

УДК 339.13

І.А.ДМИТРИЄВ, д-р екон. наук, К.О.ГОРОВА, канд. екон. наук,  
Т.О.ЗАГОСКИНА

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

## **ВИЗНАЧЕННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ АУТСОРСИНГА МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Узагальнено результати досліджень вітчизняних та закордонних вчених стосовно використання аутсорсинга маркетингу на підприємстві, наведено методику оцінки доцільності залучення аутсорсинга маркетингу, визначено переваги та недоліки делегування функцій маркетингу аутсорсеру.

Обобщены результаты исследований отечественных и зарубежных ученых касательно использования аутсорсинга маркетинга на предприятии, приведена методика оценки целесообразности привлечения аутсорсинга маркетинга, определены преимущества и недостатки делегирования функций маркетинга аутсорсеру.

Domestic and foreign scientist's investigation results of marketing outsourcing are generalized at the enterprise application, the procedure of marketing outsourcing adoption on the enterprise expediency is adduced, the advantages and deficiencies of marketing functions delegation to outsourcer are determined in the article.

*Ключові слова:* аутсорсинг, маркетинг, ризик, аутсорсер, делегування функцій.

В умовах кризового стану економіки України більшість оптимістичних планів підприємств зазнали краху. Відмовившись від реалізації вже намічених планів, підприємства змушені розробляти антикризові заходи, що дозволили б їм протриматися на плаву в цей важкий для бізнесу період. Зараз все більше компаній шукають нові, інноваційні засоби збереження свого маркетингового потенціалу, не звертаючи увагу на скорочені бюджети та нестабільну ситуацію на ринку. Однією з перспективних моделей господарювання, які дозволяють досягти конкурентних переваг, є аутсорсинг. На сьогодні питання залучення аутсорсинга не втратило своєї актуальності, оскільки його почали опрацьовувати і ті, хто до кризи навіть не замислювався про делегування непрофільних функцій свого бізнесу сторонній організації. Для України аутсорсинг є новим діловим інструментом управління, що може зіграти важливу роль у збереженні життєздатності бізнесу.

Вивчення питань, що стосуються ефективності використання послуг аутсорсинга, є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних економістів, серед яких Т.Хайндл, Дж. Б.Хейвуд, С.О.Каледжян, Б.А.Анікін, М.Руденко, Е.Інділов, В.І.Воронов, В.В.Синяєв, І.Л.Руда, А.А.Соколова [1-10]. Проведені ними теоретичні та емпіричні дослідження спрямовано на визначення місця та ролі аутсорсинга в сучасному бізнесу, переваг і недоліків такого інструменту управління та оцінку ефективності делегування непрофільних функцій компанії

сторонній організації.

Проте, подальших досліджень потребує розрахунок доцільності використання аутсорсинга на основі порівняльного аналізу розвитку ресурсів всередині компанії і отримання їх у сторонньої фірми з урахуванням ризиків, що можуть виникати при прийнятті того чи іншого рішення. Актуальність і недостатня розробленість цих питань вітчизняними вченими та практиками зумовили вибір теми наукового дослідження, його мету і задачі.

