

## АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ У ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

© Дідух О., 2012

**Проаналізовано основні підходи до оцінювання ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств, виявлено їх недоліки, а також визначено систему показників оцінки результативності аутсорсингу залежно від видів і етапів його впровадження.**

**Ключові слова:** аутсорсинг, ефективність, види аутсорсингу, аутстафінг, виробничий аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, ІТ-аутсорсинг.

O.V. Dydukh

Lviv Polytechnic National University

## ANALYSIS OF EFFICIENCY OF THE USE OF AUTSORSING IN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES

**The article examines and analyses the basic approaches to defining the effectiveness of outsourcing in economic activity of enterprises, the major drawbacks are found. Also the system of indexes of assessing the effectiveness of outsourcing, depending on the kinds and stages of its implementation, are defined.**

**Key words:** outsourcing, efficiency, types of outsourcing, outstaffing, manufacturing outsourcing, outsourcing business process, IT outsourcing.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки, що характеризується постійним зростанням конкуренції і нестабільністю усіх сфер діяльності, підприємства, бажаючи оптимізувати свою діяльність і зменшити кількість виконуваних функцій, стикаються з необхідністю постійної і налагодженої співпраці з іншими суб'єктами господарювання. На основі цього у світі стрімко розвивається аутсорсинг. Піонерами розвитку аутсорсингу вважають автомобільні компанії, що першими почали делегувати свої виробничі функції, функції постачання і управління стороннім спеціалізованим компаніям. Менеджер General Motors Альфред Слоун за допомогою стратегії спеціалізації й оптимізації виробництва як в межах компанії, так і за її межами (тобто за рахунок аутсорсингу) зумів за шість років вивести із кризи підприємство, яке стало лідером з випуску автомобілів у США, зайнявши 43,5 % ринку та витіснивши компанію Форда. Зазначимо, що Слоун зайняв посаду менеджера у 1921 р., коли General Motors була на межі банкрутства і володіла 13 % автомобільного ринку США. В 40-х роках ХХ ст. методологію Альфреда Слоуна почали використовувати компанії Ford і Chrysler. Згодом ці три компанії в 60-х роках охопили 95 % автомобільного ринку США з виробництва легкових і 90 % з виробництва вантажних автомобілів [1, с. 8–10].

Аутсорсинг – це інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності, який передбачає укладання контракту між замовником і постачальником (аутсорсером) з метою виконання останнім як основних, так і другорядних бізнес-функцій замовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію і оптимізацію підприємницької діяльності, а в окремих випадках тимчасове залучення персоналу. Така форма співпраці дає можливість зосередитися на виконанні стратегічно важливих функцій організації, уникнути додаткових витрат і збільшити прибутковість завдяки зменшенню кількості виконуваних функцій, скороченню штату співробітників, оптимізації організаційної структури і системи управління, а відтак підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Фахівці провідних

країн світу зазначають, що використання аутсорсингових операцій дає можливість на 30 % знизити витрати у процесі господарської діяльності й тим самим збільшити дохідність. Однак на вітчизняному ринку аутсорсингова діяльність недостатньо розвинута. Основною причиною цього є необізнаність менеджерів у питаннях переходу до нового способу ведення бізнесу (з використанням аутсорсингу) та оцінювання його ефективності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання особливостей здійснення і аналізу ефективності аутсорсингу досліджують вітчизняні та закордонні економісти, серед яких Б.А. Анікін, А.Г. Загородній, Г.О. Партин, Є.М. Куцин, Л.О. Лігоненко, Ю.Ю. Фролова, Л.В. Чижевська, І.М. Вигівська, А.П. Дикий, А.С. Скакун, Н.М. Шмиголь. Однак одним із дискусійних питань, яке недостатньо висвітлено у працях науковців, є оцінювання ефективності здійснення аутсорсингових операцій на підприємствах.

**Цілі статті.** Узагальнення способів визначення ефективності впровадження аутсорсингових операцій у господарську діяльність підприємств з урахуванням фінансових, економічних та організаційних аспектів аутсорсингової діяльності й особливостей її видів.

**Виклад основного матеріалу.** Зазначимо, що економічну ефективність будь-якого процесу визначають порівнянням отриманого результату із затраченими ресурсами (витратами). Однією із найважливіших ознак ефективності є досягнення відповідного результату діяльності з найменшими витратами ресурсів [2].

