

ЙМОВІРНІСНИЙ АНАЛІЗ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ

© 2017 СУХОНЯК С. О.

УДК 65.027

Сухоляк С. О. Ймовірнісний аналіз доцільності використання аутсорсингу

Сформовано метод моделювання сценаріїв, який оцінює три альтернативні варіанти розвитку аутсорсингової діяльності: діяльність без використання аутсорсингу та послуг провайдера; залучення зовнішнього провайдера; створення внутрішнього провайдера аутсорсингових послуг. Розроблення такого методу для підприємства дасть змогу чітко сфокусуватися на вигідних і перспективних угодах аутсорсингу та покращити конкурентні позиції підприємства на ринку. Практичне застосування запропонованого методу в діяльності ТОВ «Робітня» визначило, що найпривабливішим з позиції очікуваних прибутків для підприємства в майбутньому періоді є укладання аутсорсингової угоди із зовнішнім провайдером для забезпечення виконання функцій маркетингу підприємства. Загалом, в кожному конкретному кейсі може бути своя сукупність чинників, що визначатиме саму ситуацію та відповідно потребуватиме прийняття певного унікального рішення, однак при цьому важливо брати до уваги організаційні витрати, величину винагороди та зв'язок між впізнаваністю провайдера та очікуваною якістю аутсорсингових послуг.

Ключові слова: аутсорсинг, підприємство, ймовірнісний аналіз, провайдер.

Табл.: 6. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 8.

Сухоляк Софія Омелянівна – асистент кафедри економіки підприємства, Національний лісотехнічний університет України (вул. Генерала Чупринки, 103, Львів, 79057, Україна)

E-mail: sofiasuh@ukr.net

УДК 65.027

UDC 65.027

Сухоляк С. Е. Вероятностный анализ целесообразности использования аутсорсинга

Сформирован метод моделирования сценариев, который оценивает три альтернативных варианта развития аутсорсинговой деятельности: без использования аутсорсинга и услуг провайдера; привлечение внешнего провайдера; создание внутреннего провайдера аутсорсинговых услуг. Разработка такого метода для предприятия позволит четко сфокусироваться на выгодных и перспективных сделках аутсорсинга и улучшить конкурентные позиции предприятия на рынке. Практическое применение предложенного метода в деятельности ООО «Робитня» определило, что наиболее привлекательным с позиции ожидаемых доходов для предприятия в будущем периоде является заключение аутсорсинговой сделки с внешним провайдером для обеспечения выполнения функций маркетинга предприятия. В целом, в каждом конкретном кейсе может быть своя совокупность факторов, определяющих саму ситуацию и, соответственно, требующих принятия определенного уникального решения, однако при этом важно принимать во внимание организационные расходы, размер вознаграждения и связь между узнаваемостью провайдера и ожидаемым качеством аутсорсинговых услуг.

Ключевые слова: аутсорсинг, предприятие, вероятностный анализ, провайдер.

Табл.: 6. **Формул.:** 2. **Библ.:** 8.

Сухоляк София Емельяновна – ассистент кафедры экономики предприятия, Национальный лесотехнический университет Украины (ул. Генерала Чупринки, 103, Львов, 79057, Украина)

E-mail: sofiasuh@ukr.net

Sukhoniak S. O. The Probabilistic Analysis of Feasibility of Use of Outsourcing

A scenario modeling method has been developed that evaluates three alternative options for developing the outsourcing activity: without using the outsourcing and provider services; involving an external provider; creating an internal outsourcing service provider. Development of this method for enterprise will provide the possibility to focus sharply on profitable and prospective outsourcing agreements and to improve the competitive position of enterprise in the market. The practical application of the proposed method in the activity of ООО «Robitnya» determined that the most attractive in terms of the expected revenue for the enterprise in the future period is the conclusion of an outsourcing agreement with an external provider to ensure that enterprise marketing functions are implemented. In general, each specific case can have a combination of factors that determine the situation itself and, accordingly, require a certain unique solution, but it is important to take into account organizational costs, size of remuneration, and the relationship between the recognition of the provider and the expected quality of outsourcing services.

