

19. Пасека Д.В., Гринько Т.В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства / Д.В. Пасека, Т.В. Гринько // *Економіка и менеджмент* – 2013: перспективи інтеграції и інноваційного розвитку. Т. 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/48_Paseka.htm.

20. Головенко О. Підвищення ефективності діяльності підприємства як результат ефективного управління / О. Головенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://conference.spkneu.org/2012/12/golovenkoo/>.

21. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати» (Форма № 2) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0397-99>.

УДК 330.341.1

Слець О.П., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
Запорізька державна інженерна академія
Присяжнюк С.В., магістрант
Запорізька державна інженерна академія

РОЗВИТОК АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ

Слець О.П., Присяжнюк С.В. Розвиток аутсорсингу в Україні. Статтю присвячено розвитку аутсорсингу в Україні. Розглянуто підходи до визначення аутсорсингу. Наведено види аутсорсингу та визначено складники промислового аутсорсингу. Досліджено ризики застосування аутсорсингу підприємствами України. Приведено статистику послуг, які підприємства України передають на аутсорсинг.

Ключові слова: промисловий аутсорсинг, виробничий аутсорсинг, конкурентоспроможність, аутсорсер, ефективність, витрати.

Елец О.П., Присяжнюк С.В. Развитие аутсорсинга в Украине. Статья посвящена развитию аутсорсинга в Украине. Рассмотрены подходы к определению аутсорсинга. Приведены виды аутсорсинга и определены составляющие промышленного аутсорсинга. Исследованы риски применения аутсорсинга предприятиями Украины. Приведена статистика услуг, которые предприятия Украины передают на аутсорсинг.

Ключевые слова: промышленный аутсорсинг, производственный аутсорсинг, конкурентоспособность, аутсорсер, эффективность, расходы.

Yelets O.P., Prisyazhnyuk S.V. The development of outsourcing in Ukraine. The article is devoted to the development of outsourcing in Ukraine. Approaches to the definition of outsourcing are considered. The types of outsourcing are outlined and components of industrial outsourcing are defined. The risks of the use of outsourcing by Ukrainian enterprises are investigated. The statistics of services, which Ukrainian enterprises transfer to outsourcing, are given.

Key words: industrial outsourcing, productive outsourcing, competitiveness, outsourcer, efficiency, costs.

Постановка проблеми. Сучасні ринки розвиваються швидкими темпами, тим самим впливаючи на процес формування, розвитку та вдосконалення бізнесу. У 80-ті роки минулого століття з'явилося поняття послуг за принципом аутсорсингу, яке ще часто називають феноменом ХХ ст. Його виникнення зумовили численні спроби максимально забезпечити конкурентоспроможність підприємства, збільшити величину прибутку шляхом оптимізації витрат за одночасного збереження або підвищення якості товарів, робіт чи послуг. Україна має значний потенціал щодо розвитку аутсорсингу, запровадження якого може значно підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств і суб'єктів господарювання загалом. Як наслідок, виникає потреба дослідити теоретичні та практичні

підходи до формування середовища, яке сприятиме розвитку аутсорсингу в Україні. Також необхідно окреслити проблеми і перспективи розповсюдження аутсорсингу на вітчизняних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемою аутсорсингу займалися такі західні науковці, як Ж. -Л. Бравар, Дж.Б. Хейвуд, В. Петті, А. Смит, Д. Рикардо, К. Штерн [1–4]. Вони розкривали сутність аутсорсингу, особливості його планування та використання у процесі аутсорсингових відносин, розглядали науково-теоретичні підходи до підвищення ефективності аутсорсингу. Також необхідно відзначити внесок у розвиток концепції аутсорсингу науковців-економістів Б. Анікіна, С. Календжяна, Д. Михайлова, І. Рудої. Заслужують на увагу й науково-теоретичні та практичні підходи до розуміння

сутності та трактування поняття «аутсорсинг» і можливостей його використання в Україні С.М. Куцина, О.В. Дідуха [7].

