

УДК 339

Марія МУДРА

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

***Резюме.** Розкрито й узагальнено сутність аутсорсингу, основну ціль його впровадження, а також значення у діяльності підприємств автомобілебудування, основні переваги та недоліки використання сфери, в яких доцільно впроваджувати аутсорсинг автомобілебудівним підприємствам. Проаналізовано та узагальнено інформацію щодо використання аутсорсингу на українському ринку автомобілебудування, а також етапність переходу підприємств на аутсорсинг. Сформовано основні передумови та перспективи діяльності вітчизняних підприємств, запропоновано шляхи впровадження аутсорсингу та його основні складові.*

***Ключові слова:** аутсорсинг, ланцюг поставок, стратегія, аутсорсер, підприємство, переваги, недоліки, компанія-аутсорсер, спеціалізація, бізнес-завдання.*

Maria MUDRA

THE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF THE OUTSOURCING IN THE ACTIVITIES OF AUTOMOBILE ENTERPRISES OF UKRAINE

***Summary.** The essence of outsourcing is researched and summarized in the article. The main purpose of its implementation is revealed as well as its importance in the automobile business activities and the main advantages and disadvantages of its use are presented. The outsourcing as factor of cost optimization is considered, the areas in which it is expedient to be introduced are revealed. The outsourcing in automobile enterprises is analyzed and the information on its use in the automobile market of Ukraine is summarized. An important step for the company which seeks to attract outsourcers is to determine the economic efficiency of using the outside organizations by matching costs on performing the functions on its own with the costs of the outsourcing company services. It makes sense to evaluate the company's costs with the use of the method of calculating costs by processes because it allows to calculate the actual costs of each individual business process accurately.*

The essence of the logistics profile means the amount of features that characterize the strength of the company-outsourcer and also reveals the need for the agreement which would involve the duties of the outsourcer and its responsibilities in the case of violation the contract terms and conditions. The basic prerequisites and prospects of the rational ways of introducing the outsourcing in domestic enterprises are formed and the main components which provide the businesses with benefits, costs savings and increased competitiveness focusing mainly on the basic activities are revealed.

***Key words:** outsourcing, supply chain, strategy, outsourcer, enterprise, advantages, disadvantages, company-outsourcer, specialization, business objective.*

Постановка проблеми. Фінансова та економічна кризи негативно вплинули на економіку України, зокрема на скорочення ринку машинобудівної продукції, погіршили його економічну ситуацію. Негативних наслідків зазнала й автомобілебудівна галузь, яка є пріоритетною у машинобудівному комплексі України. Відбулося зниження рівня продажів автомобілів вітчизняними виробниками, знизилася частка експорту, купівельна спроможність населення і т. д. Вихід з кризи потребує тривалого часу та великих зусиль та додаткових витрат. Тому для підприємств автомобілебудування актуальним стає питання оптимізації витрат на постачання, ефективного управління ланцюгами поставок, налагодження довготривалої співпраці з партнерами по бізнесу.

Саме тому одним із ефективних методів, що використовується з метою покращення ефективності у ланцюгу поставок є аутсорсинг. Його застосування дозволяє підприємствам автомобілебудування, які беруть участь у ланцюгу поставок, передати відповідальність за виконання власних завдань на зовнішнього надавача послуг, який зможе виконати їх ефективніше, швидше, з мінімальними витратами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості використання аутсорсингу розглянуто в роботах закордонних та вітчизняних науковців: Б. Анікіна, А. Бархаєва, Г. Дітхлема, І. Кендалла, Є. Крикавського, Л. Міротіна, М. Окландера, К. Роллінза, В. Сергєєва, Н. Чухрай, Д. Хейвуда, С. Шаповала та ін. Водночас, є необхідність детальнішого дослідження використання аутсорсингу вітчизняними підприємствами, в тому числі машинобудівної промисловості.

Метою статті є обґрунтування основних переваг та недоліків використання аутсорсингу в діяльності автомобілебудівних підприємств України.

