

УДК 334

DOI:10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-132-139

АУТСОРСИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КАПІТАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Манойленко О.В., доктор економічних наук, професор, директор навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна

e-mail: oleksandr.manoylenko@khpi.edu.ua,

ORCID ID: 0000-0001-5979-4077

Горовий Д.А., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та маркетингу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна

e-mail: dmytro.gorovyi@khpi.edu.ua,

ORCID ID: 0000-0002-0416-3857

Строков Є. М., кандидат економічних наук, доцент кафедри економічного аналізу та обліку, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна

e-mail: ievgen.strokov@khpi.edu.ua,

ORCID ID: 0000-0002-1857-1309

***Анотація.** Метою статті є формування методичних положень щодо запровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємствах як засобу підвищення капіталізації. У статті обґрунтовано, що аутсорсинг бізнес-процесів, як інструмент делегування певних виробничих або сервісних процесів, дозволяє значно знизити витрати підприємства, визначено основні види аутсорсингу бізнес-процесів, досліджено основні чинники, що заважають впровадженню аутсорсингу на промислових підприємствах – недостатня регламентація бізнес-процесів та відсутність дієвих підходів до оцінки ефективності їх реалізації. Розроблений підхід дозволяє врахувати тип та ступінь стандартизації бізнес-процесів, що плануються для аутсорсингу, глибину їх інтеграції в наскрізний бізнес-процес промислового підприємства; спираючись на об'єкти та сферу застосування бізнес-процесу, він дозволяє обрати варіант проведення аутсорсингу та визначити форми організації спільної діяльності.*

***Ключові слова:** аутсорсинг, бізнес-процеси, аутсорсинг бізнес-процесів, капіталізація підприємства, реінжиніринг, аутсорсер, основні бізнес-процеси, допоміжні бізнес-процеси.*

BUSINESS PROCESS OUTSOURCING AS A WAY TO INCREASE THE CAPITALIZATION OF AN ENTERPRISE

Manoylenko Oleksandr, Doctor of Economics, Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine

e-mail: oleksandr.manoylenko@khpi.edu.ua,

ORCID ID: 0000-0001-5979-4077

Gorovyi Dmytro, Doctor of Economics, Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine

e-mail: dmytro.gorovyi@khpi.edu.ua,

ORCID ID: 0000-0002-0416-3857

Strokov Ievgen, PhD (Economics), Associate Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine
e-mail: ievgen.strokov@khpі.edu.ua,
ORCID ID: 0000-0002-1857-1309

Abstract. *Introduction. The article substantiates that outsourcing of business processes can significantly reduce the costs of an enterprise, as a tool for delegating certain production or service processes. Purpose. The purpose of the article is to formulate the guidelines for the implementation of business processes outsourcing at enterprises as a mean of capitalization increasing. The main types of outsourcing of business processes are identified and their classification is proposed, the main factors that hinder the introduction of outsourcing at industrial enterprises are investigated, such as insufficient regulation business processes and the lack of effective approaches to assessing the effectiveness of their implementation. To overcome these barriers, the structural elements of a methodological approach were determined to organize outsourcing of business processes at an enterprise. They are built on the basis of the typologization and classification of business processes, the choice of forms of organizing joint activities, a description of the business processes of the enterprise, statistical analysis of their indicators, analysis and selection of potential performers. Results. The developed approach allows taking into account the type and degree of standardization of business processes planned for outsourcing, the depth of their integration into the end-to-end business process of an industrial enterprise. Relying on the objects and scope of the business process, it allows choosing the option of outsourcing and determining the forms of organizing joint activities. Conclusions. The proposed approach to the organization of business processes outsourcing makes it possible to enhance significantly the performance of an industrial enterprise, largely, it is the basis for achieving the strategic goal of activity, the increasing of enterprise's capitalization.*

Keywords: *outsourcing, business processes; outsourcing of business processes; capitalization of the enterprise; reengineering; outsourcer; main business processes; supporting business processes*

