

до загроз і ризиків за рахунок об'єднання сукупних стратегічних потенціалів та можливостей корпорації.

Використані джерела інформації:

1. Бандурін А. У. Інвестиційна стратегія корпорації на регіональному рівні / А. У. Бандурін, Б. А. Чуприна. – М.: «Наука і економіка», 1998. – 132 с.
2. Бринцев Н.А. Формування інвестиційного клімату в умовах економічної зони / Н.А. Бринцев. – ІД «МЕЛАП», 2009. – 192 с.
3. Жданов В.П. Інвестиційні механізми регіонального розвитку / В.П. Жданов. – Калінінград: БЕФ, 2008. – № 4.
4. Кожевнікова М.К. Удосконалення механізму залучення іноземних інвестицій на регіональному рівні / М.К.Кожевнікова, О.Е. Кропотіна. // Регіональна економіка і управління : [Електроний ресурс]. – № 2. – Режим доступу: www.weforum.org.
5. Попов П. Організація і фінансування інвестиції / П.Попов, П.Семенов. – ІД Пітер, 2001. – 224 с.
6. Стратегічне управління розвитком підприємства: [Електроний ресурс. – Режим доступу: www.ufin.com.ua/03_1.
7. Савчук А. В. Організаційно-економічний механізм інвестиційного розвитку крупної компанії: [монографія] / А. В. Савчук. – Донецьк : Інститут економіки промисловості, 2004. – 370 с.
8. Царенко О. В. Шляхи залучення іноземних інвестицій в економічний розвиток регіонів України / О. В. Царенко // Продуктивні сили і регіональна економіка : [зб. наук. пр.] : У 2-х ч. – К. : РВПС України НАН України, 2010. – Ч. I. – С. 35–46.

УДК 658

Царенко О.В.,
д.е.н., доц., зав. кафедри обліку та аудиту
Прокопенко А.С., магістрант
Академія муніципального управління, м. Київ

АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто теоретико-методичні засади застосовування аутсорсингу як методу виробничої кооперації через оптимізацію витрат та організаційної структури компанії за допомогою делегування на договірній основі частини певних функцій іншим компаніям. Доведено, що аутсорсинг надає можливість швидкої реорганізації бізнес-процесів, які здатні привести до підвищення конкурентних переваг та збільшення вартості компанії.

В статье рассмотрены теоретико-методические основы применения аутсорсинга как метода производственной кооперации через оптимизацию расходов и организационной структуры компании с помощью делегирования на договорной основе части определенных функций другим компаниям. Доказано, что аутсорсинг предоставляет возможность быстрой реорганизации бизнес-процессов, которые способны привести к повышению конкурентных преимуществ и увеличения стоимости компании.

The article discusses theoretical and methodological principles of use of outsourcing as a method of industrial cooperation through the optimization of costs and organizational

structure of the company by the delegation on a contractual basis, certain functions to other companies. It is proved that outsourcing allows rapid reorganization of business processes that can lead to increased competitive advantage and increase company value.

Актуальність проблеми. В сучасних умовах господарювання керівництво підприємства повинно постійно переглядати та вдосконалювати усталені концепції управління ним. Пристосовуватися до швидких змін зовнішнього середовища (економічного, політичного, соціального), вимог ринку та удосконалення новітніх технологій. Важливим та необхідним для стабільного функціонування підприємства є радикальні заходи в управлінні підприємством, ефективного використання наявних ресурсів, впровадження нових методів і засобів менеджменту, що направлені на посилення конкурентоспроможності, стає базою для стратегій стабільного розвитку бізнесу в сучасних умовах. Останні роки були важкими для економіки нашої країни і основною метою підприємств було залишатися конкурентоспроможними на ринку та отримувати дохід. Тому питання розроблення основних принципів та практична технологія використання аутсорсингу стали актуальними й для української економіки.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Наукові дослідження та розробки з питань впровадження та використання у вітчизняних науковців та вчених близького зарубіжжя носять суто теоретичний характер. З виділенням сутності, використання переваг і недоліків аутсорсингу. Питання розвитку та перспектив застосуванню аутсорсингу в різних сферах економіки відобразили в своїх працях низка дослідників: Б.А. Анікін, Г. Беме, Дж.Б. Хейвуд, Д. Козлов, Е. Спарроу, І.Л. Руда, І.Я. Максименко, Л.Г. Кісуріна, Л.О. Лігоненко, Р. Морган, С. Баден-Фуллер, С.Н. Растворцева, С.О. Календжян, С. Холленс, Ф.Н. Філіна, Ю.Ю. Фролова та інші. Проте, питання аутсорсингу в Україні та проблематика його практичного застосування на підприємствах потребують подальшого дослідження. Водночас, недостатньо уваги приділено галузевим особливостям здійснення аутсорсингових операцій, механізму аутсорсингу, якій передбачає взаємодію із зовнішнім середовищем та спрямований на ефективне функціонування та розвиток підприємств.

