

гу. Після моніторингу результатів забезпечується трансформація бенчмаркінгу комплексу маркетингу в невід'ємний аспект процесу стратегічного планування маркетингової діяльності.

Таким чином, бенчмаркінг комплексу маркетингу виступає потужним інструментом стратегічного управління маркетингової діяльності підприємств, тому що націлює підприємства на постійний пошук ефективних технологій маркетингової діяльності і формування на цій основі досконалих маркетингових стратегій, спрямованих на забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

Перспективами подальших досліджень в цьому напрямку є визначення найбільш оптимального методу порівняльного аналізу ступеня використання комплексу маркетингу підприємствами та розробка організаційного механізму впровадження розроблених в ході бенчмаркінгового дослідження рекомендацій.

Список літератури

1. McCarthy E.J. Basic Marketing: A Managerial Approach / E.J. McCarthy. – Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960. – 770 p.
2. Booms B.H. Marketing strategies and organization structures for service firms / B.H. Booms, M.J. Bitner // Marketing of Services, American Marketing Association. – Chicago, IL: Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), 1981. – P. 47-50.
3. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник / Л.В. Балабанова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. – 562 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – 11-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.
5. Градобоев В.Б. Бенчмаркинг как направление стратегического планирования / В.Б. Градобоев // Человек и труд. – 2006. – № 12. – С. 33-38.
6. Балабанова Л.В. Управління конкурентною раціональністю: монографія / Л.В. Балабанова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2008. – 538 с.
7. Балабаниць А.В. Інтегроване управління маркетинговою взаємодією: імперативи, методологія, механізми: монографія / А.В. Балабаниць. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2010. – 509 с.
8. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник / Л.В. Балабанова. – 3-е вид., перероб. і доп. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2011. – Т. 1. – 348 с.

УДК [005.4:004.78]:339.17

Ликова О.І. (ДонДУЕТ, Донецьк)

ПРОБЛЕМИ ПЕРЕХОДУ ДО АУТСОРСИНГУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуто можливі проблеми аутсорсингу інформаційних технологій, що можуть виникнути в процесі передавання управління інформаційними технологіями на обслуговування зовнішній компанії-аутсорсеру. Запропоновано класифікацію цих проблем, визначено їх типи на різних стадіях процесу переходу до аутсорсингу, а також механізми протидії.

Ключові слова: аутсорсинг інформаційних технологій, процес переходу до аутсорсингу інформаційних технологій.

В умовах розвитку сучасної інформаційної економіки неминучим є процес серйозних змін у бізнес-стратегіях торговельних підприємств. Це пов'язано із переходом від традиційної «закритої» моделі здійснення бізнес-діяльності до моделі, що передбачає активну взаємодію із зовнішніми джерелами новітніх ідей і технологій. Забезпечити конкурентоспроможність підприємства на світовому та вітчизняному ринках можливо за умов оптимального використання внутрішніх та залучення зовнішніх ресурсів. У багатьох випадках, використання виключно внутрішніх ресурсів є неможливим за умови наявності певних обмежень (фінансових, кадрових, інфраструктурних, технологічних тощо). Тому найбільш перспективним є питання додаткового залучення зовнішніх ресурсів.

У свою чергу, така перспектива передбачає впровадження сучасних методів управління підприємством, що цілком вкладається в нову концепцію стратегічного менеджменту [1]. Однією з інноваційних технологій стратегічного менеджменту є аутсорсинг, зокрема, аутсорсинг інформаційних технологій.

Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) – це передавання торговельним підприємством на підставі договору певних бізнес-процесів або функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, на обслуговування сторонній компанії, що спеціалізується у відповідній сфері. Мається на увазі, що стороння компанія адаптує свої внутрішні ресурси і знання під потреби бізнесу і використовує їх в інтересах конкретного замовника. На відміну від послуг сервісу і підтримки, що мають разовий характер, аутсорсинг базується на основі довготривалого контракту, яким може передбачатися передавання функцій із професійної підтримки безперебійної працездатності окремих систем та інфраструктури.