Дослідження сучасних наукових доробок із питань теорії та практики використання аутсорсингу свідчать, що вони здебільшого орієнтовані на правові та організаційні аспекти цієї концепції. Крім того, більшість наукових праць присвячена визначенню поняття та сутності аутсорсингу. Разом із тим питання, пов'язані з використанням аутсорсингу в діяльності українських підприємств, недостатньо досліджені.

Постановка завдання. Метою роботи є узагальнення та систематизація підходів до сутності поняття «аутсорсинг»; розгляд видів аутсорсингу та ризиків під час його застосування.

Виклад основних результатів. Сьогодні в Україні все більше підприємств для підвищення ефективності своєї роботи застосовують різні види аутсорсингу. На думку В. Петті та А. Сміта, аутсорсинг – це обумовлене договором використання матеріальних засобів, майна та знань третьої особи з гарантованим рівнем якості, гнучкості та цінності вартісних критеріїв і оцінок для надання послуг, які раніше надавалися за рахунок внутрішніх сил компанії, з можливим переходом наявного персоналу до постачальника послуг та/або трансформацією/оновленням процесів або технологій, що підтримують бізнес [3, с. 117]. К. Штерн дає таке визначення: «Аутсорсинг – це відмова від власного бізнес-процесу протягом обумовленого в договорі терміну та придбання послуг із реалізації цього бізнес-процесу в іншій компанії» [4, с. 103]. Своєю чергою, О.М. Полінкевич вважає, що «найбільш повно та точно поняття аутсорсингу відображають основні його принципи: «займатися тим, що можеш і вмєєш робити краще, ніж інші» та «доручати іншим те, що вони роблять краще та дешевше» [5, с. 48].

В умовах сьогодення для промислових підприємств аутсорсинг є чудовою нагодою підвищити якість виробничих робіт, ремонтних робіт та інших послуг, віддавши їх «у хороші руки» спеціалізованому підприємству.

Нерідко аутсорсингом називають підрядний спосіб виконання робіт, але це не так. Слід розуміти, що є суттєва відмінність між підрядним способом виконання робіт та аутсорсингом. Аутсорсинговий підхід має на увазі взаємну зацікавленість замовника і сервісної організації в ефективності роботи. Фіксована сума договору на сервісне обслуговування стимулює аутсорсингову компанію підвищувати ефективність своєї роботи і знижувати витрати. У цьому й полягає принципова відмінність аутсорсингової моделі від схеми підряду, де підрядник зацікавлений у завищенні цін на свою роботу.

Сьогодні існує досить широкий асортимент аутсорсингових послуг. Серед основних видів аутсорсингу найбільш розповсюдженими є:

- аутсорсинг інформаційних технологій;
- аутсорсинг бізнес-процесів;
- промисловий аутсорсинг;
- аутсорсинг у сфері послуг;
- аутсорсинг персоналу – аутстафінг.

ІТ-аутсорсинг передбачає передачу функцій у сфері інформаційних технологій зовнішньому спеціалізованому виконавцю послуг. ІТ-аутсорсинг охоплює розроблення та тестування програмних продуктів, сервісне обслуговування, локалізацію програмного забезпечення, мережеві послуги, ІТ-консалтинг.

Аутсорсинг бізнес-процесів – це передача сторонньому виконавцю, як правило, тих процесів і послуг, які є не основними у підприємницькій діяльності. Аутсорсинг бізнес-процесів – це управління інтелектуальними ресурсами, надання гарантійних, фінансових і бухгалтерських послуг, створення call-центрів або центрів прийому й обслуговування дзвінків, управління персоналом, здійснення лізингових і логістичних операцій, проведення рекламних заходів.

