

ТЕМА 2

ІДЕНТИФІКАЦІЯ І ВИДІЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Мета: засвоїти принципи побудови організаційної структури підприємства на засадах управління бізнес-процесами.

Основні поняття: класифікація бізнес-процесів, ідентифікація бізнес-процесів, дерево бізнес-процесів, аутсорсинг процесів.

План

1. Групи бізнес-процесів.
2. Основні правила ідентифікації та виділення бізнес-процесів.
3. Дерево бізнес-процесів компанії.
4. Глибина опису бізнес-процесів.
5. Аутсорсинг процесів.
6. Фактори, що впливають на ефективність аутсорсингу.
7. Стратегічний аутсорсинг та особливості його застосування в практиці вітчизняного бізнесу.

1 Групи бізнес -процесів

Класифікація бізнес-процесів підприємства за основними ознаками:

1) За ознакою формування результату.

Основний бізнес-процес – це процес, який складає основний бізнес підприємства і створює основний потік доходів. Прикладами операційних бізнес-процесів є постачання, виробництво, реалізація та маркетинг.

Допоміжні (забезпечувальні) бізнес-процеси визначають допоміжну діяльність підприємства, яка є забезпечувальною відносно до основної діяльності. Наприклад, бухгалтерський облік, кадрове, інформаційне забезпечення.

2) За функціональною ознакою.

Процес постачання матеріальних ресурсів є елементом, який забезпечує реалізацію основного бізнес процесу на підприємстві, тобто є його «входом».

Процес виробництва готової продукції призначений для перетворення «входу» процесу на «вихід».

Процес реалізації готової продукції орієнтований на задоволення потреб клієнтів та отримання доходів підприємством.

Процес розрахунків із покупцями готової продукції є завершальним етапом основного бізнес-процесу підприємства; грошове відтворення отриманих доходів за рахунок задоволення потреб клієнтів.

3) За видом бізнес-процесу.

Відтворювальний бізнес-процес є безперервним рухом і оновленням процесу виробництва продукції та послуг підприємства як бізнес-системи

Забезпечувальні бізнес-процеси призначені для забезпечення ресурсами відтворювального процесу бізнес-системи.

Бізнес-процеси управління охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи в цілому.

До бізнес-процесів розвитку відносяться процеси вдосконалення продукту, що виготовляється.

4) За характером продукту діяльності.

Виробничі бізнес-процеси – процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, у виходи, що пропонуються для збуту.

Адміністративні бізнес-процеси – це процеси, результатом яких є серія послідовних дій з виконання адміністративних завдань.

5) За ступенем деталізації.

Крос-функціональні процеси – це сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями.

Підпроцес – це частина основного процесу діяльності, яка призначена для виконання конкретної ролі в створенні кінцевого продукту, але не здатна самостійно створювати продукт.

6) По відношенню до підприємства.

Зовнішній бізнес-процес – це процес, що має вхід і/або вихід поза підприємством.

Внутрішній бізнес-процес – це процес, що повністю відбувається в межах підприємства як цілісної бізнес-системи.

Як правило, найчастіше для класифікації бізнес-процесів використовують чотири базові категорії:

а) основні бізнес-процеси (primary);

б) бізнес-процеси забезпечення (supporting);

в) бізнес-процеси розвитку (developmental);

г) бізнес-процеси управління (management).

Основними бізнес-процесами є ті процеси, які орієнтовані на виробництво продукції або надання послуги, що становлять цінність для клієнта, та забезпечують одержання доходу для підприємства. Як правило, основних бізнес-процесів на підприємстві небагато (не більше десяти).

Бізнес-процеси забезпечення – це допоміжні процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів. У загальному вигляді вони забезпечують ресурсами всі бізнес-процеси підприємства.

Бізнес-процеси розвитку націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі, вони забезпечують не організацію поточної діяльності, а розвиток або вдосконалення діяльності компанії в перспективі.

Процеси управління – це бізнес-процеси, які охоплюють весь комплекс функцій керування на рівні кожного бізнесу-процесу й бізнес-системи в цілому, тобто взаємозалежної безлічі всіх бізнес-процесів підприємства.

Базові категорії можуть бути розширені додатковими категоріями. Наприклад, окрім основних процесів, які приносять основний дохід підприємству, можна виділити не основні бізнес-процеси, які приносять незначну частку доходу.

При проведенні виділення й класифікації для кожного бізнесу-процесу визначається склад учасників бізнесу-процесу. Важливе місце при визначенні учасників займає власник бізнес-процесу, як правило, посадова особа – топ-менеджер.