Виклад основного матеріалу. Розглядаючи аутсорсинг як чинник оптимізації витрат, необхідно розкрити зміст даного поняття. Суть аутсорсингу полягає в тому, що всі ресурси підприємства зосереджуються на основному виді діяльності, а неосновні для бізнесу функції перекладаються на професійних партнерів. У свою чергу, аутсорсинг є також і частиною стратегії управління підприємством, а не просто видом партнерської співпраці чи кооперації й забезпечує передавання не лише обов'язків, а й відповідальності за надання певних послуг компаніям-партнерам по бізнесу [1, с. 18].

Згідно з результатами аналізу [2, с. 150] найбільшою перевагою для машинобудівного підприємства при передаванні непрофільних операцій зовнішньому виконавцю, є зосередження на основній діяльності підприємства (3 %), а також заощадження часу (39 %) і зниження витрат (38 %).

Ось чому аутсорсинг – це одне із рішень, яке дозволить значно оптимізувати витрати, збільшити гнучкість підприємства, відкрити доступ до технічних інновацій і отримати конкурентні переваги, що є особливо актуальним в умовах кризи [1].

В основі мети логістичного аутсорсингу лежить зміна витрат операційної діяльності, такої, як складування, внутрішній, а також зовнішній транспорт, логістика, експедиція, дистрибуція, із нерівномірних витратних потоків у прості й передбачувані для аналізу, що дає можливість підвищити ефективність використання оборотних засобів, максимізувати чистий прибуток.

Аналіз наукових праць дозволив виділити основні переваги та недоліки використання аутсорсингу в діяльності автомобілебудівних підприємств. Основними перевагами, які автомобілебудівні підприємства отримують у процесі застосування аутсорсингу, є зниження собівартості функцій, що передаються виконавцю. Підприємство аутсорсер виконає ці операції дешевше через те, що аутсорсер спеціалізується у вузькій галузі та за рахунок ефекту масштабу, що буде досягнутий при здійсненні однотипних операцій одночасно для багатьох клієнтів. Також спеціалізація аутсорсера забезпечує підвищення якості та надійності виконуваних функцій, тому що виконання однакових функцій дозволяє компанії-аутсорсеру отримати й збагатити власний досвід і в подальшому використовувати сучасні технології та висококваліфікований персонал. Велике значення має передавання аутсорсерам непрофільних функцій. Унаслідок цього автозаводи мають можливість зосереджувати увагу на виконанні основної діяльності, задоволенні потреб своїх клієнтів і розвитку технологій. Не менш важливим є те, що аутсорсинг дає підприємствам доступ до додаткових ресурсів, наприклад, при розширенні географії діяльності або при створенні нової компанії.

Саме тому аутсорсинг на сьогодні є найефективнішим інструментом бізнесу, оскільки його основна мета полягає в можливості передавання зовнішньому виконавцеві непрофільних функцій підприємств як цілком, так і частково як на тривалий термін, так і на короткий період часу. Головне при використанні аутсорсингу – чіткий аналіз та контроль усіх вирішуваних підприємствами завдань, співставлення їх зі стратегічними цілями, щоб раціонально визначити обсяг робіт, які доцільно передавати компанії-аутсорсеру.

Проте передавання функцій аутсорсеру може викликати й негативні наслідки. Одним із найбільш негативних моментів, що виступає проти аутсорсингу, є втрата контролю над власними ресурсами; втрата керівництвом підприємств контролю за певною частиною бізнесу, внаслідок чого можуть бути прийняті нераціональні рішення. Тобто аутсорсера важче контролювати, аніж внутрішній підрозділ всередині підприємства, який завжди під контролем.

Негативним моментом при використанні аутсорсингу є зниження продуктивності праці власного персоналу підприємств-замовників через те, що аутсорсинг передбачає передавання частини персоналу у його розпорядження або звільнення персоналу, внаслідок чого мотивація працівників різко знижується. Також можливим є зниження якості функцій, що були передані сторонній організації через несумлінне виконання або непрофесійність аутсорсера. Такі явища притаманні ринкам, де немає достатньої конкуренції, тобто домінує один аутсорсер, що є монополістом. Унаслідок укладання договору з таким аутсорсером підприємствам слід очікувати підвищення цін на послуги, а також можливості неякісного виконання переданих функцій через те, що підприємства-замовники не зможуть знайти іншого аутсорсера.

