different approaches of the authors in determining outsourcing and partnerships was analysed in this article, as well as was analyzed the main aspects of the formation of partnerships in the implementation of outsourcing. It was found that the effective implementation of the outsourcing process is possible through the robust partnerships that are based on the principles of transparency, equality and mutual benefit.

Keywords: outsourcing, types of outsourcing, partnership, partnership relationships.

Актуальність проблеми та її зв'язок з важливими науково-практичними завданнями. В умовах підвищення конкуренції, яка посилюється завдяки наслідкам світової економічної кризи, кожне підприємство змушене шукати нові форми і методи ведення бізнесу, оптимізацію управлінської системи, економію ресурсів тощо. Тому, в сучасних умовах, керівники підприємств повинні вміти пристосовуватися до швидких змін в процесі ведення бізнесу. У цьому сенсі, необхідною умовою введення успішного бізнесу і його адаптації до мінливих ринкових умов є новий підхід до управління та прийняття організаційних рішень, який називають аутсорсингом. Оскільки аутсорсинг являє собою взаємодію підприємств з спільною метою отримання прибутку, зниження ризиків та витрат пов'язаних зі здійсненням підприємницької діяльності, то доцільно формувати партнерські зв'язки при здійсненні аутсорсингу. Це дає можливість кожному з партнерів отримати певний рівень прибутку за рахунок обміну результатами діяльності.

Аналіз останніх наукових досліджень з досліджуваної проблеми та визначення питань, що не вирішені. Істотний вклад у вивчення та розкриття сутності аутсорсингу, обґрунтування його переваг та недоліків, зробили сучасні зарубіжні науковці, серед яких Хейвуд Дж.Б. [1], Календжян С.О. [2], Бусигін А.В. [10] та ін. Велику увагу приділяють застосуванню аутсорсингу в різних сферах економіки, які знайшли відображення у наукових працях таких вітчизняних учених, як Куцин Є.М. [3], Микало О.І. [3], Шимко О.В. [4], та ін. В цілому, більша частина досліджень направлена на визначення сутності, видів, форм та класифікації аутсорсингу, але в дослідженнях недостатньо висвітлені аспекти партнерських взаємовідносин при здійсненні аутсорсингу.

Мета дослідження. Проаналізувати процес формування партнерських взаємовідносин при здійсненні аутсорсингу.

Викладення основного матеріалу дослідження з науковим авторським обґрунтуванням отриманих результатів. Підприємства, в умовах зростання масштабів діяльності та ускладнення управлінських проблем, вимушені

звертатися до нових методів управління, зокрема, аутсорсинг. Термін «аутсорсинг» («outsourcing») походить від англійського «outside resource using» - використання зовнішніх ресурсів [5].

Вагомим внеском в розвиток концепції аутсорсингу слід визначити книгу Дж. Хейвуда «Аутсорсинг: у пошуках конкурентних переваг», у якій аутсорсинг означає «переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств і всіх пов'язаних із них активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною» [1, с.40].

С. Календжян визначає аутсорсинг як передавання на тривалий термін управлінських функцій і при необхідності наявних ресурсів зовнішнім виконавцям, які можуть виконати ці функції ефективніше [2, с.46].

Так, Б. Анікін визначає аутсорсинг як «виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що володіє необхідними для цього ресурсами, на основі довгострокових відносин. <...> У наш час аутсорсинг розглядається як сучасна методологія створення високоефективних та конкурентоспроможних організацій в умовах жорсткої конкуренції трьох економічних центрів, що сформувалися на початку ХХІ ст. в світі – США, Японії, Європи» [3].

На думку Є.М. Куцина [4] мета аутсорсингу полягає у зниженні собівартості виробництва продукції або надання послуг за умови одночасного підвищення їх якості за рахунок концентрації на основному бізнесі. Отже, аутсорсинг направлений на отримання фінансового прибутку, зміни структури витрат, зниження ризиків пов'язаних зі здійсненням підприємницької діяльності.

Більшість авторів [4,6,7,8] виділяють такі форми аутсорсингу, які можна поділити на три групи :

1) повний аутсорсинг – підприємство передає своїм підрядникам виконання деяких операцій;

2) частковий аутсорсинг – підприємство передає тільки частину визначених завдань, а розробка стратегії, втілення її в життя залишаються внутрішньою справою підприємства;

3) удосконалений аутсорсинг – підприємство, що відоме на ринку, передає стороннім організаціям ряд функцій та залишає за собою роль диспетчера.