Метою статті є дослідження проблем застосування аутсорсингу в діяльності вітчизняних підприємств. Обґрунтування підходів щодо ефективності та доцільності використання аутсорсинг, які враховують спосіб зниження ризиків та створення процесів відновлення потенціалу шляхом моделювання оптимальної структури побудови бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перехід економіки України на ринкові шляхи призвів до радикальних змін в плануванні, обліку та контролю виробничо-господарської діяльності, трансформації системи управління комерційними організаціями. Зовсім іншими стали цілі підприємництва, засоби їх досягнення, економічна основа суспільства, запровадження нових форм взаємодії малого, середнього та великого бізнесу. В цих умовах саме використання аутсорсинг дасть змогу

реорганізації бізнес-процесів, які здатні привести до підвищення конкурентних переваг та збільшення вартості компанії.

Термін „аутсорсинг” („outsourcing”) походить від англійських слів „outside resource using”, що дослівно перекладається як використання чужих ресурсів, в міжнародній бізнес-практиці цей термін означає передачу певних функцій або видів діяльності, які раніше самостійно виконувалися третій стороні [1].

Аутсорсинг звільняє підприємство від виконавця завдань, для яких необхідно створювати власні внутрішні підрозділи. Тому аутсорсинг розділяють як сучасну модель підприємництва, яка забезпечує додаткові конкурентні переваги. Головним джерелом цих переваг є використання матеріальних та нематеріальних ресурсів інших підприємств для досягнення успіху на ринку. Узагальнення літературних джерел дає можливість зробити висновок, що в сучасній теорії поняття «аутсорсинг» розглядається науковцями і практиками як цілеспрямоване виділення окремих бізнес процесів та передача їх реалізації на договірній основі іншим організаціям, що спеціалізуються у конкретній області й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби. Зміст аутсорсингу зводиться до можливості зосередити всі ресурси на тому виді діяльності, який є основним для підприємства, і передати інші (підтримуючі, супутні) функції надійному і професійному партнеру, який виконає їх краще [2;8].

Однак, мають місце різні підходи до бачення механізму аутсорсингу як системи, яка ґрунтується на взаємодії із зовнішнім середовищем і спрямована на ефективне функціонування та розвиток підприємств.

На підставі опрацьованих наукових джерел можна виділити наступні основні підходи, які використовуються при його формулюванні, зокрема:

- робота виконана людьми, які не належать до числа постійних співробітників;
- делегування деяких бізнес-функцій зовнішнім виконавцям;
- стратегія управління компанією, що спрямована на передачу ведення функціонально необхідних, але не основних напрямів у діяльності організації компаніям, що спеціалізуються у цьому конкретному роді діяльності;
- диверсифікація не основної господарської діяльності головного підприємства, між малими та середніми підприємствами;
- метод зниження витрат за рахунок передачі нехарактерних сфер діяльності стороннім виконавцям;
- властивість, що характерна сучасній організації господарської діяльності з погляду міжнародної спеціалізації й поділу праці;
- метод формування організаційної структури компанії;
- передача управлінських функцій і при необхідності відповідних ресурсів зовнішнім виконавцям, які можуть виконувати ці функції ефективніше;
- спосіб ефективного функціонування підприємства за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі;

- не тільки передача частини бізнес-процесів сторонній фірмі, але й передача прав, обов'язків і відповідальності щодо цієї роботи.

В працях світових вчених економістів є різні погляди на аутсорсинг, та необхідність його впровадження, але для керівництва організації слід чітко визначити значення терміну “аутсорсинг”, щоб мати змогу з'ясувати чим аутсорсинг може допомогти бізнесу. Мета аутсорсингу полягає у зниженні собівартості виробництва продукції або надання послуг за умови одночасного підвищення їх якості за рахунок концентрації на основному бізнесі. Але аутсорсинг не вважається стандартними послугами, які надають лише кілька разів. Співпраця протягом тривалого періоду вважається більш ефективним. Тому послуги аутсорсингу рідко надаються організації менше, ніж на один рік.