Та попри такі негативні фактори, підприємства, що користувалися послугами аутсорсера, досягали позитивних результатів за рахунок зниження витрат і підвищення ефективності виконання певних специфічних завдань.

Аналізуючи використання аутсорсингу у вітчизняній практиці господарювання автомобілебудівних підприємств, ми відзначили, що одним із головних недоліків аутсорсингу в Україні є ризик витоку інформації при передаванні на аутсорсинг одразу кількох важливих функцій, бо зразу ж на ринку з'являється новий конкурент, який використовує досвід і знання підприємства, що використовувало аутсорсинг. Для того, щоб уникнути такого ризику, слід передати різні непрофільні функції підприємств різним аутсорсерам, але врахувати при цьому, що витрати будуть високі. Не менш важливим є збір та аналіз інформації про аутсорсерів, що діють на ринку, та залучення до співпраці лише добросовісних і надійних партнерів, які мають позитивні відгуки роботи із клієнтами. Та одним із найефективніших заходів є розроблення аутсорсингового договору, який би передбачав усі можливі ризики, що можуть виникнути у процесі співпраці підприємства-замовника й аутсорсера, розроблені технічні завдання та умови оплати.

Ситуація, що склалася на ринку України, засвідчує, що аутсорсинг в Україні перебуває на низькому рівні через те, що вітчизняні підприємства не довіряють зовнішнім надавачам послуг, в яких присутня невідповідність цін на послуги аутсорсерів та їх якості, в той час, коли закордонні підприємства широко використовують його у практиці ведення бізнесу.

Як показали дослідження, на сьогодні великих компаній на ринку аутсорсингу в Україні небагато, і конкуренція між ними мінімальна, адже отримують вони замовлення на основі рекомендацій партнерів або клієнтів. Тобто немає чітких лідерів, які користуються постійним попитом.

Та вибираючи компанію-аутсорсера, необхідно провести моніторинг ринку, зібрати та проаналізувати великий діапазон інформації стосовно аутсорсерів, розпитати колег, які користувалися їх послугами, проаналізувати витрати, що будуть понесені, співставити з очікуваними результатами й можливостями підприємств, проаналізувати досвід роботи у сфері аутсорсингу, кількість нестандартних ситуацій, з якими доводилося стикатися фахівцям-аутсорсерам. Не менш важливим показником є також вік та імідж компанії. На сьогодні основною причиною відмови від аутсорсингу у діяльності вітчизняних автозаводів є розходження між очікуваннями підприємств і результатами роботи аутсорсера, що часто викликане слабкою, нерозвиненою культурою співпраці. Саме тому одним із шляхів досягнення такої культури є забезпечення повноти і законності документації, чіткої фіксації

всіх домовленостей, обговорення питань гарантій і фінансової звітності виконавців, чіткої регламентації обов'язків аутсорсера. Бо якщо не буде такої ділової культури, то у підприємства-замовника може виникнути негативне ставлення, тому що будуть сумніви у компетентності аутсорсера щодо виконання переданих функцій.

Отже, вітчизняний ринок аутсорсингових послуг перебуває на стадії розвитку. У підприємств з'являється все більше нових бізнес-завдань, вирішення яких вимагає залучення зовнішніх спеціалістів, що є однією з основних причин розвитку аутсорсингу в нашій державі. При цьому українські підприємства, на відміну від західних колег, прагнуть, у першу чергу, до підвищення якості вирішення своїх внутрішніх завдань, аніж до зниження витрат на їх реалізацію. Тому систематизація наукового матеріалу дозволила виділити основні переваги та недоліки аутсорсингу, що отримують вітчизняні автозаводи при його використанні (табл. 1).