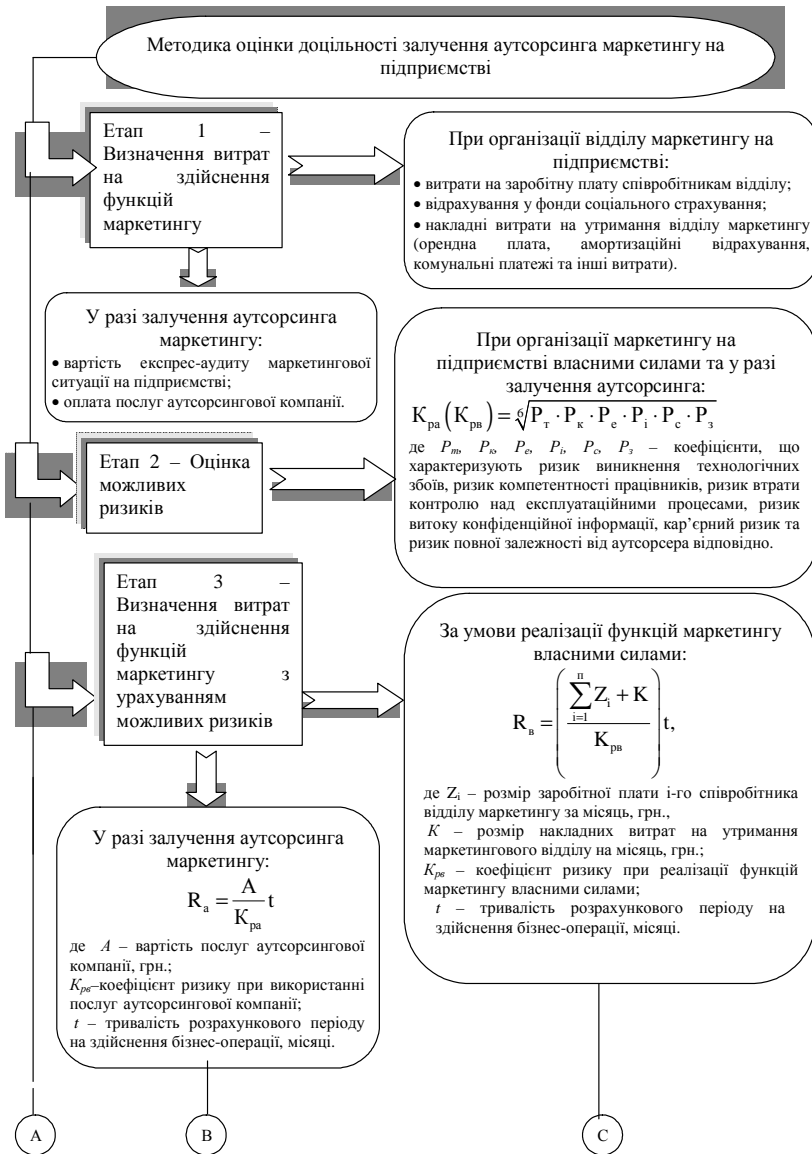
Метою статті є розробка методики оцінки доцільності та ефективності використання аутсорсинга маркетингових функцій з урахуванням всіх можливих ризиків.

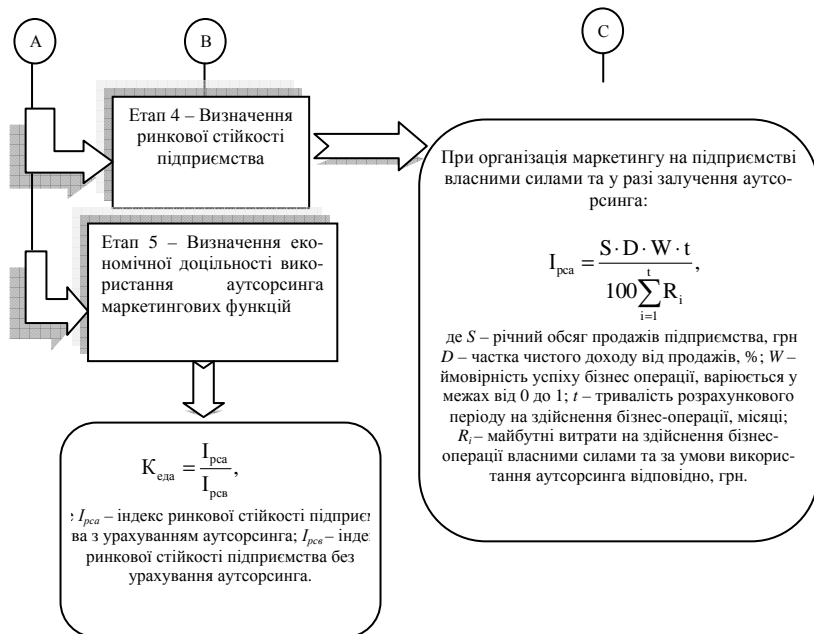
Як і будь-які інші рішення з комерційних питань, рішення про зміни в джерелах виробництва послуг в першу чергу пов'язані з урівноважуванням ризиків і вигод, одержуваних від змін. Приймаючи рішення про передачу будь-яких бізнес-функцій або процесів на сторону, кожне підприємство повинно розуміти, що наслідки та результати настільки істотної зміни є набагато впливовішими, ніж очевидні зниження витрат, зміна кількості персоналу та трансформація процесів.

