

7. Наказ Міністерства аграрної політики України №588 від 14.08.2009 р. Про заходи щодо покращення використання державного майна та підвищення ефективності діяльності державних підприємств, які входять до сфери управління Міністерства аграрної політики: Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1021.6309.0>

8. Наказ Міністерства аграрної політики України №794 від 06.11.2009 р. «Про здійснення заходів щодо прискорення роботи з оформлення державними підприємствами правовстановлюючих документів на постійне користування земельними ділянками та об'єктами нерухомості, перевірки ефективності використання земель та майна»: // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1021.5963.2&nobreak=1>

9. «Нічого святого...»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://20minut.ua/news/147718>

10. Приліпка О.В. Економічна ефективність використання закритого ґрунту при вирощуванні овочевих культур / О.В. Приліпка // Економіка АПК. – 2008. – №2. – С. 30–33.

11. Приліпка О. Сій за собою добре зерно, і воно добрим зійде / О. Приліпка // Агропрофі. – 2009. – 24.07. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agroprofi.com.ua/content/view/211/40/>

12. Протокол засідання робочої підгрупи з стратегії розвитку агропромислового комплексу, розробки галузевих регіональних програм при робочій групі з регіонального економічного розвитку: // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.carpathia.gov.ua/data/upload/publication/main/ua/3209/010520104525.pdf>

13. Роботу втратили 2,5 тисячі працівників цукрозаводів: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gazeta.ua/index.php?id=268070>

14. Салімонович Л. Піна від шампанського / Л. Салімонович // Україна молода. – 2009. – № 141: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.umoloda.kiev.ua/number/1462/159/51430>

15. Сирощ В. Обзор рынка овощей / В. Сирощ // Деловая столица. – 2010. – 31.03: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dsnews.ua/>

16. Спиртозаводы Тернопольщины в I-м полугодии уменьшили объемы производства на 10,2% – до 3,37 млн. долл.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vsesmi.ru/news/3067555>

17. Стружкін Е. Украинская спиртовая отрасль на грани развала. Есть ли выход? / Е. Стружкін // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fraza.ua/analitics/03.06.08/51650html>

О.А. ШУСТ,

к.е.н., доцент, докторант, Білоцерківський національний аграрний університет

## До питання використання аутсорсингу в практичній діяльності аграрних підприємств

*У статті розглянуто питання впровадження аутсорсингу в систему управління підприємством. Систематизовано та класифіковано існуючі види та форми аутсорсингу. Визначено переваги запровадження аутсорсингу в практичній діяльності підприємств.*

*В статье рассмотрен вопрос внедрения аутсорсинга в систему управления предприятием. Систематизированы и классифицированы существующие виды и формы аутсорсинга. Определены преимущества внедрения аутсорсинга в практической деятельности предприятий.*

*In article the question of introduction of outsourcing in a control system of the enterprise is considered. Existing kinds and outsourcing forms are systematised and classified. The advantages of introduction outsourcing in practical activities of the enterprises is verified.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання кожний суб'єкт змушений займатися пошуками нових форм і методів ведення бізнесу, оптимізацією управлінської системи, економією ресурсів. У цьому контексті певний інтерес викликає новий підхід до управління та прийняття організаційних рішень, який називають аутсорсингом.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Вивчення економічної сутності та практики використання аутсорсингу знайшли своє відображення у роботах вчених-економістів, серед яких Х.Д. Брайан [1], Дж.Б. Хейвуд [2], Б.А. Анікін [3], П.В. Брінь [4], Т.В. Гавриленко [5], М.А. Бабій [6], А.Г. Загородній [7], Д.М. Михайлов [8], Ю.Л. Савінов [9] та інші. Проте наукові дослідження є різнобічними і потребують узагальнення та систематизації.

**Мета статті** – дослідити та систематизувати методичні підходи до визначення терміна «аутсорсинг» та його запровадження у практичну діяльність підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «аутсорсинг» (outsourcing) походить від англійських слів outside resource using – «використання зовнішніх ресурсів». У міжнародній бізнес-практиці цей термін визначає послідовність організаційних рішень, сутність яких полягає у передачі окремих функцій, що самостійно реалізуються організацією, або видів діяльності, зовнішній організації або, як прийнято говорити, «третьої стороні» [10].

