

АУТСОРСИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОТРИМАННЯ СТІЙКОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ

OUTSOURCING OF BUSINESS PROCESSES AS AN INNOVATIVE TOOL FOR OBTAINING A SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Саєнсус М.А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Одеський національний економічний університет

У сучасних умовах конкурентні позиції підприємств на ринку постійно змінюються, тому необхідно регулярно застосовувати нові принципи управління, оскільки ризик втрати отриманих конкурентних позицій дуже високий. Упровадження аутсорсингу може як підвищити конкурентні переваги підприємств, так і підвищити ризики. У статті розглянуто сутність, проведено аналіз і порівняння найбільш значущих характеристик такої категорії, як аутсорсинг. Результатом дослідження є визначення умов використання інструментів даної категорії.

Ключові слова: аутсорсинг, конкурентоспроможність, менеджмент, інсорсинг, бізнес-процес, компетенція.

В современных условиях конкурентные позиции предприятий на рынке постоянно меняются, поэтому необходимо регулярно применять новые принципы управления, так как риск утраты полученных конкурентных позиций очень высок. Внедрение аутсорсинга может как повысить конкурентные преимущества предприятий, так и повысить риски. В статье рассмотрена сущность, проведены анализ и сравнение наиболее значимых характеристик такой категории, как аутсорсинг. Результатом исследования является определение условий использования инструментов данной категории.

Ключевые слова: аутсорсинг, конкурентоспособность, инсорсинг, бизнес-процесс, менеджмент, компетенция.

In modern conditions, the competitive positions of enterprises on the market are constantly changing, so it is necessary to regularly apply new management principles, since the risk of losing the competitive positions is very high. The introduction of outsourcing can both increase the competitive advantages of enterprises and increase risks. The article considers the essence, analyzed and compared the most significant characteristics of such categories as outsourcing. The result of the study is to determine the conditions for using tools of this category.

Keywords: outsourcing, competitiveness, insourcing, business process, management, competence.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Актуальність розгляду проблем діяльності підприємств у контексті турбулентного середовища не викликає сумнівів. Сучасна економіка характеризується високою швидкістю змін, що призводить до розвитку й упровадження нових технологій. Кожна інновація несе як нові можливості для підприємств, так і нові ризики. Минливе бізнес-середовище зумовлює інновації підприємств для забезпечення конкурентоспроможності. Під інновацією слід розуміти вдосконалення і трансформацію процесів, пов'язаних із діяльністю підприємства. Розвиток сучасної економіки диктує підприємствам необхідність перегляду своїх організаційних структур для адаптації і виживання в динамічних умовах шляхом переходу на різні

форми партнерства. Однією з форм організації бізнесу в сучасній економіці став аутсорсинг – практика вирішення проблем функціонування та розвитку компаній в економіці шляхом скорочення витрат, збільшення пристосованості до умов зовнішнього середовища, поліпшення якості продукції та послуг, зменшення ризику. Стрімкий розвиток аутсорсингу в усьому світі став можливим багато в чому завдяки бурхливому розвитку інформаційних технологій. Необхідні нові практичні та теоретичні знання, що сприяють підвищенню рівня компетенції організації у питаннях ведення бізнесу і придбання нових відмінних компетенцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Теоретичною і методологічною базою даної роботи