Отже, услід за рішенням про необхідність впровадження у господарську діяльність організації аутсорсингу, потрібно визначити, якого виду це співробітництво мусить бути [2]. Переважно підприємства, що застосовують аутсорсинг, розробляють власні форми і моделі, які наведені в табл.1.

Таблиця 1

Форми та характеристика видів аутсорсингу

№	Форма аутсорсингу	Характеристика
1	Повний аутсорсинг	Підприємство передає своїм підрядникам виконання деяких операцій.
2	Частковий аутсорсинг	Підприємство передає тільки частину визначених завдань, а розробка стратегії, втілення її в життя залишається внутрішньою справою підприємства.
3	Удосконалений аутсорсинг	Підприємство, що відоме на ринку, передає стороннім організаціям ряд функцій та залишає за собою роль диспетчера.

*Джерело: узагальнено та систематизовано за [2]

Результати дослідження дозволяють визначити найбільш поширені моделі аутсорсингу:

1) традиційний аутсорсинг – підприємство передає частину своїх процесів під відповідальність провайдеру послуг, з метою знизити витрати та сконцентрувати свої зусилля на реалізації основних бізнес-процесів;

2) спільний аутсорсинг – підприємство стає партнером провайдера послуг для удосконалення своїх бізнес-процесів, задля зниження витрат та підвищення гнучкості системи управління. Таким чином, створюється нове підприємство у капіталі якого партнери (підприємство та провайдер послуги) має свою частку;

3) аутсорсинг з метою реорганізації мережі бізнес-процесів – підприємство поєднує зусилля зі своїми партнерами та реорганізовує структуру управління для досягнення стійкого покращення показників діяльності підприємства [1; 4].

Слід відмітити, що під час вибору моделі аутсорсингу необхідно ретельно проаналізувати ступінь змін, які пропонуються реалізувати, та ступінь збільшення вартості підприємства, якої необхідно досягнути. Використання моделі спільно аутсорсингу є додатковою конкурентною перевагою, якщо є необхідність не тільки знизити витрати, але й створити додаткову вартість [3].

Як видно з вищенаведеного матеріалу кожне керівництво може підібрати оптимальну форму та модель аутсорсингу відповідно до розмірів, потреб та потенціалу підприємства. Згідно опитування проведеного компанією «СВР» 2000 найбільших світових компаній дедалі більше застосовують удосконалену форму аутсорсингу (за даними 2010 р.).

На рис.1 наведено більш детально розглянуто вибір підприємствами форм аутсорсингу [8].