З огляду на сказане вище достатньо точно визначає економічну ефективність використання аутсорсингу Н.М. Шмиголь, який стверджує, що вона забезпечується лише в тому разі, якщо повні витрати виробника на залучення аутсорсингу не перевищують його витрат на реалізацію цього бізнес-процесу власними силами. Якщо ж така умова не виконується, то бізнес-процес краще виконувати власними силами [7, с. 194]. Подібний підхід до визначення ефективності аутсорсингу в Л.О. Лігоненко і Ю.Ю. Фролової, які зазначають, що якщо собівартість бізнес-процесу, виконаного власними силами, більша за сукупні поточні витрати і втрати при купівлі такої послуги в аутсорсера, то перехід на аутсорсинг є виправданим з економічного погляду [5, с. 123].

Основним недоліком згаданих підходів до визначення ефективності використання аутсорсингу є те, що вони не враховують якісної складової аутсорсингової діяльності, адже використання аутсорсингу впливає не тільки на зменшення витрат та збільшення прибутку, а й на покращення якості продукції та зростання обсягів її реалізації. Звідси можна зробити висновок, що під час комплексного аналізу результативності аутсорсингу потрібно враховувати не тільки кількісну зміну параметрів виробництва, а й якісні зміни у функціонуванні компанії та зумовлений цим приріст доходу підприємства.

Зауважимо, що на практиці, визначаючи ефективність аутсорсингу, підприємства-замовники, як правило, порівнюють лише витрати на оплату праці працівників, функції яких планують передати аутсорсеру, із витратами на здійснення цих операцій аутсорсером. Однак за такого підходу, під час порівняння, враховують не усі релевантні витрати на виконання бізнес-процесів, до яких, окрім виплати заробітної плати, належать витрати на організацію виробничого процесу, технологічне забезпечення діяльності, податкові відрахування, програмне забезпечення, а також витрати на оплату відпусток, лікарняних працівникам і можливих штрафів пов'язаних з особливостями діяльності певного відділу на підприємстві. Отже, оцінювання ефективності аутсорсингу треба здійснювати комплексно, що передбачає врахування усіх доходів і витрат на кожному з етапів реалізації певного процесу чи функції.

У таблиці наведено основні види витрат за основними етапами процесу реалізації аутсорсингової угоди [6, с. 231]. Такий підхід надає можливість проаналізувати усі витратні статті при використанні аутсорсингу і виділити основні аспекти визначення його ефективності у процесі попереднього, поточного і підсумкового контролю і аналізу ефективності аутсорсингової діяльності.

### Витрати підприємства за основними етапами реалізації аутсорсингової угоди

Етапи реалізації аутсорсингової угоди	Витрати
Аналізування внутрішнього середовища підприємства і оцінка доцільності передачі в аутсорсинг бізнес-процесів	Витрати планування (витрати на оцінювання ризиків та визначення можливостей застосування аутсорсингу, витрати на розробку стратегії здійснення аутсорсингу тощо)
Аналізування ринку аутсорсингових послуг і вибір підрядника	Витрати реалізації ( витрати на моніторинг ринку аутсорсингових послуг, витрати на організацію тендеру, витрати на підготовку переговорів тощо)
Укладання контракту	Витрати, пов'язані з наданням послуг та обміном інформацією (витрати, пов'язані із забезпеченням документального оформлення операцій, витрати передавання та отримання інформації, витрати на додаткові консультації і переговори)
Передача бізнес-процесів сторонній організації (аутсорсеру) і трансформація виробничо-господарської діяльності	Витрати передачі (витрати на трансформацію діяльності, витрати на зміну умов діяльності й складу працівників підприємства тощо)
Поетапний контроль виконання аутсорсером його функцій, аналіз результатів та коригування відхилень	Витрати на моніторинг і контроль (витрати на здійснення аналізу виконання умов договору, витрати на проведення коригувальних заходів)
Підсумковий аналіз аутсорсингової діяльності та припинення взаємовідносин з аутсорсером	Витрати на припинення взаємовідносин (витрати на здійснення підсумкового аналізу, витрати, пов'язані з пошуком нового виконавця послуг чи з повторною реорганізацією свого бізнесу, витрати, пов'язані зі збитками, завданими аутсорсером у разі невиконання ним умов договору, тощо)

Аналізуючи ефективність аутсорсингу, найчастіше порівнюють фактичні показники діяльності підприємства до і після його впровадження. При цьому основним і достатньо суперечливим завданням для підприємства є вибір системи показників оцінки ефективності аутсорсингових операцій. Щоб правильно сформулювати таку систему, насамперед необхідно зрозуміти суть основних цілей і завдань, які ставлять перед собою власники чи менеджери підприємства, приймаючи рішення щодо аутсорсингу. Вони, як правило, поділяються на короткострокові – це зменшення витрат і збільшення прибутку, а також довгострокові – збільшення економічного потенціалу підприємства, зростання конкурентоспроможності, підвищення якості продукції тощо. Отже, аналіз ефективності аутсорсингу можна здійснювати на основі кількісних і якісних параметрів.