послужили праці вчених-економістів і фахівців з управління, сучасні розробки у сфері передачі функцій бізнес-процесів стороннім організаціям, логістики та теорії управління. Під час дослідження використано праці фахівців: А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевої, Г.Б. Клейнера, В.С. Єфремова, Б.А. Анікіна, Б.З. Мільнера, Р.А. Фатхутдінова, В.П. Баранчєєва, В.Ф. Комарова, Р. Кліка і Т. Дьюнінга, Д. Хейвуда, Дж. Куїна і Ф. Хілмера, Ф. Віскірхена, П. Готшталька і Х. Соллі-Сетера, Й. Хелвей і Б. Мелбі, Е. Зана, І. Дітріха і М. Браун, П. Друкера, Р. Дафта, М. Портера, О.Е. Уільямсона, С.К. Прахалда, Дж. Лайкера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Хаммера і Дж. Чампі, Ф. Кейнкросс та ін. з проблем інноваційного та стратегічного управління, теорії організації, логістики, теорії процесного управління і реінжинірингу бізнес-процесів та ін.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті – теоретичне обґрунтування сутності аутсорсингу як сучасної методології управління підприємством; аналіз, узагальнення та уточнення наявного понятійного апарату аутсорсингу; виявлення й аналіз тенденцій та етапів розвитку аутсорсингу в економічних системах; класифікація форм і видів аутсорсингу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Переслідуючи мету підвищення ефективності та конкурентоспроможності економічної системи, аутсорсинг як методологія управління спирається на використання ресурсів зовнішньої організації-партнера замість розвитку внутрішніх ресурсів і компетенцій в тих видах діяльності, які не є ключовими і стратегічно важливими. Даний підхід відкриває доступ до будь-яких технологічних, інтелектуальних, інформаційних ресурсів, що існують на сучасному ринку.

Дж.К. Грейсон і К. О'Делл у кінці 80-х років ХХ ст. так визначили основні риси «нової світової економіки» [1, с. 864]: глобальне виробництво: товари виробляються практично всюди у світі на заводах, «кочують» залежно від змін в економіці і технологіях; технологія: передова технологія перестає бути монополією розвинених країн, нововведення поширюються всюди в найкоротший час, їх копіювання, поліпшення і використання стають не менш важливими, ніж винахід; порівняльна перевага: динамічне і залежне від людей, а не статичне і визначається природними умовами; країни, бідні природними ресурсами, можуть стати серйозними суперниками у світовій конкурентній боротьбі; «людський капітал»: найбільш цінний ресурс, набагато важливіший, ніж природні ресурси або накопичене багатство; фінанси: величезна фінансова влада зосереджується на Сході, особливо в Японії, яка стає фінансовим центром ХХІ ст; гнучкість: перевага дає здатність до швидкої адаптації, а не володіння спеціалі-

зованими навичками; протекціонізм: зростаюча загроза зведення бар'єрів у світовій торгівлі і торгових воєн; якість: стає ще більш важливою, особливо в господарствах, орієнтованих на інформацію та послуги; пошук кращих умов: робочі місця і заводи «пересуваються» з країни в країну в пошуках більш низьких витрат, вищої ефективності та якості; товари на ринку: значення традиційних товарів, які знижуються, швидко перетворення технічних нововведень у стандартні масові товари; Тихоокеанський басейн: економічний центр світу в ХХІ ст.; нова модель: нове трактування «капіталізму» в Азії може виявитися успішніше американського.

Конкурентні переваги купуються за рахунок знаходження нових можливостей їх використання.

Ресурси, укладені всередині організації, самі по собі вже не створюють конкурентних переваг. Необхідні для подолання нинішніх проблем ресурси – інформація, технології, знання та кваліфікація фахівців – знаходяться у зовнішньому середовищі, завданням є залучення цих зовнішніх ресурсів, уміле їх використання. П. Друкер [2, с. 272] відзначає, що серед завдань в ХХІ ст. на перший план виходить формування ринкових структур, об'єднаних й юридично, й економічно. При цьому фундаментом діяльності повинна стати сприйнятність споживачем цінності кінцевого продукту. Сучасні технології відкривають доступ до будь-яких технологічних, інтелектуальних, інформаційних ресурсів, що існують на сучасному ринку. Природними обмеженнями відносно користування зовнішніми ресурсами є їх доступність на відкритому ринку і можливості встановлення формальних відносин із носіями цих ресурсів. Спеціальна угода про аутсорсинг є засобом реалізації взаємовідносин між різними сторонами, а методи управління цими процесами взаємодії визначаються як конкретні умови. З розширенням практики, орієнтованої на використання зовнішніх ресурсів і можливостей замість розвитку власних компетенцій в окремих видах та напрямках діяльності, аутсорсинг у теорії сприймається неоднаково, це видно з таких моделей аутсорсингу:

1. Аутсорсинг – бізнес-рішення. Для реалізації відносин аутсорсингу необхідно послідовне прийняття цілої низки взаємопов'язаних управлінських рішень, у результаті яких устанавлюється особливий тип взаємин між організаціями, залученими в процес створення цінності. У теорії аутсорсинг розглядається як «сучасна форма ділових відносин, яка пов'язана з розвитком спільного підприємництва і кооперацією, що базуються на довгострокових стратегічних рішеннях» [3, с. 456].

