

разработать МРПП и обосновать оптимальную инвестиционную программу по развития предпринимательского потенциала в региональном АПК, имеет следующие недостатки:

– на этапе определения основных направлений вложения инвестиций в региональный АПК существует значительная неопределенность, связанная с необходимостью включения существующих (предлагаемых) инвестиционных проектов в программу по развитию АПК, с одной стороны, и отсутствием методических рекомендаций по критериям отбора таких проектов, с другой стороны. Данное обстоятельство потенциально может привести к значительным финансовым и временным затратам при реализации инвестиционной программы развития регионального АПК;

– отсутствует методика определения оптимального срока окупаемости по текущим капитальным затратам на инвестиционный проект и чистотой прибыли, что затрудняет определение возможного срока окупаемости инвестиционной программы развития АПК региона в целом.

Литература:

1. Газета коммуна [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.komunna.ru>
2. **Яковлева Е. А.** Региональные модели развития кооперации и интеграции в реформируемом АПК / Е. А. Яковлева, А. Чернышев // АПК : Экономика, управление. – 2005. – № 5. – С. 39-46.
3. Интернет издание [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.newsprom.ru/>.
4. **Шанин И. И.** Стимулирование инновационной деятельности промышленного производства в условиях выхода Российской экономики из кризиса / И. И. Шанин, Т. А. Безрукова, А. Н. Борисов // Лесотехнический журнал. – 2011. – № 4. – С. 138-142.
5. Хозяйственный механизм АПК [Текст] / под ред. В. А. Тихонова. – М. : Экономика, 1984. – 343 с.
6. **Безрукова Т. А.** Инвестиционная привлекательность современных инновационных проектов как механизм повышения эффективности экономической деятельности на промышленном предприятии / Т. А. Безрукова, А. Н. Борисов, И. И. Шанин // Финансы и кредит. – 2012. – № 20. – С. 16-26.
7. **Фабозци Ф.** Управление инвестициями / Ф. Фабозци ; [пер. с англ.]. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 932 с.

Стаття надійшла: 16.12.2012 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК 334.716:658.588.8

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ РЕМОНТНО-ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Швець Н.В., к.е.н., доцент

Технологічний інститут Східноукраїнського національного університету імені В. Даля
(м. Северодонецьк)

Анотація. В статті розкриваються результати дослідження маловивченого напрямку застосування аутсорсингу – ремонтно-технічне обслуговування виробничого устаткування на промислових підприємствах. Мета статті полягає в розробці процедури прийняття рішення щодо використання аутсорсингових відносин в сфері ремонтно-технічного обслуговування. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних учених-економістів у галузі теорії та практики економіки, управління підприємством. У процесі дослідження було виконано аналіз та узагальнення теоретичних джерел і наукової літератури, використовувались методи статистичного, економічного аналізу, синтезу та математичного моделювання.

В роботі приділяється увага аутсорсингу, як одній з форм управління бізнесом, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому певний рівень конкурентних переваг. На основі результатів детального аналізу процесу взаємовідносин між підприємством-замовником і підрядниками, формування кошторисної вартості ремонтних робіт та ґрунтуючись на теоретичних основах прийняття управлінських рішень була розроблена математична оптимізаційна мо-

дель обґрунтування рішення застосування аутсорсингу, яка дозволяє в певних умовах визначити оптимальний розподіл ремонтних робіт між власним ремонтним персоналом підприємства та підрядниками. Застосування запропонованої моделі на практиці показало, що обґрунтований перерозподіл обсягів ремонтних робіт між робітниками ремонтно-механічного цеху та підрядними організаціями дозволяє підприємству знизити вартість таких робіт та оптимально завантажити власний ремонтний персонал. Розроблена оптимізаційна модель може бути використана з метою мінімізації ремонтних витрат на промислових підприємствах різних галузей, які мають в своїй виробничій структурі ремонтне господарство та розглядають доцільність використання аутсорсингу ремонтно-технічного обслуговування.

Ключові слова: реструктуризація, управління реструктуризацією, конкурентний потенціал.