Сучасний ринок інформаційних технологій характеризується активністю у сфері аутсорсингу. Як вважають експерти Forrester Research, у 2012 р. глобальні витрати на інформаційні технології сягнуть 1,7 трлн доларів. За оцінками аналітиків, глобальний ринок ІТ-аутсорсингу перевищує \$200 млрд [2]. Обсяг українського ринку ІТ-аутсорсингу становить близько \$1,2 млрд. З 2000 р. частка аутсорсингу в загальних витратах на інформаційні технології у світі виросла з 12% до більш ніж 50%.

В умовах сучасного ринкового господарювання все більше торговельних підприємств розглядають повну або часткову передачу обслуговування інфраструктури інформаційних технологій як можливість скорочення бюджету на інформаційні технології, що дозволяє підприємству оптимізувати власні витрати та сконцентруватися на веденні свого основного бізнесу.

Дослідженням питань аутсорсингу інформаційних технологій займалось багато вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема, Б. Анікін, І.Рудая, П. Готтшальк, Е. Спарроу [4-6] та інші автори.

Проте, окремі питання, пов'язані з проблемами переходу до аутсорсингу інформаційних технологій на торговельному підприємстві, вимагають подальшого більш глибокого вивчення та аналізу.

Метою статті є виявлення проблем аутсорсингу інформаційних технологій, що можуть виникнути в процесі передачі інформаційних технологій на обслуговування зовнішній компанії-аутсорсеру, їх сутності та значення на різних стадіях процесу переходу, а також визначення механізмів протидії цим проблемам.

Тенденція розвитку бізнесу свідчить про те, що практично не існує компаній, які здатні все робити самостійно і у той же час на високому якісному рівні. Аутсорсинг став досить поширеною практикою в усьому світі, а також набирає популярності й в Україні.

У сфері інформаційних технологій в Україні зайнято близько 100 тис. фахівців, за даними Державної податкової служби, оборот цієї галузі становив близько \$1,5 млрд. Згідно із дослідженням компанії Gartner, Україна входить в топ-30 світового ринку ІТ-аутсорсингу [3].

В умовах розвитку інформаційної економіки торговельні підприємства впроваджують сучасні системи оброблення інформації та управління підприємством. Це призводить до значної насиченості апаратно-програмними засобами інформаційних технологій, які, у свою чергу, вимагають постійної підтримки та обслуговування. Тому керівництво торговельних компаній усе частіше розглядає повну або часткову передачу обслуговування інфраструктури інформаційних технологій як можливість скорочення бюджету на інформаційні технології, що дозволяє оптимізувати власні витрати та сконцентруватися на веденні свого основного бізнесу.

Скорочення витрат на інфраструктуру інформаційних технологій є однією з основних причин застосування ІТ-аутсорсингу. Аутсорсингові компанії володіють новітніми технологіями, постійно вдосконалюють професійний рівень своїх фахівців та здатні дуже швидко вирішувати проблеми споживачів послуг у значно коротші терміни.

Аутсорсинг інформаційних технологій має низку переваг [4]. Він дозволяє підприємству економити на непрофільних витратах, зробити витрати на інформаційні технології більш контрольованими, підвищити їх керованість, скоротити простої інфраструктури інформаційних технологій, що призведе до мінімізації потенційно можливих втрат. Також відпадає необхідність у пошуку та навчанні власного кваліфікованого персоналу галузі інформаційних технологій.

Здебільшого на торговельному підприємстві на аутсорсинг передаються наступні напрямки: замовне розроблення програмного забезпечення, мережеві та телекомунікаційні послуги, підтримка робочих місць, web-сайтів, проектування і прокладення структурованих кабельних систем (СКС), обслуговування розмножувальної техніки, касових вузлів, вагового обладнання, постановка його на облік та зняття з обліку, функціонування колл-центрів.

ІТ-аутсорсинг для торговельних підприємств можна розділити на декілька рівнів.

1. Перший, найбільш поширений, – це надання базових послуг. Наприклад, ремонт та обслуговування обладнання, обслуговування та профілактика пристроїв, що друкують, підтримка телекомунікаційних мереж, супровід веб-сайту підприємства та ін.

2. Другий, наступний рівень послуг, що можуть бути надані компанією-аутсорсером торговельному підприємству, – сервісне обслуговування інформаційних систем. У зоні відповідальності зовнішнього виконавця перебувають CRM і ERP-системи, а також інші локальні рішення.