Аутстафінг полягає у наймі працівників без оформлення з ними юридичних відносин. Фактично це оренда певної кількості персоналу або, офіційною мовою, послуги з надання персоналу. Ці послуги надають аутстафінгові компанії, які мають у своєму штаті персонал необхідної професії та кваліфікації. Але фактично цей персонал працює у замовника послуги [8, с. 89].

Промисловий аутсорсинг, на нашу думку, можна поділити на два складники: виробничий аутсорсинг та аутсорсинг допоміжних та інших робіт.

Так, на думку О.О. Терещенко, виробничий аутсорсинг передбачає передачу частини виробничих процесів або всього циклу виробництва сторонній компанії [9, с. 131].

Виробничий аутсорсинг за видами розподіляється на аутсорсинг основного виробництва та аутсорсинг допоміжного виробництва. Так, наприклад, аутсорсинг у машинобудівній промисловості можна умовно розділити на аутсорсинг заготовель і комплектуючих та аутсорсинг функцій і операцій із забезпечення виробництва продукції. У першому випадку це частка та ступінь готовності закуповуваних вузлів і комплектуючих. У другому випадку йдеться про передачу на сторону функції транспортування, ремонту устаткування, підготовки виробництва, самого виробничого процесу [10, с. 25].

Основною ідеєю виробничого аутсорсингу є виконання виробничих процесів підприємства-замовника більш ефективним способом (більш якісно, за менший строк, використовуючи менше ресурсів і т. д.). Аутсорсинг використовується для перебудови процесів підприємства для поліпшення ключових можливостей виробництва. Це дає змогу підприємству за рахунок нових здатностей підсилити власну конкурентну позицію підприємства [11, с. 72].

Цей вид аутсорсингу дає змогу підприємству:

– зосередитися на розробленні нових продуктів і послуг, що важливо в умовах технологій, які стрімко змінюються, і попиту для забезпечення конкурентної переваги;

– збільшити гнучкість виробництва – на невеликих підприємствах легше здійснювати перебудову виробничого процесу;

– використовувати додаткові переваги від ведення бізнесу на ринках із дешевою робочою силою.

Отже, якщо підприємство передає зовнішньому підряднику лише виробничі функції, оцінювання результативності аутсорсингу доцільно здійснювати на основі показників зміни ефективності виробництва чи використання виробничих фондів, зокрема:

- приросту рентабельності виробництва;
- збільшення фондівіддачі основних виробничих фондів;
- збільшення коефіцієнта інтенсивного використання обладнання;
- зменшення матеріаломісткості продукції;
- приросту рентабельності продукції [12].

Практичним результатом застосування аутсорсингу є можливість спрямувати власні ресурси підприємства на виконання тих функцій, які становлять його сильну сторону, на те, що підприємство вміє робити краще за інших, при цьому надає зовнішньому виконавцю (аутсорсеру) ті функції, які він вміє виконувати краще за інших. Тим самим підприємство може зосередити у своїх руках новітні досягнення в галузі науки, техніки і технологій, забезпечивши максимальне задоволення очікувань споживача, максимальну відповідність вимогам ринку [13, с. 140].

Найбільш поширеними видами виробничого аутсорсингу є аутсорсинг комплектуючих та аутсорсинг функцій із забезпечення виробництва продукції. До другої групи промислового аутсорсингу належать ремонт устаткування, ремонт будівель, заводська логістика та прибирання виробничих приміщень.

Ремонтні служби є для підприємств додатковим навантаженням на основний бізнес. Зростання цін на матеріали, запасні частини й обладнання, витрат на персонал, недостатньо висока якість ремонтних робіт і значні витрати на їх виконання – головні мотиви, які визначають рішення керівництва підприємств на користь реструктуризації наявної системи технічного ремонту. Це призводить до посилення тенденції виділення непрофільних активів і створення на їх базі спеціалізованих підприємств ремонтного сервісу.

Незважаючи на переваги використання аутсорсингу, необхідно розглянути основні ризики, що можуть виникати у підприємств під час застосування цього методу вдосконалення власних бізнес-процесів.