2. Аутсорсинг – бізнес-модель. На думку авторів, це одна з найскладніших бізнес-моделей у взаємодії зі стороннім фахівцем і партнером, заснована на видимій та постійній обов'язковій підтримці виконання й відповідальності

обох сторін. У різних сферах діяльності різними організаціями застосовуються різні аутсорсингові бізнес-моделі [4, с. 288].

3. Аутсорсинг – тип інтеграції в бізнес-простір. На думку В.С. Єфремова, аутсорсинг «передбачає залучення організацією сторонніх організацій для здійснення її окремих внутрішніх видів діяльності. Аутсорсинг організації може виникати не тільки з боку галузі, коли сторонні організації здійснюють деякі виробничі процеси, а й з боку ринку, коли здійснюються певні процеси, пов'язані з реалізацією». Компанії активно впливають на структуру і глибину своєї галузевої інтеграції. Встановлення певного типу відносин між організаціями передбачає активну участь у формуванні ділового середовища. Зокрема, відносини аутсорсингу завжди знаходять відображення у відповідних договорах або контрактах [5].

4. Аутсорсинг – бізнес-технологія. Поділяючи поняття технології організації бізнесу і технології управління, не можна залишити поза увагою особливу роль аутсорсингу в зміні систем управління. «Під технологією управління розуміються способи практичного застосування сучасних наукових методів і засобів прийняття рішень» [6, с. 256]. Закладені В.Ф. Комаровим основи технології управління передбачають свідоме проектування технологічних процесів управління, тобто вибір послідовності і комбінації управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, і слідує за усвідомленим вибором концепції управління [7, с. 272].

5. Аутсорсинг як нова концепція менеджменту дає значний простір тлумачення нового підходу до управління. Б.А. Анікін і В.І. Воронов розглядають аутсорсинг як логічне продовження сформованої системи концепцій управління організаціями. Ця концепція менеджменту склалася в 90-ті роки ХХ ст., описуючи мезокономічну концентровано-розподільну систему функцій, повноважень, відповідальності III рівня у період, коли пропозиції перевищують попит [8, с. 107–116].

6. Аутсорсинг – соціально-технічні інновації. Інноваційний характер процесу аутсорсингу підкреслюється завдяки доступу до нових знань, залучення кваліфікованих фахівців, перебудови системи управління організацією на основі інформаційних технологій розглядаються як результат переходу до нової інноваційної концепції управління організацій, а отже, і зміною підходу до управління персоналом [9, с. 17].

Завдяки значному розширенню можливостей за рахунок використання ресурсів та компетенцій зовнішніх організацій аутсорсинг набув широкого поширення у практиці сучасного бізнесу. Починаючи з 90-х років ХХ ст. дослідженню особливостей використання, аналізу переваг і недоліків аутсорсингу присвячено численні роботи зарубіжних фахівців. Аналіз різних типів

стратегічних альянсів на основі аутсорсингу є темою постійної уваги фахівців. Так, узагальнюючи приклади діяльності компаній ALLDATA GmbH, DeTeSystem GmbH, IBM, EDS, Siemens Business Services, KPMG Consulting GmbH та ін., автори приходять до висновку про істотно якісну зміну підходів до використання аутсорсингу [10].

Європейські вчені Й. Діттріх і М. Браун [11, с. 153] провели детальний аналіз методології аутсорсингу на прикладі численних проектів, реалізованих компанією EDS у Німеччині та країнах Східної Європи, і сформулювали загальний підхід до оцінки економічного потенціалу аутсорсингу. Обсяг і різноманітність спеціалізованих послуг, що користуються попитом на сучасному ринку, неухильно зростають, демонструючи тенденцію до розширення практики аутсорсингу в усіх сферах діяльності організації. Інше поширене тлумачення терміну *outsourcing* має такий сенс: винесення за межі компанії окремих видів діяльності, які не є стратегічно важливими.