3. Третій рівень – забезпечення безперервності бізнес-процесів. На цьому рівні аутсорсингові послуги акцентуються не стільки на функціонуванні інформаційних систем, що підтримуються, скільки на розумінні суті та знанні клієнтського бізнесу.

Важливою відмінною особливістю роздрібної торгівлі є розосередженість торговельних точок. У цьому випадку аутсорсинг інформаційних технологій застосовується для супроводження інфраструктури: на підтримку віддаються сервіси, які неможливо обслуговувати власними силами через віддаленість об'єктів. Також аутсорсинг доцільно використовувати в частині контролю специфічних програмних продуктів та апаратних комплексів, що дозволяє отримувати висококваліфіковану допомогу без утримання власних фахівців досить вузької спеціалізації.

Використовуючи аутсорсинг, можна знизити витрати на «місцях» і кількість відряджень фахівців з інформаційних технологій із центрального офісу. Оплата послуг аутсорсингової компанії проводиться за фактичний обсяг отриманих робіт, без постійних витрат на утримання власних фахівців. Крім того, торговельне підприємство отримує можливість розширювати географію своєї присутності та оперативно масштабувати обсяг послуг, що надаються. У разі відкриття нової точки компанія-аутсорсер може запропонувати повний комплекс послуг – від закупівлі обладнання та пусконаладжувальних робіт до супроводу всієї інфраструктури.

Також слід зазначити особливість, яка полягає в невеликій кількості робочих місць, що підтримуються – від 3 до 25 на один магазин. Це зовсім невелике навантаження навіть на одного ІТ-спеціаліста, а у випадку хвороби або відпустки доводиться утримувати декількох співробітників, що призводить до вимушеного надлишку ІТ-персоналу в торговельних точках, а це, у свою чергу, призводить до очевидних істотних фінансових втрат.

Таблиця 1 – Моделі виводу процесів на аутсорсинг

<i>Тип моделі</i>	<i>Характеристика</i>
Еволюційна	Процеси та послуги виділяються послідовно одна за одною стороннім підрядникам, при цьому співробітники відділу інформаційних технологій залишаються в штаті компанії і поступово передають свої функції зовнішнім підрядникам, зосереджуючись на завданнях вибору постачальників і контролю за результатами їх діяльності
Револьюційна	Відділ інформаційних технологій разом зі своїми процесами виділяється в окрему юридичну особу (як правило, дочірнє підприємство) і отримує можливість надання послуг як зовнішнім замовникам, так і самому підприємству

У процесі прийняття рішення про використання аутсорсингу інформаційних технологій керівництву підприємства необхідно визначитися із вибором моделі переходу.

Для виведення на аутсорсинг процесів, пов'язаних з інформаційними технологіями, зазвичай застосовуються дві моделі: еволюційна та революційна (таблиця 1).

Процес переходу до аутсорсингу інформаційних технологій можна розподілити на декілька стадій [5].

1. *Стадія 1.* Розгляд питання про можливість передачі інформаційних технологій на аутсорсинг. Рішення про впровадження аутсорсингу в систему управління інформаційними технологіями підприємства приймається керівництвом, виходячи з аналізу фактичного стану.

Результат: прийняття рішення про передачу інформаційних технологій на аутсорсинг.

2. *Стадія 2.* Пошук потенційних партнерів-аутсорсерів. Вибір партнерів залежить від результатів проведеного кількісного та якісного аналізу. Кількісні показники – результат діяльності аутсорсера за останні кілька років (наприклад, вартість послуг за аналогічні проекти). До якісних показників належать досвід аутсорсера, якість наданих послуг, гнучкі умови контракту, репутація і т. ін. Також необхідно звернути увагу на кількість аутсорсерів у цій сфері.

Результат: вибір партнера-аутсорсера.

3. *Стадія 3.* Розроблення контракту. Після того, як підприємство визначилося з вибором компанії-аутсорсера, необхідно документально оформити права та обов'язки сторін. Контракт (угода про аутсорсинг) визначає зміст інформаційних технологій підприємства, що передаються, та регламентує відносини замовника і виконавця (аутсорсера).

Результат: підписання контракту.

4. *Стадія 4.* Виконання контракту. Конкретна взаємодія підприємства з партнером-аутсорсером відповідно до підписаного контракту.

Результат: координація та контроль спільної діяльності підприємства-замовника і партнера-аутсорсера.