Keywords: outsourcing, enterprise, probabilistic analysis, provider.

Tbl.: 6. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 8.

Sukhoniak Sofia O. – Assistant, Department of Economics of Enterprises, National Forestry University of Ukraine (103 Henerala Chuprynyky Str., Lviv, 79057, Ukraine)

E-mail: sofiasuh@ukr.net

Використання аутсорсингу має дуальний ефект на діяльність підприємства. З одного боку, дає можливість знизити низку соціально-економічних ризиків, а з іншого, навпаки, – стає причиною та акселератором виникнення нових і зростання існуючих ризиків. В основному нові ризики виникають у сфері фінансово-економічної та інформаційної безпеки.

До того моменту, поки компанія виконувала функції з виробництва товарів та послуг самостійно, вона працювала як єдиний організм із усіма своїми елементами (складовими), насамперед працівниками. При передачі певних функцій та бізнес-процесів часто змінюється статус низки працівників компанії, у неї виникають загрози за такими основними сферами: узгодженість (відповідність), правове забезпечення та безпека.

Поняття «аутсорсинг» («*outsourcing*») англійською походження, а точніше, є скороченням англійського терміна «*outside source using*», що означає застосування (використання) зовнішніх джерел або ресурсів [1]. Виник цей термін у практичній діяльності на початку 60-х років минулого століття, а саме – у 1962 р., коли було засновано Electronic Data System Corporation (EDS) [2, с. 11].

Одним із найбільш цитованих у вітчизняних наукових працях, присвячених проблемам аутсорсингу, визначенням є те, що це явище, яке полягає в «реалізації окремих функцій або бізнес-процесів зовнішньою організацією, яка володіє необхідними для цього ресурсами, на основі довгострокової угоди» [3].

Дж. Кросс доходить висновку, що, встановивши конкретні цілі та визначившись із формою аутсорсингу,

підприємство фактично таким чином формує індивідуальну стратегію управління з елементами аутсорсингу [4].

Вітчизняні науковці підтримують стратегічну спрямованість аутсорсингу як інструменту підвищення рівня конкурентоспроможності організації через фокусування її діяльності на ключових компетенціях, завданнях, функціях та/або бізнес-процесах [2, с. 112].

Також зазначають, що аутсорсинг спрямований на підвищення виробничої ефективності фірми шляхом скорочення витрат, формування гнучкості для адаптування до динамічного середовища, забезпечення належної якості продуктів, уникнення або зниження рівня ризиків [5]. Дослідження промислових підприємств показало, що аутсорсинг – це спосіб розвитку та вдосконалення коопераційних виробничих відносин між суб'єктами в ринкових умовах [6]. При використанні аутсорсингу як маркетингового інструменту передбачається «можливість передачі всіх або ж частини маркетингових функцій іншій фірмі, яка спеціалізується на виконанні певного виду робіт у цій сфері» [7].

Усі стратегії аутсорсингу, з позиції замовника послуг, можна поділити на три великі групи – діяльність без використання аутсорсингу та послуг провайдера, залучення зовнішнього провайдера, створення внутрішнього провайдера аутсорсингових послуг. Для оцінювання та вибору оптимальної стратегії з урахуванням вищенаведених ризиків для кожного окремого підприємства можна використати метод моделювання сценаріїв, що базується на виявленні альтернативних сценаріїв та порівнянні їх на засадах імовірних результатів виконання. *Мета* статті – розробити метод імовірнісного аналізування різних стратегічних альтернатив у використанні аутсорсингу.