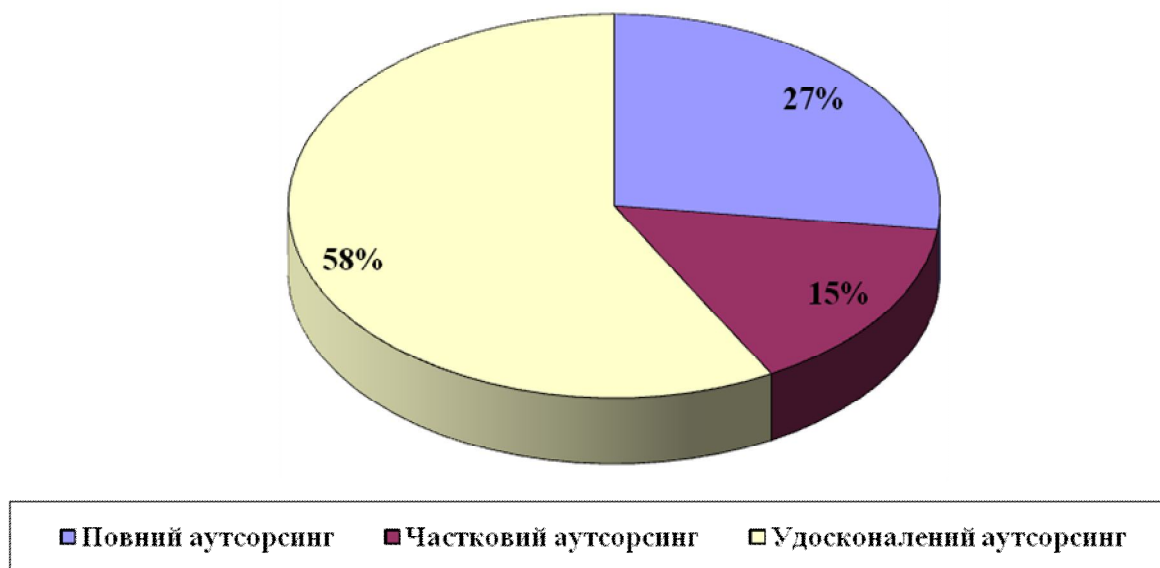


Рис.1. Систематизація форм та способів використання аутсорсингу

Після опрацювання праць наукових вчених так и не було отримано чіткого визначення видів аутсорсингу. Зазвичай авторами наукових праць та статей виділяють наступні види аутсорсингу:

- аутсорсинг в сфері інформаційних технологій;
- аутсорсинг бізнес-процесів;
- виробничий аутсорсинг;
- аутсорсинг у сфері послуг.

Великим компаніям послуги аутсорсингу просто необхідні, оскільки дозволяють помітно заощадити на багатьох бізнес-процесах. Приміром, бухгалтерію може грамотно вести й інша компанія, яка перебуває територіально далеко від замовника. При цьому не потрібно буде займатися пошуком та підготовкою офісного приміщення для співробітників, а також купувати техніку. Аутсорсинг у сфері ІТ також досить поширений. Такі послуги передбачають розробку різних програмних продуктів, сайтів, а також роботу з базами даних організації.

Нами визначено основні переваги та ризики при використанні аутсорсинг в діяльності підприємства (табл.2).

Отже, найголовнішою перевагою є швидкість та зручність вирішення питань того чи іншого виробничого питання. Оскільки, аутсорсингова організація пропонує готову до використання систему за принципом «тут і вже». Поряд з очевидними перевагами існують і серйозні фактори, які стримують його розвиток. Як свідчать результати досліджень Deloitte Consulting LLP [5], основними проблемами провадження аутсорсингу, які можуть виникнути при застосуванні аутсорсингу є несумлінність підрядчика та складність управління.

Таблиця 2

Класифікація переваг та ризиків використання аутсорсинг в умовах нестійкого економічного середовища

Переваги	Ризики
1. Сфокусувати увагу на основному виді діяльності; 2. Зменшити потреби в капіталовкладеннях; 3. Скоротити сукупні витрати; 4. Отримувати високоякісні сервісні послуги; 5. Гнучко реагувати на зміни ринку; 6. Отримати конкурентні переваги на ринку.	1. Втрата контролю над власними ресурсами 2. Загроза рейдерської атаки 3. Ризик витоку комерційної інформації підприємства 4. Не велика кількість аутсорсингових компаній на ринку 6. Відсутність досвіду спілкування з аутсорсинговими компаніями

* Джерело: за власними пропозиціями

Таким чином, на нашу думку, ефективний аутсорсинг можливий лише за умови повної прозорості відносин і при встановленні надійних партнерських відносин.

Аутсорсинг значно розвинутіший у західних країнах, ніж в Україні. За даними дослідження Industry Week of Manufacturing 54,9% американських компаній використовують аутсорсинг у виробництві, 43,8% - в обслуговуванні обладнання [5]. Вітчизняний ринок вимагає послуг аутсорсерів найчастіше в області ІТ-технологій, фінансового аналізу та логістики. Це пояснює той істотний факт, що з погляду міжнародного розподілу праці аутсорсинг одержав розвиток саме у сфері програмного забезпечення й фінансових послуг, коли розвиток міжнародних мереж, насамперед перенесення інформації, пов'язаних з розвитком Інтернету, дозволяє з мінімальними витратами здійснювати трансакції, практично у будь-якій країні світу. Тобто, найбільшого розвитку в Україні досяг аутсорсинг бізнес-процесів.

Проаналізувавши досвід зарубіжних країн, нами запропоновано для визначення доцільності використання аутсорсингу при формуванні загально конкурентної стратегії підприємства, використовувати схему, яка наведена у табл. 3.