Постановка проблеми. Ефективність виробництва та конкурентоспроможність продукції промислових підприємств забезпечується не тільки раціональною організацією основних технологічних процесів, а й високим рівнем обслуговування цих процесів допоміжними підрозділами. Особливе значення в виробничій інфраструктурі має діяльність ремонтного господарства, тому що від якості та ефективності проведених ремонтів основних засобів залежать їх працездатність і відповідно результати господарювання підприємства. Саме тому питання управління ремонтним господарством потребують пильної уваги і на жаль мало розглядаються в сучасній економічній літературі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організації та планування діяльності ремонтних підрозділів на промисловому підприємстві глибоко опрацьовані і всебічно вивчені в наукових працях 60-80 рр. ХХ століття, однак розроблені в той час управлінські підходи та методики на жаль не завжди відповідають сьогodнішнім вимогам господарювання. Сучасні ж праці - це в основному підручники та навчальні посібники, в яких розкриваються загальні завдання, функції ремонтного господарства та основні напрямки підвищення ефективності його діяльності. Останні дослідження, результати яких опубліковані в доступних джерелах [1, 7] присвячені розгляду проблем організації ремонтно-технічного обслуговування промислового устаткування та розкривають основні напрямки його удосконалення. При цьому в цих працях не розглядається такий напрямок як застосування аутсорсингу.

Ремонтно-технічне обслуговування – це одна зі сфер де досить давно застосовуються аутсорсингові відносини, які сьогodні розглядаються як нова форма управління бізнесом. Аутсорсингу присвячено багато праць закордонних та вітчизняних вчених. Вагомий внесок в розвиток концепції аутсорсингу внесли вчені: Дж. Хейвуда [10], Ж.-Л. Бравара і Р. Моргана [3], Б. О. Анікіна [2]. В сучасних українських виданнях [4-6, 8, 9] висвітлюються результати теоретичного осмислення аутсорсингу та розглядаються можливості й доцільність його застосування в практиці господарської діяльності підприємств та організацій. Однак недостатньо досліджені саме проблеми та процес обґрунтування доцільності виведення на аутсорсинг ремонтно-технічного обслуговування устаткування.

Невирішені складові загальної проблеми. В роботі [11] автором були представлені результати першого етапу дослідження в вищезазначеному напрямку: визначені чинники, що обумовлюють доцільність використання послуг сторонніх організацій для виконання ремонтних робіт на промисловому підприємстві та на основі статистично-аналітичної інформації підприємств встановлені негативні факти аутсорсингових відносин. Дана стаття представляє результати розробки наступного етапу, зміст якого визначено метою статті.

Формулювання цілей статті. Розробка процедури прийняття рішення щодо використання аутсорсингових відносин в сфері ремонтно-технічного обслуговування устаткування на промислових підприємствах.

Викладення основного матеріалу. В сучасних умовах господарювання прийняття управлінських рішень повинно здійснюватись на альтернативній основі, тобто враховувати всі можливі варіанти вирішення будь-якого завдання (проблеми).

Особливість аутсорсингових відносин полягає в тому, що вони є результатом пошуку точки збігання інтересів підприємства-замовника і аутсорсера.

Мета власника підприємства та мета підрядної організації в деякій мірі суперечать одна одній. Адже, метою власника підприємства є забезпечення працездатності обладнання з мінімальними витратами, відповідно він зацікавлений платити підрядній організації по мінімуму. А метою підрядної організації є отримання найбільшого прибутку. Тому, залучаючи підрядні організації для виконання ремонтних робіт на підприємстві потрібно замовляти тільки дійсно необхідні обсяги переважно складних робіт.

Зниження витрат на виконання ремонтних робіт – одна з цілей ефективного ведення ремонтного господарства на промисловому підприємстві. Для цього треба визначити оптимальні обсяги ремонтних робіт, для яких доцільно залучати підрядників, а які треба виконувати силами власного ремонтного персоналу. Розподіл обсягу ремонтних робіт у бік збільшення долі участі в їх виконанні підрядною організацією, звичайно, полегшує завдання ремонтних підрозділів, проте слід мати на увазі, що утримання потрібної кількості працівників, у власному штаті обходиться, як правило, дешевше, ніж оплата послуг такого ж числа фахівців за договором з підрядною організацією. В той же час прагнення до виконання всіх ремонтних робіт власними силами починаючи з певного обсягу вимагає збільшення штату ремонтного персоналу, підвищення рівня кваліфікації працівників. Виконання цих вимог може викликати значні додаткові витрати, які в результаті приведуть до перевищення сумарних витрат на роботи в порівнянні з оптимальним співвідношенням обсягів послуг між сторонніми організаціями і власним ремонтним персоналом.

