

## ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОДУКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕРЕЖІ ПОСТАВОК ЗА ДОПОМОГОЮ ДОЦІЛЬНО ВИБРАНОГО АУТСОРСЕРА

**Постановка проблеми.** У науковій літературі та економічних дослідженнях тенденції, як правило, вказують на позитивні аспекти аутсорсингу. Найбільш часто згадуються зниження витрат, зосередження на основній діяльності (виражена спеціалізація компанії), звільнення ресурсів для інших завдань, доступ до нових технологій, підвищення якості послуг / товарів, позбавлення компанії від необхідності розробки ноу-хау в сфері, що не є його основною компетенцією, для підвищення конкурентного потенціалу, підвищення ефективності внутрішніх організаційних підрозділів, збільшення гнучкості, доступ до постачальників послуг аутсорсингових знань в різних галузях, залучення висококваліфікованих фахівців без необхідності додаткових посад, свіжий погляд на рішення, що використовується компанією. Однак при недбалому використанні аутсорсингу, компанія замість очікуваного прибутку може мати значні втрати за рахунок цього вибору. Часто укладені договори з аутсорсером підлягають перегляду через низьку компетентність і фаховість виконавця роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання ефективності та доцільності використання аутсорсингу в управлінні бізнес-процесами мережі поставок досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені: D. McQuail [1], S. Mitchell, N. Villa, M. Stewart-Weeks, A. Lange [2], S. Lohr [3], J. Witkowski [4], Є. Крикавський [5], [7], А. Шевченко [11], Н. Юріна [13] та ін. Специфіку вибору аутсорсера та недоліки використання загалом були досліджені М. Окландером [6], О. Шандрівською, В. Куязк, Н. Хтей [8], Т. Шелемєтьєвою [12] та іншими вченими. Проте, доцільний вибір аутсорсера для оптимізації продуктивності бізнес-процесів мережі поставок ще має багато недосліджених аспектів.

**Постановка завдання.** В статті досліджено основні критерії вибору найкращого аутсорсингового партнера та способи уникнення помилок при його виборі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як показало дослідження підприємств України, більшість з них працюють з аутсорсингом, або, хоча б, чули про нього, і в кризові часи аутсорсинг є новим способом вижити через скорочення витрат. На жаль, багато фірм, все ще вважають цей метод не потрібним і ризикованим. Також варто згадати про те, що аутсорсинг не є універсальним методом для зниження витрат та підвищення своєї конкурентоздатності, і підходить не усім фірмам. Тому, перш ніж перейти до використання аутсорсингу варто зважити усі його переваги та недоліки, а також усі переваги та недоліки виконання всіх функцій самостійно. Цей процес також часто називають інсорсингом.

Виходячи зі своїх цілей і наявних ресурсів, кожне підприємство має самостійно визначити, яку частину робіт варто віддати на аутсорсинг для забезпечення та розвитку свого бізнесу. Визначальним фактором для прийняття такого рішення буде порівняння економіч-

ної ефективності аутсорсингу та інсорсингу, аналіз їх переваг та недоліків.

Найбільш поширеними проблемами використання аутсорсингу на підприємстві є відсутність очікуваного зниження витрат, негативні відносини між компанією та партнером, суперечки, що виникають внаслідок якості товарів чи послуг або розміру винагороди, а також недостатнє зосередження аутсорсера на виконанні основних бізнес-процесів, що йому делегували [1, с. 16-34].

Щоб уникнути вищезгаданих проблем слід дотримуватись наступних правил аутсорсингу.

1. Вибір правильного партнера. Важливо вивчити досвід потенційного партнера. Часто це можна зробити аналізуючи оцінку попередніх замовників. Варто зв'язатися з компаніями, які раніше використовували послуги даного аутсорсера. Це дозволить отримати відгуки про якість та терміновості наданих послуг. На ринку існують фірми, які допомагають підібрати потрібного партнера [2, с. 44-56].

Вартість послуг може оцінюватися лише через кілька місяців співпраці. Іноді цей період дуже довший. У випадку з фінансовими та бухгалтерськими послугами, документація підлягає перевірці. У цьому випадку перевірка може здійснюватися лише під час перевірки. Це часто трапляється через рік або навіть кілька років після початку співпраці. Тоді може виявитись, що фірма-замовник повинна заплатити високий відсоток або штрафи. Тому варто детально описати як вибрати правильного партнера.