Таблиця 1

Основні переваги та недоліки аутсорсингу у діяльності автомобілебудівних підприємств [3]

Table 1

The main advantages and disadvantages of the outsourcing in the automobile enterprises activities [3]

| Сфера аутсорсингу | Переваги | Недоліки |
|--|---|---|
| Постачання комплектуючих, матеріалів, сировини | <ul style="list-style-type: none"> • Зниження вартості закупівель через отримання знижок закупівельними групами; • ритмічність поставок; • зниження витрат транспортування і складування; • зниження постійних витрат з утримання власного транспорту і складів; • зниження кількості працюючих; • підвищення якості послуг | <ul style="list-style-type: none"> • Втрата контролю; • витік інформації; • розкриття комерційної таємниці; • неприйняття змін персоналом; • нечіткість розрахунку витрат на логістику; • скорочення персоналу; • зниження якості матеріалів |
| Транспортування | <ul style="list-style-type: none"> • Зниження витрат; • економія часу; • зниження витрат на утримання власного транспорту | <ul style="list-style-type: none"> • Форс-мажорні обставини; • непрофесійність аутсорсера; • застарілий транспорт; • відсутність контролю за поставками; • ризик крадіжок |

Закінчення таблиці 1

| | | |
|---|---|---|
| Сервісне обслуговування технологічного обладнання в процесі виробництва | <ul style="list-style-type: none"> • Підвищення якості послуг; • зниження постійних витрат через утримання бригади сервісного обслуговування; • зниження кількості працюючих, що забезпечують технологічний процес | <ul style="list-style-type: none"> • Низький рівень якості сервісного обслуговування; • недостатній рівень інформованості про потенційні фірми; • збій технологічного процесу; • зростання змінних витрат |
| Збут готової продукції | <ul style="list-style-type: none"> • Зниження витрат обслуговування запасів, транспортування, відправку готової продукції споживачам; • зниження ризиків за “товар у дорозі” | <ul style="list-style-type: none"> • Відсутність контролю; • збільшення витрат на рекламу; • несвоєчасна реакція на зміну попиту; • несвоєчасне отримання інформації про потреби |

Процес прийняття рішення про перехід підприємства на аутсорсинг у діяльності автомобілебудівних підприємств повинен пройти чотири етапи: оцінювання власних можливостей підприємства; оцінювання можливостей постачальників; підготовка рішення; прийняття рішення.

Перший етап передбачає оцінювання можливостей підприємства, пошук ресурсів його розвитку, зміну мотивації та менеджменту. Якщо керівництво підприємства швидко освоїть новий продукт та в змозі досягти оптимальної для ринку ціни, то використання аутсорсингу не доцільне.

На другому етапі необхідно дослідити ситуацію на ринку, проаналізувати можливості постачальників, оцінити якість їх продукції та ділову репутацію, а також вивчити стан економіки в даній галузі та в цілому.

На третьому етапі аналізують зібрані раніше дані для прийняття оптимального рішення.

На четвертому етапі керівництво підприємства на основі результатів аналізу та аналізу переваг і недоліків приймає рішення. При позитивному рішенні затверджують план виконання проекту, призначають керівників, опрацьовуються механізм моніторингу та логістики, розробляють необхідні схеми та прийоми контролю процесу поставок товарів і послуг аутсорсером.

Прийняття рішення про перехід на аутсорсинг завжди важко дається керівництву, оскільки воно викликає зміни в організації. Безконфліктне втілення організаційних змін в умовах співпраці всього персоналу є винятком, а не правилом. Працівники й керівництво підприємства по-різному оцінюють майбутні зміни. Для працівників зміни є загрозою, а для керівництва – шансом. Опір змінам може проявлятися у формі зниження продуктивності праці, звільнення й переходу на іншу роботу або у формі відкритого виступу проти змін.

Аутсорсинг ефективний тоді, коли проводиться постійний контроль виконання договорів. Якщо за результатами контролю аутсорсер не забезпечує належну якість товарів та послуг, не виконує термінів поставки, відбувається витік інформації та ін., то керівництву підприємства-замовника терміново необхідно внести корективи в роботу або відмовитися від послуг даного аутсорсера.