Проведення виділення й класифікації бізнес-процесів, визначення їхніх параметрів – індивідуальна й досить не проста робота при переході на процесну організацію й керування діяльністю підприємства. Тому, важливою завершальною стадією виконання даної роботи є узгодження результатів проведеної класифікації між власниками бізнес-процесів, а також власниками підприємства.

2 Основні правила ідентифікації та виділення бізнес-процесів

Уся діяльність організації повинна бути представлена у вигляді мережі взаємозалежних бізнес-процесів і повинна здійснюватися їх координація з орієнтацією на одержання кінцевих результатів процесів і системи в цілому, задовольняючи потреби клієнтів. Виділений бізнес-процес повинен містити в собі стійку сукупність функцій і мати задану цілеспрямованість, а його результат – цінність для внутрішнього або зовнішнього споживача.

Окрім того, кожен бізнес-процес повинен мати свого власника, наділеного правом удосконалювати його й керувати ним, розпоряджаючись наданими йому ресурсами процесу і технологією його виконання та управління ним, що регламентується документами.

Із погляду системного підходу ідентифікація бізнес-процесу передбачає: по-перше, виділення його із зовнішнього середовища, формування складу функцій (операцій), що визначають його межі; по-друге, організаційну відповідальність підрозділів за виконання цих функцій; по-третє, взаємодію бізнес-процесів між собою, тобто організацію інтерфейсів.

Ідентифікувати бізнес означає виділити й описати компоненти, що його характеризують:

- власника процесу – особу, наділену правом розпоряджатися ресурсами процесу, що відповідає за результати і організацію процесу;
- технологію процесу – порядок виконання діяльності по перетворенню інформаційного і матеріального потоків від входу до виходу (результату);
- систему показників процесу – показники продукту, ефективності бізнес-процесу, задоволеності споживачів тощо;
- управління процесом – діяльність власника процесу з аналізу даних про хід процесу і прийняття управлінських рішень;
- ресурси процесу – інформацію і матеріальні засоби, які власник розподіляє в ході планування робіт по реалізації процесу, і враховує при розрахунку ефективності процесу;
- інтерфейс бізнес-процесу – набір об'єктів, за допомогою яких бізнес-процес взаємодіє з іншими процесами.

Важливість правильного визначення перерахованих компонентів бізнес-процесу пов'язана з необхідністю виділення зон відповідальності і точок координації для ефективного управління.

На стадії ідентифікації бізнес-процесів виконуються такі роботи:

- формулювання (уточнення) місії підприємства;
- визначення ключових факторів успіху;

- виявлення основних видів бізнес-процесів, як існуючих, так і перспективних;
- оцінка бізнес-процесів за ступенем реалізації ключових факторів успіху;
- ранжування бізнес-процесів із зазначенням пріоритетів реінжинірингу;
- неформальний опис відмінних особливостей бізнес - процесів;
- специфікація існуючих забезпечують виробничих та інформаційних технологій;
- опис можливих сценаріїв розвитку підприємства: поява нових технологій, ресурсів, зміна поведінки клієнтів, партнерів, конкурентів;
- визначення обмежень, пов'язаних із рівнем кваліфікації персоналу фірми, технічної оснащеності виробництва;
- визначення зовнішніх ризиків забезпечення фінансовими ресурсами, надійності партнерів.

Основні правила ідентифікації та виділення бізнес-процесів базуються на визначенні меж процесів, їх функцій, взаємодії та відповідальності за виконання. Основні кроки та правила включають:

1. Визначення зовнішніх клієнтів організації, їх очікувань, що допомагає зосередитись на цінності, яку процеси створюють для клієнтів (внутрішніх чи зовнішніх).
2. Ідентифікація вхідних та вихідних потоків (документів, матеріалів, інформації) для організації і підрозділів.
3. Розподіл функцій між підрозділами організації, згрупування функцій у бізнес-процеси, що формують певні виходи.
4. Визначення меж процесу за точками початку і завершення, з урахуванням передачі відповідальності за ресурси чи документи.
5. Визначення власника (менеджера) бізнес-процесу, який відповідає за результати та організацію процесу.
6. Групування бізнес-процесів у єдину систему із визначенням їх взаємозв'язків, де вихід одного процесу є входом іншого.
7. Орієнтація на ланцюжки створення цінності, починаючи зі споживачів.