Таким чином, в процесі організації та планування всіх видів ремонтних робіт перед керівництвом підприємства стоїть проблема раціонального розподілу обсягів ремонтних робіт між власною ремонтною службою і підрядними організаціями, забезпечуючи потрібну завантаженість персоналу ремонтного господарства та мінімізуючи ремонтні витрати.

Вирішення цього завдання здійснюється виходячи з того, що ремонтний підрозділ володіє певною кількістю ресурсів (трудових, матеріальних, обладнанням), відомі витрати праці на ремонт, а також вартість 1 люд.-год. ремонтних робіт, які виконуються господарським та підрядним способами відповідно.

Необхідно, з урахуванням вище наведених даних, визначити питому вагу ремонтних робіт, які повинні виконуватися господарським способом (a), а які – підрядним (b), при яких вартість даних робіт буде мінімальна.

Питома вага робіт, які виконуються господарським та підрядним способами вибрана для більшої універсальності методичного підходу, оскільки дозволяє позбавитися від необхідності обліку натуральної складової.

Побудова оптимізаційної моделі починається з визначення загальної цільової функції:

$$\sum_{i=1}^n Q_i \rightarrow \min$$

де Q_i – вартість ремонтних робіт за окремим видом обладнання, тис. грн.;

n – кількість одиниць обладнання за окремим видом обладнання, од.

Вартість ремонтних робіт за окремим видом обладнання визначається за формулою:

$$Q_i = \tau_i \cdot T_i,$$

де τ_i – витрати праці на ремонт за окремим видом обладнання, люд.-год.;

T_i – вартість 1 люд.-год. ремонтних робіт за окремим видом обладнання, грн.

При цьому, вартість ремонтних робіт для господарського способу представляє собою собівартість робіт (з/п, матеріальні витрати, амортизаційні відрахування та інше),

а для підрядного способу – суму кошторисної вартості робіт та прибутку підрядної організації.

Для даних умов приймаємо, що рівень кваліфікації, інструментальна оснащеність у ремонтному господарстві та у підрядників однакові, та відповідно, трудовитрати на одні й ті самі роботи теж однакові.

Враховуючи усі зазначені умови оптимізаційна модель має вигляд:

$$\left\{ \begin{array}{l} Q_i = a_i \cdot \tau_i \cdot T_{i \text{зосн.}} + b_i \cdot \tau_i \cdot T_{i \text{підр.}} \rightarrow \min \\ a_i + b_i = 1 \\ \tau_{i \min} < a_i \cdot \tau_i < \tau_{i \max} \\ \tau_i = \text{const} \\ T_{i \text{зосн.}} \leq T_{i \text{підр.}} < T_{i \text{сеп.галуз.}}, \end{array} \right.$$

де a_i , b_i – питома вага ремонтних робіт за окремим видом обладнання, які виконуються господарським та підрядним способами відповідно, в долях;

$\tau_{i \min}$, $\tau_{i \max}$ – мінімально необхідні та максимально можливі витрати праці на ремонт за окремим видом обладнання відповідно, люд.-год.

$T_{i \text{зосн.}}$, $T_{i \text{підр.}}$ – вартість 1 люд.-год. ремонтних робіт за окремим видом обладнання, які виконуються господарським та підрядним способами відповідно, грн.;

$T_{i \text{сеп.галуз.}}$ – середньогалузева вартість 1 люд.-год. ремонтних робіт за окремим видом обладнання, грн.;

В процесі пошуку оптимального обсягу розподілу ремонтних робіт між власним ремонтним персоналом підприємства та підрядниками проводиться порівняння варіантів між собою. Перевага надається тому варіанту, який дозволить виконати задані обсяги ремонтних робіт у фізичних показниках з найменшою вартістю робіт.

Слід зазначити, що мінімізуючи вартість робіт на ремонт одного виду обладнання, можна домогтися зменшення загальної вартості всіх ремонтів.

Загальний обсяг ремонтних робіт складається з тих робіт, які можна розподіляти для виконання між особистим ремонтним персоналом та підрядними організаціями та робіт, які можуть бути виконані тільки підрядним способом. Для виконання останніх робіт необхідно мати спеціальне оснащення, кваліфікацію персоналу, ліцензії, пакет дозвільних документів з охорони праці.