Важливим етапом для підприємства, що прагне залучати аутсорсера є визначення економічної ефективності звернення до сторонніх організацій шляхом зіставлення витрат на виконання функцій власними силами з вартістю послуг аутсорсингової компанії. Доцільним для оцінювання власних витрат є використання методу розрахунку витрат за процесами, оскільки саме він дає можливість зробити точні розрахунки фактичних витрат на кожен окремих бізнес-процес.

Розраховуючи витрати за бізнес-процесами, необхідно враховувати тільки ті складові витрат, які можна знизити при використанні аутсорсингу:

- витрати на персонал;
- витрати на виробничі площі;
- витрати на зберігання запасів;
- витрати на обладнання та виробничі потужності;
- витрати на транспортування;
- витрати на управління.

Після цього доцільно порівняти витрати, що були понесені на оплату послуг аутсорсера і витрати на власне виробництво. При цьому, якщо співвідношення «витрати на власне виробництво – витрати на придбання» більше 1, то в цьому випадку слід обрати замовлення послуг аутсорсера. Якщо співвідношення «витрати на власне виробництво – витрати на придбання» менше 1, то реалізація бізнес-процесу власними силами є ефективнішою, оскільки використання аутсорсингових схем не призведе до зниження витрат.

Використовуючи показник порівняльної ефективності бізнес-процесів, слід обрати роботи, які доцільно виконувати з використанням послуг аутсорсерів.

Наступний крок автомобілебудівного підприємства – вибрати виконавця робіт. Без сумніву, під час вибору аутсорсера, який буде здійснювати транспортування матеріалів, комплектуючих та запчастин, велике значення має вивчення логістичних профілів відповідних спеціалізованих підприємств.

Під логістичним профілем розуміється сума ознак, які характеризують можливості організації-аутсорсера і є важливою інформацією на ринку збуту. Саме тому, перш ніж укласти договір, необхідно зібрати якнайбільше інформацій про аутсорсерів, що діють на ринку, провести детальний аналіз даних та обрати аутсорсера, який матиме високий логістичний профіль.

Таким чином, підприємства автомобілебудівної галузі за умови розроблення продуманої та виваженої маркетингової політики, використовуючи аутсорсинг, можуть значно зміцнити власні конкурентні позиції не лише на українському ринку, але й отримати можливість вийти на ринки інших країн світу з високотехнологічною продукцією. Враховуючи сказане, вітчизняним автомобілебудівним підприємствам необхідно скористатися перевагами, що надають СОТ та глобалізація, розміщуючи виробництво у країнах Південно-Східної Азії, активно використовуючи аутсорсинг, а в «своїх руках» залишати бренд, НДДКР, менеджмент та завершальні стадії виробництва.

Висновки. Використання аутсорсингу в діяльності автомобілебудівних підприємств сприяє оптимізації витрат, дозволяє зосереджувати увагу на основних процесах та може стати одним із найважливіших інструментів оптимізації логістичного ланцюжка продукції автомобілебудівних підприємств і необхідним елементом управління складними алгоритмами поставок.

Conclusions. Thus, the use of outsourcing in automobile enterprises facilitates the costs optimization, allows to focus on basic processes and may become one of the most important tools of the automobile enterprises supply chain optimization and the necessary element of the management of the sophisticated algorithms of supply.

Використана література

1. Аутсорсинг як стратегія розвитку логістичної системи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.corpusgroup.com/outsourcing/>
2. Крикавський, Є. Логістичне управління: підручник [Текст] / Є. Крикавський. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2005. – 734 с.

3. Фалович, В.А. Аутсорсинг в адаптації ланцюгів поставок до змінного середовища [Електронний ресурс] / В.А. Фалович. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_5_3/187-190.pdf
4. Чухрай, Н.І. Аутсорсинг в логістиці: європейський та український досвід [Електронний ресурс] / Н.І. Чухрай. – Режим доступу: <http://www.ukrlgist.com/article/operacionnyj-menedzhment/249>