JEL classification: M29

Постановка проблеми. Перед вітчизняними підприємствами гостро стоїть питання підвищення ефективності їх діяльності у зв'язку із підвищенням конкуренції не тільки вітчизняних товаровиробників, а й іноземних компаній. Це, передусім вимагає оптимізації бізнес-процесів, що має супроводжуватися зростанням вартості підприємства в цілому, як свідчить основний підхід щодо досягнення цілей підприємницької діяльності та інтересів стейхолдерів, тобто капіталізації суб'єкта господарювання. Одним із ефективних засобів, що застосовується у міжнародній практиці, при оптимізації бізнес-процесів та підвищення капіталізації компанії слугує аутсорсинг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В даний час, теоретичні та методичні положення аутсорсингу, як інструменту оптимізації бізнес-процесів організацій, відображені в роботах Ж.-Л. Бравара [2], С. Клементса [3], Дж. Харрінгтона [4], Дж. Б. Хейвуда [1], Ф. Філіної [5]. У вітчизняній практиці питаннями аутсорсингу займалися: О. Анісімова [6], К. Горова [7], З. Двуліт [8], А. Загородній [9], О. Микало [10], О. Прохоренко [11], О. Рижак [12] та інші.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Але поза межами досліджень залишаються питання взаємозв'язку запровадження аутсорсингу та підвищення капіталізації компанії, створення на цій основі «віртуальних підприємств», що концентруються, головним чином, на ключових компетенціях діяльності – як основних бізнес-активах, що утворюють, головним чином, додану вартість.

Мета дослідження. Метою статті є формування методичних положень щодо запровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємствах як засобу підвищення капіталізації.

Основний матеріал. Найбільш узагальненим визначення сутності поняття «аутсорсинг бізнес-процесів» є «передача підприємством, на основі договору, певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншому суб'єкту господарювання, що спеціалізується у відповідній галузі. На відміну від послуг сервісу підтримки, що має разовий, епізодичний характер і обмежений в часі, на аутсорсинг передаються зазвичай функції професійної підтримки безперервної працездатності окремих систем і інфраструктури на основі тривалого контракту (не менше 1 року)» [1]. Тобто, передбачається, що визначальною характеристикою аутсорсингу бізнес-процесів є його результативність (або досягнення цільового результату). Найбільш часто, цільовим результатом виступає скорочення витрат або підвищення прибутковості. Ця концепція тісно пов'язана з визначення центрів відповідальності (центрів: витрат, прибутку, відповідальності) та ключових компетенцій діяльності підприємства

Таким чином, у сучасній економіці інструменти аутсорсингу є актуальними і досить широко використовуються для реінжинірингу та оптимізації бізнес-процесів. Під аутсорсингом бізнес-процесів (business process outsourcing) будемо розуміти передачу підприємством будь-якого процесу (бізнес-функції) або його частини (підпроцесу) сторонній організації, що надає професійні послуги в цій галузі. Таким чином, аутсорсинг бізнес-процесів дозволяє підприємству (замовнику) знизити витрати або підвищити прибуток за рахунок використання ефекту спеціалізації аутсорсингових організацій (постачальників) на певних видах діяльності, які вони здійснюють з меншими витратами і більш якісно, ніж сам замовник [5, 9]. При цьому, головним чином, це досягається за рахунок використання ефекту «масштабу», тобто, аутсорсер за рахунок спеціалізації та більш крупносерійного (масового) виробництва продукує бізнес-процеси у найбільш ефективний спосіб, тим самим скорочуючи витрати.

Як правило, підприємства отримують від аутсорсингових організацій наступні види послуг: підтримка інформаційної системи або її компонентів, ведення бухгалтерського обліку, проектування і дизайн нових видів продуктів, супровід і підтримку продуктів, рекрутинг, маркетинг та інші спеціальні функції, які не є для підприємства визначальними (критичними) та не формують ключових компетенцій. Слід зазначити, що в IT сфері процеси аутсорсингу досить добре формалізовані завдяки використанню SLA (Service Level Agreement) – контракту, що регламентує відносини між постачальником послуг і його клієнтом. SLA містить опис послуг (основний предмет SLA), а також мету співпраці, тривалість, графік надання послуг, умови оплати, умови розірвання, гарантії, розміри компенсацій [13]. Тобто передбачається передача спеціальних управлінських функцій на зовнішнє обслуговування. Але, якщо представити підприємство, як складну бізнес-систему, що виконує значну кількість бізнес-процесів, а її підсистеми мають властивість емерджентності, то необхідно розглянути ще й інсорсинг бізнес-процесів, як окремий вид сорсингу (управління ресурсами та функціями підприємства). Тобто, виділення внутрішніх підсистем підприємства з ціллю підвищення їх результативності на основі SLA-контракту дозволяє значно підвищити внутрішню ефективність бізнес-процесів за рахунок оптимізації (регламентації) підпроцесів та підвищення результативності бізнес-підсистеми. Тобто створюється так зване «віртуальне підприємство», в якому складові підсистеми працюють за умовами

SLA-контракту, що може значно підвищувати ефективність його діяльності. Тобто використовується внутрішній та/або кептивний аутсорсинг.