Також важливо враховувати організаційну структуру для первинного визначення бізнес-процесів і застосовувати процесний підхід, який інтегрує опис, алгоритмізацію та управління процесами.

Крім того, ідентифікація передбачає формування атрибутів бізнес-процесу: входи, виходи, ресурси, технології, критерії оцінки та точки координації, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності і можливість ефективного управління.

Таким чином основні правила ідентифікації та виділення бізнес-процесів - це визначення меж процесів через аналіз їх функцій і виходів, формування відповідальності, врахування клієнторієнтованості та структурних підходів для подальшої оптимізації і управління діяльністю організації.

3 Дерево бізнес-процесів компанії

Дерево бізнес-процесів є систематизованим відображенням моделі підприємства у рамках процесного управління. Деревовидна структура процесів є простою моделлю сукупності процесів підприємства, хоча насправді модель підприємства має складну структуру й володіє складнішими і не однозначними зв'язками.

Алгоритм структуризації визначає основні бізнес-процеси банку; власників бізнес-процесів; характеристики опису бізнес-процесів; процедуру опису конкретного бізнес-процесу.

Типова структура опису бізнес-процесу має включати такі розділи:

- загальні положення;
- виконавці та власник бізнес-процесу. Зазначаються всі учасники бізнес-процесу та їх функції (дії);
- входи-виходи бізнес-процесу. Зазначається взаємодія за потоками даних та об'єктів з іншими бізнес-процесами і навколишнім середовищем;
- графічна діаграма бізнес-процесу;
- детальний табличний опис бізнес-процесу. У таблиці детально фіксується кожна дія бізнес-процесу, його входи-виходи, умови (події) початку і завершення, виконавець, вимоги до строків і інша допоміжна інформація;
- документообіг за бізнес-процесом. Описуються всі документи, які циркулюють всередині бізнес-процесу, і дії, які над ними відбуваються;
- цілі, показники і результати бізнес-процесу.

Зазвичай, на першому рівні дерева бізнес-процесів визначаються основні бізнес-процеси.

На другому рівні визначаються підпроцеси, які є головними складовими бізнес-процесів першого рівня.

На третьому рівні визначаються процедури – послідовність процесів із проміжними результатами.

На четвертому етапі визначаються дії – вузькоспеціалізовані функції нижнього рівня, з яких складаються процедури.

На п'ятому етапі відбувається розробка плану проєкту опису бізнес-процесу на основі дерева бізнес-процесів та інформації щодо складності бізнес-процесів. Результатом цього етапу є план проєкту з опису бізнес-процесів.

4 Глибина опису бізнес-процесів

Декомпозиція – це прийом, що дозволяє представити складну систему у вигляді декількох більш простих взаємопов'язаних, вкладених систем. Така форма подання дозволяє аналізувати процес, не перевантажуючи уявлення елементами, зайвими для вирішення поточного завдання. Глибина декомпозиції визначається цілями моделювання і, таким чином, визначає рівень детальності опису процесу. За аналогією з плануванням можна проводити моделювання та опис бізнес-процесів «зверху-вниз» і «знизу-вверх».

Глибина опису основних бізнес-процесів варіюється залежно від поставлених завдань проєкту та специфіки конкретного процесу. На практиці моделювання

бізнес-процесів число рівнів декомпозиції процесу виробництва досягає п'яти-семи, збуту, постачання і логістики – чотирьох, маркетингу і розробки продуктів – трьох. Найбільш трудомісткими для опису є виробничі процеси.

Глибина декомпозиції забезпечують процесів також у середньому знаходиться на рівні трьох-чотирьох, доходючи до п'ятого рівня тільки для специфічних процесів забезпечення якості та охорони праці та промислової безпеки.

5 Аутсорсинг процесів

Аутсорсинг бізнес процесів, або Business Process Outsourcing, BPO – це вид аутсорсингу, який передбачає передання третій стороні-надавачеві послуг відповідних повноважень із здійснення операційної діяльності та відповідальності за певні бізнес-функції (або процеси).