Кількісні показники мають відображати вартісний аспект діяльності підприємства. В економічній літературі їх поділяють на абсолютні, за допомогою яких можна проаналізувати відхилення фактичної величини витрат, доходів і прибутку від базових значень. Так роблять висновок про результативність впровадження аутсорсингу, і відносні, що дають змогу здійснити оцінку ефективності використання трудових ресурсів, основних фондів чи фінансових ресурсів, а також інших складових, які формують економічний потенціал підприємства і беруть участь у процесі аутсорсингу.

За допомогою якісних параметрів можна оцінити, наскільки покращилася діяльність підприємства з погляду якісної складової його функціонування, що впливає на збільшення попиту споживачів і прибутковості підприємства. Інакше кажучи, ефективність впровадження аутсорсингу на підприємстві можна визначити за допомогою таких якісних показників:

- покращення технологічної оснащеності виробничого процесу;
- зростання частки інноваційної продукції;
- зменшення частки браку;
- покращення якості й оперативності наданих послуг чи виробленої продукції, а також її складових елементів;
- оптимізація організаційної структури, процесу виробництва тощо.

Отже, ефективність впровадження аутсорсингу на підприємстві можна оцінювати за системою показників, які подано на рисунку.



*Основні показники оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві*

Оцінюючи ефективність аутсорсингових операцій, треба врахувати, що різні види аутсорсингу характеризуються певними особливостями, а це в результаті впливає на вибір параметрів визначення впливу аутсорсингу на діяльність підприємства. Зазначимо, що в світовій практиці виділяють такі основні види аутсорсингу:

- аутсорсинг персоналу, чи аутстафінг;
- виробничий аутсорсинг;
- аутсорсинг інших бізнес-процесів підприємства;
- IT-аутсорсинг.

Аутстафінг полягає у найманні працівників без оформлення з ними юридичних відносин. Його поділяють на: лізинг персоналу, який означає, що потрібний замовникові персонал входить у штат підприємства-провайдера (наприклад, кадрового агентства) і в разі необхідності замовник залучає певного працівника або групу фахівців до виконання певних бізнес-функцій; добір тимчасового персоналу, суть котрого полягає у тому, що кадрове агентство на прохання замовника залучає необхідного працівника, укладає з ним трудовий договір і скеровує на роботу до останнього; виведення персоналу за штат, за якого підприємство звільняє частину свого персоналу, а провайдер наймає на роботу [3, с. 89]. Отже, очевидно, що основною метою здійснення аутстафінгу для підприємства є можливість оптимізувати організаційну структуру і підвищити ефективність

використання трудових ресурсів. Аутстафінг також сприяє зменшенню витрат підприємства на виплату заробітної плати та супутніх соціальних і податкових відрахувань до бюджету. Враховуючи основні особливості аутсорсингу персоналу, можна зробити висновок, що для оцінки його впливу на підприємство найкраще використовувати показники аналізу ефективності використання трудових ресурсів, розраховані до і після впровадження аутсорсингу у господарську діяльність підприємства. До основних із них належать:

- приріст продуктивності праці;
- зменшення трудомісткості одиниці продукції;
- приріст коефіцієнта використання корисного фонду робочого часу;
- приріст рентабельності витрат на персонал.

Суть виробничого аутсорсингу полягає в передаванні частини, а іноді й повного виробничого циклу на виконання сторонній організації. У цьому разі на аутсорсинг може бути передане як основне виробництво, так і допоміжне, пов'язане з виготовленням комплектуючих і допоміжних матеріалів. Отже, зауважимо, що у разі, якщо підприємство передає зовнішньому підряднику лише виробничі функції, оцінювання результативності аутсорсингу доцільно здійснювати на основі показників зміни ефективності виробництва чи використання виробничих фондів, зокрема:

- приросту рентабельності виробництва;
- збільшення фондівдачі основних виробничих фондів;
- збільшення коефіцієнта інтенсивного використання обладнання;
- зменшення матеріаломісткості продукції;
- приросту рентабельності продукції.