Основні етапи класичного методу сценаріїв реалізуються таким чином:

- ✦ Ідентифікування основних сценаріїв (у нашому випадку – вибір та реалізація стратегічних альтернатив аутсорсингу): E_k , $k = 1, 2, \dots, n$.
- ✦ Обчислення ймовірності p_k реалізації кожної стратегічної альтернативи аутсорсингу A_k (у розрізі отримання збитків чи прибутку), при цьому $\sum p_k = 1$, де p_k – ймовірність отримання прибутку чи збитку в процесі обраної стратегічної альтернативи аутсорсингу.
- ✦ Дослідження рівня ключових показників прийняття управлінських рішень (математичне очікування прибутку чи збитку).
- ✦ Бенчмаркінг рівня математичних очікувань.
- ✦ Прийняття рішень замовником щодо вибору стратегії послуг аутсорсингу, враховуючи значення математичного очікування та інших критеріїв рішень.

Для обчислення даних використаємо підприємство ТОВ «Робітня», яке є машинобудівним підприємством із власним виробничим майданчиком і яке розглядає можливість передачі певних бізнес-процесів або етапів на аутсорсинг. Підприємство має понад 20 років досвіду функціонування на ринку електротехнічного

обладнання та монтажних робіт із використанням схем аутсорсингу, насамперед як провайдера послуг.

Компанія ТОВ «Робітня» працює в галузі електромонтажу, енергозабезпечення, впровадження прогресивних енергозберігаючих технологій на ринку промисловості та громадського будівництва, пропонує на ринку комплекс робіт зі створення систем надійного (гарантованого) електроживлення [8].

У процесі аналізування діяльності підприємства було встановлено, що персонал часто не має достатньо навиків для забезпечення та розвитку аутсорсингу. Так, юристи та маркетологи не здатні належною мірою підтримати та розвинути процес просування послуг і захист інтересів перед контрагентами. При цьому фактично не створено окремого відділу маркетингу, а є лише відділ збуту, працівники якого одночасно виконують функції і збутовиків, і маркетологів. Тому є сенс розглянути можливість розмежування функцій маркетингу та збуту та проаналізувати доцільність формування внутрішнього підрозділу, який займається аутсорсингом для різних виробничих підрозділів, або залучення зовнішнього провайдера з метою надання маркетингових послуг для ТОВ «Робітня».

Слід вкласти інвестиції в розвиток персональних навиків забезпечення розвитку аутсорсингу на підприємстві, оскільки згідно з фінансовими показниками діяльності підприємства цей напрям є перспективним, і суттєво зростають надходження від його використання. Також потребує вдосконалення системи обґрунтування доцільності прийняття управлінських рішень про застосування аутсорсингу, оскільки окремі угоди аутсорсингу, як показав фінансовий аналіз, є збитковими та недоцільними.

Саме ці вищенаведені аспекти стали основою для вибору об'єкта розвитку методу ймовірнісного оцінювання доцільності застосування аутсорсингу, а саме:

- ✦ суб'єкт є активним учасником аутсорсингових угод (як провайдер, так і замовник послуг);
- ✦ відсутній обґрунтований метод для прийняття управлінських рішень щодо аутсорсингу;
- ✦ наявні втрати від помилок щодо використання аутсорсингу;
- ✦ аутсорсинг є одним із домінуючих способів отримання фінансових результатів;
- ✦ значна економія коштів від аутсорсингу для підприємства.

Відповідно розроблення такого методу для підприємства дасть змогу чітко сфокусуватися на вигідних і перспективних угодах аутсорсингу та покращити конкурентні позиції ТОВ «Робітня» на ринку електротехнічного обладнання та надання супутніх послуг.

Розроблення методу та його практичне застосування реалізовувалося на основі даних ТОВ «Робітня», а саме: використано баланс підприємства та звіти про фінансові результати, проводилося опитування експертів та інтерв'ю працівників та інших стейкхолдерів. При цьому головним завданням ставилося виявити доцільність залучення провайдера з діяльності підприємства за різних імовірнісних сценаріїв. Основним критерієм

ефективності взято обсяг витрат на реалізацію кожного із альтернативних сценаріїв діяльності замовника послуг та отриманий від цього прибуток. Чим менші витрати і вищий прибуток, тим, відповідно, сценарій буде пріоритетнішим.