Основними ризиками аутсорсингу є зниження продуктивності праці персоналу, можливість плин-

ності кадрів через небажання працювати на даному підприємстві або ж, навпаки, нестача висококваліфікованого персоналу, які б могли вирішувати поставлені перед ними завдання. Оскільки до послуг аутсорсингових компаній більшість вітчизняних підприємств звертається у кризових чи передкризових становищах, то необхідним є перегляд маркетингової стратегії для розуміння шляхів розвитку підприємства.

Такий стан справ свідчить про некомпетентність персоналу відділу маркетингу та збуту, недосконалу систему мотивації, необхідність навчання та підвищення їх рівня знань для набуття вміння швидко адаптуватися в зовнішньому середовищі та вчасно реагувати на зміни ринкових умов господарювання.

Основним ризиком може виступати ризик погіршення якості продукції, що не буде задовольняти потреби споживачів і призведе до втрати ринкових позицій, тому необхідним є знаходження саме надійних партнерів, які б могли забезпечити надання якісних послуг за одночасного досягнення економії на витратах.

Прийняття рішення про використання аутсорсингу є складним комплексним завданням, що зачіпає стратегічні інтереси, тому воно є прерогативою вищої ланки управління підприємством. Фактично це рішення означає вибір між власним виробництвом і придбанням послуг «зі сторони» та пов'язане з аналізом як справжнього стану справ у компанії, так і можливих ризиків аутсорсинг-проектів.

У результаті дослідження підприємств, які застосовують аутсорсинг в Україні, було визначено, що підприємства передають на аутсорсинг різні виробничі процеси, у тому числі [14]:

- IT-послуги – 40,5%;
- логістику – 35,1%;
- ресурсне забезпечення власних виробничих процесів – 27%;
- маркетингові бізнес-послуги – 21,6%;
- рекрутмент – 18,9%;
- бухоблік – 13,5%;
- розрахунок зарплат – 13,5%;
- обробку та систематизацію інформації – 8,1%;
- аутсорсинг медичних представників – 8,1%;
- кадрове діловодство та облік кадрів – 5,4%;
- різні адміністративні функції – 2,7% (рис. 1).

Дослідження показало, що 41,2% підприємств, які задіяли аутсорсингові послуги, зекономили власні ресурси, 37,6% – досягли оптимізації та прискорення бізнес-процесів, 32,9% – підвищили ефективність роботи, 14,1% – поліпшили якість та контроль над робочими процесами, 14,3% – стверджують, що його застосування дає можливість користуватися рішеннями, заснованими на новітніх досягненнях галузі.

Незважаючи на перспективність аутсорсингу, рівень його розвитку ще далекий від очікуваного. Тією чи іншою мірою послугами сторонніх фахівців користується не більше 30% підприємств та органі-

