

РОЗДІЛ 4

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 65.012.8

Астаф'єва К. О.

Криворізький національний університет

КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ АУТСОРСИНГУ ДЛЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У статті розглянуто теоретичні підходи щодо визначення сутності аутсорсингу. Було досліджено загальноприйняті визначення терміну та виявлено пріоритетні напрямки його характеристики як поняття. Акцентовано увагу на ризиках, які супроводжують процес використання аутсорсингу як інструменту оптимізації витрат. Запропоновано класифікацію ризиків відповідно до видів аутсорсингу.

Ключові слова: аутсорсинг, класифікація ризиків, аутсорсинг бізнес-процесів, IT-аутсорсинг, аутсорсинг у сфері послуг, виробничий аутсорсинг.

Постановка проблеми. Проблема виникнення ризиків, пов'язаних з використанням аутсорсингу на українських підприємствах, обумовлена нестійким фінансово-економічним та політичним середовищем країни. Поступове перетворення підрозділів підприємств в окремі, незалежні організації може спонукати до виникнення низки ризиків впливу зовнішніх факторів на фінансову, економічну та виробничу незалежність підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній економічній літературі дискусійним залишається питання визначення сутності терміну «аутсорсинг», тому що українська економіка довгий час розвивалася незалежно від світового економічного суспільства. Питання роз'яснення суті поняття «аутсорсинг» представлені в роботах іноземних економістів, таких як Чапмен Р., Ендрейд К., Бравар Ж.-Л., Р. Морган. Кассіді Г., Клеменс С., Кросс Дж., Доннеллан М., П'ячо П., Фрідман Т., Хейвуд Дж та ін., а також в роботах російських економістів Белкіна Т., Севастьянова Є., Давидкіна Є., Фиміної Л., Зінченко С., Кленчіва Є., Попова М. та українських економістів Заводовської І., Зозульова О., Микало О., Родніна Т., Дубінського С., Партена Г., Дідух О. та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Здійснивши аналіз останніх досліджень і публікацій, було виявлено, що недостатньо приділено увагу питання ризиків, які можуть мати місце на підприємстві за умови використання процесу аутсорсингу.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є обумовлення видів аутсорсингу на українських підприємствах, а також виявлення видів ризиків, які виникають у підприємства, яке використовує аутсорсинг.

Виклад основного матеріалу. Історія розвитку аутсорсингу у світовій практиці нараховує не один десяток років, але масово його починають використовувати у 60-х роках XIX століття. Передумовою виникнення такого інструменту управління був період стрімкого розвитку промисловості багатьох підприємств та організацій, які працювали у одній сфері діяльності, мали однакову організаційну структуру та схожі форми управління. З одного боку, це надавало можливість залучати висококваліфіковані кадри з досвідом роботи, відповідними вміннями та навичками. З іншого боку, така ситуація не давала можливість окремому підприємству досягнути високих показників діяльності. Конкуренція збільшувалася, тотальне запровадження

комп'ютерних технологій у сферу виробництва та бізнес-процесів вимагало розробки нових методів управління, які дозволять підвищити конкурентоздатність та зменшити витрати. На сьогоднішній день аутсорсинг є одним із найефективніших заходів вирішення вищезазначених проблем.

Дослідник Календжян О. розглядає аутсорсинг як «передавання на тривалий термін управлінських функцій і при необхідності наявних ресурсів зовнішнім виконавцям, які можуть виконати ці функції ефективніше» [1, с. 112].

Економіст Хейвуд Дж. доповнює це визначення: «аутсорсинг передбачає передавання виконавцю не лише повноважень, але і відповідальності за виробництво певних товарів і надання певних видів послуг компаніям партнерам по бізнесу. Аутсорсинг – це відмова від власного бізнес-процесу протягом обумовленого в договорі терміну та придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу в іншій компанії» [5, с. 46].

Белкіна Т. вважає, що аутсорсинг (англ. outsourcing) – це «передача традиційних не ключевих функцій організації зовнішнім исполнителям – аутсорсерам, субподрядчикам, висококваліфікованим спеціалістам сторонньої фірми» [6, с. 365].

Як було зауважено вище, поняття «аутсорсинг» має закордонне походження та при його визначенні треба орієнтуватися на наступні підходи [1]:

- 1) функціонально-організаційний;
- 2) коопераційний;
- 3) управлінський.