Аутсорсинг часто називають «феноменом ХХ століття». Зазначимо, що ідея і механізм її реалізації відомі з тих самих

пир, як в економічній теорії, а потім і в науковому менеджменті сформувалися поняття розподілу праці, спеціалізації і кооперації. Проте саме в умовах економічної глобалізації розподіл праці і виробнича кооперація у світовому масштабі відкривають абсолютно нові перспективи для використання давно відомих принципів організації виробничої діяльності і управління нею [9]. Якщо називати аутсорсингом залучення послуг і ресурсів спеціалізованої фірми для вирішення окремих питань, пов'язаних із діяльністю підприємства, то з цієї точки зору першим досвідом аутсорсерів можна вважати послуги юридичних фірм у США і Великобританії ще на початку ХХ ст.

Одним із прикладів використання аутсорсингу у вітчизняному аграрному виробництві є надання транспортних і ремонтних послуг сільськогосподарських товаровиробників МТС у 30-ті роки минулого століття, а також передача на вирощування і відгодівлю радгоспних або колгоспних тварин власникам особистих селянських господарств на основі субпідрядних відносин із подальшою закупівлею у них готової продукції на початку 80-х років ХХ ст.

У сучасному менеджменті під аутсорсингом розуміють виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, яка володіє необхідними для цього ресурсами на основі довгострокової угоди [3].

Економічна сутність аутсорсингу полягає у передачі третій стороні не лише окремих виробничих процесів, а й повноважень, відповідальності і ризиків на основі довгострокових угод. Отже, аутсорсинг (аутсорсер – організація, так звана «третья сторона», яка здійснює виробництво продукції, надання послуг, виконання робіт і т.д. для основного замовника) передаються не лише повноваження по виробництву необхідного продукту, а й покладається відповідальність за своєчасне постачання цього продукту, його якість, ризик вибору техніки і технології виробництва та інші підприємницькі ризики. Разом із цим у аутсорсера з'являється велика свобода виробничо-господарських дій і підвищується рівень самостійності у вирішенні управлінських завдань. Замовник, навпаки, втрачає частину повноважень у області контролю і управління виробничими і функціональними процесами, залишаючи за собою лише право одержання кінцевого продукту, що відповідає його вимогам (терміни, якість, вартість і т.д.).

У світовій практиці аутсорсинг як спосіб організації виробництва давно визнано чинником підвищення ефективності роботи підприємств. Наявність у підприємства довгострокової аутсорсингової стратегії є, на думку провідних аналітичних агентств, необхідною умовою успішного розвитку конкурентного бізнесу і його адаптації до мінливих ринкових умов. У процесі аутсорсингу відбувається реальна передача сторонньому підрядникові деяких бізнес-функцій або навіть цілих бізнес-процесів компанії-замовника послуг. Контроль над діяльністю переданих підрозділів, як правило, по-

кладається на постачальника послуг. У результаті такої стратегії відбувається реструктуризація внутрішньокорпоративних процесів і зовнішніх відносин підприємства із третіми особами і суб'єктами економічних відносин. У свою чергу, це дозволяє раціональніше розподілити основні засоби компанії, підвищити ефективність виконання головних функцій, значно скоротити і контролювати витрати виробництва. Отже, інтерес до аутсорсингу як до бізнес-моделі пояснюється, перш за все, економічними мотивами. Передаючи виконання задачі або функції сервісній компанії, замовник має можливість контролювати результат.

Сучасний бізнес неможливо представити без аутсорсингу. Для цього існують щонайменше дві причини:

1. Більшість сучасних бізнесових структур орієнтовані на використання новітніх досягнень науки, техніки і технології, з метою виробництва якісної та конкурентоспроможної продукції, яка відповідає запитам і потребам покупців.

2. Сучасні технології, знання і досвід знаходяться, як правило, у руках фахівців, які з вигодою для себе і клієнта надають необхідні послуги підприємствам на умовах аутсорсингу. Це вигідно для обох сторін, оскільки кожна з них може зосередити власні ресурси на розвитку власних сильних сторін і перспективних напрямів діяльності. Це призводить до істотного скорочення витрат на виробництво кінцевого продукту, оскільки кожна сторона виконує саме ту роботу, яку більш досконало вміє робити [8].