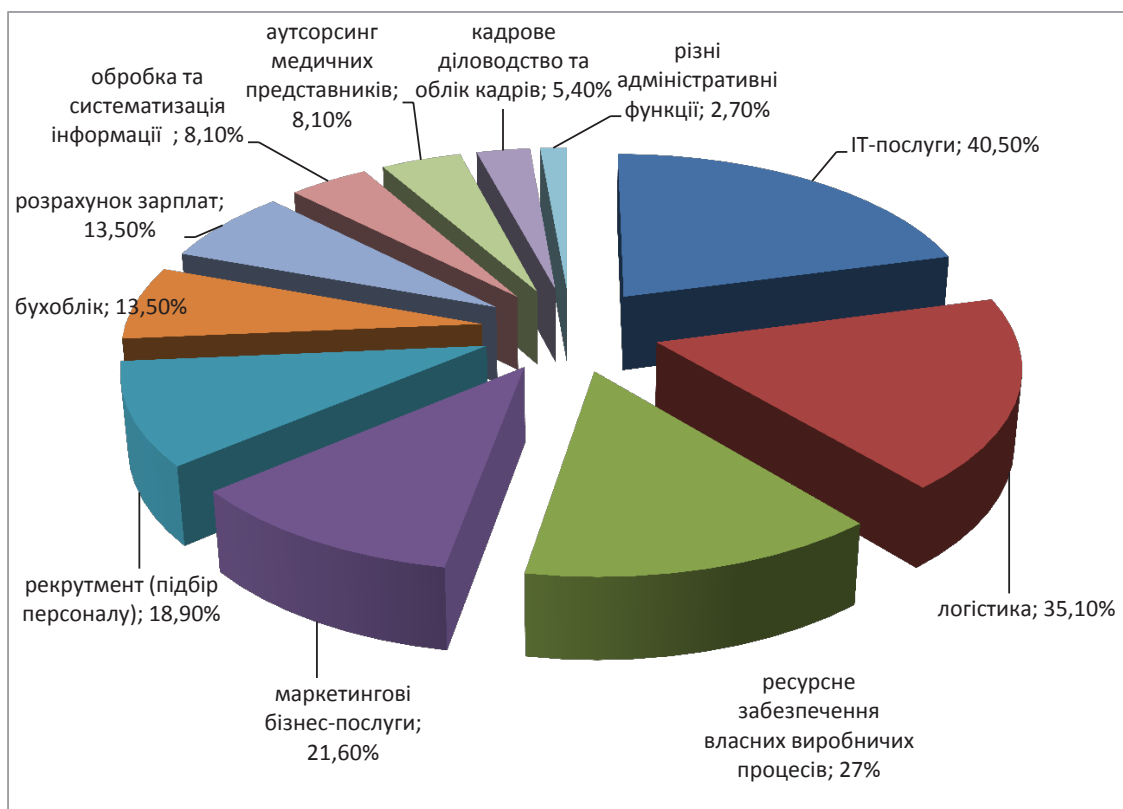


Рис. 1. Застосування різних послуг аутсорсингу в Україні

зацій, тоді як у США і Західній Європі цей показник ще на початку XXI століття становив 80%, а після економічної кризи 2008 р. зріс ще більше.

В Україні основними перешкодами для розвитку аутсорсингу є недостатня підтримка держави, складність контролю над діяльністю аутсорсера, непередбачуваність його економічного стану та ін. Окремі науковці вважають, що однією з головних перешкод є ненадійність партнерських відносин. Окрім того, важливою в сучасних умовах господарювання є державна підтримка розвитку аутсорсингу.

Висновки. Отже, аутсорсинг – це новий прогресивний метод організації управління діяльністю, який полягає у передачі функцій, які не стосуються основного виробництва, аутсорсинговим компаніям, що спеціалізуються саме на цьому. Сьогодні запровадження аутсорсингу на вітчизняних підприємствах – це новий вид співробітництва, який дасть змогу підприємствам більш ефективно функціонувати, вивільнити додаткові ресурси та спрямувати їх на власний розвиток, а також суттєво посилити конкурентні позиції на ринку.

Список літератури:

1. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган ; пер. с англ. В. Денисов. – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 260 с.
2. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж.Б. Хейвуд ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2001. – 176 с.
3. Классика экономической мысли: Д. Рикардо, В. Петти, А. Смит [и др.]. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2000. – 302 с.
4. Штерн К. Стратегии, которые работают: Подход VCG.3 / К. Штерн, Дж. Стокмл ; пер. с англ. – М. : Манн, 2007. – 496 с.
5. Полінкевич О.М. Обґрунтування аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів машинобудівних підприємств / О.М. Полінкевич // Економічний форум. – 2014. – № 2. – С. 144–148.
6. Евстигнеев Д. Ремонты – на аутсорсинг / Д. Евстигнеев [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ur-pro.ru/library/repair/toir_efficiency/remont_outsourc.html.
7. Дідух О.В. Сутність аутсорсингу та перспективи його застосування в Україні / О.В. Дідух // Економічний простір. – 2011. – № 54. – С. 173–182.
8. Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // Фінанси України. – 2009. – № 9(166). – С. 87–97
9. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : [монографія] / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.
10. Спиридонова К.О. Особливості застосування аутсорсингу як антикризового інструменту / К.О. Спиридонова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/28_OINXXI_2010/Economics/72569.doc.htm.