В основі даного визначення лежить поширений підхід до поділу основних (ключових – *core*) і не основних (*non-core*) видів діяльності або процесів із подальшою передачею відповідальності за виконання неосновних видів діяльності (процесів) зовнішнім організаціям. У цьому сенсі аутсорсинг пропонується як синонім терміну *downsizing* – скорочення, коли мається на увазі скорочення як розмірів, так і персоналу компанії. Як аналогічних аутсорсингу пропонуються терміни *shrinking* – скорочення, стиснення організації, *spin off* – реструктуризація, або виділення одиниць бізнесу, і т. п. Організація-виробник грає в даному разі роль системного інтегратора. Скорочення активів і чисельності власного персоналу організації-виробника, а також зменшення числа рівнів управління є можливими наслідками використання методології аутсорсингу [8, с. 125]. У джерелах німецькою для характеристики залучення зовнішніх організацій-виконавців до реалізації окремих процесів у діяльності організації використовується термін *auslagerung* або які запропоновані як синоніми терміну *outsourcing*. Німецькі дослідники також розглядають аутсорсинг як форму ланцюга поставок.

Розглянемо низку визначень аутсорсингу, використовуваних у різних джерелах. Автори англійської літератури часто уникають визначення безпосередньо аутсорсингу, обмежуючись уточненням суті конкретних управлінських рішень і концепцій, зокрема що стосуються аутсорсингу інформаційних технологій або бізнес-процесів. Різне тлумачення терміну «аутсорсинг» різними авторами демонструє різні цільові підходи до використання методології аутсорсингу.

Терміном «офшорний аутсорсинг», або «офшорне виробництво» (*offshoring*, або *offshore outsourcing*), прийнято називати вине-

сення частини виробництва за кордон або використання «віддаленого персоналу» інших країн. Характерний приклад офшорного виробництва – використання компанією Microsoft (США) праці офшорних програмістів (Індія, Китай, Росія, Філіппіни та ін.). Офшорний виробничий аутсорсинг широко застосовується західними компаніями з кінця ХХ ст., переважно щодо низькокваліфікованої праці [12]. Сучасна практика офшорного аутсорсингу передбачає підвищення вимог до кваліфікації офшорного персоналу внаслідок інформатизації процесів. Практиці offshore outsourcing американськими дослідниками протиставляється onshore або nearshore outsourcing – залучення «віддаленого персоналу» всередині країни або сусідніх країн: Канади, Мексики, Центральної і Латинської Америки [9, с. 18].

Global sourcing (інакше international sourcing) – використання глобальних або міжнародних джерел – термін, що характеризує інтернаціоналізацію і глобалізацію діяльності компанії і означає доступ до ресурсів глобального ринку, глобальних джерел поставок. Використання ресурсів у глобальному масштабі, за словами Р. Дафта, означає також участь компанії в міжнародному русі робочої сили, тобто винесення виробництва в ті країни, де використання трудових і матеріальних ресурсів пов'язане з найменшими витратами [13, с. 828].

В.В. Сіняєвим [14] введено поняття комерційної системи аутсорсингу як динамічної системи різноманітних економічних зв'язків між суб'єктами комерційної діяльності для виконання комерційних, виробничих, інноваційних функцій і професійних послуг на взаємовигідній основі з урахуванням простору і часу. Комерційна система аутсорсингу розглядається як інтегроване ціле у вигляді виробничо-комерційного комплексу товарів і послуг, що існує в певному економічному, правовому, культурному та соціальному середовищі в конкретний момент часу для здійснення обміну між замовником і постачальником послуги (аутсорсером). Інсорсинг (insourcing) трактується як включення в число видів діяльності нових, що раніше не виконувалися нею, наприклад у результаті поглинання або злиття [15]. Інсорсинг, як і аутсорсинг, передбачає зміну конфігурації соціально-економічної системи, здійснюване на тривалий термін і для більш повної відповідності вимогам ринку або кінцевого споживача. Це одна з можливостей реалізації стратегії диверсифікації, забезпечення стратегічних переваг шляхом освоєння нових напрямів діяльності або розвитку нових функцій [10]. Процес інсорсингу носить характер організаційних інновацій і може бути розглянутий як протилежний процесу аутсорсингу, він відображає прагнення до централізації управління, повноцінного контролю над реалізацією всіх видів діяльності і зниження залежності від постачальників послуги підвищенню конкурент-

