

**ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ, ЯК КРЕАТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ  
В УПРАВЛІННІ БАГАТОКУЛЬТУРНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

*Розглянуто важливість розвитку підприємства на засадах організаційної культури. Досліджено умови за яких опір до зміни організаційної культури є мінімальним з боку персоналу. Запропоновано застосування аутсорсингу, як креативного інструменту в управлінні багатокультурними організаціями.*

*The importance of development of an enterprise is considered on principles of organizational culture. The conditions for which opportunism from the side of personnel to the change of organizational culture is minimal are researched. The application of outsourcing is offered as a creative instrument in multiculture organizations management.*

Важливість розвитку підприємств на засадах організаційної культури сьогодні вже не викликає сумніву, про що свідчить практика успішних організацій. Організаційна культура пронизує всі аспекти життєдіяльності підприємства. Високий її рівень поєднує всі елементи філософії організації на основі стратегічної концепції розвитку і досягненні цілей даної організації.

Культура стає обтяжливою тоді, коли спільні цінності не є узгодженими з тими, які ведуть до зростання результативності організації. Така ситуація складається найчастіше тоді, коли оточення організації є динамічним. Коли в середовищі проходять швидкі зміни, а присутня організаційна культура на підприємстві є невідповідною, і гальмує ефективні зміни в організації обтяження і обмежувати її здатність реагування на зміни в середовищі [1].

Якщо організації функціонують в різних районах планети, вдається виділити багато проблем, що виникають з культурного непристосування окремих організаційних одиниць. А спроби транспонування окремих рішень (наприклад, сфери управління працівниками, логістики, маркетингу та інших), добре функціонуючих в одному місці, не виправдовують себе в іншому, перш за все з приводу культурних особливостей.

Організаційну культуру важко змінити, оскільки вона складається з відносно стійких елементів. Культура організації розвивається у продовж багатьох років і глибоко вкорінена в цінностях, до яких працівники сильно прив'язані. Крім того, неперервно діє багато чинників, підтримуючих дану культуру. Це є, наприклад, переписані положення, які стосуються місії і філософії організації, система будинків і їх оточення, домінуючий стиль лідерства, встановлені критерії селекції працівників, система підвищення, ритуали, популярні історії про найважливіші події, існуючі критерії оцінки продуктивності працівника, а також формальна структура організації. Змінити культуру організації нелегко – проте можливо. Якщо в результаті зміни культури повинен бути досягнутий результат, то повинні виникнути певні умови. Дослідження вказують, що зміна є найбільш імовірною, коли виконана більшість або всі з чотирьох наступних умов:

1. Триває або виникає критична ситуація, криза – це є струс, який підважує існуючий стан речей і значення нинішньої культури. Прикладами таких криз є несподівані фінансові невдачі, втрата головного клієнта або радикальний технологічний перелом у конкурентів. Трапляється, що деякі керівники цілеспрямовано викликають кризу, щоб спонукати зміну культури.

2. Зміна лідерства – новий топ – менеджер може запропонувати альтернативну множину основних цінностей, що можуть змінити культуру. Нові лідери частіше сприймаються як особи, здатні до адекватної реакції на кризу.

3. Молода і невелика організація – культурна зміна є більш імовірною, коли організація є молодою і невеликою. Культури в молодших організаціях не є ще сильно закріпленими. Легше також керівництву передавати нові цінності в організації, яка не є дуже великою. Пояснює це труднощі, з якими часто борються фірми з мільярдними оборотами, які пробують змінити свою культуру адекватно вимогам часу.

4. Слабкість культури – чим ширше поширеною є культура і чим більшим є схвалення її цінностей серед членів організації, тим важче впровадити зміни. І навпаки: слабкі культури є більш податливими на зміну, ніж сильні культури [1].

Враховання наведеної аргументації стосовно складності, а одночасно важливості проблематики культури, а також її впливу на ефективне функціонування організації на глобальному ринку, дає підставу до пропонування використання аутсорсингу як концепції, що дозволяє креативно використати вибрані аспекти культури для реалізації цілей організаціями.

У процесі досліджень застосування аутсорсингу в організаціях, респонденти багато разів вказували на позитивні аспекти використання аутсорсингу для змін в культурі організації для виключення бар'єрів розвитку організацій, виникаючих з культурних передумов або уникання генерації кризових ситуацій, де кризогенними чинниками залишаються чинники зі сфери культури.

Дуже істотним з точки зору застосування аутсорсингу (зазначеним багатьма дослідниками, в тому числі Робінсом і Хофшtedом) залишається факт, що національна культура має більший вплив на працівників, ніж культура їх організації. Тому варто враховувати не тільки тренди розвитку організації (наприклад, з во-

дження на даний ринок з послугами і продуктами організації, сильно зумовлений культурно – ринок арабських країн, китайський ринок і інші), особливості міжнародного поділу праці, доступності до енергетичної сировини та інших, але й детермінанти у виборі чинників культури (міфи, ритуали, матеріальні символи, мова).