Експертне оцінювання, яке є основою для кількісних розрахунків сформованих сценаріїв, виконано за допомогою 22 експертів, з них 12 – працівники підприємства, а саме: керівники різних рівнів управління та підрозділів ТОВ «Робітня», інші експерти (10 осіб) є представниками стейкхолдерів підприємства, у тому числі: співвласники, постачальники товарів та послуг, незалежний ринковий експерт у сфері аутсорсингу (працівник консалтингової фірми, яка спеціалізується на аутсорсингових послугах). Крім фінансових індикаторів, у процесі оцінювання враховували попередній досвід співпраці з контрагентами в межах аутсорсингових угод, а також шляхом бенчмаркінгу аналізувалися схожі пропозиції на ринку в аспекті отримання бажаних результатів та понесених витрат.

Відповідно розподіл прибутку, враховуючи фінансові результати за попередні періоди, за оцінками експертної групи матиме вигляд:

$$A_1 = 521120; A_2 = 585140; A_3 = 612100; A_4 = 642530; \\ A_5 = 667500; A_6 = 754210.$$

До встановленого завдання слід виробити всі можливі сценарії розвитку маркетингової діяльності підприємства через використання інструментів моделей аутсорсингу. Так, можна сформулювати три сценарії, а саме: залишити ситуацію без змін (у відділі збуту працівники поєднують функції збутовиків та маркетологів); виокремити маркетологів у окремий підрозділ для надання послуг іншим внутрішнім та ймовірним зовнішнім замовникам (які мають схожі продукти та послуги); підписати угоду на аутсорсинг маркетингових послуг із зовнішнім провайдером. Відповідно ці сценарії в розрізі отримання прибутку можна описати таким чином:

- ★ p_{k1} – імовірність додаткових обсягів прибутку від маркетингової діяльності працівників, які поєднують функції маркетингу та збуту;
- ★ p_{k2} – імовірність додаткових обсягів прибутку від виокремлення відділу маркетингу в структурі ТОВ «Робітня» та надання відповідних маркетингових послуг внутрішнім та зовнішнім замовникам;
- ★ p_{k3} – імовірність додаткових обсягів прибутку від укладання договору із зовнішнім провайдером на забезпечення виконання функцій маркетингу.

Завдання експертів – провести оцінювання через виставлення відповідних фахових оцінок для кожного із запропонованих сценаріїв розвитку маркетингової діяльності з урахуванням можливості внутрішнього та зовнішнього аутсорсингу. Експертні оцінювання усіх трьох сценаріїв формалізовано та зведено в *табл. 1*.

Виставлені експертні оцінки свідчать про те, що розмежування функцій збуту та маркетингу дасть відчутний результат, однак таке розмежування потребуватиме додаткових витрат, а також плати за надання послуг аутсорсингу зовнішнім чи внутрішнім провайдерам. Тому слід взяти до уваги додаткові витрати на розмежування функцій та плати за послуги (винагороду провайдеру) для прийняття остаточного рішення. Також сума винагороди може різнитися для різних провайдерів, компанії-аутсорсери зі знаним брендом вимагатимуть вищу оплату своїх послуг, маловідомі коштівуватимуть дешевше, але і якість послуг також різнитиметься.