ної безпеки. На протиставлення процесів інсорсингу й аутсорсингу з позицій вибору між двома можливими шляхами розвитку організації вказує Д.В. Чернова [16]: механізмом реалізації процесу інтерналізації є інсорсинг, а механізмом реалізації екстерналізації – аутсорсинг. Автором зазначено, що інсоринг – рішення, що вибирається щодо здійснення функцій, які раніше підприємством не виконувалися, або переданих на аутсорсинг.

Е. Аксьонов і І. Альтшулер дають таке визначення інсорсинга: це спосіб управління наданням структурованих послуг, за якого роль постачальників послуг, відповідальних за відповідність пропонованим до послуг функціональним вимогам, виконують підрозділи, що знаходяться під контролем покупця. Інсорсинг щодо інформаційних процесів розглядається як переважний спосіб надання послуг, коли у цьому режимі виконується основний обсяг (> 80%) операцій. Інсорсингом називають також практику використання внутрішніх ресурсів компанії, принципову орієнтацію на внутрішні ресурси, відмову від аутсорсингу. У цьому разі використовується також термін inhouse – внутрішній, наявний у межах даної організації. У низці джерел термін інсорсинг використовується для характеристики бізнес-системи класичного або замкнутого типу, тобто орієнтованої на використання внутрішніх ресурсів [17].

Компанія здійснює вибір між інсорсингом, аутсорсингом і безліччю змішаних форм взаємодії з постачальниками послуг. При цьому прийняті рішення можуть бути сконцентровані в таких напрямках:

1. Інсорсинг – використання власних ресурсів компанії, включення у виробничу систему процесів, раніше реалізованих зовнішніми постачальниками послуг.

2. Аутсорсинг (повний або частковий) – залучення зовнішніх ресурсів (послуг) для реалізації процесів, які раніше виконувалися самостійно.

3. Mix – поєднання інсорсингу й аутсорсингу, ініціація нових бізнес-процесів, розвиток власних компетенцій або взаємовигідного співробітництва в нових, перспективних сферах діяльності.

Можливості організації виробничої діяльності на основі аутсорсингу або інсорсингу визначає архітектуру вироблених продуктів і послуг. На думку дослідників, для продукту модульної архітектури не має значення, ким і де виробляються окремі компоненти, якщо вони повністю відповідають специфікації [18]. З іншого боку, створення продукту взаємозалежної архітектури, коли його якість і специфічні характеристики залежать від того, як розроблені та виготовлені окремі компоненти, сприяє задоволенню індивідуальних або навіть унікальних вимог кінцевого споживача. Підхід до управління економічною системою з позиції методології аутсорсингу дає змогу широко інтерпретувати поняття аутсор-

сингу й інсорсингу, розрізняючи при цьому лише напрями передачі окремих функцій і процесів від одного господарюючого суб'єкта іншому. Поширений термін *reverse outsourcing*, *ре-інсорсинг* (у деяких джерелах званий також *backsourcing*) також означає повернення в число виконуваних організацією самостійно тих видів діяльності, які одного разу були винесені за її межі, тобто передані аутсорсеру.

Якщо в 90-х роках ХХ ст. основною темою, що супроводжує обговорення можливостей аутсорсингу, була тема зниження витрат, то нині значна увага приділяється створенню стратегічних альянсів великих компаній із середніми і малими спеціалізованими підприємствами в рамках глобальних проектів. Зарубіжні фахівці звертають особливу увагу на еволюцію підходів до використання зовнішніх ресурсів – перехід від простого винесення непрофільних функцій «за межі» власної організації (з передачею повної відповідальності за їх виконання зовнішньому партнеру-аутсорсеру) до стратегічної співпраці й об'єднання компетенцій у рамках аутсорсингу.