Аутсорсинг є комплексним стратегічним рішенням, направленим на реструктуризацію організації з передачею окремих функцій або цілих бізнес-процесів зовнішнім виконавцям. Відносини між організацією-клієнтом і організацією-виконавцем (аутсорсером) будуються на основі контракту (угоди про аутсорсинг).

Переваги аутсорсингу полягають в тому, що він послідовно наближає організацію до відповідності вимогам ринку не лише за рахунок внутрішніх резервів, а й зовнішніх ресурсів, аутсорсинг направлений на:

1) пошук резервів зниження затрат за рахунок використання ресурсів аутсорсерів (внутрішні резерви аутсорсерів вже мобілізовані, а участь в аутсорсингу створить для партнерів нові додаткові можливості зниження витрат);

2) підвищення якості продуктів / послуг і забезпечення найкращої відповідності вимогам клієнтів (аутсорсер вже володіє необхідними конкурентними перевагами);

3) вивільнення власних ресурсів і можливість їх ціленаправленого використання для розвитку і вдосконалення власних компетенцій і набуття додаткових конкурентних переваг [5].

Конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від уміння одержувати максимум прибутку, раціонально управляючи масштабами ресурсами і обсягами виробництва продукції, але також від узгодження зусиль в області маркетингу, тобто від ефективності функціонування усіх ланок ланцюжка створення вартості.

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Під ланцюжком створення вартості слід розуміти не лише технологічний процес виробництва (коли продукт є матеріальним, матеріалізованим) або алгоритм створення (нематеріальні продукти) продукту, але і всю сукупність трудових, інвестиційних, фінансових, інвестиційних та інших видів ресурсів, що задіяні в процесі його створення. Технологічний процес (алгоритм) є лише своєрідним «фундаментом», на який надбудовуються всі інші складові ланцюжки вартості. Формування ланцюжка вартості можна розглядати як по горизонталі, так і по вертикалі. По горизонталі ланками даного ланцюгу можна назвати послідовність дій, пов'язаних зі змінами форми вихідних даних (сировина, початкова інформація і ін.) кінцевого продукту, тобто сам виробничий процес (алгоритм) створення продукту.

Взаємодія партнерів при аутсорсингу дає можливість об'єднати ноу-хау і ресурси обох сторін таким чином, щоб ефективно використовувати їх ресурсний потенціал та ринкові можливості, відкриває перед партнерами нові ринки і джерела одержання прибутку. Отже, при аутсорсингу задіюється синергетичний ефект. Фахівці переконані, що саме стратегічні альянси великих підприємств із середніми і дрібними спеціалізованими фірмами на основі глобального аутсорсингу є тими структурами, які домінуватимуть на ринку в перспективі.

Якщо враховувати набуту практику щодо формування і функціонування ринку аутсорсингових послуг у провідних країнах та приклади діяльності перших вітчизняних спеціалізованих фірм, можемо виділити три основні види аутсорсингу:

- функціональний (передача функцій управління);
- операційний (передача виробничих функцій);
- ресурсний (придбання зовнішніх ресурсів замість використання внутрішніх).

Залежно від обсягу функцій, що передаються сторонньому виконавцеві, кожен із перерахованих видів аутсорсингу можна певним чином класифікувати:

- максимальний, або повний, аутсорсинг здійснюється за договором, за яким штат співробітників, а можливо і активи, що відносяться до основної діяльності компанії, передаються постачальникові послуг на час дії контракту;
- частковий або вибіркового аутсорсинг передбачає, що значна частина підрозділів залишається у веденні клієнта;
- при спільному аутсорсингу сторони є партнерами. Останнім часом поняття «спільний аутсорсинг» часто використовується для опису субдоговорів, що передбачають наявність декількох постачальників послуг;
- проміжний аутсорсинг використовується у разі, коли підприємство, як правило, має своїх фахівців із високим рівнем кваліфікації передає управління своїми підрозділами третій стороні;
- при трансформаційному аутсорсингу компанія запрошує постачальника послуг, який повністю здійснює роботу підрозділу, розробляючи і створюючи новий кінцевий продукт і передаючи його згодом клієнту. Такі послуги ідентичні послугам звичайних консультантів. Відмінність лише в тому,

що при трансформаційному аутсорсингу постачальник послуг діє досить незалежно від персоналу клієнта [8].