На основі аналізу публікацій [6,7,8,9] повна класифікація видів аутсорсингу зображена на рис.1.



Рисунок 1. – Види аутсорсингу.

Автор [5] вважає, що однією з причин повільного впровадження аутсорсингу в Україні є відсутність законодавчого визначення й регулювання процесів аутсорсингу. Однак, Господарський Кодекс України досить чітко визначає права кожної із сторін через господарські договори, а Конституцією гарантовано право кожного громадянина здійснювати підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Тобто, відсутність спеціального закону не є перешкодою на шляху поширення аутсорсингу. Але, нажаль, підписання господарського договору не дає повного захисту та гарантій в ефективності підприємницької діяльності. Тому необхідно формувати партнерські взаємовідносини, які можуть давати певні гарантії та захист підприємств.

Найчастіше аутсорсинг використовують підприємства в кризових або передкризових станах, які прагнуть скоротити витрати, підвищити якість споживаних послуг і закупаваних продуктів, необхідність сфокусувати свої ресурси на ключових процесах, тощо.

На основі аналізу публікацій були згруповані недоліки та переваги аутсорсингу, які представлені в таблиці 1. На нашу думку, всі переваги та недолік аутсорсингу можна згрупувати на 3 групи: організаційно-управлінські, економічні та техніко-технологічні.

Таблиця 1

Основні переваги та недоліки аутсорсинга

Переваги	Недоліки
1	2
Організаційно – управлінські	
1. Зосередження «внутрішньокорпоративної» уваги і ресурсів на основній діяльності, цілях компанії та на задоволенні потреб клієнтів; 2. Скорочення чисельності персоналу; 3. Поліпшення керованості і взяття під контроль поточної ситуації (аутсорсингова компанія зазвичай використовує сучасні принципи і форми управління і надає цю можливість менеджерам замовника); 4. Перекласти частину ризику на іншу компанію;	1. Відсутності гнучкості постачальників, у тому числі неможливість давати прямі вказівки аутсорсеру, як у випадку з власним підрозділом; 2. Проблеми з децентралізацією бюджету та управлінських функцій; 3. Ускладнення управління. Аутсорсинг вимагає від працівників підприємства вміння керувати контрактними відносинами з постачальниками; 4. Брак надійних постачальників. Від

Продовження таблиці 1

1	2
5. Укріплення потенціалу зростання і усунення будь-яких його обмеження (для аутсорсингової компанії збільшення об'єму вашого бізнесу не стане такою проблемою, як для власного спеціалізованого відділу); 6. Усунення проблеми з персоналом (відсутність проблем з відпустками, відсутністю внаслідок хвороби, небезпекою раптового звільнення співробітників та ін.); 7. Спростування реалізації нових ділових операцій і забезпечення їх негайне впровадження в структуру організації; 8. Розподіл ризиків.	підприємств, які використовують аутсорсинг, потрібна мобілізація управлінських ресурсів, щоб добитися необхідного рівня якості та стабільності поставок; 5. Потенційна монополія з боку постачальника. При відділенні власного цеху виникає ризик монопольного постачальника і покупця. Передавати важливі функції зовні ризиковано. 6. Недотримання договірних відносин; 7. Витік конфіденційної інформації; 8. Підготовка чужих спеціалістів замість своїх.
Техніко-технологічні	
1. Забезпечення оптимального реінжинірингу і прискорення отримання позитивних результатів від його проведення; 2. Отримання доступу до новітніх технологій (компанії - аутсорсери постійно інвестують в технологію, методологію і персонал та раніше будь-якої галузевої фірми ознайомляться з новими розробками, крім того вони набувають досвід в рішенні великої кількості однотипних задач клієнтів); 3. Підвищення якості і надійності обслуговування (аутсорсингова компанія зазвичай дає гарантії і несе відповідальність за якість виконуваних робіт).	1. Концентрація в одних руках технологічних бізнес-процесів
Економічні	
1. Скорочення витрат обслуговування бізнес-процесу і підвищення прибутковості бізнесу; 2. Заощадження постійних витрат на офіс та устаткування і перетворення структури витрат компанії у фінансових звітах із змінної на фіксовану; 3. Підвищення ефективності основних бізнес-процесів; 4. Вивільнення ресурсів для основного бізнесу та інших людей;	1. Можливість зростання трансакційних витрат; 2. Можливість зростання витрат, у випадку передачі багатьох функцій; 3. Банкрутство аутсорсингової фірми; 4. Нездатність порахувати повну собівартість. Часто рішення вирішуються без належного економічного опрацювання або ж не всі чинники враховуються при аналізі ситуації. Часто розрахунок показує, що власне виробництво вигідніше, але в цей

1	2
5. Вивільнення фонду основного капіталу; 6. Отримання доступу до ресурсів, недоступних всередині компанії; 7. Отримання доступу до послуг світового класу і великої професійної бази при витратах, рівних витратам на одного співробітника	розрахунок не потрапляють витрати на ремонт та обслуговування обладнання, витрати на обігрів, електроенергію.