5. *Стадія 5.* Оцінка ефективності впровадження аутсорсингу інформаційних технологій. Аналіз результатів дозволяє зробити висновки про ефективність прийнятого рішення, а також виявити проблеми та можливі шляхи їх вирішення. Іноді помилки виникають безпосередньо через неякісне виконання контракту про аутсорсинг, але також можуть бути наслідком неправильного планування на початкових стадіях підготовки проекту.

Результат: рішення з боку керівництва з підвищення результативності застосування аутсорсингу інформаційних технологій.

6. *Стадія 6.* Завершення або відновлення відносин із постачальником послуг або вибір іншого постачальника. Це залежить від результатів всебічного аналізу результатів застосування аутсорсингу інформаційних технологій на підприємстві.

Результат: завершення або відновлення відносин із компанією-аутсорсером.

На кожній із перерахованих стадій процесу переходу до аутсорсингу інформаційних технологій можуть виникнути певні проблеми (таблиця 2).

Таблиця 2 – Категорії проблем аутсорсингу інформаційних технологій і механізми протидії

<i>Категорія</i>	<i>Тип</i>	<i>Механізми протидії</i>
Доконтрактні	Аутсорсинг операцій, які не слід передавати зовнішнім виконавцям	Передача на аутсорсинг тільки функцій, пов'язаних із неосновною діяльністю
	Неправильний вибір постачальника послуг	Вимога до надійності і авторитетності постачальника, який володіє сучасними технологіями
Встановлення контрактних відносин	Складання невдалого контракту	Ретельне опрацювання всіх питань, що стосуються складання точного, повного, збалансованого та гнучкого договору
Постконтрактні	Втрата гнучкості та контролю	Активне управління послугами зовнішнього постачальника в межах єдиної корпоративної стратегії
	Нехтування кадровими питаннями	Налагодження ефективних внутрішніх комунікацій і програм лояльності для співробітників відділів інформаційних технологій
	Збільшення прихованих витрат аутсорсингу	Облік витрат на пошук зовнішнього постачальника послуг, укладення контракту та управління
Вибір іншого постачальника аутсорсингових послуг	Нездатність передбачити стратегію припинення відносин із постачальником послуг	Включення до тексту договору пунктів про можливе припинення аутсорсингових відносин

Для уникнення можливих проблем під час переходу до аутсорсингу інформаційних технологій необхідно передбачити механізми протидії.

Слід зазначити, що на українських торговельних підприємствах значна частка інформаційних систем – це власні розроблення програмних продуктів, створені внутрішніми фахівцями під конкретні вузькоспеціалізовані завдання. Такі системи найчастіше враховують локальні процеси в торгівлі і мають свої специфічні особливості. Очевидно, що в цій ситуації можуть виникнути проблеми під час передавання зовнішньому виконавцю на управління такої інформаційної системи. Механізмом протидії в цьому випадку може стати переведення співробітників внутрішнього відділу інформаційних технологій, які володіють спеціальними знаннями в галузі розроблення та обслуговування конкретних інформаційних систем, у штат компанії-аутсорсера.

До технічних методів мінімізації потенційних проблем можна віднести розмежування прав доступу – захист від зовнішніх загроз забезпечує компанія-

аутсорсер, а торговельне підприємство зосереджується на внутрішніх ресурсах. Це дозволить захистити внутрішню конфіденційну інформацію.

Для забезпечення прозорості та контролюваності аутсорсингових процесів необхідно вимагати виконання роботи компанії-аутсорсера за міжнародними стандартами. Також важливим фактором є чітке розмежування сфер відповідальності, визначення завдань постачальника аутсорсингових послуг і закріпленням цього у відповідних угодах про рівень сервісу SLA (Service Level Agreement – договір про якість послуг, що надаються). Цей документ визначає гарантований рівень доступності сервісу, а також фінансові наслідки у разі невиконання зобов'язань щодо забезпечення доступності цього сервісу [6]. У цьому документі фіксуються певні параметри якості послуг, визначаються процеси й оперативність реакції компанії-аутсорсера на заявлені проблеми та швидкість вирішення виявлених проблем.

До найважливіших вимог також можна віднести і постійне відстежування та аналіз результатів заходів ІТ-аутсорсингу, що проваджувались. Зазвичай такі заходи сприятимуть значному зменшенню збитків та допомагають мінімізувати ризики.