1.1. Підготувати запит пропозиції. Варто приділити час для підготовки вашого запиту. У ньому подаються очікування компанії. Запити слід надсилати мінімум десятьом компаніям, з яких буде обрано ті три (можна більше чи менше), які, як на нашу думку, є найбільш доречними. Важливо, щоб запит був деталізований, за умови, що пропозиція від потенційного виконавця має бути підготована відповідно до послідовності та змісту запиту. Пропозиції, підготовлені відповідно до обраної схеми, легше порівняти [3].

Потрібно вказати час, виділений на підготовку пропозиції, місце та спосіб його надсилання.

1.2. Відмовитися від сумнівних пропозицій. Треба відхилити пропозиції, які будуть подані пізніше, ніж було визначено у терміні подачі. Ніякого виправдання, наприклад, контактуюча особа від аутсорсера була у від'їзді або у відпустці, не варто враховувати. У цьому випадку можна бути впевненими, що немає належних процедур для виконання обов'язків за відсутності працівників, або що пунктуальність не оцінюється в компанії [4, с. 69-75].

Компанії, які відсилають стандартну пропозицію, не прикладаючи жодних зусиль для її підготовки, можуть також бути відхилені. Кожен клієнт хоче бути індивідуальним та нестандартним. Виходячи з пропозиції, можна визначити, чи учасник належить до цього типу компаній, якщо пропозиція є стандартною і міс-

тять багато загальних даних, не звертаючись до специфіки компанії та очікувань. Тоді можна бути впевненим, що подальша співпраця буде подібною.

1.3. Перевірка фахівців компанії. Що стосується фінансових та бухгалтерських послуг, то рівень спеціаліста, який обслуговує компанію, дуже важливий. Тому варто запитати про резюме людей, яких компанія хоче нам виділити. На жаль, найчастіше аутсорсингові компанії зменшують витрати, приймаючи рішення про наймання випускників як автономних фахівців [5, с. 105-118].

Вже на етапі запиту варто запитати особисті дані людей, які будуть виконувати роботу. Ситуація, в якій людина зайнята, має певний ризик, якщо виявиться, що кваліфіковані фахівці не дуже добре працюють у компаніях з аутсорсингу.

Якщо виявиться, що спеціалізований фахівець, що працює над нашим завданням вже обробляє сотні інших завдань, які шанси на те, що він буде справлятися з нашим завданням на належному рівні?

1.4. Підготовка договору. Договір, який пропонує постачальник аутсорсингу, є лише пропозицією. Варто, також зазначити особу чи особи, що будуть обслуговувати компанію. Також рекомендується включити особу, яка замінить призначеного спеціаліста під час відпустки або хвороби. Така особа також повинна знати специфіку компанії-замовника. На жаль, у багатьох аутсорсингових компаніях це не використовується. Належні процедури заміни фахівців повинні бути включені в договір про співпрацю [6, с. 125-134].

1.5. Облік витрат. Часто трапляється, що стартова ціна на послугу дуже хороша, але все, що не входить у договір, виявиться дуже дорогим. У результаті додаткова плата за обслуговування може подвоїти винагороду за первинну послугу, яка була включена до послуг. Тому варто врахувати у договорі, що витрати протягом року не збільшаться і всі додаткові послуги будуть обговорені ще на етапі підписання договору та зазначені в ньому.

1.6. Штрафні санкції. У договорі варто описати усі можливі порушення та штрафні санкції, що настають після порушення, так як не зазначення чітких покарань може звільнити компанію-аутсорсера від відповідальності за скоєне правопорушення чи не виконання завдання у визначений термін чи не належної якості.

2. Правильно складений договір про співпрацю. Це один з найважливіших кроків із запуску аутсорсингового процесу на підприємстві.

Належним чином оформлений договір повинен містити інформацію про обсяг послуг, тривалість, винагороду та, що часто не вказане в договорі, положення про конфіденційність [7, с. 123-130].

Найбільш поширені помилки під час підписання договору – це питання періоду / часу підписання. Компанії укладають довгострокові договори, щоб відкласти зобов'язання проводити іншу процедуру відбору. Це серйозна помилка, оскільки неможливо адаптувати потреби компанії до змін ринкових умов. Договори на коротший час забезпечують гнучкість, особливо під час економічної кризи, необхідної для виживання підприємства.