Таким чином, аналіз даної таблиці 1 дозволяє зробити висновок, що більшість проблем аутсорсингу відносяться до організаційно-управлінських.

Зокрема підприємство-аутсорсер, яке відповідає за непрофільні процеси, може припинити партнерські відносини з підприємством-замовником. Прикладом може служити формування підприємством дистриб'юторської мережі. Замовник хоче передати процеси дистрибуції спеціалізованому підприємству, що дозволить збільшити збут продукції, так як дистриб'ютор (аутсорсер) володіє необхідною інфраструктурою (складами, транспортом, рекламної службою і т. п.). Дистриб'ютор, у свою чергу, зацікавлений в різкому збільшенні прибутку та зайнятися доставкою продукції інших виробників. У результаті замовник втратить свою дистриб'юторську мережу, так само як і дохід.

Ризик аутсорсингу пов'язаний з тим, що аутсорсер не завжди може забезпечити необхідний рівень якості сировини, матеріалів, комплектуючих, необхідних підприємству-замовнику, і бездоганне дотримання термінів поставки. Тому дана проблема може бути вирішена шляхом досконалого вибору аутсорсера і грамотним оформленням відносин з ним, коли постачальник і замовник зв'язуються взаємовигідним партнерством, підтвердженим відповідними гарантіями у вигляді систем менеджменту якості.

Ще однією з традиційних помилок у застосуванні аутсорсингу є думка про те, що, підписавши контракт на аутсорсинг, підприємство миттєво позбувається всіх проблем. Керівник повинен докладати багато зусиль, витрачати багато часу та ресурсів для забезпечення контролю виконання окремого процесу та налагодження партнерських взаємовідносин.

Таким чином, ефективний аутсорсинг можливий тільки за умови повної прозорості відносин і при встановленні надійних партнерських відносин.

Партнерські відносини в сфері бізнесу виступають не тільки важливим складовим елементом підприємницьких дій по реалізації ділового проекту (взаємовідносин з ринком, з колективом найманих працівників, з партнерами), але й необхідною умовою договірних відносин між декількома підприємствами, дають можливість кожному з них отримати певний рівень прибутку за рахунок обміну результатами діяльності. Кожне підприємство прагне знайти найбільш ефективну форму партнерських зв'язків, а це можливо лише шляхом порівняльного аналізу варіантів співробітництва та обліку перспектив розвитку різних видів та форм підприємництва.

Бусигін А.В. дає таке визначення партнерським зв'язкам: «Це такі договірні відносини, які встановлюються між декількома підприємцями та дають можливість кожному з них отримати бажаний рівень прибутку шляхом обміну результатами діяльності (закупівля, доставка продукції) в товарній або грошовій формі» [10,с.293].

На думку автора кожне підприємство зацікавлене у встановленні найбільш ефективних форм партнерських зв'язків, визначити які можна лише шляхом порівняльного аналізу різних варіантів. Схема підприємницьких дій дає можливість вибрати саму ефективну форму взаємовідносин з кожним партнером.

Іноді підприємства, укладаючи між собою договір (здійснюючи операцію), не розраховують на миттєву комерційну вигоду. Суть всіх форм, які лежать в основі такого співробітництва, зводиться до бажання партнерів

скоординувати свої економічні інтереси, реалізація яких в умовах кооперації може обіцяти комерційну вигоду. Більше того, такі відносини можуть будуватися тільки на довгостроковій основі. Тому при виборі партнера необхідно проявляти особливу обережність.

Роз Теннісон [11] вважає, що окрім загальної узгодженої мети, в основі партнерства лежать основні принципи, що дозволяють підтримувати взаємодію. Ці принципи розробляються на етапі побудови партнерської взаємодії і приймаються усіма сторонами. Вони створюють фундамент партнерства, і наступні події з ходом часу ще більш зміцнюватимуть таку співпрацю. Це три принципи, за допомогою яких досягається компроміс та примирення інтересів усіх сторін, а саме, це рівноправність, прозорість та взаємна вигода. Використовуючи ці принципи ефективного партнерства, більшість недоліків при здійсненні аутсорсингу можна уникнути.