Економіст Микало О. зазначає, що для більш точного та вичерпного розуміння терміну «аутсорсинг» необхідно враховувати елементи кожного із підходів та визначає його як «інструмент досягнення конкурентних переваг, пов'язаних не лише із зниженням собівартості продукції, а в першу чергу з необхідністю концентрувати увагу на основній діяльності – ядрі бізнесу» [1, с. 114]. На наш погляд, запропоноване визначення є доволі ґрунтовне та обумовлює головні положення поняття «аутсорсингу» та мету його використання.

Отже, нами було визначено, що являє собою аутсорсинг для вітчизняних підприємств. Разом з тим наголосимо, що це є доволі дорогий та кропіткий метод управління. Його здійснення потребує не тільки коштів та часу, а й кадрового забезпечення, тому дуже важливо обґрунтувати необхідність його здійснення, а також виявити ризики, які виникають при реалізації аутсорсингових операцій.

Для вирішення цього завдання пропонуємо більш детально розглянути види аутсорсинга. Економіст Заводовська І. виокремлює наступні його види: ІТ-аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, виробничий аутсорсинг та аутсорсинг у сфері послуг [2]. Розглянемо їх більш детально.

ІТ-аутсорсинг передбачає перенесення на сторонні організації повністю або частково функцій забезпечення підприємства якісним програмним забезпеченням, обслуговування комп'ютерів та іншої офісної техніки з метою знизити затрати. Використання зазначеного виду аутсорсингу дозволить скоротити витрати, залучати висококваліфіковані кадри та вивільнити капітал, який необхідно інвестувати у комп'ютерне та програмне забезпечення підприємства, зменшити рівень інформаційних загроз та підвищити рівень інформаційної безпеки [3].

Аутсорсинг бізнес-процесів – це процес передачі зовнішній організації функції здійснення бізнес-процесів, які не пов'язані з виробничою діяльністю. Це дозволяє знизити витрати на їх здійснення та диверсифікувати ризик [4]. Підкреслимо, що під бізнес-процесами на промисловому підприємстві слід розуміти: маркетинг, логістику, рекламу, управління персоналом та інші [2].

Аутсорсинг у сфері послуг передбачає перенесення на сторонні організації функції обслуговування підприємства у галузі поштового зв'язку, транспорту, охорони, торговельні, готельні послуги, громадське харчування та ін. [2].

Виробничий аутсорсинг на сьогоднішній день є найбільш складним його видом у зв'язку з великим обсягом промислових робіт, які виконуються на підприємстві. Окремо треба підкреслити складність його проведення з юридичної та організаційної точки зору. До виробничо-технічного аутсорсингу запропоновано віднести аутсорсинг основного виробництва та аутсорсинг допоміжного виробництва [2].

Вищезазначені складові аутсорсингу є загальноприйнятими. Разом з тим важливою складовою великих виробничих підприємств України є науково-дослідний напрямок їх роботи. Тому, на нашу думку, доцільно окремо розглянути науково-дослідний аутсорсинг як виокремлення із структури підприємства відділів, які займаються науковою роботою. А саме розробкою ідей для створення нової продукції, науково-дослідні та конструкторські роботи у галузі розробки нових ідей, збір та обробка інформації та інші роботи наукового характеру. Разом з тим необхідно визначити ризики, які супроводжують здійснення цієї операції сторонніми організаціями.

Також окремо пропонуємо розглядати аутсорсинг об'єктів соціального значення. За радянських часів великі виробничі підприємства виконували значну соціальну функцію, на балансі кожного знаходилися будинки відпочинку,

культурні об'єкти, дитячі сади та табори. Тому важливо пам'ятати значущість соціальних об'єктів у виробничому процесі, а також необхідність забезпечити соціальну безпеку підприємства.

Отже, нами було визначено, які види аутсорсингу можуть бути застосовані підприємством. На основі цієї класифікації пропонуємо виявити ризики, які виникають у підприємства при використанні цього методу.

На рисунку 1 наведено класифікацію видів аутсорсинга та ризиків, які супроводжують їх. Пропонуємо розглянути їх більш детально.

При здійсненні ІТ-аутсорсинга велике значення набуває характеристика інформаційних ризиків, а саме ризиків: компрометації, розкриття конфіденційної інформації, помилкового використання інформаційних ресурсів, несанкціонованого обміну інформацією, відмови від обслуговування, несанкціонованого використання локальної інформації та ін. За умови реалізації цих ризиків керівництвом можуть бути прийняті неправильні рішення, які призведуть до значних фінансових втрат.