Далі розрахуємо обсяг отриманого прибутку з урахуванням витрат і винагороди аутсорсерам (внутрішньо організованим або зовнішнім із різною пізнаваністю). Як правило, у сфері аутсорсингу суми винагороди обчислюються від отриманого результату у відсотковому значенні. Аналіз ринку показав, що зовнішні провайдери беруть в основному за послуги 10%, 15%, 20%, а внутріш-

Таблиця 1

Результати розподілу прибутку за різного рівня ймовірності сценаріїв розвитку системи маркетингу на ТОВ «Робітня»

Розподіл очікуваного обсягу прибутку, A_k	Ймовірність додаткових обсягів прибутку від маркетингової діяльності працівників, які поєднують функції маркетингу та збуту	Ймовірність додаткових обсягів прибутку від виокремлення відділу маркетингу та надання відповідних маркетингових послуг внутрішнім та зовнішнім замовникам	Ймовірність додаткових обсягів прибутку від укладання договору із зовнішнім провайдером на забезпечення виконання функцій маркетингу
	Ймовірність – p_{k1}	Ймовірність – p_{k2}	Ймовірність – p_{k3}
$A_1 = 521\ 120$	$pk_{11} = 0,05$	$p_{k21} = 0,25$	$p_{k31} = 0,05$
$A_2 = 585\ 140$	$pk_{12} = 0,21$	$pk_{22} = 0,20$	$p_{k32} = 0,1$
$A_3 = 612\ 100$	$pk_{13} = 0,35$	$p_{k23} = 0,40$	$p_{k33} = 0,22$
$A_4 = 642\ 530$	$pk_{14} = 0,25$	$p_{k24} = 0,10$	$p_{k34} = 0,40$
$A_5 = 667\ 500$	$pk_{15} = 0,10$	$p_{k25} = 0,05$	$p_{k35} = 0,18$
$A_6 = 754\ 210$	$pk_{16} = 0,04$	$p_{k26} = 0$	$p_{k36} = 0,05$
	$\sum p_{k1} = 1$	$\sum p_{k2} = 1$	$\sum p_{k3} = 1$

ні відповідно 5%, 7% та 12%. Врахуємо усі ці варіанти при розрахунку значень обсягів отриманого прибутку.

Такий метод ціноутворення на послуги провайде-ра (встановлення відсотку від очікуваних результатів) дає змогу замовнику стимулювати провайдера щодо надання послуг із максимальною якістю. Згруповані значення та результати наведено в *табл. 2*.

Згідно з отриманими результатами пріоритетним варіантом без урахування ймовірнісного розподілу очікуваного прибутку є залишення статус-кво, тобто поєднання у відділі збуту працівниками обов'язків маркетолога та збутовика. Також створення внутрішнього підрозділу як провайдера послуг маркетингу є пріоритетнішим, аніж залучення зовнішнього аутсорсера. Однак організаційні витрати на створення внутрішнього підрозділу є вищими, ніж витрати на пошук зовнішнього провайдера, тому слід це врахувати в розрахунках. Тому для пошуку зовнішнього провайде-ра, за оцінками експертів, підприємство витратить у середньому 0,5% від очікуваного прибутку, у той час як створення внутрішнього та пошук відповідних кадрів потребуватиме як мінімум 3%. Результати розрахунків наведено в *табл. 3*.

Також слід врахувати різний обсяг прибуток залеж-но від якості роботи зовнішнього та внутрішнього про-вайдерів послуг. За оцінками експертів, які залучені до опитування, встановлено, що при зміні якості маркетин-гових послуг підприємство ТОВ «Робітня» може отримати такі додаткові відсотки до доходу при роботі зовнішнього провайде-ра: низька якість – 0%, середня – (+17%), вища – (+20%); при створенні внутрішнього провайде-ра маркетин-гових послуг: низька якість – 0%, середня – (+7%), вища – (+10%). Ураховуючи експертні оцінки, слід розрахувати очікувані значення прибутків, які наведені в *табл. 4*.

Розраховані значення свідчать про те, що створен-ня внутрішнього підрозділу аутсорсингу чи укладання угоди із зовнішнім провайдером у сфері маркетингу не має значних переваг, а враховуючи сплати винагороди та організаційні витрати, такі послуги будуть іноді навіть дорожчими. Однак згідно із методологією виконання дослідження сценарного аналізу необхідно поррахувати усі ймовірнісні варіанти отримання доходу та порівняти між собою їх суми.