Зокрема, рівноправність дозволяє вирішити ряд організаційно-управлінських проблем при здійсненні аутсорсингу, оскільки означає рівне право голосу за столом переговорів і визнання того внеску, який неможливо оцінити в простих грошових величинах або суспільної значущості.

Роз Теннісон вважає, що прозорість, відкритість і чесність в партнерських відносинах є запорукою довіри, які більшість розглядають як важливу умову успіху в партнерстві. На нашу думку, завдяки прозорому методу роботи партнерства можна, також, уникнути більшості технічних проблем та економічних ризиків, з якими можуть зіткнутися підприємства.

І останній, третій принцип – це взаємна вигода. Якщо всі партнери вносять вклад у спільну діяльність, то вони мають право розділити одержувані вигоди. Здорове партнерство спрямоване на досягнення конкретних вигод для кожного партнера крім загальних переваг для всіх. Тільки таким чином партнерство може забезпечити довгостроковий інтерес партнерів і стійкість співробітництва.

Ці три основних принципи можуть стати відправною точкою в переговорах між потенційними партнерами і передувати укладенню початкових угод, навіть якщо на наступному етапі вони можуть бути замінені новими принципами, розробленими партнерською групою. Найважливіше, щоб всі партнери прийняли і погодилися керуватися тими принципами, які всі партнери вважають прийнятними. На нашу думку, схема формування партнерських взаємовідносин при здійсненні аутсорсингу може мати наступний вигляд (рис.2).

Як бачимо з рисунку 2, процес формування партнерських взаємовідносин включає в себе оцінку ситуації, визначення типу партнерських організацій, що може дати додаткові переваги. Дуже важливим є етап аналізу спектру можливостей, що з'являється за рахунок залучення партнерів. Після того, як підприємство проаналізувало та оцінило ситуацію, необхідно обрати найбільш підходящих партнерів та забезпечити їх активну участь в спільній діяльності. І основним заключним етапом є оцінка ризиків та переваг, з якими зіткнуться підприємства при залученні партнерів.

Висновки. В ході проведеного дослідження ми виділили три групи недоліків та переваг аутсорсингу та визначили, що більшість недоліків аутсорсингу належить до організаційно-управлінської групи. Для вирішення цих проблем необхідним є формування партнерських взаємовідносин між підприємствами. Були запропоновані етапи процесу формування партнерських зв'язків при здійсненні аутсорсингу. Ми визначили, що ефективний аутсорсинг можливий лише при формуванні надійних партнерських взаємовідносин, які повинні спиратися на такі принципи як рівноправність, прозорість та взаємна вигода.