Критерії визнання типу операції унікальні для кожного підприємства, оскільки на них впливає суб'єктивізм менеджменту. У короткостроковому періоді функцію "реорганізація" можна передати на аутсорсинг, але в довгостроковому періоді вона повинна бути повернена під контроль підприємства [7].

Таблиця 3

Схема доцільності використання аутсорсинг при визначенні загально конкурентної стратегії підприємства

Тип операції	Стратегічна	Нестратегічна
Конкурентна	Зберегти за своїм підприємством	Можливі варіанти (рішення про продаж, розширення та надання послуг іншим організаціям, розширення профілю, створення стратегічної конкурентної переваги)
Неконкурентна	Реорганізувати	Аутсорсинг

* Джерело: за пропозиціями авторів

Однією з основних причин переходу на аутсорсинг західних компаній є необхідність концентрації обмежених ресурсів на основному виді діяльності та досягнути в даному виді діяльності значних перед конкурентами за рахунок низьких витрат або більш ефективного виробництва. Однією з причин повільного впровадження аутсорсингу в Україні називають відсутність відповідного законодавчого визначення й регулювання процесів аутсорсингу.

Отже, у розвинутих країнах аутсорсинг став важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг підприємства. В Україні цей процес відбувається не так швидко, однак із загостренням конкуренції на внутрішньому ринку, розвитком інтеграційних процесів все більше підприємств визнають його переваги і доцільність використання.

Висновки: Таким чином, сьогодні ухвалення рішення про використання аутсорсингу може значно підвищити ефективність діяльності підприємства. На даний момент ринок аутсорсингових послуг в Україні знаходиться на етапі активного розвитку, тому що дає можливість підприємствам скоротити витрати в два-три рази; сконцентруватися на розвитку підприємства, не витрачаючи при цьому час на контроль функціонування бізнес-процесів; отримувати якісні послуги команди фахівців у різних сферах діяльності; використовувати в діяльності свого підприємства інноваційні технології ведення бізнесу.

Використані джерела інформації:

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М.:Инфра-М, 2007. – 288с.
2. Каледжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании / Каледжян С.О. – М.: Дело, 2003. – 272 с.

3. Бабій М.А. Аутсорсинг, як нова концепція ведення бізнесу / М.А. Бабій // Зовнішня торгівля: права та економіка. – 2007. – №6. – 57с.
4. Буч О.В. Процесний похід к управленію підприємством: аутсорсинг бізнес-процесов / Буч О.В. // Весник МГТУ. – 2008. – Т. 11. – С. –267.
5. Жувов С.А. Аутсорсинг, як система співпраці між регіональними інформаційно-маркетингових центром і підприємництвом регіону/С.А. Жуков // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №10. – 245 с.
6. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. – 2009. № 8. – С. 16-24.
7. Куцин Є.М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу/ Є.М. Куцин // Вісник ХНУ, 2011. – №1.
8. Манойленко О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління / О.В. Манойленко //Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. Екон. науки. – 2006. – 9, N 1. – С. 8-12.
9. Матвій І.Є. Аутсорсинг в діяльності промислових підприємств: основні переваги та загрози / І.Є. Матвій // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. – Донецьк: ДЕГІ, 2008. – № 1 (25). – С. 184-189.
10. Северов А.С. Неявные проблемы аутсорсинга/ А.С. Северов // Аудит и фінансовий аналіз: [Електроний ресурс]. – № 5. – Режим доступу: <http://www.outsorsing.mgmt>.

УДК 658.155

Черленяк І.І.,
д.н. з держ.упр., проф. каф. міжн.
бізнесу ДВНЗ «ЗақДУ», м. Ужгород
Пойда-Носик Н.Н.,
к.е.н, доцент кафедри фінансів
ДВНЗ «УжНУ», м. Ужгород
Гаврилко П.П.,
к.е.н, проф. каф. менеджм.
туріндустрії ДВНЗ « УНЦ КНТЕУ », м. Ужгород

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО ПРИБУТКУ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ НИМ

У статті розкрито порядок формування операційного прибутку підприємства та проаналізовано фактори, які впливають на його величину, розглянуто особливості використання механізму операційного важеля в процесі управління операційним прибутком.

В статье раскрыты порядок формирования операционной прибыли предприятия и проанализированы факторы, влияющие на его величину, рассмотрены особенности использования механизма операционного рычага в процессе управления операционной прибылью.