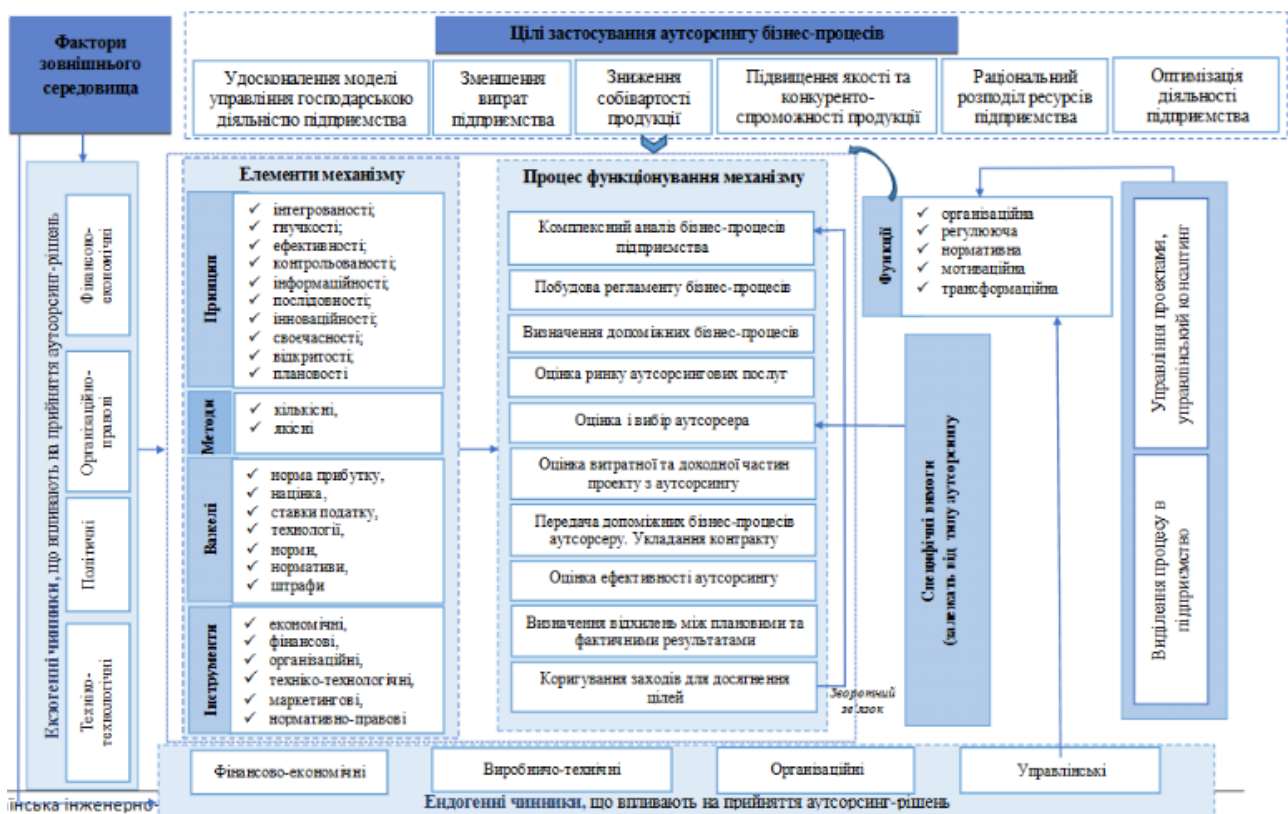


Рис. 1. Цілі застосування аутсорсингу бізнес-процесів

Метою аутсорсингу як інструмента управління є підвищення ринкової вартості підприємства завдяки поліпшенню результатів його діяльності, зниженню витрат і ризиків, підвищенню конкурентоспроможності продукції через залучення зовнішніх контрагентів, які спеціалізуються на виконанні певних, як правило, не профільних для підприємства, виробничо-господарських функцій.

На відміну від сервісних послуг щодо підтримки підприємницької діяльності, які мають разовий, епізодичний і випадковий характер й обмежені строками їх надання, на аутсорсинг передають функції з професійної підтримки неперервного функціонування окремих систем та інфраструктури підприємства, укладаючи довготривалі (не менше одного року) контракти (договори, угоди).

Особливістю аутсорсингу, яка вирізняє його з-поміж інших форм надання послуг і абонентського обслуговування, є наявність бізнес-процесів, виконання яких передають сторонній організації – аутсорсеру.

Однією з переваг аутсорсингу є те, що ви маєте можливість отримати чітко побудований бізнес-процес і компетентних виконавців. Аутсорсинг часто застосовують у тих випадках, коли планують скоротити витрати й мінімізувати ризики, а також зменшити обіг документів на підприємстві. Тим не менш, кінцева мета застосування аутсорсингу – підвищення ефективності діяльності компанії.