За умови виведення у аутсорсинг підрозділів, які забезпечують бізнес-процеси підприємства, ризики доцільно поділити на кадрові та інтелектуальні, маркетингові та транспортні.

Розглядаючи кадрові та інтелектуальні ризики, доцільно виокремити наступні: ризики втрати висококваліфікованих кадрів, послаблення інтелектуального потенціалу підприємства, зниження освітнього рівня працівників. Також можуть виникати помилки у плануванні ресурсів персоналу,

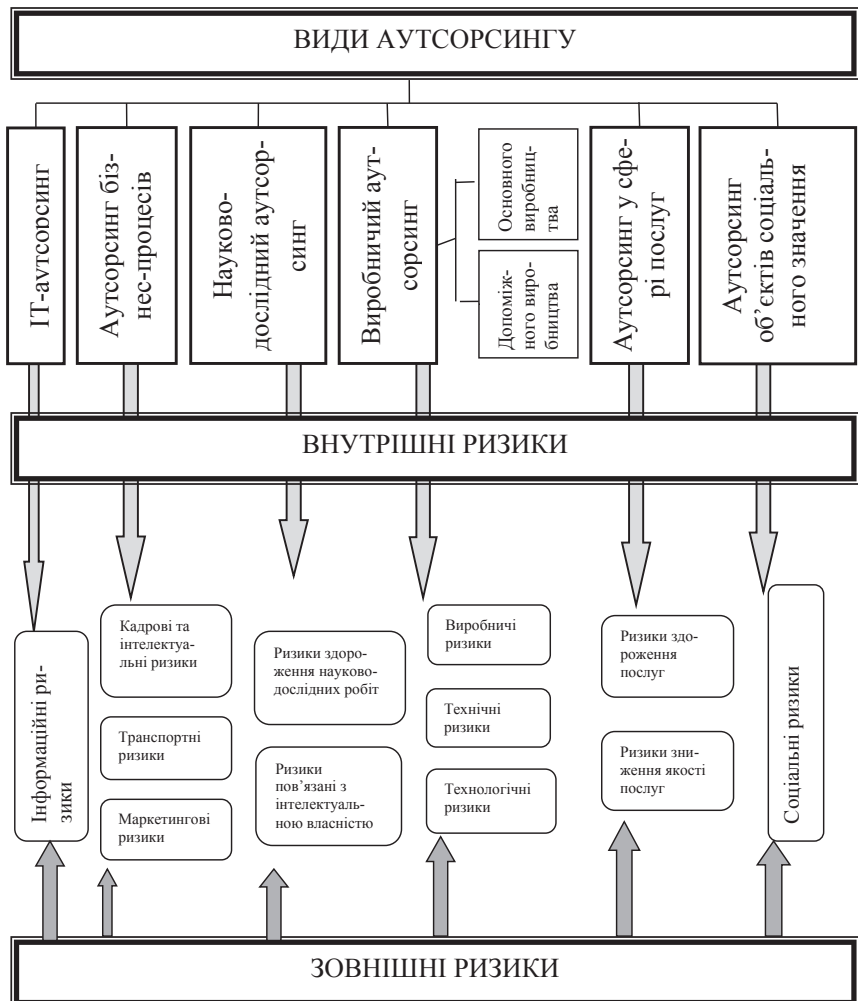


Рис. 1. Класифікація ризиків відповідно до видів аутсорсингу

зниження кількості раціоналізаторських пропозицій, неякісна перевірка кандидатів для прийняття на роботу та ін.

До маркетингових ризиків необхідно віднести послаблення адаптивних можливостей підприємства до змін ситуацій на ринку, відставання від його вимог, неефективна маркетингова стратегія та подорожчання вартості маркетингових послуг. Та як наслідок – втрати ринкових позицій та зниження прибутковості. Під транспортними ризиками мається на увазі неефективна логістика, збільшення вартості перевезень.

Окремо необхідно розглянути виробничий аутсорсинг. За умови аутсорсингу основного виробництва або (та) допоміжного виробництва виникають ризики технічного та технологічного характеру у розрізі зниження якості виконаних робіт та їх вартості. При здійсненні аутсорсингу у сфері послуг виникає ймовірність зниження їх якості та збільшення вартості.