Для цього слід скористатися формулою розрахун-ку математичного очікування отриманого прибутку під-приємством ТОВ «Робітня» за усіма досліджуваними сценаріями:

$$ME = \sum A_k \cdot p_k. \quad (1)$$

Таблиця 2

Очікуваний обсяг прибутку від реалізації різних сценаріїв розвитку маркетингу, грн

Обсяг прибутку, A_k	Обсяг прибутку від укладання договору із зовнішнім провайдером на забезпечення виконання функцій маркетингу, враховуючи винагороду			Обсяг прибутку від виокремлення відділу маркетингу та надання відповідних маркетингових послуг внутрішнім та зовнішнім замовникам, враховуючи винагороду			Обсяг прибутку від маркетингової діяльності працівників, які поєднують функції маркетингу та збуту
	10%	15%	20%	5%	7%	12%	0%
$A_1 = 521\ 120$	469 008	442 952	416 896	495 064	484 642	458 586	521 120
$A_2 = 585\ 140$	526 626	497 369	468 112	555 883	544 180	514 923	585 140
$A_3 = 612\ 100$	550 890	520 285	489 680	581 495	569 253	538 648	612 100
$A_4 = 642\ 530$	578 277	546150,5	514 024	610403,5	597 553	565 426	642 530
$A_5 = 667\ 500$	600 750	567 375	534 000	634 125	620 775	587 400	667 500
$A_6 = 754\ 210$	678 789	641078,5	603 368	716499,5	701 415	663 705	754 210

Таблиця 3

Очікуваний обсяг прибутку від реалізації різних сценаріїв розвитку маркетингу із урахуванням витрат на організацію, грн

Обсяг прибутку, A_k	Обсяг прибутку від укладання договору із зовнішнім провайдером на забезпечення виконання функцій маркетингу, враховуючи організаційні витрати			Обсяг прибутку від виокремлен-ня відділу маркетингу та надання відповідних маркетингових послуг внутрішнім та зовнішнім замовникам, враховуючи організаційні витрати			Обсяг прибутку від маркетингової діяльності працівників, які поєднують функції маркетингу та збуту
	10% + 0,5%	15% + 0,5%	20% + 0,5%	5% + 3%	7% + 3%	12% + 3%	0%
$A_1 = 521\ 120$	471353,04	445166,76	418980,48	509915,92	499181,26	472343,58	521 120
$A_2 = 585\ 140$	529259,13	499855,845	470452,56	572559,49	560505,4	530370,69	585 140
$A_3 = 612\ 100$	553644,45	522886,425	492128,4	598939,85	586330,59	554807,44	612 100
$A_4 = 642\ 530$	581168,385	548881,2525	516594,12	628715,605	615479,59	582388,78	642 530
$A_5 = 667\ 500$	603753,75	570211,875	536 670	653148,75	639398,25	605 022	667 500
$A_6 = 754\ 210$	682182,945	644283,8925	606384,84	737994,485	722457,45	683616,15	754 210

Очікуваний обсяг прибутку від реалізації різних сценаріїв розвитку маркетингу із урахуванням якості наданих послуг, грн

Обсяг прибутку, A_k	Обсяг прибутку від укладання договору із зовнішнім провайдером на забезпечення виконання функцій маркетингу, враховуючи якість послуг			Обсяг прибутку від виокремлення відділу маркетингу та надання відповідних маркетингових послуг внутрішнім та зовнішнім замовникам, враховуючи якість послуг			Обсяг прибутку від маркетингової діяльності працівників, які поєднують функції маркетингу та збуту
	Низька якість (0%)	Середня якість (+17%)	Висока якість (+20%)	Низька якість (0%)	Середня якість (+17%)	Висока якість (+20%)	0%
$A_1 = 521\ 120$	471353,04	520845,1092	502776,576	509915,92	534123,9482	519577,938	521 120
$A_2 = 585\ 140$	529259,13	584831,3387	564543,072	572559,49	599740,778	583407,759	585 140
$A_3 = 612\ 100$	553644,45	611777,1173	590554,08	598939,85	627373,7313	610288,184	612 100
$A_4 = 642\ 530$	581168,385	642191,0654	619912,944	628715,605	658563,1613	640627,658	642 530
$A_5 = 667\ 500$	603753,75	667147,8938	644 004	653148,75	684156,1275	665524,2	667 500
$A_6 = 754\ 210$	682182,945	753812,1542	727661,808	737994,485	773029,4715	751977,765	754 210

