

УДК 334.012

Ірина Котовська

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Iryna Kotovska

ASPECTS OF IMPLEMENTATION OF BUSINESS PROCESS OUTSOURCING ON DOMESTIC ENTERPRISES

Прагнучи підвищити якість і продуктивність продукції в умовах активізації конкурентних дій, непередбачуваності зовнішнього середовища, збільшення обсягів інформації, посилення інтеграційних процесів та розширення глобальних ринкових кордонів, все більша кількість організацій змушена швидко реорганізувати свою діяльність, ліквідувати збиткові напрямки роботи, оптимізувати бізнес і виконувати ефективну реорганізацію. Ідентифікація та швидке здійснення цих змін є особливо актуальними в світлі нинішньої глобальної кризи. Роль менеджера в цей період має вирішальне значення - він повинен інформувати і переконувати співробітників та зацікавлені сторони про неминучість змін, виявляти і оцінювати можливі ризики, шляхи і способи їх подолання. Лише тоді як більшість співробітників організації сприймуть рішення про зміни, що прийняті вищим керівництвом, будуть згідні з пропонованими діями і заходами, можна очікувати на позитивний ефект від впровадження таких нововведень. Існує ціла низка мотивів для реінжинірингу бізнес-процесів, а саме, з метою досягнення кращої якості він сприяє більш повному задоволенню потреб клієнтів, скороченню тривалості процесів, операційних витрат і т.д. Операційні процеси можуть бути поліпшені на систематичній і постійній основі, крім того можуть бути вжиті радикальні заходи, щоб докорінно перебудувати весь процес (або навіть всі ключові процеси) за допомогою принципів і методів аутсорсингу бізнес-процесів.

Узагальнення наукових джерел дозволяє дати таке визначення аутсорсингу бізнес-процесів (АБП) – як довгострокове договірне делегування функції управління і/або експлуатаційної відповідальності внутрішніх бізнес-процесів або систем разом з відповідною оперативною діяльністю третій стороні, яка повинна бути гарантом належного рівня обслуговування.

Причини, що впливають на реалізацію проектів АБП варіюються в залежності від виду діяльності організації, її масштабів і географії, а також існуючої корпоративної культури, зрілості контролю, управління і конкурентного тиску на ринку. До найсуттєвіших причин відносять:

- виклики ринку;
- організаційне зростання;
- недостатню відслідковуваність створеної вартості для клієнтів, інвесторів, топ-менеджменту та організації;
- недостатню самореалізацію співробітників, зниження мотивації;
- зменшення або недостатню швидкість поширення та обміну інформацією;
- масовий характер діяльності;
- розширення ділянок роботи;
- зростання продуктивності праці;
- віддалення від усвідомлення потреб клієнтів;
- зменшення ефективності праці.

Вкрай важливо для керівництва правильно вибрати тип реалізації АБП і належним чином підготуватися до етапів його реалізації. Різні варіанти типів і етапів можливі в залежності від ситуації в якій перебуває організація:

- Загальний аутсорсинг - передача всього функціонального ланцюга або процесу з усіма наявними ресурсами третім особам; організація зберігає за собою право формулювання стратегій і цілей, а також контролю за дотриманням умов договору;
- Глобальний аутсорсинг - використання більш дешевих ресурсів, пропонує третіми особами;
- Комбінований аутсорсинг - короткострокове чи довгострокове залучення зовнішніх ресурсів при реалізації великих бізнес-процесів.
- Консалтинговий аутсорсинг - разове залучення спеціалізованих та висококваліфікованих співробітників або організацій при одночасному вирішенні проблем окремих проектів або заходів;
- Аутсорсинг створення нової організації - створення нової організації, акції якої будуть розділятися між основною організацією і залученими партнерами (третіми особами).

Етапи впровадження АБП наведемо у таблиці 1:

Таблиця 1

Етапи аутсорсингу бізнес-процесів

Етап	Характеристика етапу
Перехідний період	<ul style="list-style-type: none"> - Визначення можливого обсягу передаваних послуг або обсягу виробництва; - підготовка до організаційних змін (забезпечення адекватності фінансового капіталу, правової та організаційної документації); - передача активів; - передача права надання послуг/виробництва продукції; - передача персоналу.
Виконання	<ul style="list-style-type: none"> - Визначення основної схеми розподілу прибутку/доходу; - визначення принципів справедливої компенсації; - встановлення механізму корекції.
Припинення	<ul style="list-style-type: none"> - Угода про припинення договору; - економічні питання розірвання договору.

Досвід компаній в реалізації АБП дозволяє відзначити основні переваги, які можна отримати від його використання:

- Можливості для кардинальної реорганізації управління діяльністю організацій. АБП є не тільки тактичним, а й стратегічним інструментом управління.
- Спрощена горизонтальна організаційна структура.
- Активне впровадження інновацій. Передавши внутрішні процеси і/або функції і системи, вивільняються певні внутрішні людські, технологічні і часові ресурси для реалізації інших проектів для підвищення ефективності організації.
- Розширені можливості використання знань і інших нематеріальних активів. Більш широке використання наявних технологічних ресурсів.
- Можливості для залучення висококваліфікованих і компетентних в широкому сенсі людських ресурсів. Зміцнення внутрішніх відносин.
- Можливість стати більш агресивною маркетинговою компанією щодо конкурентів. Можливості швидкого перерозподілу наявних ресурсів і залучення третіх сторін.
- Розвиток організації шляхом створення партнерських відносин.