Ризики, які виникають за умови виведення у аутсорсинг об'єктів соціального значення, пов'язані із зниженням рівня мотивації працівників, корпоративної культури, соціальної вагомості та статусу підприємства на світових ринках.

За умови ведення у аутсорсинг науково-дослідних підрозділів у підприємства виникає низка ризиків, пов'язаних із подорожчання наукових робіт. Вартість проведення науково-дослідної роботи розраховується виходячи із її тривалості, середньорічної чисельності персоналу, що виконує роботу, а також середньорічного виробітку кожного робітника. За умови залучення сторонніх організацій до зазначених показників додається прибуток організації виконавця. За умови ринкового середовища вартість надання зазначених послуг може збільшуватися у зв'язку із її трудомісткістю та використання сучасних інструментів обробки інформації. Формула вартості науково-технічних робіт буде мати вигляд:

$$V_{н/д} = (T_{н/д} \times Ч_{н/д} \times ВИР_{н/д}) + П_{орг} \quad (1)$$

де $T_{н/д}$ – тривалість науково-дослідної роботи, (років, кварталів, місяців);

$Ч_{н/д}$ – середньорічна чисельність персоналу, що виконують роботу, осіб;

$ВИР_{н/д}$ – середньорічний виробіток на одного працівника, грн.

$П_{орг}$ – прибуток сторонньої організації, що виконує науково-дослідну роботу, грн.

Формула (1) представляє собою суму собівартості виконаної роботи та нормативного прибутку. Для того щоб проаналізувати зміну вартості науково-дослідних робіт, пропонуємо розглянути динаміку обсягу наукових та науково-дослідних робіт та кількості наукових організацій.

Відповідно до таблиці 1, кількість наукових організацій зменшується протягом всього періоду дослідження. За результатами 2012 року їх обсяг зменшився на 170 одиниць по відношенню до 2008 року. Разом з тим можемо спостерігати зростання обсягу виконаних наукових робіт, по відношенню до 2008 року на 31,7% у 2012 році.

На основі проведеного аналізу показників ринку послуг науково-дослідних робіт можна стверджувати про зменшення конкуренції, що призвело до зростання вартості послуг. Якщо звернути увагу на стабільний приріст обсягу виконаних робіт, можна припустити збільшення собівартості виконання робіт.

Для підтвердження припущення щодо зростання вартості виконаних робіт пропонуємо проаналізувати стан виробничої собівартості на прикладі ПАТ «Інститут Дніпродіпротранс» на протязі 2010-2012 років.

Згідно з таблицею 2, виробнича собівартість виконаних науково-дослідних робіт на протязі 2010-2013 років збільшується. У 2011 році показник виробничої собівартості збільшився на 43,33% по відношенню до попереднього року, а у 2012 на 14,49% по відношенню до 2011 року. Збільшення відбувається за рахунок зростання матеріальних витрат та витрат на оплату праці.

Отже, за умови збільшення виробничої собівартості виникає вірогідність зростання вартості послуг виконання науково-дослідних робіт.

Висновки і пропозиції. У даній статті розглянуті види аутсорсингу, які може використовувати підприємство для оптимізації своєї діяльності. Було виявлено необхідність доповнити існуючу класифікацію двома видами аутсорсингу, а саме науково-дослідним та аутсорсингом об'єктів соціального значення. Виокремлення цих видів надає можливість більш повно виявити ризики, які виникають на підприємстві у зв'язку із застосуванням цього інструменту. У подальших дослідженнях потрібно більш детально розглянути методи оцінювання рівня ризику кожного з видів аутсорсингу для підприємства.

Таблиця 1

Динаміка показників наукових та науково-дослідних робіт в Україні у 2008-2012 рр. [8]

Показник	Од. вим.	2008	2009	2010	2011	2012
Обсяг наукових та науково-дослідних робіт, виконаних власними силами організацій (підприємств)	млн. грн	8538,9	8653,7	9867,1	10349,9	11252,7
у т. ч. технічні науки		4894,1	5181,4	6019,9	5960,5	6413,9
Кількість наукових організацій	один	1378	1340	1303	1255	1208
у т. ч. технічні науки		666	631	576	540	509

Таблиця 2

Розрахунок виробничої собівартості на ПАТ «Інститут Дніпродіпротранс» [7]