Як правило, на ринку ВРО розрізняють внутрішній аутсорсинг, який включає в себе бізнес-функції на зразок управління людськими ресурсами або фінансами, а також бухгалтерський облік; і зовнішній аутсорсинг, прикладом якого є послуги контакт-центру або кол-центру. Аутсорсингові послуги можуть надавати як зовнішні спеціалізовані аутсорсингові компанії, так і окремі структурні підрозділи, що належать до певного виробничого об'єднання (концерну, консорціуму, корпорації, холдингу тощо).

6 Фактори, що впливають на ефективність аутсорсингу

Приймаючи рішення про доцільність застосування аутсорсингу, керівництво має дати відповіді на такі питання:

1. Які бізнес-процеси підприємство виконує якнайкраще?
2. Яким чином можна підвищити якість та ефективність їх виконання?
3. Що є основною відмінністю (конкурентною перевагою) підприємства порівняно з конкурентами?
4. Які конкурентні переваги має продукція підприємства для замовників?
5. Які конкурентні переваги може дати аутсорсингу?

При формуванні системи замовлень на аутсорсинг необхідно врахувати наступні чинники:

- фахівець повинен мати міцне фінансове становище, високий професіоналізм і популярність корпоративного іміджу в суспільстві;
- компанія в ролі постачальника послуги повинна мати соціальну відповідальність, ділову активність, еталонну систему обслуговування;
- в основі ринкової взаємодії між замовниками і постачальниками послуг має бути рівноправне партнерство, побудоване на взаємній вигоді, відповідальності за прийняті зобов'язання.

При цьому важливо до укладення контракту прорахувати можливі ризики та механізми перерозподілу прибутку, згідно з яким сторони розділять між собою майбутні доходи чи збитки у заздалегідь обумовленому співвідношенні.

Проведений кадровим холдингом АНКОР в Україні аналіз попиту і оцінка якості послуг аутсорсингу серед керівників різного рівня з іноземних і українських компаній, що здійснюють свою діяльність на території України, дозволили виявити такі тенденції: 36% опитаних зазначили, що їх компанії-роботодавці передають на аутсорсинг бізнес-процеси, серед яких ІТ-послуги займають 40,5%, логістика – 35,1%, ресурсне забезпечення виробничих процесів – 27%, маркетингові послуги – 21,6%, рекрутмент – 18,9%, бухгалтерський облік

– 13,5%, розрахунок заробітних плат – 13,5%, обробка та систематизація інформації – 8,1%, аутсорсинг медичних представників – 8,1%, облік кадрів і кадрове діловодство – 5,4%, адміністративні функції – 2,7%.

Застосовується умовна диференціація методів прийняття рішень про аутсорсинг бізнес-процесів: економічні методики і графічні методики.

Група економічних (числових) методів заснована на розрахунку витрат при внутрішньому виконанні функції та їх зіставленні з витратами при використанні міжнародного аутсорсингу.

Графічні методи, в свою чергу, можна розділити на три групи: графіки, матриці, алгоритми. Як приклад графічних методів формування ефективності ІТ-аутсорсингу розглянемо модель McKinsey. Кожне підприємство представляє собою сукупність бізнес-одиниць (або бізнес-процесів), практично готових до аутсорсингу, тому однією з найбільш раціональних моделей щодо вирішення питання про доцільність виконання цих операцій і реалізації схеми аутсорсингу є модель McKinsey. Методична суть моделі зводиться до двоетапного графічного моделювання. На першому етапі формується поле ефективності аутсорсингу McKinsey (рис.2), на другому – матриця ефективності McKinsey (рис.3).