Пропонується методика оцінки доцільності використання аутсорсинга маркетингу на підприємстві на основі порівняння витрат на реалізацію маркетингових функцій підприємством самостійно та при передачі їх сторонній організації, враховуючи ризики, що виникають при цьому (рисунок). Методика розроблена на основі узагальнення досліджень, представлених в роботах [8-10]. Застосування запропонованої методики дозволить підприємству оцінити витрати на його маркетингову діяльність з поправкою на ризики її здійснення та прийняти рішення щодо залучення аутсорсинга маркетингових бізнес-процесів.

У разі, якщо  $K_{eda} > 1$ , то доцільніше буде передати виконання маркетингових функцій стороннім організаціям. Чим вищий  $K_{eda}$ , тим більш привабливою є аутсорсингова компанія для підприємства. Якщо  $K_{eda} < 1$ , то здійснення маркетингових функцій власними силами підприємства є більш ефективним ніж за допомогою аутсорсинга.  $K_{eda} = 1$  свідчить, що потрібні додаткові розрахунки соціально-комерційної активності підприємства для обґрунтування доцільності передачі маркетингових функцій на аутсорсинг.

В результаті дослідження було визначено основні ризики, що виникають при делегуванні маркетингових функцій сторонній організації, та напрямки їх впливу на діяльність підприємства. Основними ризиками, що впливають на оцінку доцільності та ефективності залучен-





Методика оцінки доцільності залучення аутсорсингу маркетингу на підприємстві

ня аутсорсинга вважаємо наступні: ризик виникнення технологічних збоїв у процесі аутсорсинга, ризик компетентності працівників, ризик втрати контролю над експлуатаційними процесами, ризик витоку з підприємства конфіденційної інформації, кар'єрний ризик і ризик повної залежності від постачальника.

Доречно розглянути позитивні й негативні сторони делегування функцій маркетингу аутсорсинговій фірмі в таблиці.

Переваги й недоліки делегування функцій маркетингу аутсорсеру

Переваги	Недоліки
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>концентрація зусиль керівництва на основному виді діяльності компанії, а разом з тим і підвищення ефективності ведення бізнесу;</li> <li>вирішення проблем, пов'язаних із залученням, навчанням та утриманням кваліфікованого персоналу, а також з безперервністю бізнес-процесів;</li> <li>поява гнучкості в управлінні ресурсами підприємства;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>можливість відсутності у співробітників аутсорсингової компанії достатнього рівня професіоналізму, необхідного для виконання робіт або надання послуг на потрібному рівні;</li> <li>недостатність важелів керуючого впливу на співробітників аутсорсингової фірми, що може призвести до зниження ефективності процесів;</li> </ul>

Продовження таблиці

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• високий рівень гнучкості аутсорсера щодо зміни початкових планів підприємства-замовника;</li> <li>• професійна компетенція та накопичений досвід постачальника послуг маркетингового аутсорсингу;</li> <li>• об'єктивність думки аутсорсера по відношенню до конкретних проблем підприємства-замовника;</li> <li>• зниження вартості реалізації бізнес-процесу (заробітна плата працівникам відділу, податки в соціальні фонди, оренда приміщення, оргтехніка, послуги зв'язку);</li> <li>• використання аутсорсером сучасних інформаційних технологій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність ризиків порушення схоронності майна, безпеки та витоку відомостей конфіденційного характеру в результаті надання доступу до документів, даних та матеріальних цінностей підприємства;</li> <li>• можливість зростання витрат, у випадку передачі на аутсорсинг занадто багатьох функцій і процесів;</li> <li>• можливе зниження відповідальності за виконання конкретних функцій менеджерів у зв'язку з їхньою передачею на сторону;</li> <li>• погроза відриву керівної ланки від бізнес-практики;</li> <li>• велика плинність персоналу аутсорсера.</li> </ul>