На практиці, лише деякі промислові підприємства здійснюють спроби впровадити досвід організації робіт проектних команд і віртуальних організацій на основі процесного підходу та аутсорсингу, але цьому істотно заважає недостатня формалізація і регламентація бізнес-процесів на рівні самих підприємств, а також відсутність підходів до оцінки їх ефективності для можливості вибору альтернативних інструментів їх реалізації. Крім того, не регламентованість аутсорсингових контрактів і обмежене коло спеціалізованих компаній стримують ці процеси.

Основною проблемою, на вирішення якої спрямовано дослідження, є відсутність зрозумілих правил (індикаторів) вибору бізнес-процесів для можливості подальшого їх передачі на аутсорсинг в умовах наявності тільки даних бухгалтерського обліку, що характерно для більшості підприємств України. Дана проблема потребує вирішення наступних завдань: вибір ключових бізнес-процесів для передачі їх на аутсорсинг, регламентація бізнес-процесів та їх детермінація, вибір аутсорсингової організації (аутсорсера). Тобто виникає необхідність виділення критичних бізнес-процесів (які визначають економічну безпеку підприємства та ключові компетенції його діяльності); проведення повної стандартизації та регламентації з подальшим визначенням

Узагальнюючи, представлені вище положення, аутсорсинг бізнес-процесів може бути реалізовано у вигляді створення так званого «віртуального підприємства» з використанням інсорсингу та аутсорсингу. Причому з одного боку це реалізується через аутсорсинг спеціальних функцій управління: персоналом, фінансами, бухгалтерським обліком, маркетингом, НІОКР та інші. Крім того, безпосередньо виробнича діяльність може бути передана на аутсорсинг (так зване - «контрактне виробництво») З іншого боку аутсорсинг можна розглядати з точки зору факторів виробництва: капітал, персонал, знання та інформація.

З цієї точки зору можна виділити такі види аутсорсингу [1,2,3,4,5]:

— аутсорсинг капіталу, до якого можна віднести виробничий аутсорсинг (коли підприємство розміщує замовлення на виготовлення продукції стороннього підрядника) – контрактне виробництво, або франчайзінг (в цьому випадку для виробництва продукції використовується обладнання та бізнес-процеси, що належить іншому підприємству);

— аутсорсинг праці – до нього відноситься аутстафінг та офшорінг персоналу;

— аутсорсинг інформації – в цьому випадку підприємство-замовник доручає збір і обробку інформації, а в окремих випадках – і вироблення рішення на її основі, сторонньому підприємству; до цього виду аутсорсингу, на наш погляд, відноситься виконання певних специфічних функцій управління;

— аутсорсинг підприємницьких здібностей – підприємство-замовник використовує для ведення власної господарської діяльності зовнішній інтелектуальний капітал (є результатом реалізації підприємницьких здібностей); до цього виду аутсорсингу можна віднести франчайзінг, стандартизацію і ліцензування (ці види діяльності традиційно до аутсорсингу не відносяться, проте з урахуванням запропонованого вище визначення їх доцільно розглядати саме як приватні випадки аутсорсингу). Наприклад, при франчайзінгу незалежний підприємець (франчайзі) передає на аутсорсинг управління торговельної маркою, під якої він веде свою господарську діяльність;

— змішаний аутсорсинг – підприємство-замовник передає на виконання сторонньому підряднику функцію, що вимагає використання декількох видів ресурсів. До цього

різновиду аутсорсингу, на наш погляд, можна віднести факторинг, при якому підприємство-фактор, з одного боку, забезпечує постачальника фінансовими ресурсами (аутсорсинг капіталу), а з іншого – займається збором і обробкою інформації про поточних і потенційних замовників постачальника для визначення їх платоспроможності (аутсорсинг інформації).