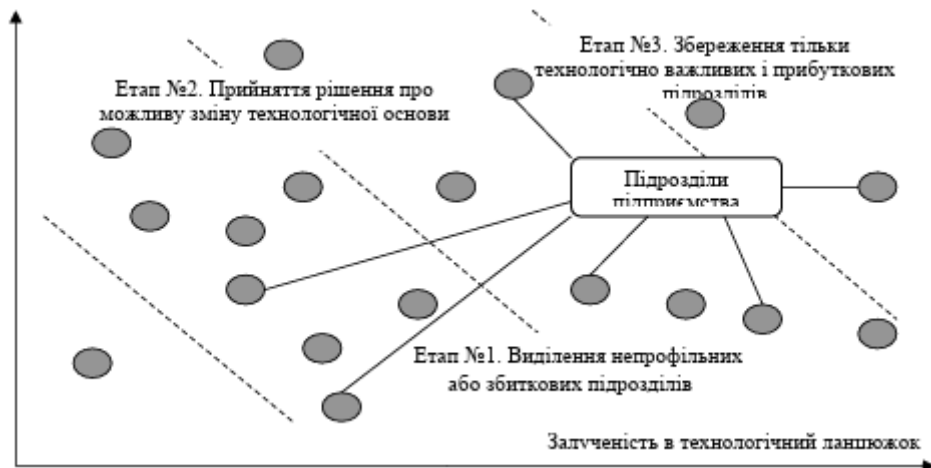


Рис. 2 – Формування поля ефективності аутсорсингу McKinsey

Суть формування поля ефективності (рис.2) полягає в рознесенні бізнес-одиниць або підрозділів у вигляді точок по системі координат, де вісь X - залученість в технологічний ланцюжок (ступінь залученості оцінюється експертами), а вісь Y - прибутковість (оцінюється з точки зору чистих витрат і вкладу в загальний прибуток промислового підприємства). На основі поля ефективності проводиться певне ранжування підрозділів та функцій підприємства і в результаті виконання цих дій будується матриця ефективності аутсорсингу McKinsey (рис.3).

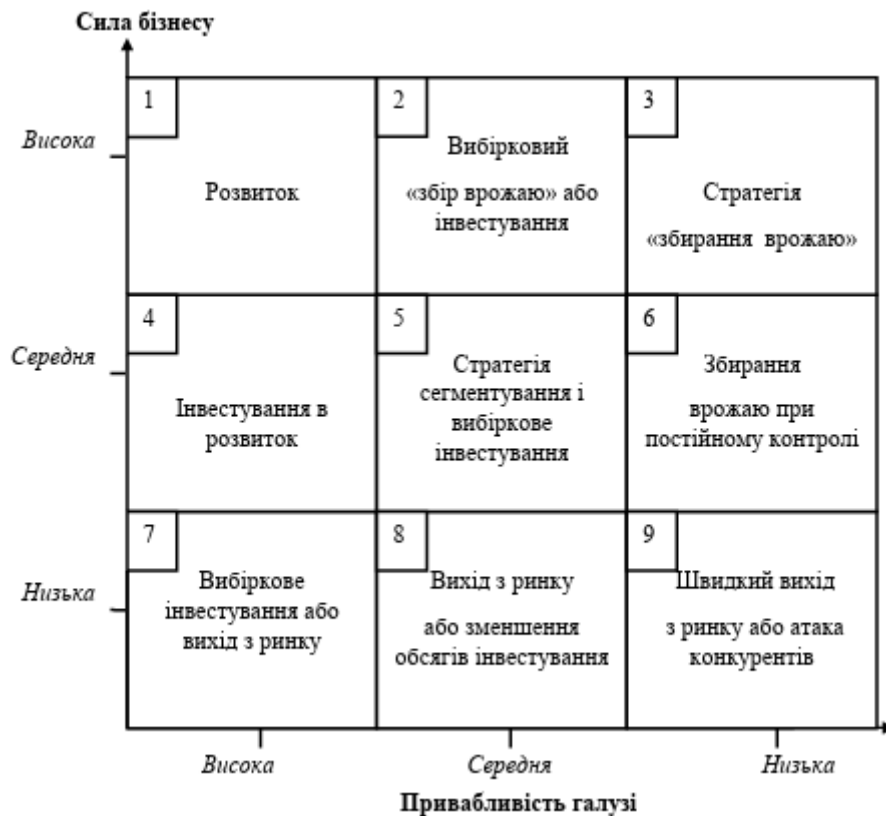


Рис. 2 - Формування матриці ефективності аутсорсингу McKinsey

Матриця McKinsey базується на двох параметрах: сила бізнесу і привабливість галузі. Дані параметри є узагальнюючими величинами наступних факторів: - сила бізнесу: відносний розмір, зростання, частка ринку, позиція, порівняльна рентабельність, чистий дохід, технологічний стан, імідж підприємства, керівництво і співробітники (персонал); - привабливість галузі: абсолютний розмір, зростання ринку, широта ринку, ціноутворення, структура конкуренції, галузева норма прибутку, соціальна роль, вплив на навколишнє середовище і юридичні обмеження. В системі координат «сила бізнесу - привабливість галузі» виділяються дев'ять квадрантів (рис.2).

Процеси, що потрапили в три квадранта верхній лівій частині (квадранти 1-3), є багатообіцяючими і прибутковими. Три середніх квадранта (4-6) менш привабливі і вимагають обережних інвестицій. Одним з рішень для трьох квадрантів в нижньому правому куті (7-9) є їх продаж (передача на аутсорсинг). При наявності вагомих переваг при використанні моделі визначення ефективності міжнародного аутсорсингу McKinsey, яка враховує важливі сторони функціонування і оцінки ефективності діяльності підприємства, слід визначити і її недоліки.