Таким чином, наукові результати роботи полягають у тому, що було розроблено методику оцінки доцільності та ефективності використання аутсорсингу маркетингу на підприємстві на основі порівняння витрат на реалізацію маркетингових функцій підприємством самостійно та при передачі їх сторонній організації, враховуючи ризики, що виникають при цьому. Застосування запропонованої методики дозволить підприємству оцінити витрати на його маркетингову діяльність з поправкою на ризики її здійснення та прийняти обґрунтоване рішення щодо залучення аутсорсингу маркетингових бізнес-процесів.

1.Hindle T. Pocket Strategy. The Economist Newspaper Ltd in association with Profile Books / Hindle T. – London, 1998. – 127 p.

2.Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Хейвуд Дж. Б. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 176 с.

3.Каледжян С.О. Аутсорсинг и делегирование управления в стратегии развития компании / Каледжян С.О. – М.: Каталог, 2001. – 132 с.

4.Аникин Б.А. Коммерческая логистика / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 432 с.

5.Руденко М. Аутсорсинг в консалтинговой деятельности / Руденко М. // Маркетинг. – 2008. – №4 (101). – С.95-102.

6.Индилов Э. Аутсорсинг на рынке изделий медицинского назначения / Индилов Э. // Маркетинг. – 2006. – №3. – С.94-98.

7.Аникин Б.А. Основные аспекты формирования аутсорсинга / Б.А. Аникин, В.И. Воронов // Маркетинг. – 2005. – №4 (83). – С.107-116.

8.Синяев В.В. Экономическая целесообразность аутсорсинга / Синяев В.В. // Маркетинг. – 2006. – №3. – С.94-98.

9.Рудая И.Л. Аутсорсинг маркетинговой деятельности / Рудая И.Л. // Маркетинг. – 2008. – №1 (98). – С.59-66.

10.Соколова А.А. Аутсорсинг ИТ и ИБ – оценка экономической эффективности и рисков использования / А.А. Соколова, И.А. Филиппова // Information Security/ Информационная безопасность. – 2006. – №6. – С.56-58.

*Отримано 07.09.2010*

УДК 334.02

Н.Ю.МУЩИНСЬКА, канд. екон. наук

*Харківська національна академія міського господарства*

## **ГРОМАДСЬКІ ЦІННОСТІ В ПРОЕКТАХ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

Розглянуто підходи до визначення громадських цінностей в проектах публічно-приватного партнерства, виявлення конфліктних громадських цінностей та можливостей подальших досліджень в цій сфері.

Рассмотрены подходы к определению общественных ценностей в проектах публично-частного партнерства, выявлению конфликтных общественных ценностей и возможностей дальнейших исследований в этой сфере.

The article discusses the approaches to distinguish public values in public-private partnership projects and to detect conflicting public values. The ways for further research are described.

*Ключові слова:* публічно-приватне партнерство, громадські цінності.

В Україні набуває актуальності питання розвитку відносин публічно-приватного партнерства (або, згідно із законодавством, державно-приватного партнерства [1]) та його ролі у підвищенні ефективності системи державного та муніципального управління. Про увагу влади до даного питання свідчить розробка нормативно-правової бази для таких відносин. Зокрема, нещодавно було прийнято Закон України „Про державно-приватне партнерство” [1], в якому визначено організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними партнерами та основні принципи державно-приватного партнерства на договірній основі. В той же час, реалізація інфраструктурних проектів в Україні в формі таких партнерств – ще не розповсюджене явище, хоча необхідність розвитку інфраструктури визріла давно.

При побудові системи відносин між державним партнером або органами місцевого самоврядування і приватними партнерами для реалізації суспільно-значущих проектів на довгостроковій основі необхідно з’ясувати, як громадські цінності можуть підтримуватись за умови зростання присутності приватного партнера.

Метою даної статті є дослідження підходів до визначення громадських цінностей в проектах публічно-приватного партнерства, виявлення конфліктних громадських цінностей і можливостей подальших