Аутсорсинг бізнес-процесів – це передавання стороннім організаціям тих процесів і послуг, які не є основними у підприємницькій діяльності. Як правило, у цей комплекс входить аутсорсинг маркетингових, логістичних і фінансових послуг, передача сторонньому виконавцю процесів щодо управління виробничими об'єктами, інтелектуальними і гарантійними ресурсами тощо. Оскільки до аутсорсингу бізнес-процесів належить цілий ряд різноманітних господарських функцій, то виділити єдину систему показників визначення його ефективності важко. Це залежить від особливостей процесів, які передають аутсорсеру. Наприклад, ефективність аутсорсингу маркетингових чи логістичних процесів доцільніше визначати на основі аналізу динаміки витрат, доходів і прибутку, а для визначення ефективності аутсорсингу фінансових послуг доцільно використовувати коефіцієнти ліквідності, платоспроможності й фінансової стійкості підприємства, розраховані до і після його впровадження. Узагальнювальними показниками ефективності аутсорсингу бізнес-процесів є приріст показників рентабельності після його реалізації, окремі з яких обчислюють залежно від тих функцій, які передають на аутсорсинг. До основних із них зараховують:

- приріст рентабельності основної діяльності;
- приріст рентабельності активів;
- приріст рентабельності продажів;
- приріст чистої рентабельності підприємства.

Щодо ІТ-аутсорсингу, то він передбачає передавання функцій у сфері інформаційних технологій зовнішньому спеціалізованому виконавцю послуг. Його можна поділити на три типи:

1. Професійний (аутсорсер має кращих фахівців, ніж замовник).
2. Виробничо-технологічний (аутсорсер має необхідні апаратні й професійні потужності).
3. Фінансово-адміністративний (аутсорсер здійснює керування деякими проектами, щоб прискорити їх виконання та знизити собівартість) [4, с. 214].

Зазначимо, що саме ІТ-аутсорсингу сьогодні приділяється особлива увага, через те що він є лідером за обсягами аутсорсингових операцій у світі. Такий стрімкий розвиток ІТ-аутсорсингу пояснюється тим, що підприємства не встигають самостійно стежити за високими темпами розвитку технологій, що може призвести до втрати ними конкурентоспроможності на ринку. Сьогодні впровадження новітніх розробок і програм у господарську діяльність є одним із найважливіших факторів успіху підприємницької діяльності. Ефективність ІТ-аутсорсингу слід оцінювати

насамперед за якісною складовою діяльності підприємства, тому що основною метою використання нових технологій у процесі господарювання є покращення якості продукції, оптимізація виробничих процесів і ефективності господарської діяльності загалом. Тобто у разі використання ІТ-аутсорсингу треба враховувати витрати на здійснення процесу аутсорсингу і доходи від вдосконалення діяльності компанії після впровадження нових технологій чи програм.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проаналізувавши основні показники оцінювання ефективності використання аутсорсингу в господарській діяльності підприємств, можна зробити висновок, що аналіз результативності аутсорсингу на підприємстві можна здійснювати як на основі специфічних показників за певними видами аутсорсингу, наприклад, показників визначення ефективності трудових ресурсів чи процесу виробництва (у випадку аутстафінгу чи виробничого аутсорсингу), так і за допомогою узагальнювальних показників оцінки ефективності діяльності підприємства. Для визначення ефективності аутсорсингу треба вибирати параметри залежно від поставлених завдань і напрямів діяльності підприємства та особливостей функцій, переданих зовнішньому підряднику.

Окрім цього, визначаючи ефективність аутсорсингу, потрібно здійснювати аналіз не тільки кількісної, а й якісної складової діяльності підприємства, оскільки часто аутсорсингова діяльність спрямована саме на її покращення.

Отже, оцінка результативності аутсорсингу має здійснюватися комплексно з урахуванням усіх витрат, доходів, фінансових результатів, ризиків і переваг, пов'язаних зі здійсненням такого виду діяльності.

Оскільки використання аутсорсингових операцій пов'язане також зі значними ризиками, що впливає на результативність таких операцій, то подальших досліджень потребує оцінка методик обґрунтування ризиків і способів їх нейтралізації.

1. Аникин Б.А. *Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие.* / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2009. – 320 с. – (Высшее образование). 2. Вільна енциклопедія Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org>. 3. Загородній А.Г. *Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства* / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // *Фінанси України.* – 2009. – № 9(166). – С. 87–97. 4. Куцин Є.М. *Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу* / Є.М. Куцин // *Вісник Хмельницького національного університету.* – 2011. – № 1. – С. 213–217. 5. Лігоненко Л.О. *Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу* / Л.О. Лігоненко, Ю.Ю. Фролова // *Актуальні проблеми економіки.* – 2005. – № 6(48). – С. 115–125. 6. Чижевська Л.В. *Професійна діяльність бухгалтера : аутсорсинг, ризики, захист інформації [Текст]: монографія* /Л.В. Чижевська, І.М. Вигівська, А.П. Дикий, А.С. Скакун. – Житомир: ЖДТУ, 2011. – 403 с. 7. Шмиголь Н. М. *Аутсорсинг як метод оптимізації суб'єкта господарювання* / Н.М. Шмиголь // *Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво.* – 2010. – № 4. – С. 194–197.