Залежно від форми організації спільної діяльності виділяють внутрішній і зовнішній види аутсорсинг.

Внутрішній аутсорсинг передбачає перерозподілі функцій усередині бізнес-системи з метою збереження контролю над якістю їх виконання.

При зовнішньому аутсорсингу виконання окремих або взаємопов'язаних функцій передається зовнішньому виконавцеві – аутсорсеру при цьому скорочуються частка підприємства у вартості кінцевого продукту.

Зазначимо, що ефективність використання аутсорсингу у більшій мірі залежить від вибраної схеми взаємодії між суб'єктами-учасниками, яка реалізується через форму об'єднання організацій, менший вплив на ефективність аутсорсингу має організаційно-правова форма суб'єктів-учасників.

Вважаємо, що однією із форм співпраці при аутсорсингу є кооперація, яка може бути реалізована через створення спільного підприємства або іншого спільного об'єднання суб'єктів виробництва.

Незважаючи на значну кількість загальних рис кооперації і аутсорсингу, між ними є деякі істотні відмінності. Так, виробництво продукції при аутсорсингу на відміну від кооперації здійснюється на основі делегування окремих функцій і повноважень виконавцю. Крім повноважень стороння організація приймає також і підприємницькі ризики в частині виконання своїх зобов'язань. Об'єднання інтересів і зусиль клієнта і аутсорсера у створенні нової вартості в результаті аутсорсингу відрізняється від подібного об'єднання інтересів у результаті традиційних форм виробничої кооперації. Замість спільної участі у розподілі прибутку від результатів коопераційної співпраці організація-клієнт оплачує послугу аутсорсера на умовах, які визначаються контрактом (угодою про аутсорсинг). Контрактні виробники, наприклад, пропонують на вільному ринку свої виробничі послуги: безпосередньо виробництво продукції (заготівля, комплектуючі) або послуги промислового сервісу. Основна відмінність кооперації від аутсорсингу полягає в тому, що аутсорсинг є не просто одним із видів партнерської взаємодії, але і частиною стратегії управління.

Риси аутсорсингу при кооперації виявляються в делегуванні певних функцій, частина з яких реалізується дрібними сільськогосподарськими товаровиробниками самостійно, наприклад, виробнича діяльність. Інша частина функцій: купівля-продаж, одержання кредиту і т.д. делегується сторонньому виконавцеві. Особливості кооперативного делегування повноважень полягають у тому, що сторона-замовник не залучає аутсорсерів зі сторони, а спільними зусиллями створює власну структуру (у вигляді якого-небудь об'єднання кооператив, асоціація, союз та ін.), якій і передаються для реалізації всі необхідні функції і повноваження.

У кооперації, як і в аутсорсингу, чітко виявляється право на самостійність ухвалення управлінських і виробничих рішень. Кожен учасник кооперативного руху це самодостат-

ній виробничо–господарській організації, а взаємодія у кооперації здійснюється виключно на партнерських відносинах.

Розвиток ринкових відносин став стимулом–реакцією розвитку сільськогосподарської кооперації, оскільки її організаційні форми спроможні оперативно і адекватно реагувати на попит, що змінюється, більш повно використовувати ресурсний потенціал, місцеві умови, активізувати підприємницькі здібності.

Очевидно, що витрати за проектом, передачі підприємством–замовником в аутсорсинг, завжди повинні порівнюватися із вартістю реалізації проекту власними силами або через спільне підприємство. Зазначимо, що контракти по аутсорсингу підписуються, якщо ціна фірми–провайдера як мінімум на 15–20% нижче поточних витрат підприємства–замовника і середній термін дії контракту складає п'ять років.