Підставивши розрахункові значення, які наведені в табл. 4, у формулу (1), отримуємо математичне очікування прибутку підприємства за кожним із сценаріїв, результати якого представлено в табл. 5.

Розраховане значення очікуваного прибутку залежно від його розподілу, отриманого на засадах експертного опитування, вказує на те, що найвищим для ТОВ «Робітня» є укласти договір аутсорсингу із зовнішнім провайдером для забезпечення функцій маркетингу, що приведе до отримання додаткового прибутку на рівні 634 104 грн. Однак остаточне рішення про вибір способу виконання функцій маркетингу на підприємстві слід ухвалити, враховуючи інші важливі чинники, а саме: якість послуг, організаційні витрати на зміну способу забезпечення маркетингу, а також суми винагород, сплачених провайдером аутсорсингу. Таким чином, формула для розрахунку критерію прийняття рішення оптимального способу забезпечення маркетингу підприємства набуде вигляду:

$$ME = \sum A_k \cdot p_k \cdot (K_k + V_k + Y_k), \quad (2)$$

де K_k – коефіцієнт винагороди провайдером за надання послуг аутсорсингу з маркетингу, враховуючи бренд та якість послуг провайдера;

V_k – організаційні витрати нового способу забезпечення виконання функцій маркетингу на підприємстві;

Y_k – коефіцієнт якості послуг, який впливає на рівень отриманого прибутку.

Підставивши значення очікуваного прибутку підприємства та результати експертного оцінювання, які наведені вище, отримуємо дані, які зведемо в табл. 6.

ВИСНОВКИ

Як свідчать отримані результати обчислень, найпривабливішим з позиції очікуваних прибутків для ТОВ «Робітня» в майбутньому періоді є укладання аутсорсингової угоди із зовнішнім провайдером для забезпечення виконання функцій маркетингу. За такого результату очікуваний прибуток сягне 633 770 грн. Також

Таблиця 5

Очікуваний обсяг прибутків за кожним із досліджуваних сценаріїв у діяльності ТОВ «Робітня», грн

Обсяг прибутку від укладання договору із зовнішнім провайдером на забезпечення виконання функцій маркетингу	Обсяг прибутку від виокремлення відділу маркетингу та надання відповідних маркетингових послуг внутрішнім та зовнішнім замовникам	Обсяг прибутку від маркетингової діяльності працівників, які поєднують функції маркетингу та збуту
634104,5	589776	620721,3

Таблиця 6

Обсяги очікуваного прибутку у ТОВ «Робітня», враховуючи різні способи маркетингового забезпечення, грн

Обсяг прибутку від укладання договору із зовнішнім провайдером на забезпечення виконання функцій маркетингу			Обсяг прибутку від виокремлення відділу маркетингу та надання відповідних маркетингових послуг внутрішнім та зовнішнім замовникам			Обсяг прибутку від маркетингової діяльності працівників, які поєднують функції маркетингу та збуту
10%	15%	20%	5%	7%	12%	0%
573547,52	633770	611784,02	577095,816	604492,75	588030,28	620721,3

залишення статус-кво (поєднання працівниками відділу збуту функцій маркетингу та збуту) дасть можливість наступного періоду сягнути практично схожого до найкращого результату, а саме: отримати прибуток у розмірі 620721,3 грн. Однак така різниця зростатиме в подальші роки, оскільки будуть відсутні або мінімізовані організаційні витрати на взаємодію між суб'єктами ринку в межах аутсорсингової угоди.

