

## УПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГОВИХ РІШЕНЬ У ПРОЦЕС РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто основні підходи до оцінювання ефективності управління підприємствами. Обґрунтовано методику оцінювання доцільності впровадження аутсорсингових рішень у діяльність промислових підприємств.*

**Ключові слова:** реструктуризація, промислові підприємства, ефективність, аутсорсинг.

### I. Вступ

У сучасному світі з розвитком технологій і різноманітних форм власності у великих компаніях спостерігається зміна їх організаційних форм, націлених на підвищення ефективності взаємодії між економічними суб'єктами. Важливу роль у цьому процесі відіграє така форма економічної діяльності, як аутсорсинг.

Теоретичні аспекти управління аутсорсингом промислових підприємств відображені в працях таких вітчизняних і зарубіжних учених: В. Александрової, О. Алімова, Ю. Ануфрієва, Л. Батенка, М. Білик, Е. Блейка, В. Борисова, А. Горбаніва, О. Мендрула, В. Момота, О. Парового, О. Сосніна, О. Терещенка, А. Ткаченко, В. Тренева, М. Фатхутдінова, Т. Фолменна, Е. Фрезі, Т. Хокканена, Дж. Хейвуда, П. Хейра, Дж. Хендрі, В. Шапіро та багатьох інших.

Однак окремі питання прийняття аутсорсингових рішень потребують подальшого наукового дослідження та обґрунтування.

### II. Постановка завдання

Метою статті є обґрунтування методики економічного оцінювання доцільності впровадження аутсорсингу в управлінську практику українських промислових підприємств.

Для досягнення поставленої мети було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системний підхід, метод аналізу та синтезу, прийоми логічного моделювання.

### III. Результати

У розвинених країнах усе більшого поширення набуває практика аутсорсингу, під яким розуміють відмову від власного не основного бізнес-процесу та отримання послуг з його реалізації в сторонньої організації-аутсорсера.

У світовій практиці компанії застосовують аутсорсинг у фінансових, логістичних, інформаційних, маркетингових, кадрових підрозділах своїх компаній. Широкий спектр такого використання пояснюється тим, що аутсор-

синг є найбільш ринковим методом взаємодії внутрішньо- і міжфірмової взаємодії на основі делегування функціональних повноважень і бізнес-процесів сторонній компанії. Перехід до аутсорсингової моделі організації зумовлений також тим, що виробнича й комерційна діяльність усе більше ускладнюється, і компанії змушені все швидше реагувати на ринкові зміни, тобто бути більш мобільними в організаційному плані [1].

Важливим кроком у прийнятті аутсорсингових рішень є оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Для теоретичного і практичного виявлення економічної ефективності функціонування промислових підприємств можна застосувати показник поліпшення їх діяльності на основі таких критеріїв, як зростання прибутковості, збільшення обсягів виробництва [2, с. 116]. Оскільки результат діяльності підприємства завжди пов'язаний з його основною метою, то прагнення економічного об'єкта досягти переважного для нього стану визначає цілеспрямованість дій, що під час проведення реструктуризації на основі аутсорсингу зумовлює процес перетворення кількісних показників у якісні.

Із цієї метою необхідно розглядати ефективність аутсорсингу як економічну категорію, яка передбачає спосіб досягнення найкращого результату (підвищення стійкості, платоспроможності, престижу, ділової активності тощо) і максимальної віддачі при проведенні перетворень за якнайменших втрат.

Зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, націлюють підприємства на пошук нових технологій, інструментів, способів, методів ефективного управління на різних етапах життєвого циклу підприємства. Серед основних підходів до оцінювання ефективності управління промисловим підприємством [3] виділяють:

- цільовий – організація існує для досягнення певної мети, відображає цілеспрямованість, раціональність і здійсненність;
- системний (теорія систем) – описує як внутрішню, так і зовнішню поведінку ор-

ганізацій; менеджери повинні мати справу одночасно із внутрішніми й зовнішніми аспектами організаційної поведінки; виживання організації залежить від її здатності адаптуватися до вимог середовища і для задоволення цих вимог повний цикл "вхід–процес–вихід" повинен перебувати в центрі уваги керівництва;

- багатофакторний – передбачає задоволення всіх тих працівників і їх груп, які беруть участь у діяльності організації; передбачає важливість соціальної відповідальності після досягнення основної мети організації.