Іншою помилкою під час підписання договору є недостатня деталізація при визначенні предмета договору. Це може призвести до проблем на стадії співпраці, оскільки це дозволяє широке тлумачення для

обох сторін, що може викликати конфлікти на шляху замовлення постачальника [8, с. 56-67].

Важливо також детально визначити зв'язок між винагородою та наслідками співробітництва. Якщо це можливо, варто включити до договору спосіб розрахунку винагороди за виконану роботу.

3. Застереження про конфіденційність призначено для спрощення процесу передачі даних. Встановлюючи процедури зв'язку між замовником та виконавцем, способу передачі інформації та даних, одержувач захищений від можливих проблем подальшого співробітництва [9, с. 76-78].

Вже під час впровадження аутсорсингових послуг важливо стежити за співпрацею. Клієнт повинен встановити зручний для нього шлях вирішення змін у контракті у випадку проблем, що виникають як у зв'язку з зовнішніми, так і з внутрішніми факторами.

Для підприємців важливо провести відповідний аналіз своїх бізнес-потреб. За допомогою цієї дії вони можуть свідомо визначити, якою мірою замовлення підлягає виконанню зовнішніми компаніями. В даний час можна скористатися порадами, наданими фахівцями, що дозволяє компаніям діагностувати проблеми та визначити подальшу стратегію дій, що дозволить їм приймати рішення щодо аутсорсингових компаній.

Аутсорсинг бізнес-процесів на національному або міжнародному рівні набуває все більшого значення як шлях вдосконалення корпоративного процесу, підтримання операцій та зменшення витрат. Його популярність основана на здатності покращувати та оптимізувати послуги компанії, одночасно дозволяючи зосередити увагу на основній діяльності компанії. Хоча деякі компанії можуть бути стурбовані тим, як аутсорсинг впливає на їх взаємини з їхніми клієнтами, у багатьох випадках аутсорсинг надає ряд переваг, особливо для клієнтів [10, с. 134-140].

Використовуючи конкурентоспроможні міжнародні можливості, фінансові витрати на процес переміщення процесів разом з перевагами передачі технологій відіграють важливу роль у стратегії розвитку компанії та розширенні бізнесу. Аутсорсинг може стати переконливим, конкурентним активом для компанії. Це не лише приносить користь від вартості та вдосконалення процесів для компанії, але також може збільшити передбачуваність та масштабованість щоденних послуг з обслуговування клієнтів та задоволення потреб користувачів, а отже збільшити продуктивність [11, с. 116-123].

За допомогою аутсорсингу можна отримати на багато більше, а ніж втратити. Згадані недоліки та ризики можуть бути зведені до мінімуму, насамперед за допомогою добре продуманої та підтримуваної ринкової інтелектуальної інформації про вибір компетентного та професійного партнера з аутсорсингу. Добре, якщо цей вибір є відповідним і довгостроковим, тому що частота зміни аутсорсерів, особливо у випадку довгострокових проектів, піддасть фірму додатковим витратам і буде впливати на якість і терміни виконання [12, с. 183-189].

Незважаючи на все це, популярність цієї форми управління бізнесом – це не просто тенденція або мода, оскільки розумний і професійний підхід до теми має принести компанії більше переваг, ніж втрат. Переваги є конкретними та вимірюваними у цьому випадку, тоді як недоліки переважно гіпотетичні та ризики можуть бути значно зменшені. Згідно з принци-

8пами старанності та припущенням професіоналізму з обох сторін, можна очікувати співпраці в рамках аутсорсингу, для підвищення ефективності своєї діяльності з усіма позитивними наслідками [13, с. 182-187].

**Висновки.** Завдяки добре впровадженій стратегії аутсорсингу, різні бізнес-процеси можуть бути завершені швидше, що приведе до більшого задоволення користувачів, що залишає більше часу для заохочення нових клієнтів.