Разом з тим можна спостерігати низку тенденцій та трендів із виконаного аналізу та розрахунків:

- ✦ обсяг винагорода впливає на рівень отриманих результатів: чим вища винагорода, тим кращі результати діяльності;
- ✦ чим впізнаваніший бренд та краща репутація провайдера аутсорсингу, тим кращі очікувані результати;
- ✦ найвищі організаційні витрати – при створенні внутрішнього провайдера аутсорсингу, однак, як правило, вони є разовими;
- ✦ не завжди винагорода провайдеру послуг пропорційна отриманим результатам.

Згалом, у кожному конкретному кейсі може бути своя сукупність чинників, що визначатиме саму ситуацію та, відповідно, потребуватиме прийняття певного унікального рішення, однак при цьому важливо брати до уваги організаційні витрати, величину винагороди та зв'язок між брендом провайдера та очікуваною якістю аутсорсингових послуг. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений/пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 288 с.

2. Микало О. І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг». Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2010. № 7. С. 111–115. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/122>

3. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. пособ./под ред. Б. А. Аникина. М.: ИНФРА-М, 2003. 187 с.

4. Cross J. IT Outsourcing: British Petroleum's Competitive Approach. *Harvard Business Review*. 1995. Vol. 73, no. 3. P. 94–109.

5. Кесарчук Г. С. Бухгалтерський аутсорсинг: поняття, види, переваги та недоліки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка*. 2014. Вип. № 1. С. 201–204.

6. Матвій І. Є. Аутсорсинг в діяльності промислових підприємств: основні переваги та загрози. *Прометей*. 2008. № 1. С. 184–189.

7. Бойчук І. В. Аутсорсинг у маркетинговій діяльності підприємств. URL: http://www.rusnauka.com/30_OINXXI_2013/Economics/6_147161.doc.htm

8. Офіційний сайт компанії «Робітня». URL: <http://robitnia.com/>

Науковий керівник – Шевченко Г. С., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки підприємства Національного лісотехнічного університету України (Львів)

REFERENCES

Autsorsing: sozdaniye vysokoeffektivnykh i konkurentosposobnykh organizatsiy [Outsourcing: creating a highly efficient and competitive organizations]. Moscow: INFRA-M, 2003.

Bravar, Zh.-L., and Morgan, R. *Effektivnyy autsorsing. Ponimaniye, planirovaniye i ispolzovaniye uspešnykh autsorsingovykh otnosheniy* [Effective outsourcing. Understanding, planning and use of successful outsourcing relationships]. Dnepropetrovsk: Balance Business Books, 2007.

Boichuk, I. V. "Autsorsynh u marketynhovii diialnosti pidpriemstv" [Outsourcing in marketing activities of enterprises]. http://www.rusnauka.com/30_OINXXI_2013/Economics/6_147161.doc.htm

Cross, J. "IT Outsourcing: British Petroleum's Competitive Approach". *Harvard Business Review*. Vol. 73, no. 3 (1995): 94-109.

Kesarchuk, H. S. "Bukhhalterskyi autsorsynh: poniattia, vydy, perevahy ta nedoliki" [Accounting outsourcing: concept, types, advantages and disadvantages]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ser.: Ekonomika*, no. 1 (2014): 201-204.

Matvii, I. Ye. "Autsorsynh v diialnosti promyslovykh pidpriemstv: osnovni perevahy ta zahrozy" [The outsourcing activities of industrial enterprises: the main advantages and threats]. *Prometei*, no. 1 (2008): 184-189.

Mykalo, O. I. "Pidkhody do vyznachennia termina "autsorsynh" [Approaches to the definition of the term "outsourcing"]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*. 2010. <http://economy.kpi.ua/uk/node/122>

Ofitsiynyi sait kompanii «Robitnia». <http://robitnia.com/>