Застосування запропонованої моделі в умовах нафтопереробного підприємства на прикладі ремонтів тільки насосного обладнання показало, що обґрунтований перерозподіл обсягів ремонтних робіт між робітниками ремонтно-механічного цеху підприємства та підрядними організаціями дозволяє йому знизити річні витрати за такими роботами на 72,96 тис. грн. та збільшити на 5% завантаженість власного ремонтного персоналу, яка в аналізованому періоді склала близько 70 %. Розрахунку також показали, що застосування запропонованого підходу до прийняття рішення щодо використання аутсорсингу ремонтно-технічного обслуговування в масштабі всього підприємства дозволяє йому щорічно економити близько 8 млн. грн.

Висновки. Таким чином дослідження показало, що удосконалення процесу прийняття рішення щодо застосування аутсорсингу в сфері ремонтно-технічного обслуговування устаткування дозволяє промисловому підприємству мінімізувати витрати на такі роботи та оптимально завантажити власний ремонтний персонал, а значить в цілому підвищити ефективність діяльності ремонтного господарства.

Література:

1. Актуальные проблемы обеспечения эффективности горно-шахтного оборудования: специализация ремонтного производства и фирменный ремонт . - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://neftegaz.ru/science/view/676>
2. **Аникин Б. А.** Аутсорсинг и аутстаффинг : высокие технологии менеджмента : учеб. пособие для студ. вузов / Б. А. Аникин, И. Р. Рудая ; Государственный ун-т управления. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 287 с.
3. **Бравар Жан-Луи, Морган Роберт.** Эффективный аутсорсинг : понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж-Л. Бравар, Р. Морган ; В.Денисов (пер. с англ.). – Днепропетровск. : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
4. **Гавриленко Т. В.** Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління / Т. В. Гавриленко // Актуальні проблеми економіки . – 2009 . - № 1(91) . – С. 104-109.
5. **Загородній А. Г.** Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А. Г. Загородній, Г. О. Партин // Фінанси України . – 2009 . - № 9 . – С. 87-97.
6. **Зозульов О.** Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микола // Економіка України . – 2009 . - № 8(573) . – С. 16-24.
7. **Кучинський В. А.** Совершенствование организационных основ управления ремонтно-техническим обслуживанием оборудования / В. А. Кучинский // БИЗНЕСИНФОРМ . – 2009 . - № 2(3) . – С. 108-113.
8. **Леміш К. М.** Реструктуризація промислових підприємств на основі аутсорсингу в системі антикризового управління / К. М. Леміш // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля . – 2012 . - № 7(178) . – С. 194-199.
9. **Ткаченко Н. В.** Переваги та ризики використання аутсорсингу в діяльності страхових компаній / Н. В. Ткаченко // Фінансовий простір . – 2011 . - № 3(3) . – С. 97-103.
10. **Хейвуд Дж. Брайан.** Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 176 с.
11. **Швец Н.В.** Аутсорсинг ремонтно-технічного обслуговування устаткування: переваги та недоліки застосування на промислових підприємствах України / Н.В. Швец // Матеріали II всеукраїнської науково-практичної конференції «Перспективи розвитку економіки в ринкових умовах». – Мукачево.: Мукачівський державний університет, 2013. – С.110-111.

Стаття надійшла: 14.12.2012 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.А.



УДК 336.02

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Маліков В.В., доцент, докт. наук з держ. управління

Абрамова О.С., доцент, к.е.н.

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. У статті проаналізовано поняття «податкова політика» на державному рівні та на рівні підприємства. На підставі аналізу результатів рейтингу Індексу глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ, м. Давос, Швейцарія) встановлено, що податкова політика держави має прямий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємств та самої держави на світовому ринку. Але і держава, і окремі підприємства є елементами єдиної складної соціально-економічної системи національної економіки, тому доцільно дослідити взаємозв'язок податкової політики держави та податкової політики підприємства з метою порівняння цілей та засобів їх досягнення. Тому у статті зроблено висновок, що податкові політики підприємства та держави у певному сенсі є віддзеркаленням одна одної, взаємопов'язані та взаємно впливають одна на одну.

Розглянуто визначення термінів «податкова стратегія» та «податкове планування». На підставі визначення терміну «стратегія» за концепцією «5П» Г. Мінцберга: стратегія як план, паттерн, позиція, перспектива та концепція зроблено висновок, що терміни «політика» та «стратегія» є тотожними, а термін «податкова політика» є синонімом терміну «податкова стратегія».