Згідно з характеристиками основних підходів до оцінювання ефективності управління підприємством і практичної застосовності, зробимо висновок про те, що за допомогою багатофакторного підходу можна інтегрувати системний і цільовий підходи, в свою чергу, поєднання і комбінація всіх трьох підходів формує комплексний підхід. Ураховуючи специфічність і багатогранність процесу реструктуризації на основі аутсорсингу, викликані зміною структури організації на будь-якій стадії життєвого циклу, до нього безпосередньо застосований цей підхід, що припускає:

- досягнення мети – збереження й відновлення стійкості і платоспроможності з урахуванням чинників дії зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- досягнення балансу між різними елементами системи в процесі перетворень;
- задоволення всіх працівників і їх груп, які беруть участь у діяльності організації (для кризового підприємства важливий аспект пов'язаний із задоволенням вимог кредиторів у процесі реструктуризації та фінансового оздоровлення).

Слід зазначити, що інтегрований підхід до оцінювання ефективності реструктуризації промислового підприємства базується на певних принципах:

- 1) взаємозв'язку мети й кінцевого результату реструктуризації;

- 2) декількох критеріїв оптимальності;
- 3) вибору цілей, спрямованих на забезпечення стійкості ринкових позицій бізнес-суб'єкта за принципами маркетингу як ринкової концепції управління;

- 4) взаємозв'язку реструктуризації з життєвим циклом продукції й організації.

При оцінюванні результативності й ефективності аутсорсинг-проекту необхідно звернути увагу на такі аспекти:

1. Цілі проекту. Вони повинні формулюватися максимально конкретно, що дає змогу зменшити кількість можливих альтернатив. Цілі мають бути вимірювані прямо або побічно й досяжні.

2. Можливі результати за умови реалізації проекту і без нього. Це дає змогу оцінити ефект проекту порівняно із ситуацією, якщо він не буде реалізований.

3. Аналіз прямих або побічних витрат і вигод організації. Проект є прийнятним з економічного погляду, якщо під час його здійснення буде досягнуте перевищення вигод над витратами.

4. Аналіз бюджетного ефекту від реалізації проекту. Які зміни у витратній частині бюджету може викликати реалізація проекту?

5. Оцінювання ризиків, пов'язаних з реалізацією цього аутсорсинг-проекту [47].

Критерії оцінювання ефективності аутсорсингу можна розділити на три групи:

- зміна витрат на виконання операцій;
- зміна адміністративних витрат;
- зміна якості послуг.

Для отримання результатів здійснених змін необхідно провести порівняльний аналіз двох форм організації господарських відносин: традиційної й аутсорсингової. Оцінювання ефективності функціонування створеної бізнес-системи на основі аутсорсингу та якості управління важливо проводити відповідно до аналізу досягнення поставлених цілей. Наведена модель аналізу є оптимізаційною. Показники оптимізації визначає економічна доцільність з погляду компанії (табл).

Таблиця

#### Експертний аналіз традиційної й аутсорсингової форм господарських відносин

Чинник оцінки	Вага чинника (P <sub>i</sub> )	Середні бальні оцінки		Оцінка показника		Коефіцієнт оцінки показника (K <sub>o,n</sub> )
		Традиційна форма (ε <sub>т.ф</sub> )	Аутсорсингова форма (ε <sub>в.ф</sub> )	Традиційна форма (O <sub>к.т.ф</sub> )	Аутсорсингова форма (O <sub>к.в.ф</sub> )	
Економічність	0,14	4	5	0,56	0,70	1,25
Результативність	0,16	4	4,5	0,64	0,72	1,13
Фінансова стійкість	0,04	4	4	0,16	0,16	1
Рентабельність	0,18	2	3	0,36	0,54	1,5
Адекватність змін зовнішнього середовища	0,04	2	3	0,08	0,12	1,5
Задоволеність роботою, послугами	0,08	3,5	4	0,28	0,32	1,14
Рівень обслуговування покупців	0,06	4	4,5	0,24	0,27	1,13
Відсутність організаційних патологій	0,06	4	3,5	0,24	0,21	0,86
Соціальна захищеність співробітників	0,14	3,5	3,5	0,49	0,49	1
Збереження робочих місць	0,10	4	4,5	0,40	0,45	1,13

Порівняльний аналіз оцінок відображає рівень досягнення поставлених цілей. Для цього визначають коефіцієнт оцінки показника:

$$K_{o.k} = \frac{O_{k.a.f.}}{O_{k.t.f.}}, \quad (1)$$

де  $O_{k.a.f.}$  – оцінка показника аутсорсингової форми;

$O_{k.t.f.}$  – оцінка показника традиційної форми.