Культура організації має значний вплив на поведінки людей в праці, але національна культура має вплив ще більший. Однак цей висновок слід прийняти з певними обмовками, беручи до уваги чинник авто-селекції на етапі найму.

Сутністю аутсорсингу є передача реалізації завдань, функцій, сфер і процесів зовнішній фірмі (або фірмам), що спеціалізуються в даній області [2].

Застосування аутсорсингу характеризується рисами, які представляються наступним чином:

**1. Повторюваність.** Щоб говорити про аутсорсинг, функція, доручена зовнішній фірмі, мусить бути повторюваною дією, виконуваною в рамках прийнятого поділу праці. Одноразова послуга не може інтерпретуватися, як виділення функції назовні;

**2. Суб'єкт послуги.** Цим терміном визначаються дії організації, господарського суб'єкта, а не приватної особи;

**3. Працівники.** Працівники що виконують завдання, є працівниками зовнішньої фірми, а не материнської. Аутсорсингове підприємство виконує доручення завдяки власним засобам, хоча існують відступи;

**4. Мета виділення.** Виділення діяльності з організації не може бути метою самою в собі. Вона пов'язана з довгостроковою користю материнської установи. Повинна бути елементом стратегії,

**5. Незалежність.** Підрядник повинен бути юридично-організаційно незалежним від материнської фірми, натомість економічно, звичайно, може бути залежним, чи зв'язаним капітально з, наприклад, спілкою-“дочкою” [2].

Щоб аутсорсингові проекти досягли закладені цілі (зниження витрат функціонування, заміна постійних витрат на змінні, доступ до сучасних технологій, використання правових врегулювань, покращення якості, використання міжнародного поділу праці, використання високого класу фахівців, активізації нових ініціатив працівників і інші), слід підібрати відповідну його концепцію, і то однаковою мірою враховуючи процеси усередині організації, як і в їх оточенні [3]. Серед категорій відбору концепції аутсорсингу під кутом врахування аспектів культури, в тому числі національної культури в культурі організації, слід звернути увагу на наступне:

1. Часову перспективу аутсорсингового проекту – мова йде про стратегічну перспективу, особливо істотну з точки зору акомодатії окремих аспектів культури окремими працівниками, колективами працівників, групами учасників організації і існуючими в організаційній культурі даної корпорації-організації.

2. Прецизійного визначення виокремленої сфери під кутом існуючих на даному ринку (галузі, секторі, географічному районі) культурних артефактів (спосіб комунікації, етично-моральні аспекти, релігійні тощо).

3. Компетенції працівників надавача послуг під кутом можливості реалізації стандартів культури організації, що доручає. Мова йде тут як про компетенції працівників в істотному (спеціалізованому) сенсі, так і компетенції, виникаючі з національної культури, які можуть бути досконало реалізовані в культурі організації, що доручає. Більше того, організація, що доручає, створює з цих аспектів додаткову вартість. Доручення виконання певних функцій, сфер японським чи швейцарським фірмам дозволяє досягти значущого успіху, наприклад, образам організацій, функціонуючих на ринках, які сходять.

4. Коригування аутсорсингового проекту (можливі до врахування в аутсорсинговому контракті, також під час реалізації), з точки зору аспектів національної культури, що має відображення в юридично-законодавчих аспектах, наприклад, екологічних (ринок скандинавських держав), суспільних (ринок скандинавських держав, азійських, арабських і інших).

5. Фінансово-економічні можливості замовника.

6. Фінансово-економічні можливості одержувача доручення.

7. Сприйняття аутсорсингових проектів окремими суспільними групами, існуючими на даному ринку, в даному географічному районі, наприклад, це може виникнути з ритуалів суспільних груп стосовно сприйняття екологічних проектів, застосування вибраних технологій, застосування вибраних мотиваційних методів, реалізації або відсутності суспільної відповідальності, дорученої функції або сфери.

8. Використання локальних культурних козирів для успіху дорученої функції або сфери (досягнення цілей аутсорсингового проекту), наприклад, через мову, яка може бути тотожною або позитивно детермінуючою комунікацію на лінії надавача замовлення і одержувача замовлення.

9. Використання культурної різноманітності, в тому числі різноманітної національної культури до створення доданої вартості в організації. Можливо через застосування аутсорсингу. Інакше кажучи, використання між іншим певних ритуалів, міфів, в сенсі розміщення на даному ринку, де виступають, веде до вироблення додаткової вартості для організації.