Показник, тис грн.	2010	2011	2012	Абсолютне відхилення, 2011/2010	Абсолютне відхилення, 2012/2011
Матеріальні затрати	1792	4485	9946	+2693	+5461
Витрати на оплату праці	13313	18031	20916	+4988	+2885
Відрахування на соціальні заходи	4054	5240	7613	+1186	+2373
Амортизація	402	357	358	-45	+1
Інші операційні витрати	4650	6585	894	+1935	-5691
Виробнича собівартість	24211	34698	39727	+10487	+5029

Список літератури:

1. Микало О. І. Підходи до визначення терміну «Аутсорсинг» / О. І. Микало // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2010. – С. 111-114.
2. Заводовська І. І. Основи та передумова розвитку сучасного бізнесу за умови аутсорсингу [Текст] / І. І. Заводовська // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 80. – С. 43-45.
3. Лисенко Ю. Б. Модель ефективності аутсорсингу в контексті розвитку інформаційних систем економічних об'єктів / Ю. Б. Лисенко, Є. Є. Бізянов // Проблеми економіки. – 2013. – № 2. – С. 190-195.
4. Климчук М. М. Адаптивна модель протидії ризикам бізне-процесів підприємств альтернативної енергетики / М. М. Климчук // Бізнес Інформ. – 2013. – № 2. – С. 124-128.
5. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. – М. : Дело, 2003. – 270 с.
6. Белкина Т.Ю. Проблемы внедрения аутсорсинга на промышленных предприятиях РФ / Т.Ю. Белкина // Научные сообщения, – 2012. – № 15. – С. 365-367.
7. Публічне акціонерне товариство «Інститут Дніпродіпротранс» / 01388420 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua>.
8. Наука та інновація [Електронний ресурс] : за даними Державної служби статистики ; ред. О. Г. Осауленко. – К. : CD-вид-во «ІнфоДиск», 2013. Систем. вимоги: Pentium-266 ; 32 Mb RAM; CD-ROM Windows 98/2000/NT/XP. – Назва з титул. екрану.
9. Дідух О. В. Сутність аутсорсингу та перспективи його застосування в Україні / О. В. Дідух // Економічний простір. – 2011. – № 54. – С. 173-182.

Астафьева Е. А.

Криворожский национальный университет

**КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ АУТСОРСИНГА
ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ**

Резюме

В статье рассмотрены теоретические подходы к определению сущности аутсорсинга. Были рассмотрены общепринятые определения термина «аутсорсинг» и выказаны приоритетные направления его характеристики как понятия. Акцентировано внимание на рисках, сопровождающих процесс использования аутсорсинга как инструмента оптимизации затрат. Предложена классификация рисков в соответствии с видами аутсорсинга.

Ключевые слова: аутсорсинг, классификация рисков, аутсорсинг бизнес-процессов, ИТ-аутсорсинг, аутсорсинг в сфере услуг, производственный аутсорсинг.

Astaf'eva K. A.

Kryviy Rih National University

CLASSIFICATION OF RISKS OF OUTSOURCING INDUSTRY UKRAINE

Summary

The article discussed theoretical approaches to determine the nature of outsourcing. It was generally considered the definition of priority areas identified and its characteristics as a concept. Attention is focused on the risks that accompany the process of using autvorsinh as a tool to optimize costs. Classification of risks according to the types of outsourcing.

Key words: outsourcing, risk classification, autvorsinh business processes, IT outsourcing, outsourcing in services, manufacturing outsourcing.

УДК 339.176(477.54)

Бегларашвілі О. П.

Київський національний торговельно-економічний університет

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Висвітлено регіональні аспекти основних показників розвитку магазинів роздрібної торгівлі Харківської області. Проаналізовано динаміку показників кількості підприємств, торгової площі магазинів роздрібної торгівлі, товарообороту роздрібної торгівлі підприємств-юридичних осіб, забезпеченості населення торговельною площею, доходи і витрати населення, індекси споживчих цін.

Ключові слова: роздрібна торговельна мережа, магазин, роздрібний товарооборот.

Постановка проблеми. Важливим фактором ста-лого та ефективного розвитку торгівлі виступає її структурна організація, від якої значною мірою залежить виконання функцій і здатність торгівлі реалізувати свою місію у сфері товарного обігу, відповідати належним чином на соціально-економічні виклики.

Останнім часом великого розвитку отримали сучасні типи магазинів. Проте якість торгового обслуговування залежить не тільки від кількості торговельних об'єктів, але й від правильного їх розміщення на території міста з урахуванням соціально-економічних ознак і демографічних