

УДК 347.440.

**О.В. ПРОХОРЕНКО**, ст. викладач, НТУ «ХП», Харків

## **АУТСОРСИНГ ЯК ЗАСІБ ВІРТУАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ**

У статті розглянуте місце аутсорсингу й інтеграції як протилежних процесів у полі матриці «ріст-доля», висвітлена можливість застосування аутсорсингу на різних стадіях існування бізнесу.

В статье рассмотрено место аутсорсингу и интеграции как противоположных апроцессов в поле матрицы «рост-доля», освещена возможность применения аутсорсингу на разных стадиях существования бизнеса.

The article considers the place of outsourcing, and integration as the opposite process in the matrix of «growth-share», covered the possibility of outsourcing at different stages of the business.

Аналіз вітчизняних і зарубіжних публікацій [1, 2, 3] показує, що узагальнене визначення аутсорсингу виглядає в такий спосіб: це **відмова від власного виконання якоїсь діяльності й передача її іншим особам**. У більшості випадків передбачається саме передача, тобто даний процес (операція, функція) уже існує в даній бізнес-системі; і передача фактично означає скорочення основної діяльності. Такий статус аутсорсингу підтверджують також роботи багатьох авторів, що розглядають останній як антикризовий захід [2, 4]. При цьому автори не зосереджують увагу на передачі при аутсорсингу активів. Метою даної роботи є показати різне застосування аутсорсингу на різних етапах існування бізнесу, залежно від реалізованої стратегії.

Вибір базової стратегії підприємства звичайно проводиться на підставі матриці «ріст-доля» або аналогічних їй [6, 7]. Виходячи з перспектив галузі й конкурентної позиції суб'єкта господарювання, основними стратегічними альтернативами є концентрований ріст, інтегрований ріст, диверсифікація і скорочення. Причому традиційно бізнес-система у своєму розвитку проходить стадії саме в такій послідовності.

Будь-яка організація являє собою бізнес-систему, що складається з ряду бізнес-процесів і їх окремих операцій. Реалізуючи стратегію інтеграції, компанія додає у свою систему нові бізнес-процеси, результат яких раніше потрапляв ззовні. При вертикальній інтеграції це виробництво сировини, напівфабрикату або комплектуючих, раніше закуповуваних на ринку (зворотна інтеграція); запроваджен процесу подальшої переробки основного продукту або побудова торговельної мережі (пряма інтеграція). При горизонтальній інтеграції компанія поглинає конкурента, що виробляв аналогічну продукцію, або розширює номенклатуру продукту, що випускається. Останній випадок являє собою перший крок до реалізації наступної

стратегії – диверсифікації. Строго кажучи, диверсифікація – це входження в нову галузь, однак існує поняття диверсифікації внутрішньогалузевої, диверсифікації в споріднені й у неспоріднені галузі, тому даний термін широко застосовується до будь-яких нових продуктів або нових видів діяльності. Таким чином, загальним для стратегій правого поля матриці (при сильній конкурентній позиції), є **збільшення кількості проваджуваних самостійно бізнес-процесів**. (див. рис.).

Ріст кількості власних процесів приводить до створення інтегрованої організації (холдингу). За принципом побудови холдинги можуть бути: диверсифіковані (об'єднані машинобудівні заводи); вертикально-інтегровані (більшість сировинних компаній); горизонтально інтегровані (пивні, тютюнові компанії). Основними перевагами інтегрованої компанії є ефект масштабу, економія на транзакційних витратах, підвищення ступеня контролю. Однак у певній ситуації інтегрована компанія стикається із труднощами, що приводять до виникнення таких недоліків, як ріст постійних витрат, зниження гнучкості в управлінні.

Стратегія інтеграції по досягненню підприємством якоїсь «критичної точки» перестає бути ефективною, і виникає необхідність у скороченні для укладання угоди зі сторонньою організацією на нових принципах. У період бурхливого росту НТП і високих темпів зміни технологій має місце тенденція до спеціалізації, а це приводить до розукрупнення й розвитку аутсорсингових відносин.