Хоча дорогий підхід має важливе значення для прийняття рішень щодо аутсорсингу, а зниження експлуатаційних витрат часто означає зменшення витрат не лише для компанії, а й для своїх клієнтів, аутсорсинг не завжди полягає у скороченні витрат. Можна поліпшити якість продукції, зробити бізнес-процеси більш ефективними, а також вільно використовувати кошти на інновації, що приведе до загального кращого продукту або послуги. Вибір місцевостей та партнерів, що надають послуги з аутсорсингу, повинен відображати майбутні цілі компанії, тим самим збільшивши кількість задоволених клієнтів. Тому рівень задоволення клієнтів є вищим, через концентрацію аутсорсера саме на тих процесах, які мають безпосередній зв'язок з клієнтом (якість продукції, обслуговування клієнта, вчасна доставка тощо).

У кінцевому підсумку аутсорсингові результати є часом продуктивніші, ніж стосунки з замовниками аутсорсингу. Оскільки ці результати є важливими (для компанії та для клієнтів), це хороша стратегія вибору компаній, які створили внутрішні системи, сертифіковані процеси, і які можуть стати посередником між клієнтом та вибраним підрозділом аутсорсингу, щоб отримати найкращі результати. Відносинами потрібно постійно керувати; стратегічний підхід та відповідальне управління розподіленою групою є ключовими елементами успішних результатів аутсорсингу, що задовольняють вимогам продукції та вимогам замовників.

#### Список використаних джерел

1. McQuail D. *McQuail's Mass Communication Theory* (5th edition) // Sage, London, 2013. - Pp. 16-34.
2. Mitchell S. *The Internet of Everything for Cities: Connecting People, Process, Data, and Things To Improve the 'Livability' of Cities and Communities* / S. Mitchell, N. Villa, M. Stewart-Weeks, A. Lange // Cisco Systems, 2014 - Pp. 44-56.
3. Lohr S. *The Origins of 'Big Data': An Etymological Detective Story* // New York Times. - New York, 2016.

4. Witkowski J. *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia* // Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. - Warszawa, 2010. - S. 69-75

5. Krykavskyy Y. *In search of ways for the improvement of the existing supply chains* / Y. Krykavskyy, E. Pokhylchenko // Current problems in management. University of Bielsko-Biala Press. Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej. - 2017. - P. 105-118

6. Oklander M. *Methodological approaches to logistic risk assessment* / In book.: *Innovativeness and entrepreneurship: monograph* / M. Oklander, D. Yashkin; edited by Ewa Bojar and Korneliusz Pylak - Lublin: Politechnika Lubelska, 2014. - P. 125-134.

7. Крикавський Є.В. Маркетингові дослідження / Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, О.Б. Мних, О.А. Сорока. - Львів: НУ "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2014. - 288 с.

8. Логістичний менеджмент: практикум / О.Є. Шандрівська, В.В. Куязк, Н.І. Хтей; за наук. ред. Є.В. Крикавського; Нац. ун-т. «Львів. політехніка». - Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. - 191 с.

9. Малярець Л. М. *М Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія* / Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко - Біляєва. - Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. - 227 с.

10. Старостіна А.О. *Маркетингові дослідження. Практичний аспект.* - К., М.: СПб: Видавничий дім «Вільямс», 2016. - 262 с.

11. Шевченко А. І. *Сталий розвиток залізничного транспорту України з позицій економічної безпеки [Електронний ресурс] // Вісник економічної науки.* - 2017. - № 1 (32). - С. 116-123. - Режим доступу: [http://www.venu-journal.org/download/2017/1\(32\)/venu\\_2017-1\(32\).pdf](http://www.venu-journal.org/download/2017/1(32)/venu_2017-1(32).pdf) (дата звернення 10.12.2017 р.).

12. Шелеметьева Т. В. *Підвищення рівня транспортних послуг як основа ефективного розвитку туризму України [Електронний ресурс] // Вісник економічної науки.* - 2016. - № 2 (31). - С. 183-189. - Режим доступу: [http://www.venu-journal.org/download/2016/2\(31\)/venu\\_2016-2\(31\).pdf](http://www.venu-journal.org/download/2016/2(31)/venu_2016-2(31).pdf) (дата звернення 12.12.2017 р.).

13. Юріна Н.О. *Діяльність суб'єктів підприємництва України: статистична складова [Електронний ресурс] // Вісник економічної науки.* - 2016. - № 1 (30). - С. 182-187. - Режим доступу: [http://www.venu-journal.org/download/2016/1\(30\)/venu\\_2016-1\(30\).pdf](http://www.venu-journal.org/download/2016/1(30)/venu_2016-1(30).pdf) (дата звернення 08.12.2017 р.).