По-перше, модель має чисто експертне уявлення про ефективність функціонування окремих функцій та підрозділів підприємства, що свідчить про наявність значного впливу на прийняття управлінських суб'єктивного фактору. По-друге, модель відтворює поточний стан виробничо-комерційної діяльності підприємства і не враховує перспективи розвитку як підприємства в цілому, так і його окремих підрозділів. По-третє, відсутність числових (кількісних) характеристик може поставити під сумнів об'єктивність розподілу ІТ-функцій та

ІТ-підрозділів підприємства по квадрантам матриці McKinsey. По-четверте, крім двох критеріїв оцінки, таких як «залученість в технологічний ланцюжок» і «прибутковість» (рис.2), є й інші аспекти, які змушують промислове підприємство залишати деякі підрозділи, функції та процеси в своїй структурі.

Практично за аналогічними принципами побудовані графічні моделі визначення ефективності аутсорсингу Boston Consulting Group (модель побудована в системі координат: стратегічні цілі бізнесу – ефективність бізнес-процесів), Pricewaterhousecoopers (система координат: конкурентоспроможність – стратегічна значущість), Модель IBS (система координат: якість - вартість), модель Хлебнікова Д.В. (стратегічна важливість – порівняння з ринком), модель Курьяновича В.Р. (стратегічна важливість – рівень виконання бізнес-процесів), модель Курбанова А.Х. (рівень ефективності системи – індекс доцільності аутсорсингу), модель Моїсєєвої Н.К., Малютіної О.Н. и Москвіної І.А. (стратегічна важливість – рівень компетенцій по бізнес-процесам) та ін. Існуючі графічні методи відрізняються наочністю і наявністю як економічної, так і неекономічної складової. Але вони часто не дозволяють врахувати специфіку галузі, отримати чіткі результати і дати однозначну відповідь на питання про доцільність аутсорсингу в конкретній ситуації.

Для подолання недосконалості розглянутих підходів необхідно в економічну групу включити стратегічний аспект. Це обумовлено тим, що економічні методи дозволяють лише порівняти витрати до і після впровадження аутсорсингу, але не враховують значимість роботи / компетенції / бізнес-процесу. Відомі методи оцінки ефективності аутсорсингу передбачають стандартні показники: зниження витрат, підвищення якості продукції, підвищення ритмічності роботи організації та ін. В більшості випадків розрахунки враховують інтереси материнської компанії-аутсорсі, яка передає окремі функції сторонньому виконавцю-аутсорсеру. Врахування впливу ризиків міжнародного аутсорсингу може привести до формування в учасників різноспрямованого ефекту. Тому оцінку ефективності аутсорсингу рекомендовано проводити з урахуванням ефекту, який формується у всіх учасників процесу аутсорсингу. Можливі негативні наслідки аутсорсингу будуть покриватися позитивними результатами інших учасників. Хоча конкретні економічні результати від використання аутсорсингу будуть відрізнятися для підприємств різних галузей і для різних функцій, переданих на аутсорсинг, однак ті області, в яких будуть виявлятися ці результати, будуть подібними для різних підприємств. Це дозволяє скласти загальний перелік таких областей, щоб створити для них основу для пошуку конкретних форм прояву корисного ефекту міжнародного аутсорсингу з урахуванням особливості окремих галузей, підприємств і функцій (процесів), переданих на аутсорсинг. При прийнятті рішення про використання міжнародного аутсорсингу необхідно враховувати не тільки величину інтегрального ефекту, а й значення часткових видів ефектів (тобто, по суті, поєднувати однокритеріальний і багатокритеріальний підходи). Для цього доцільно застосовувати не тільки кількісну, а і якісну згортку часткових показників, оскільки вона зберігає інформацію про часткові значення ефекту. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що

використання як чисельних, так і графічних методів оцінювання ефективності міжнародного аутсорсингу надає певні позитивні результати для топменеджменту підприємства і підвищує точність та об'єктивність управлінських рішень. Разом з тим, ці рішення були б в більшій мірі обґрунтованими при використанні для оцінювання ефективності міжнародного аутсорсингу інтегральної методики, як б поєднала в собі і кількісні і графічні елементи.