Для здійснення ефективної господарської діяльності на основі аутсорсингу бізнес-процесів, що має на меті зростання капіталізації, необхідно розробити чіткий план переходу до нової системи управління, яка включатиме структурні елементи методичного підходу, що представлено на рис. 1.

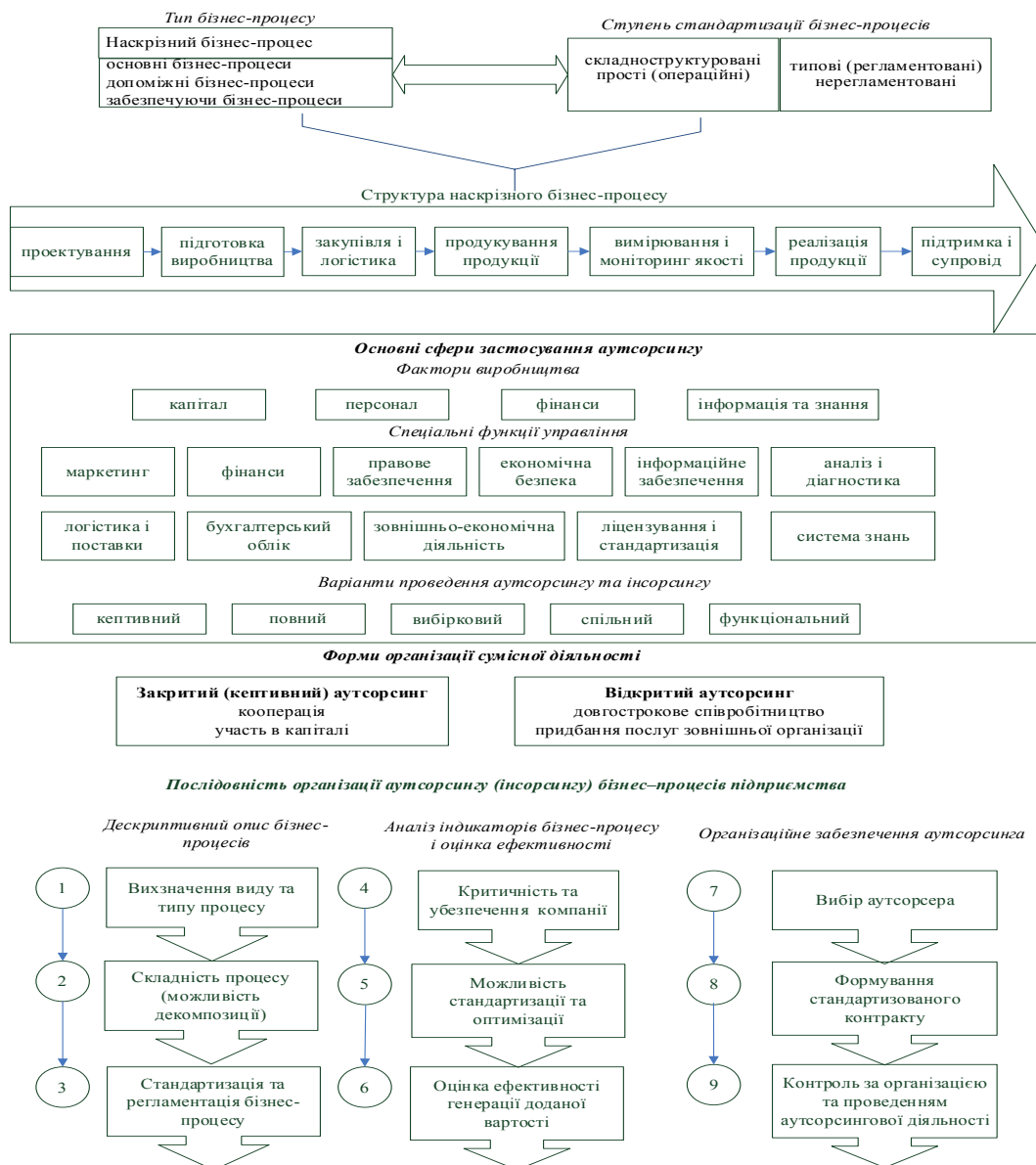


Рис. 1. Структурні елементи методичного підходу організації аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві

Джерело: розроблено авторами

В його основі лежить принцип, згідно якого важливими елементами управління бізнес-процесами підприємства та їхньої оптимізації є чітка структуризація. Так, з метою побудови раціональної системи господарювання необхідно визначити сутність основних та