Застосування аутсорсингу дозволяє з однієї сторони виключення певних негативної поведінки організації, імплікованих культуротворчими чинниками, з іншої боку дає можливість вироблення профілактичних сценаріїв поведінки (для розвитку чи кризи) організації. Виведення певних функцій і сфер організації поза неї, з врахуванням аспектів культури організації, в тому числі національної культури, дозволить створення нової вартості фірми в гармонізації взаємодії різних культур.

Концепція застосування аутсорсингу в аспекті реального врахування “локальних” організаційних культур, в тому числі ті що виникають з врахування “локальної” національної культури, дозволяє:

- створення додаткової вартості організації, що доручає, яка на локальному ринку не є в стані створювати інноваційні рішення, що збільшують ефективність;
  - збільшення користі від реалізації цілей організації, виділяє дану функцію або сферу, не тільки з точки зору користі економічно-фінансової природи, але також користі культурної природи (ритуали, матеріальна символіка, мова інші);
  - використання синдрому “вигрівання на сонці” як з позиції замовника так і з позиції підрядника – наприклад, використовуючи його добру економічно-фінансову кондицію;
  - використання локальних культурних передумов для створення нових цінностей організації, що доручає.
- Застосування аутсорсингу в управлінні організаціями дозволяє – з однієї сторони “споживання” користі, що виникають з глобалізації (регіоналізації) дій, з іншої сторони створює умови врахування у функціонуванні організації не тільки різниць організаційних культур (як культури організації – замовника, так і культури організації – підрядника), але і “локальних” культур (локальний ринок, де виконуються продукти або реалізуються послуги), а також національних. Підсумовуючи, варто підкреслити величезні можливості використання аутсорсингу як креативного інструменту в управлінні багатокультурними організаціями. Процес глобалізації динамізує створення багатокультурних організацій, що зумовлює ще більший вплив культурних аспектів на їх функціонування. Врахування вибраних аспектів культур через застосування аутсорсингу збільшує шанси виживання організації на дуже турбулентному, глобальному ринку.

### Література

1. Robbins S. P. Zasady zachowania w organizacji. Wyd. Zysk I S – ka. Poznan. – 2001.
2. Foltys J. Wieloaspektowy model outsourcingu na przykladzie sektora hutnictwa zelaza i stali. Wydawnictwo Uniwersytecu Slaskiego / J. Foltys. – Katowice, 2007.
3. Аутсорсинг : создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций : учеб. пособие / Под ред. Б. А. Аникина. – М. : ИНФРА–М, 2003. – 187 с.

УДК 330.341.1

Т. О. СОБОЛЄВА

Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗРОБЛЯТИ НОВУ ПРОДУКЦІЮ

*Запропоновано інструментарій стратегічного аналізу спроможності підприємства розробляти нову продукцію: оцінку науково-технічного рівня його інноваційного потенціалу, а також аналіз реалізованого та сформованого профілів інноваційного потенціалу підприємства. Обґрунтовано необхідність та переваги використання зазначених інструментів аналізу.*

*A tool of strategic analysis of capabilities of the enterprise to develop new products is proposed: the evaluation of scientific and technical capabilities of its innovative potential and the analysis of the realized generated profiles and the innovation potential of the company. The necessity and advantages of these analysis tools are proved.*

Розвиток управлінської теорії, так само як і практика функціонування сучасних компаній беззаперечно висувають на одне з перших місць у формуванні конкурентних переваг спроможність організації розробляти та впроваджувати інновації. Найчастіше така спроможність ототожнюється із наявним на підприємстві інноваційним потенціалом, формування та реалізація якого мають відбуватися згідно стратегії інноваційного розвитку підприємства. У свою чергу, розробка та вибір інноваційної стратегії здійснюються за результатами стратегічного аналізу зовнішніх факторів впливу на здійснення інноваційної діяльності в організації, а також стану та можливостей використання її інноваційного потенціалу. Як індикатор майбутнього інноваційного розвитку, аналіз спроможності підприємства розробляти нову продукцію може використовуватися для визначення власних можливостей при виборі інноваційної стратегії; порівняння інноваційних можливостей різних підприємств; розробки програми розвитку підприємства; визначення майбутніх потреб в інноваційних розробках; коригування витрат на інноваційну діяльність, їх склад та структуру; обґрунтування підстав для надання кредитів.

У науковій літературі достатньо багато уваги приділено розробці підходів до оцінки та аналізу інноваційного потенціалу підприємства [1–10], які певною мірою характеризують і спроможність підприємства розробляти нову продукцію. Одні підходи пропонують здійснювати оцінку у вартісному вимірі [1–3], інші пропонують використовувати як кількісні так і якісні показники [4–10]. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства є похідною від оцінки його внутрішнього середовища, тому найчастіше потенціал оцінюється через наявність та стан певних складових, кожна з яких здійснює свій специфічний вплив на формування та реалізацію інноваційного потенціалу. Залежно від способу структуризації складових елементів підприємства та ви-