7 Стратегічний аутсорсинг та особливості його застосування в практиці вітчизняного бізнесу

У науковій літературі можна знайти близькі за звучанням, але різні за змістом поняття: 1) «стратегічний аутсорсинг»; 2) «стратегія аутсорсингу». Але важливо розуміти їхній зміст і відмінності.

Поняття «стратегічний аутсорсинг» визначають як інструмент, що дозволяє досягти або навіть перевищити довгострокові цілі діяльності фірми. При цьому стратегічний аутсорсинг має низку відмінностей від звичайного, що відображено у його чотирьох основних характеристиках:

1) стратегічний аутсорсинг потребує від топ-менеджменту прийняття рішення щодо перебудови бізнесу за допомогою крупномасштабної програми стратегічних змін;

2) дозволяє знизити ризики завдяки довірливому використанню досвіду, ресурсів, активів і вмінь сторонньої компанії, яка є визнаним фахівцем у своїй сфері діяльності;

3) потребує забезпечення узгодженого управління та мотивації економічних та організаційних відносин на кожному рівні організації;

4) орієнтований на ключову мету підприємства – гарантування стійкого створення цінності для клієнта та підвищення ринкової вартості компанії.

Таким чином, стратегічний аутсорсинг має місце тоді, коли мова йде про стратегічні рішення підприємства, які змінюють його стратегічний набір у частинах загальнокорпоративної та/або стратегії бізнесу. Також стратегічний аутсорсинг може бути пов'язаний із ревізією однієї чи кількох функціональних стратегій (наприклад, визначення бізнес-процесів, що складають ядро операційної діяльності підприємства; розмежування основних та інфраструктурних видів діяльності тощо).

З іншого боку, у науковій літературі та бізнес-практиці активно використовується поняття «стратегія аутсорсингу» як стратегії управління, що дозволяє оптимізувати функціонування організації за рахунок фокусування на тих видах діяльності, що є пріоритетними, головними для підприємства (виходячи з місії, загальнокорпоративних цілей, загальнокорпоративної стратегії та стратегій бізнесу).

Аутсорсинг логістичних послуг (Logistics Outsourcing) визначається як передача частини чи всіх логістичних функцій (в основному невиробничого характеру) зовнішнім сервісним логістичним операціям. Цей різновид аутсорсингу є найбільш популярним та широко розповсюдженим на сьогодні у вітчизняній практиці бізнесу.

У деяких країнах замість терміну «логістичний аутсорсинг» використовують терміни «логістика за контрактом», чи «логістика третього учасника» (Third Party Logistics approach – 3PL), під якою розуміють залучення сторонньої фірми для виконання частини функцій з управління матеріальними потоками, враховуючи транспортування, зберігання, управління запасами, обслуговування замовника, створення інформаційної системи. Зацікавленість компанії логістикою третього учасника зумовлена спрямованістю, по-перше, на зменшення загальнозаводських накладних витрат, по-друге, на концентрування на основних.

Переваги використання аутсорсингу:

1. Концентрування на профільній діяльності (ключові поняття). Підприємство зосереджує ресурси та увагу на основному конкурентоспроможному бізнесі, на стратегічно важливих завданнях (грамотному стратегічному плануванні, розробці конкурентної стратегії та ін.) Виконання рутинних щоденних завдань надається зовнішній організації, яка спеціалізується на виконанні цих функцій.

2. Використання найкращих методів і досвіду.

Аутсорсинг дозволяє використовувати найкращі методи та рішення. Щоб виграти в конкурентній боротьбі, підприємство, яку надає послуги аутсорсингу, постійно вдосконалює свої послуги та шукає можливості використання найкращих технологій та рішень. Це своєю чергою допомагає організації-клієнту скоріше досягати продуктивного, ефективного та більш економного бізнес-процесу.

3. Підвищення конкурентоспроможності.

Організація може більш ефективно та швидше реагувати на потреби споживачів, які постійно змінюються. Аутсорсинг дозволяє компанії бути більш гнучкою та відповідати на запити споживачів на високому рівні.

4. Скорочення витрат та використання передових технологій.

Аутсорсинг дозволяє компаніям використовувати передові технології. Постачальники послуг аутсорсингу впроваджують останні технології у своїй діяльності. І компанії-клієнти можуть повною мірою отримувати вигоду від їх використання, в той час, коли не кожне підприємство буде витрачати кошти на впровадження нових технологій при використанні внутрішніх резервів. Це допомагає знизити загальні витрати в системі, дозволяючи компаніям досягати підвищення продуктивності та ефективності.