Однак практика свідчить, що аутсорсинг не завжди приводить підприємство до бажаного рівня конкурентоспроможності. Серед причин, що зумовлюють невдачі, можна виділити:

- 1) швидкість зміни переваг споживачів;
- 2) недостатнє опрацювання схеми аутсорсингу (відсутність об'єктивної інформації, недостатнє економічне обґрунтування і т.п.);
- 4) необґрунтований вибір партнера–аутсорсера;
- 5) невинуватене винесення за межі підприємства основних функцій або бізнес процесів [11].

З метою уникнення серйозних помилок і окремих проблем у підготовці і реалізації аутсорсингу як частини комплексної програми підвищення ефективності і конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі сучасних концепцій менеджменту, необхідно розуміти, які реальні переваги може отримати кожна із сторін–учасників проекту і з якими ризиками пов'язано рішення про використання аутсорсингу для клієнта. Окрім явних переваг аутсорсингу, ряд авторів [4, 6] також виділяють ризики делегування функцій і бізнес–процесів стороннім організаціям.

Зазначимо, що співпраця з аутсорсером стане вигідною і дозволить підприємствам одержати переваги. Перш за все підприємство істотно заощаджує на податках, укладаючи договір з аутсорсером. У результаті цього компанія оплачує аутсорсеру за надання послуг, що у податковому обліку класифікується як стаття витрат. Виявлені і систематизовані недоліки необхідно враховувати при обґрунтуванні вибору форм взаємодії сторін на основі аутсорсингу, а також поставлених ініціатором аутсорсингу завдань [12].

Використання аутсорсингу дозволяє не лише зосередити необхідні ресурси і залучити висококваліфікованих фахівців для виробництва продукції надання послуг, але і нівелювати недоліки та істотно посилити переваги. Виявлені особливості використання аутсорсингу необхідно враховувати при побудові механізму взаємодії суб'єктів виробництва сільськогосподарської продукції. Взаємодія на основі аутсорсингу

здійснюється виключно на договірних умовах, у які можуть вступати господарюючі суб'єкти усіх форм власності та організаційно–правових форм.

### Висновки

Активне і широке використання схем аутсорсингу сприяє здійсненню економічної стратегії в умовах нестійкої економічної кон'юнктури. Аутсорсинг є інструментом, що дозволяє оптимізувати конфігурацію бізнес–системи, виходячи з компромісу між витратами, якістю продукції або послугами компанії, а також бажання власників володіти виробничими активами. Широке використання аутсорсингу сприяє залученню вітчизняних підприємств у міжнародний розподіл праці, підвищенню ефективності виробництва галузі та сфері послуг нашої країни.

### Література

1. Брайан Х.–Д. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ / Х.–Д. Брайан. М.: Литера–М., 2005. – 403 с.
2. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. – М.: «Вильямс», 2004. 176 с.
3. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникин, И.А. Рудая. – М.: Просвещение, 2006. 320 с.
4. Брінь П.В. Використання аутсорсингу як санаційного заходу по зменшенню витрат на промислового підприємстві / П.В. Брінь // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. Выпуск 33–1. – 2008. – С. 119–124.
5. Гавриленко Т.В. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління / Т.В. Гавриленко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №1 (91). – С. 104–109.
6. Бабій М.А. Аутсорсинг як нова концепція ведення бізнесу / М.А. Бабій // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – №6 (35). – С. 53–57.
7. Загородній А.Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // Фінанси України. – 2009. – №9. – С. 87–97.
8. Михайлов Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса / Д.М. Михайлов. СПб., 2003. – 256 с.
9. Савинов Ю.Л. Аутсорсинг в международной торговле / Ю.Л. Савинов // Российский внешнеэкономический вестник. – 2006. – №4. – С. 3–13.
10. Baden–Fuller C, Target D., Hunt B. Outsourcing to outmanoeuvre: outsourcing re–defines competitive strategy and structure // European Management Journal. 2000. Vol. 18 (3). P. 285–295.
11. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. – 2009. – №8(573). – С. 16–24.
12. Гаврилюк О.В. Ідентифікація аутсорсингу / О.В. Гаврилюк // Фінанси України. – 2006. – №10. – С. 139–153.