Для прийняття рішення про припинення або продовження відносин між підприємством-замовником і компанією-аутсорсером треба ретельно провести комплексний аналіз результатів аутсорсингу інформаційних технологій, що очікувались і були фактично отриманими. Якщо наслідки впровадження ІТ-аутсорсингу є економічно ефективними – контракт можна продовжувати.

Висновки:

1. Визначено рівні аутсорсингу інформаційних технологій для торговельного підприємства.
2. Описано моделі виведення процесів інформаційних технологій на аутсорсинг.
3. Розглянуто основні стадії переходу до аутсорсингу інформаційних технологій та їх результати.
4. Окреслено категорії проблем аутсорсингу інформаційних технологій і запропоновано механізми протидії цим проблемам.

Список літератури

1. Садеков А. Обґрунтування методів управління змінами на вітчизняних підприємствах в умовах фінансово-економічної нестабільності / А. Садеков, О. Гусева // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2010. – Вип. 21. – С. 43-47.
2. ИТ Украины: Программистам нужно дать зарабатывать легально [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://biz.liga.net/all/all/intervyu/2050259-it-ukrainy-programmistam-nuzhno-dat-zarabatyvat-legalno.htm>>.
3. Украина снова в Топ 30 стран, привлекательных для оффшорного программирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ko.com.ua/ukraina_snova_v_top_30_stran_privlekatelnyh_dlya_offshornogo_programmirovaniya_54167>.
4. Спарроу Э. Успешный ИТ-аутсорсинг / Э. Спарроу; перевод с англ. Ю. Алабина. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2004. – 288 с.

5. Готтшальк П. ИТ-аутсорсинг: построение взаимовыгодного сотрудничества / П. Готтшальк, Х. Солли-Сетер; перевод с англ. А. Петрова, А. Сатунина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 390 с.
6. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.

УДК 658.89:339.13

Маловичко С.В., канд. екон. наук, доц. (ДонНУЕТ, Донецьк)

ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ МАРКЕТИНГУ ВІДНОСИН: ПАРАДИГМА ВІДНОСИН

У статті висвітлено парадигму відносин, яка виникла як наслідок необхідності доповнення попередніх парадигм маркетингу; охарактеризовано події, що вплинули на її виникнення, проведено порівняльний аналіз маркетингових парадигм, узагальнено передумови виникнення і розвитку маркетингу відносин.

Ключові слова: *маркетинг, маркетинг відносин, парадигма відносин, система маркетингових відносин.*

Перед вітчизняними підприємствами, що діють в нестабільних ринкових умовах, постають проблеми, які зумовлюють необхідність наукового обґрунтування якісно нових рішень у всіх сферах діяльності. Саме цьому буде сприяти маркетинг відносин, покликаний достеменною мірою відповідати на трансформації, які притаманні сучасній ринковій ситуації.

Проблеми дослідження різних аспектів маркетингу відносин розкриті в роботах багатьох вітчизняних науковців (Л.В. Балабанова, С.В. Близнюк [2], В.В. Черешнев [7] та ін.) та зарубіжних вчених (Т. Амблер [1], Я.Х. Гордон [3], Ф. Котлер [5], С.П. Куш [4], Ж.-Ж. Ламбен, О. Трет'як [6] та ін.), однак доцільним є розгляд маркетингу відносин через призму управлінської парадигми, що дотепер в наукових працях ще не висвітлена. Це заслуговує пильної уваги, тому що від обґрунтованого управління маркетингом відносин залежать всі аспекти функціонування підприємств: від результатів поточної діяльності функціональних підрозділів до загальної ефективності підприємств і завоювання довгострокових конкурентних переваг на основі розробки і впровадження стратегій маркетингу відносин.

Метою статті є визначення передумов виникнення маркетингу відносин, сутності і специфіки парадигми відносин, а також обґрунтування необхідності і значущості впровадження маркетингу відносин у практичну діяльність.

Маркетинг відносин базується на парадигмі відносин, яка виникла як наслідок необхідності доповнення попередніх парадигм маркетингу. *Передумовами парадигми відносин* послужили такі події та висновки [1, с. 309]:

– скандинавські дослідники висунули тезу про те, що поведінку покупців промислових товарів визначає система тривалих відносин з постачальниками;