

ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ АУТСОРСИНГУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Проаналізовано внутрішній потенціал та зовнішні чинники впливу на господарську діяльність діючого вітчизняного підприємства ПАТ "Ветропак Гостомельський склозавод". Обґрунтовано практичні рекомендації щодо застосування технологій аутсорсингу на вітчизняних підприємствах

Постановка проблеми. Нині розвиток вітчизняних підприємств відбувається в умовах цейтноту, тобто такої економічної ситуації, за якої необхідно приймати управлінські рішення та вирішувати економічні проблеми чи завдання у стислі проміжки часу з обов'язковим врахуванням невизначеності зовнішнього середовища та відсутності стандартних рішень, пов'язаних з ризиком отримання бажаного економічного результату. Зважаючи на те, що в умовах економічного цейтноту, розвиток вітчизняних підприємств неможливий без застосування новітніх систем управління бізнес-процесами, особливо актуального значення набувають сучасні технології аутсорсингу. Останні дозволяють підтримувати економічну стійкість виробників в умовах жорсткої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аутсорсинг широко застосовується в західній практиці ведення бізнесу, про що свідчать численні наукові праці зарубіжних вчених, серед яких варто відмітити Ж.Л. Бравара, С. Клементса, Р. Моргана, Дж. Хейвуда. Серед російських економістів значний внесок у розвиток концепції аутсорсингу зробили Н. Ермошкін, С. Календжян, Д. Козлов, О. Лігоненко. Водночас у працях українських вчених дана концепція розкрита лише фрагментарно.

Мета дослідження. Теоретичне осмислення сутності аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та обґрунтування практичних рекомендацій щодо можливості його застосування на ПАТ "Ветропак Гостомельський склозавод".

Викладення основного матеріалу дослідження. Аутсорсинг (від англ. outsourcing – використання зовнішніх джерел чи засобів) – передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій чи частин бізнес-процесу компанії [2, с. 13].

Виникнення аутсорсингу пов'язують з автомобільним бізнесом, зокрема компанією General Motors та її діяльністю у 70-х роках ХХ століття. Тоді керівництво почало серію змін на підприємстві, зокрема впровадження кооперації вузькоспеціалізованих виробництв, як всередині своєї компанії, так і за її межами. Ці зміни базувалися на висновку Г.Форда про те, що спеціалізовані фірми виконують свої функції краще, ніж його власні підрозділи.

У науковій літературі однозначного визначення поняття аутсорсингу на сьогодні не існує. Більшість науковців розглядає аутсорсинг із трьох позицій:

1) як організаційне рішення, яке полягає в передачі як окремих функцій, так і бізнес-процесів для виконання зовнішнім організаціям з метою оптимізації всіх видів ресурсів і концентрації зусиль на основному виді діяльності [2, с. 68];

2) як процес перекладання функцій внутрішнього підрозділу (підрозділів) підприємства і всіх пов'язаних з ним активів на організацію постачальника послуг, що пропонує робити якусь спеціалізовану послугу протягом певного часу за обговореною ціною [5, с. 12];

3) як процес виведення традиційних для підприємства функцій (найчастіше допоміжних) за межі підприємства [3, с. 117].

Основні підходи щодо дефініції поняття «аутсорсинг» найбільш узагальнено, на нашу думку, наводить Манойленко О.В. [4, с. 9]:

– використання зовнішніх ресурсів для виконання діяльності, що традиційно ведеться силами наявного персоналу та з використанням власних ресурсів;

– делегування деяких бізнес-функцій зовнішнім виконавцям;

– стратегія управління, що спрямована на передачу ведення функціонально необхідних, але не основних напрямів у діяльності організації компаніям, що спеціалізуються у цьому конкретному роді діяльності;

– засоби економії витрат за рахунок винесення нехарактерних сфер діяльності на сторону;

– передача окремих видів діяльності, що не є основними для компанії, субпідрядникові;

– як властивість, що характерна сучасній організації господарської діяльності: з погляду міжнародної спеціалізації й поділу праці;

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

– вид функціональних комп'ютерних послуг, що надають спеціалізовані фірми своїм клієнтам (банкам, страховим компаніям, біржам та ін.).