Орієнтація на переважне використання спеціалізованих послуг зовнішніх організацій замість розвитку власних компетенцій в окремих напрямках діяльності безпосередньо пов'язана з комплексом стратегічних рішень, що визначають довгостроковий розвиток компанії. В основі стратегічного підходу до аутсорсингу лежить виділення основних напрямів діяльності та визначення ключових компетенцій, що становлять головну відмінність підприємства від конкурентів. Дж. Куїнн і Ф. Хілмер [19], детально досліджуючи проблеми стратегічного розвитку організацій, розглядають стратегічний аутсорсинг як комбінацію двох взаємопов'язаних стратегічних напрямів: концентрацію внутрішніх ресурсів на ключових компетенціях, що становлять явну перевагу компанії; стратегічну орієнтацію на залучення зовнішніх ресурсів для інших видів діяльності. Результатом комбінації цих двох стратегічних напрямів повинні стати такі основні переваги, що забезпечують конкурентоспроможність організації:

1) швидка реакція на зміни ринку і технологій;
2) поділ ризиків у результаті спільної діяльності;

3) використання всіх доступних компетенцій зовнішніх постачальників і їх спеціальних професійних можливостей;

4) скорочення циклів упровадження, забезпечення найкращої відповідної реакції на запити споживача.

Таким чином, стратегічний аутсорсинг заснований на теорії ключових компетенцій (*core competencies*), згідно з якою діяльність, яка не належить до сфери ключових компетенцій організації, повинна передаватися аутсорсерам, «найкращим у своїх категоріях», за винятком сфер діяльності, які складають основу безпеки компанії і забезпечують збереження конкурент-

них переваг [20]. На думку авторів, необхідність зосередження уваги на ключовій компетентності в діяльності організації й є основним мотивом для аутсорсингу всіх інших видів діяльності [21].

Однак практика управління показує, що найбільш важким для організації саме й є однозначне визначення того, які із взаємозалежних видів діяльності повинні бути віднесені до сфери ключових компетенцій [22]. С.К. Прахлад і Г. Хемел вважають, що сфера ключових компетенцій організації визначається сукупним знанням (*collective learning*), що має відношення до гармонізації технологічних потоків, організації діяльності та способам створення цінності. Ключова компетенція повинна робити внесок в усвідомлювані споживачем вигоди кінцевого продукту, а також із працею піддаватися відтворенню з боку конкурентів.

Д. Леонард-Бартон [23] визначає ключові можливості (*Core capabilities*) як сукупність знань організації, яка відрізняє її від інших і забезпечує конкурентну перевагу. Дана сукупність знань характеризується чотирма параметрами: змістом (знаннями і навичками співробітників); технологією (вбудованою в технічні системи); процесами створення знань і управління ними (впровадженими в систему управління); цінністю і нормами, асоційованими з процесами створення знань і управління ними.

Дж. Куїнн і Ф. Хілмер [19] вважають, що за абсолютної надійності і високої ефективності всіх провайдерів на ринку розсудливі виробники віддавали б на аутсорсинг узагалі всі види діяльності, крім тих специфічних, в яких вони самі мають унікальну конкурентоспроможність. Сутність зони ключової компетенції, на думку авторів, визначається такими основними тезами:

- стабільні знання або навички, а не продукти або функції;

- гнучкі, довгострокові платформи – можливість адаптації і розвитку;

- обмеженість кількості (більшість компаній може мати одну або дві, рідко одну і максимум п'ять зон ключових компетенцій);

- унікальні ресурси, використовувані в ланцюжку створення цінності;

- сфери, в яких компанія може домінувати;

- елементи, важливі для клієнтів у довгостроковому плані;

- їх вбудованість в організаційну систему.