11. Заводовська І.І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу / І.І. Заводовська // *Культура народів Причорномор'я*. – 2006. – № 80. – С. 43–45.
12. Дідух О.В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств / О.В. Дідух // *Львівська політехніка*. – 2012. – № 739. – С. 82–87.
13. Аалдерс Р. Аутсорсинг: практическое руководство / Р. Аалдерс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2003. – 470 с.
14. Офіційний сайт компанії Cartli контакт-центр [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cartli.ua/articles/523-autsorsing-v-ukraine-dostigmilliardnyh-dollarovyh-oborotov.html>.

УДК 658.51

Михайленко О.В., к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту
Національний університет харчових технологій
Ренчка В.В., магістрант
Національний університет харчових технологій

СТРАТЕГІЯ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

Михайленко О.В., Ренчка В.В. Стратегія досягнення конкурентних переваг підприємства з використанням інформаційних систем. У статті висвітлено аспект використання інформаційних систем як стратегічного підходу для досягнення конкурентних переваг підприємства. Для аналізу ролі інформаційних систем автором запропоновано модель п'яти сил Портера. Крім того, у статті порушено питання екосистеми підприємства, конкуренції і співробітництва через призму інформаційних систем.

Ключові слова: конкурентні переваги, модель п'яти сил, інформаційні системи, ланцюг доданої вартості, бізнес-екосистеми, корпоративна конкуренція.

Михайленко О.В., Ренчка В.В. Стратегия достижения конкурентных преимуществ предприятия с использованием информационных систем. В статье освещен аспект использования информационных систем в качестве стратегического подхода для достижения конкурентных преимуществ предприятия. Для анализа роли информационных систем автором предложена модель пяти сил Портера. Кроме того, в статье поднят вопрос экосистемы предприятия, конкуренции и сотрудничества через призму информационных систем.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, модель пяти сил, информационные системы, цепь добавленной стоимости, бизнес-экосистемы, корпоративная конкуренция.

Mykhailenko O.V., Renchka V.V. Strategy to achieve competitive advantages of the enterprise using information systems. The article highlights the aspect of using information systems as a strategic approach for achieving competitive advantages of the enterprise. For the analysis of the role of information systems the author proposes a Michael Porter's Five Forces Model. Another question raised in article is eco-systems of enterprise and competition & cooperation through the spectacle of information systems.

Key words: competitive advantages, Five Forces Model, information systems, value chain, business eco-systems, cooperation and competition.

Постановка проблеми. Отримання конкурентних переваг має вирішальне значення для організацій. Бальтазар та Філліпс (Baltzan and Phillips, 2010) визначають конкурентну перевагу як «продукт або послугу, яку клієнти організації цінують більше, ніж схожі пропозиції від своїх конкурентів» (іншими словами, у вас є щось корисне (тобто продукти, послуги, можливості), те, чого у ваших конкурентів немає). Конкурентні переваги зазвичай є тимчасовими, оскільки конкуренти часто шукають способи дублювання конкурентної переваги (Baltzan & Phillips, 2010). Щоб залишатися попереду конку-

рентів, організаціям необхідно постійно створювати нові конкурентні переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З метою висвітлення конкурентних переваг нами проведено аналіз публікацій за останні п'ять років, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми.

Постановка завдання. Метою роботи є аналіз, ідентифікація та розвиток конкурентних переваг організації з використанням таких інструментів, як «аналіз п'яти сил» Портера, три загальних рішення досягнення конкурентних переваг і ланцюг доданої вартості на прикладі використання інформаційних технологій.