При порівняльному аналізі ефекту організаційних форм відносин досліджуваного підприємства (ПАТ “Південгідромаш”) та аутсорсингової компанії (ГП “Інтелект”) коефіцієнт становив 1,15. Це відображає той факт, що в загальній сумі відбулося поліпшення показників заданих цілей діяльності організації.

На практиці обсяг робіт, що віддаються на аутсорсинг, може з часом змінюватися, зазвичай у бік збільшення. Це веде до підвищення вартості послуг, які купують, проте чим більше обсяг робіт, тим вигідніше коштуватиме кожна елементарна робота в загальному обсязі.

Останнім елементом у процесі аналізу доцільності використання аутсорсингу є розрахунок сукупних господарських ризиків при здійсненні діяльності. Важливо навчитися управляти ризиками й системою їх страхування, особливо в ситуації нестабільності економіки, зміни кон’юнктури ринку, недосконалості ринкових механізмів.

Проведений аналіз ризиків аутсорсинг-проекту дав змогу виявити середній рівень

ризиків, виражений коефіцієнтом  $U_r = 2.45$ , що свідчить про перебування проекту в зоні мінімального ризику й доцільність його впровадження.

#### IV. Висновки

Зниження витрат завжди є потужним інструментом підвищення рентабельності, й аутсорсинг дає можливість не тільки скорочувати витрати, а й використовувати в бізнесі новітні управлінські й інформаційні технології, надаючи малому бізнесу змоги вирішувати масштабніші завдання й успішно розвиватися.

#### Список використаної літератури

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций : учеб. пособ. / [под ред. Б.А. Аникина]. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 187 с.
2. Батенко Л. Реструктуризация как путь к финансовому оздоровлению и прибыльности предприятия / Л. Батенко // Бизнес. Бухгалтерия. – 2000. – № 3. – С. 116–119.
3. Карпец О.В. Реструктуризация современных промышленных предприятий: виды и методика проведения : монография / О.В. Карпец – Владивосток : Изд-во Дальневост. ун-та, 2003. – 356 с.
4. Клементс С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / С. Клементс, М. Доннелан, Р. Седрик [пер. с англ. Н.И. Кобзаревой] – М. : Вершина, 2006. – 416 с.

Стаття надійшла до редакції 03.02.2014.

#### Лемиш Е.М. Внедрение аутсорсинговых решений в процесс реструктуризации предприятия

*В статье рассмотрены основные подходы к оценке эффективности управления предприятиями. Обоснована методика оценки целесообразности внедрения аутсорсинговых решений в деятельность промышленных предприятий.*

**Ключевые слова:** реструктуризация, промышленные предприятия, эффективность, аутсорсинг.

#### Lemish K. Introduction outsourcing solutions in enterprise restructuring

*The article describes the main approaches to assessing the effectiveness of corporate governance. Effectiveness of the restructuring involves a structural change of quantitative and qualitative parameters of business processes, given the rational use of resources needed to ensure the sustainability of industrial enterprises, aimed at the ongoing development of the business. Changes occurring in the external environment, orient on a search for new technologies, tools and methods to effectively manage the various stages of the life cycle of the enterprise.*

*The technique of evaluation of the introduction of outsourcing solutions in the practice of industrial enterprises.*

*Based on the studies identified the role of outsourcing technology as organizational and economic basis of strategies to improve the functional organization of enterprises.*

*A method for determining the feasibility of outsourcing based on the integration of the theory of systems, value chain analysis, business process reengineering, which allows you to carry out a comprehensive analysis of the organization and to identify the direction and scope of outsourcing.*

**Key words:** restructuring, industrial enterprises, efficiency, outsourcing.