Оскільки всі провайдери на ринку тією чи іншою мірою недосконалі, переваги від співпраці в кожному конкретному напрямі діяльності будуть визначатися мінімізацією вразливості організації, можливість досягнення високого результату (наприклад, зниження витрат) за збереження гнучкості щодо вимог споживачів та забезпечення необхідного рівня керованості. Відмова від аутсорсингу в низці випадків пояснюється необхідністю високого ступеня керованості і контролю. Іншу можливість збереження керованості системою надає довгострокове

стратегічне співробітництво з провайдером на основі спільного володіння (joint-ownership arrangement).

Прийняття стратегічних рішень щодо аутсорсингу основних або допоміжних процесів здійснюється на основі детального вивчення плюсів і мінусів можливого партнерства. Численні дослідження на тему аутсорсингу пропонують різні підходи до оцінки стратегічних альтернатив. Пріоритети у використанні аутсорсингу тих чи інших видів діяльності для кожної організації можуть визначатися такими основними факторами, як [10, с. 10]: інтенсивність знань; залежність від постачальника послуг; юридична незалежність підприємства; стабільність виробничих процесів; пов'язаність об'єктами (наприклад, персоналом або робочими приміщеннями). Розвиток ринку спеціалізованих послуг і формування пропозиції з боку потенційних аутсорсерів у різних сферах діяльності сприяє розширенню спектра стратегічних рішень, доступних керівництву організації-виробника. Практика управління показує, що аутсорсинг розглядається менеджерами як мінімум як прийнятна стратегічна альтернатива, як тільки ринок пропонує нові доступні види послуг (наприклад, логістичних, інформаційних, бухгалтерських, рекламних, юридичних, страхових та інших видів ділових послуг). Оцінка відповідної пропозиції може здійснюватися, наприклад, за допомогою портфельного аналізу як одного з поширених інструментів стратегічного менеджменту.

Позиціонування кожної з розглянутих для потенційного аутсорсингу логістичних функцій здійснюється тут за двома критеріями: відносної вартості послуги і ступіня індивідуальних вимог виробника (або кінцевого користувача), які має задовольняти пропозицію постачальника послуг. Так званий «коридор аутсорсингу» дає змогу розглядати можливість передачі виконання функцій зовнішньої організації, які потрапляють у нього. Ухвалення стратегічного рішення про аутсорсинг буде залежати в даному разі й від комплексності пропозиції логістичного провайдера. Процедура вибору стратегічного партнера для аутсорсингу здійснюється щодо всіх виділених функцій або процесів: допоміжних, основних і щодо всіх доступних на ринку послуг. Даний стратегічний підхід заснований на порівняльному аналізі можливостей, що надаються кожним із потенційних партнерів [10, с. 10]. Стратегічний аутсорсинг лежить в основі формування об'єднання юридично незалежних організацій, орієнтованих на довгострокову взаємовигідну співпрацю і мають на меті використовувати матеріальні, інформаційні, інтелектуальні та інші ресурси один одного. Засновані на

стратегічному аутсорсингу структури мають такі характерні ознаки: наявність стабільної організаційної форми і формальних договірних відносин, в яких відображені взаємні зобов'язання сторін; закріплення в договорі термінів взаємодії; наявність одного керівного центру або центру системної інтеграції; відсутність конфлікту інтересів сторін.

Дані ознаки відрізняють відношення стратегічного аутсорсингу від інших стратегічних альянсів, для яких можлива наявність декількох рівноправних центрів управління або конфліктів інтересів. Загалом можна вважати стратегічним аутсорсингом альянси, в яких формально закріплено взаємовідносини замовника і виконавця або співвиконавця у реалізації конкретних спільних проектів. Як і стратегічні альянси, стратегічний аутсорсинг являє собою альтернативу злиттю і поглинанню компаній з утворенням однієї юридичної особи. Типологія стратегічних альянсів на основі аутсорсингу заслуговує окремого розгляду. Стратегічний альянс партнерів по аутсорсингу спирається на два принципові положення: партнерство у створенні вартості та партнерство в управлінні ризиками.