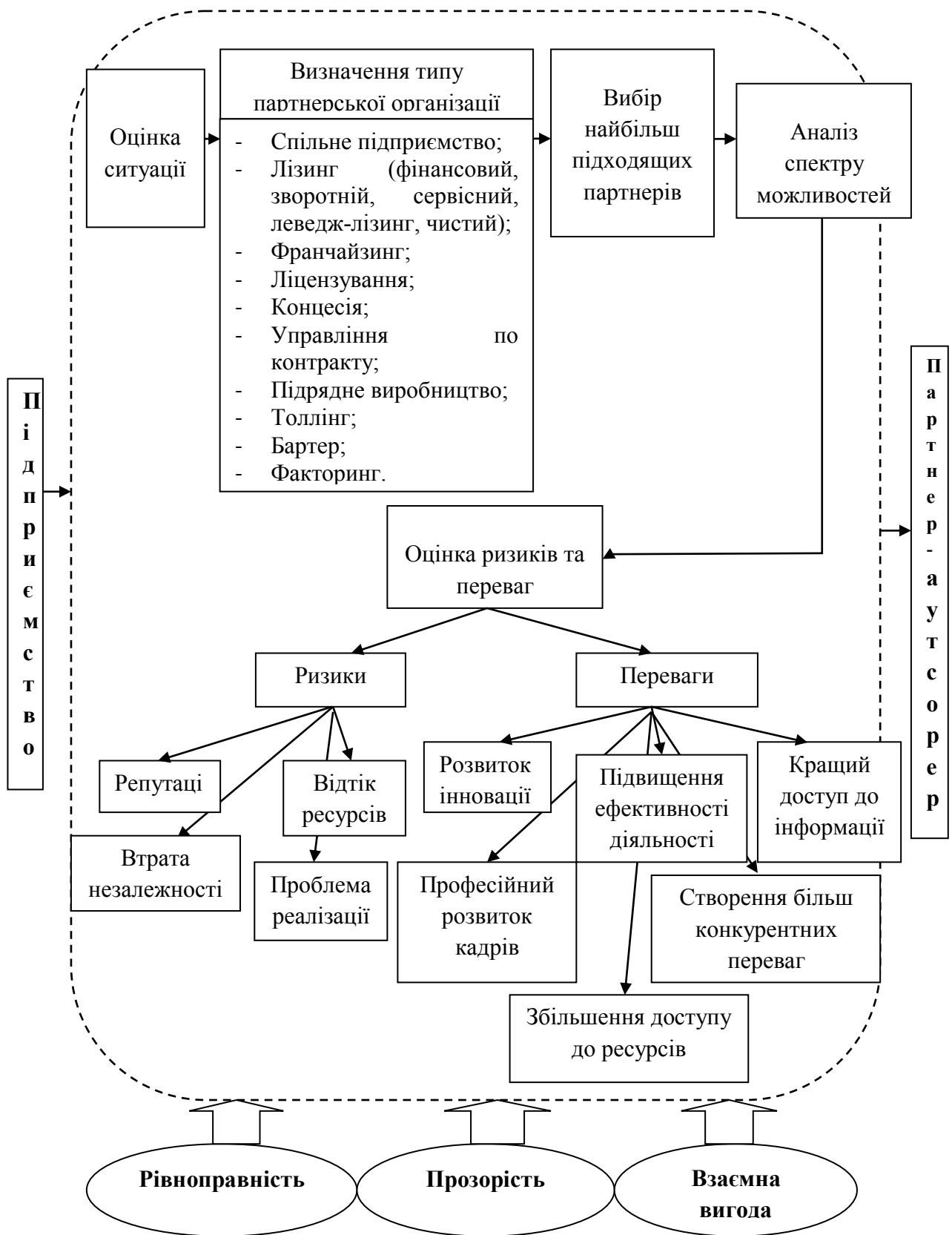


Рисунок 2. Процес формування партнерських взаємовідносин

Список використаних джерел

1. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: пер. с англ./Дж. Б. Хейвуд. - М.: Изд. Дом «Вильямс». – 2004. - 176 с.
2. Каледжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний/ С.О. Каледжян. – Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. – М.: Дело. – 2003. – 270 с.
3. Микало О.І. Підходи до визначення терміна «Аутсорсинг» [Електронний ресурс]/О.І. Микало// Підходи до визначення терміна «Аутсорсинг». – Режим доступу:http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkpi/2010/6.MO/22_kpi_2010_7.pdf
4. Куцин Є. М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу/Є.М. Куцин// Вісник Хмельницького національного університету.- 2011.- №1.- С.213-217.
5. Шимко О.В. Аутсорсинг – як сучасний інструмент підвищення ефективності бізнесу [Електронний ресурс]/О.В. Шимко// Аутсорсинг – як сучасний інструмент підвищення ефективності бізнесу.- Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/PORTAL/soc_gum/prvse/2010_2/27.pdf
6. Заводовська І.І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу / І. І. Заводовська // Культура народів Причорномор'я. - 2006. - №80. - С.43-45.
7. Левчук К.О. Аутсорсинг в системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс]/ К.О. Левчук// Аутсорсинг в системі менеджменту підприємства.- Режим доступу:http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_gum/Modre/2008_2/18.pdf
8. Грозний І.С. Використання аутсорсингу у процесі досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством/ І.С. Грозний// Економічний вісник НГУ.- 2009.- №1.- С.47-51.
9. Курьянович Вячеслав Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсинг/ Вячеслав Курьянович// Антикризисный менеджмент.- К. 2004.- №4.- С.21-26.
10. Бусыгин А.В. Предпринимательство. Учебник для вузов./ А.В. Бусыгин.- М., ИНФРА-М, 1997.- 608с.
11. Теннисон Роз Практическое руководство по партнерству: пер. с англ./ Роз Теннисон.- Международный форум лидеров бизнеса (МФЛБ) и Глобальный альянс по улучшению питания (ГАУП).- 2003.- 68с.