допоміжних бізнес-процесів, що дозволить підприємству обрати пріоритетні напрямки діяльності, які призведуть до мети – зростання капіталізації (оскільки підприємство може мати і інші цілі – зростання поточного прибутку, частки ринку тощо). Зважаючи, що стратегічною метою будь-якого підприємства є зростання його капіталізації, то такий підхід передбачає концентрацію ключових компетенцій підприємства та прав власності на пріоритетні активи у «корпоративному ядрі», а управління здійснюється на основі контролю фінансових потоків «віртуального підприємства».

Основні бізнес-процеси, які беруть участь у створенні головної цінності, орієнтовані в першу чергу на досягнення стратегічної мети управління підприємством, вони формують результат, за який клієнт готовий платити гроші, що в кінцевому випадку призводить до формування чистого фінансового потоку і зростання капіталізації. А допоміжні бізнес-процеси – це допоміжні процеси надання послуг для виконання функцій, які забезпечують діяльність інфраструктури компанії. Тому, з метою підвищення капіталізації підприємства, зменшення поточних витрат, оптимізації виробничого процесу вітчизняним підприємствам варто сконцентрувати свою увагу на профільних бізнес-процесах та активах, а непрофільні передати на аутсорсинг [14].

Визначення ключових структурних елементів методичного підходу до організації аутсорсингу на підприємстві має включати в себе наступні етапи: класифікацію та опис бізнес-процесів, визначення ключових, вибір форми організації спільної діяльності, статистичний аналіз їх індикаторів, та аналіз та вибір потенційних виконавців.

Висновки. Формування методичного підходу до організації аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві, обґрунтування його ключових структурних елементів та взаємодії взаємозв'язаних юридичних осіб, на практиці може значною мірою посилить результативність і ефективність діяльності підприємства та, відповідно, сприятиме збільшенню його капіталізації шляхом максимізації генерації чистого фінансового потоку з урахуванням забезпечення його економічної безпеки.

Перспективним напрямком подальших досліджень може слугувати розробка заходів з відбору допоміжних процесів, які варто віддавати на аутсорсинг, залежно від розміру підприємства, галузевої приналежності, фінансового стану, частки ринку тощо.

Список літератури:

1. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. Пер. с англ. М. : Изд. дом «Вильямс», 2004. 176 с.
2. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг : Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. Пер. с англ. В. А. Денисова. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. 251 с.
3. Клементс С., Доннеллан М., Рид С. Аутсорсинг бизнес-процессов: Советы финансового директора. Пер. с англ. Н. И. Кобзаревой. М. : Вершина, 2006. 416 с.
4. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Нимвеген Х. В. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб. : Азбука, 2002. 328 с.
5. Филина Ф. Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. М : ГроссМедиа, 2008. 208 с.
6. Анісімова О. М. Підвищення вартості підприємств будівельної галузі на основі аутсорсингу. Економічний простір. 2013. №76. С. 149 – 156.
7. Горова К. О. Визначення поняття аутсорсингу в сучасних умовах глобалізації та віртуалізації економіки. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2014. №2(2). С. 63-70.
8. Дзуліт З., Матвійчук М. Сутність та переваги рівнів аутсорсингу. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». 2013. Вип. 23-24. С. 299 – 307.

9. Загородній А. Г., Партин Г. О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства. *Фінанси України*. 2009. №9 (166). С. 87 – 97.

10. Микало О. І. Застосування аутсорсингу на промислових підприємствах : дис. канд. ек. наук : 08.00.04. Київ, 2011. 213 с.

11. Прохоренко О. В. Практичні аспекти застосування аутсорсингу на підприємствах машинобудування. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»* : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2015. № 23 (1132). С. 77 – 83.

12. Рижак О. Ю. Бізнес-комунікації у сфері аутсорсингу маркетингових функцій. *Сталий розвиток економіки* : Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2011. №2. С. 271 – 275.

13. Соглашение об уровне услуг (SLA) Сервисный центр ITUNO, 2020. URL: http://ituno.com.ua/Soglashenie_ob_urovne_uslug_SLA (дата звернення: 01.03.2020).

14. Крупа О. В. Обґрунтування механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств машинобудування. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського*. 2013. № 3(59). С. 30— 37.