Створення стратегічних альянсів на основі аутсорсингу дає змогу максимально ефективно використовувати загальні ринкові шанси, відкриває перед партнерами нові ринки і джерела отримання прибутку. Стратегічні альянси великих компаній із середніми і дрібними спеціалізованими фірмами на основі глобального аутсорсингу – структури, які будуть домінувати на ринку в найближчому майбутньому.

Стратегічний аутсорсинг може розглядатися з позицій формування системи створення вартості організації – замовника послуг аутсорсингу. Конкурентна перевага складається як результат здійснення безлічі окремих видів діяльності, що входять до складу процесів розроблення, виробництва, маркетингу, доставки та обслуговування кожного продукту компанії. Кожен вид діяльності пов'язаний із перетворенням ресурсів у кінцевий продукт. Визначаючи аутсорсинг як використання зовнішніх ресурсів (або ресурсів зовнішніх організацій), можна виділити ті внутрішні ресурси організації, які в процесі аутсорсингу заміщуються зовнішніми, а також сформулювати основні обмеження для такого заміщення.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Проведено аналіз наявних термінів, понять і визначень, що становлять понятійний апарат методології аутсорсингу, який повинен бути покладений в основу подальших теоретичних узагальнень і використаний в практиці управління організаціями.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Грейсон Дж.К. младший, О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991. 320 с.
2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке.; пер. с англ. М., 2001. 272 с.
3. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник; 6-е изд. М.: Инфра-М, 2008. 797 с.
4. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений; пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 288 с.
5. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование. Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 2.
6. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг в российской практике. Актуальные проблемы управления – 2008: материалы международной научно-практической конференции. М.: ГУУ, 2008. Вып. 5. С. 222–224.
7. Комаров В.Ф. Управленческие имитационные игры. Новосибирск: Наука. Сиб. отделение, 1989. 272 с.
8. Аникин Б., Воронов В. Основные аспекты формирования аутсорсинга. Маркетинг. 2005. № 4(83). С. 107–116.
9. Click R.L., Duening T.N. Business Process Outsourcing. The Competitive Advantage. John Wiley&Sons, Inc., 2005.
10. Wisskirchen F. (Hrsg.) Outsourcing – Projekte erfolgreich realisieren. -Stuttgart: Schaffer Poeschel Verlag, 1999. 426 p.
11. Ditttrich J., Braun M. Business Process Outsourcing: Ein Entscheidungsleitfaden für das Out – und Insourcing von Geschäftsprozessen. Schaffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2004. 200 p.
12. Egger H., Egger P. International Outsourcing and the Productivity of Low-Skilled Labor in the EU. Economic Inquiry. 2006. № 44(1). P. 98–108.
13. Дафт Р. Менеджмент; 6-е изд.; пер. с англ. СПб.: Питер, 2006. 864 с.
14. Синяев В.В. Развитие аутсорсинга в системе логистики строительных компаний: дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. Москва, 2004.
15. Hira R. and A. Outsourcing America: what's behind your national crisis and how we can reclaim American job. American Management Association, 2005.
16. Чернова Д.В. Стратегическая логистика сетевых структур (на примере строительного комплекса России): автореф. дис. ... доктора экономических наук: 08.00.05. Самара, 2006.
17. Ефремов В.С. Бизнес-системы постиндустриального общества. Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 5.
18. Кристенсен К.М., Рейнор М.Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 290 с.
19. Quinn J.B., Hilmer F.G. Strategic outsourcing. Sloan Management Review. 1994. P. 43–55.
20. Готтшталк П., Солли-Сетер Х. ИТ-аутсорсинг: построение взаимовыгодного сотрудничества; пер. с англ. М: Альпина Бизнес Букс, 2007. 390 с.
21. Turner D., Crawford M. Managing current and future competitive performance: The role of competence. University of New South Wales, Australian Graduate School of Management, Center for Corporate Change, Kensington, 1992.
22. Hancox M., Hackney R. IT-Outsourcing: Frameworks for conceptualizing practice and perception. Information Systems Journal. 2000. № 3(10). P. 217–237.
23. Leonard-Barton D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing product development. Strategic Management Journal. 1992. № 13. P. 111–125.