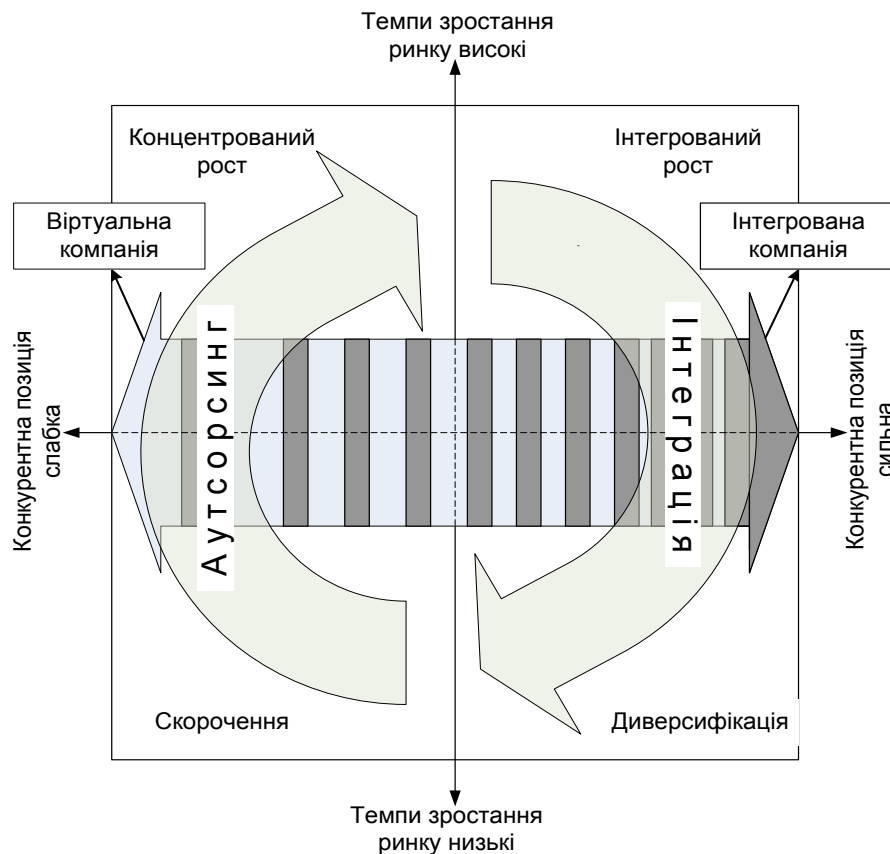


Рис. – Аутсорсинг і інтеграція як засоби реалізації базових стратегій

Стратегія скорочення звичайно починається з «м'яких» заходів – «відсікання зайвого», «повороту», при несприятливих умовах – скорочення обсягів діяльності. Засобом реалізації такої стратегії традиційно й називають аутсорсинг. Проведення аутсорсингових заходів приводить до суттєвої зміни бізнесу, скорочуючи частину процесів.

Скорочення бізнес-процесів може привести до зміни або ліквідації бізнес-системи зі збереженням або без збереження статусу суб'єкта господарювання. Операційна реструктуризація має на меті відітнути менш прибуткові (збиткові) або ресурсномісткі процеси для концентрації на більш високоприбуткових. При цьому, як правило, не відбувається відмова від процесу взагалі, а тільки лише від самостійного його виконання. Якщо навіть і не відбувається організаційна реструктуризація (тобто не змінюється статус суб'єкта господарювання), можна говорити про нову бізнес-систему. Таким чином, аутсорсинг є засобом переходу від скорочення до концентрованого росту.

При проектуванні бізнес-системи суб'єкт господарювання будує карту взаємозв'язків і ухвалює рішення, які процеси будуть входити в систему (провадитися самостійно), а які – надходити ззовні.

Так, суб'єкт господарювання може ухвалити рішення щодо укладання договору на ІТ-обслуговування, на юридичні послуги із зовнішньою фірмою; може ухвалити рішення щодо власного виробництва яких-небудь комплектуючих, або про закупівлю їх на стороні. По суті, концентрований ріст і передбачає обмеження кількості й збільшення обсягу бізнес-процесів. Спільним для стратегій лівого поля матриці (при слабкій конкурентній позиції) є **зниження кількості проваджуваних самостійно бізнес процесів**, причому, як правило, на користь придбання продуктів цих процесів ззовні. Таким чином, аутсорсинг може бути застосований уже на стадії проектування бізнесу. (див. рис.1).

На основі викладеного, вважаємо не зовсім коректним застосування поняття аутсорсингу винятково на стадії скорочення. Такий вид процесу можна назвати **поточним**. Застосування аутсорсингу на стадії проектування бізнесу можна вважати **установчим**. В обох випадках мети, як правило, будуть збігатися. Деяку відмінність буде представляти організаційне оформлення відносин. Аутсорсинг поточний може включати або не включати передачу активів (у першому випадку – підряд з передачею матеріалів і засобів, управління майном, аутстафінг; у другому – поставка, підряд без передачі матеріалів і засобів) [5]. Аутсорсинг установчий передачу активів не передбачає (за винятком прав інтелектуальної власності).

Застосування аутсорсингу на фоні розвитку інформаційних і комунікаційних систем приводить до створення віртуальних організацій. Віртуальна організація перебуває в стані, зворотному інтегрованому. Основний проведений нею бізнес-процес – управління. Інші – основні й допоміжні – виконуються сторонніми організаціями.

Якщо переваги й недоліки інтегрованих компаній достатньо вивчені, то сильні й слабкі сторони віртуальних організацій поки дослідженню практично не зазнали. До деякої міри можна вважати слабкими сторонами віртуалізації негативні наслідки аутсорсингу, описані рядом авторів, але розгляд варіанта повного аутсорсингу або віртуалізації бізнесу практично не зустрічається. Даний напрямок вважаємо перспективним для досліджень.

**Список літератури:** 1. *Филина Ф.Н.* Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения / Ф.Н.Филина. – М., Гроссмедиа, 2008. – 208 с. 2. *О.В. Манойленко* Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Серія. Екон. науки. – 2006. – 9, № 1. – С. 8-12. 3. *Заводовська І.І.* Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу / [Електронний ресурс]: [www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp80/pdf/knp80\\_43-45.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp80/pdf/knp80_43-45.pdf). 4. *Брінь П.В.* Використання аутсорсингу як санаційного заходу по зменшенню витрат на промисловому підприємстві: Наукові праці Донту. Серія: економічна. Випуск 33-1. – Донецьк: Донту, 2008. – С. 119-124. 5. *Прохоренко О.В.* Організаційно-правова природа аутсорсингу // Вісн. ХНТУСГ.: Екон. науки. Вип 91 – 2009. – 9.– № 1. – С. 110-116. 6. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Еталонні базисні стратегії розвитку / В54 Менеджмент: Підручник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с. (у пров.) <http://sloan.ru/index.php> 7. Концепція стратегічного керування HOFER/SCHENDEL (Матриця Хофера) (За матеріалами книги В.С. Єфремова «Класичні моделі стратегічного аналізу й планування») Електронний ресурс: – <http://www.cfin.ru>.

*Надійшла до редколегії 26.03.2012.*