Reference

1. Haywood, J. B. (2004) *Autsorsing: v poiskah konkurentnyih preimuschestv*; per. s angl. [Outsourcing: in search of competitive advantages. Trans. from Eng.], Moscow, Ed. house «Villams», 176 p. [in Russian].

2. Bravar, J.-L., Morgan, R. (2007) *Effektivnyiy autsorsing: ponimanie, planirovanie i ispolzovanie uspeshnyih autsorsingovyih otnosheniy*; per. s angl. V. A. Denisov [Effective outsourcing: understanding, planning and using successful outsourcing relationships. Trans from Eng. V. A. Denisov], Dnepropetrovsk, Balance Business Books, 251 p. [in Russian].

3. Clements, S., Donnellan, M., Reed, S. (2006) *Outsourcing of business processes: Advice of a financial director*. Trans from Eng. N. I. Kobzareva [Autsorsing biznes-protsessov: sovetyi finansovogo direktora; per. s angl. N. I. Kobzareva], Moscow, Vershina, 416 p. [in Russian].

4. Harrington, J., Esseling, K. S. , Nimwegen, H. V. (2002) *Optimizatsiya biznes-protsessov: dokumentirovanie, analiz, upravlenie, optimizatsiya* [Optimization of business processes: documentation, analysis, management, optimization.], Sankt-Peterburg, Azbuka, 328 p. [in Russian].

5. Filina, F.N. (2008) *Autsorsing biznes-protsessov* [Outsourcing of business processes], Moscow, GrossMedia, 208 p. [in Russian].

6. Anisimova, O. M. (2013). *Pidvyshchennia vartosti pidpriemstv budivelni haluzi na osnovi autsorsynhu* [Increasing the value of construction companies on the basis of outsourcing], *Economic space*, No. 76, pp. 149–156 [in Ukrainian].

7. Gorova, K. O. (2014) *Vyznachennia poniattia autsorsynhu v suchasnykh umovakh hlobalizatsii ta virtualizatsii ekonomiky*. [Defining the concept of outsourcing in modern conditions of globalization and virtualization of the economy], *Problems and perspectives of development of education*, No. 2(2), pp. 63-70 [in Ukrainian].

8. Dvulit, Z., Matviychuk, M. (2013) *Sutnist ta perevahy rivniv autsorsynhu* [The essence and benefits of outsourcing levels.], *Collection of Science Practitioners DETUT. Series «Economics and Management»*, No. 23–24, pp. 299–307 [in Ukrainian].

9. Zagorodniy, A. G., Partin, G. O. (2009). *Autsorsing ta yogo vpliv na vitrati*

psdpriemstva [Outsourcing and its impact on enterprise costs], Finance of Ukraine, No. 9(166), pp. 87–97 [in Ukrainian].

10. Mikalo, O. I. (2011) Zastosuvannia autsorsynhu na promyslovykh pidpriemstvakh : dis. ... kand. ek. nauk [Application of outsourcing in industrial enterprises: dissertation], Kiyv, 213 p. [in Ukrainian].

11. Prokhorenko, O. V. (2015). Praktychni aspekty zastosuvannia autsorsynhu na pidpriemstvakh mashynobuduvannia [Practical aspects of outsourcing in machine building enterprises], Bulletin of NTU «KHPI». Series: Actual problems of management and financial-economic activity of the enterprise, No. 23(1132), pp. 77–83 [in Ukrainian].

12. Rizhak, O. Yu. (2011). Biznes-komunikatsii u sferi autsorsynhu marketynhovykh funktsii [Business communications in the field of outsourcing of marketing functions], Sustainable development of economy: All-Ukrainian All-Ukrainian scientific and production journal, No. 2, pp. 271–275 [in Ukrainian].

13. Soglashenie ob urovne uslug (SLA) [Service Level Agreement (SLA)], URL: http://ituno.com.ua/Soglashenie_ob_urovne_uslug_SLA [in Russian].

14. Krupa, O. V. (2013). Obgruntuvannia mekhanizmu orhanizatsii autsorsynhu dopomizhnykh biznes-protseviv pidpriemstv mashynobuduvannia [Substantiation of the mechanism of organization of outsourcing of auxiliary business processes of machine-building enterprises], Bulletin of Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, No. 3(59). pp. 30–37 [in Ukrainian].