Таким чином, економічна сутність аутсорсингу полягає в тому, що всі ресурси підприємства концентруються на основному виді діяльності, а неосновні для бізнесу функції перекладаються на професійних партнерів, оскільки підприємству досить складно бути конкурентоспроможним на ринку в усіх основних та допоміжних видах діяльності, особливо при нестачі внутрішніх можливостей. Рішення про впровадження аутсорсингових схем приймається на рівні вищого керівництва та власників підприємства і є частиною корпоративної стратегії.

Через стратегічну позицію аутсорсингу і його довгостроковий характер, слід розрізняти субдоручення (стосунок між контрагентами, в якому виконавець отримує інструкції від надавача доручення, як має виконати завдання) від аутсорсингу (в якому аутсорсер має свободу вибору способу виконання даної функції або процесу). Користуючись потенціалом, знаннями, досвідом і кваліфікацією аутсорсера, замовник очікує певних результатів, натомість спосіб реалізації залишається у компетенції виконавця. Отже, це не відносини постачальник-споживач, а стратегічне партнерство, в якому кожний з учасників хоче досягти успіху, пристосовуючи свої процеси до обслуговування процесів партнера.

Метою аутсорсингу, як інструмента управління, є підвищення ринкової вартості підприємства завдяки поліпшенню результатів його діяльності, зниження витрат і ризиків, підвищення конкурентоспроможності продукції через залучення зовнішніх контрагентів, які спеціалізуються на виконанні певних, як правило непрофільних для підприємства, виробничо-господарських функцій. Вузька спеціалізація зовнішніх виробників чи постачальників забезпечує їм можливість набути значного досвіду у виконанні бізнес-процесів, запровадженні інноваційних технологій, найновіших методів організації та здійснення робіт. Це, у свою чергу, сприяє суттєвому зменшенню витрат і відповідно зниженню розцінок чи тарифів на аутсорсингові послуги. Як результат, використання аутсорсингу стає ефективнішим, ніж виконання аналогічних робіт власними силами. Водночас економічно необґрунтоване використання аутсорсингу може завдати підприємству вагомих збитків.

З метою визначення можливостей та обґрунтування практичних рекомендацій щодо застосування технологій аутсорсингу на вітчизняних підприємствах, нами проаналізовано внутрішній потенціал та зовнішні чинники

впливу на господарську діяльність діючого підприємства ПАТ "Ветропак Гостомельський склозавод", який нині займається виробництвом та реалізацією ємностей зі скла.

На основі аналізу внутрішнього потенціалу досліджуваного підприємства за період 2003-2010 рр., а також у процесі оцінювання зовнішнього середовища безпосереднього та опосередкованого впливу, використовуючи метод SWOT-аналізу, нами визначено

сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища та окреслено можливості й загрози зовнішнього середовища. Результати SWOT-аналізу діяльності ПАТ "Ветропак Гостомельський склозавод" узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1. Результати SWOT-аналізу діяльності ПАТ "Ветропак Гостомельський склозавод"

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – достатня сировинна база та адекватні фінансові ресурси; – персонал із досвідом роботи; – значна відносна частка ринку; – великий асортимент продукції та висока якість продукції; – досвід у розробці нових товарів; – високий показник продуктивності праці підприємства; – автоматизація процесів пакування і складання готової продукції; – найбільші серед вітчизняних підприємств виробничі потужності; 	<ul style="list-style-type: none"> – зменшення коефіцієнта придатності основних фондів; – відсутність складів для зберігання склотари; – недосконалість обраної політики управління; – брак чіткого стратегічного напрямку розвитку; – зростання витрат виробництва, в т.ч. витрат на збут; – погано опрацьована стратегія підприємства;
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – здатність обслуговувати додаткові групи споживачів; – спроможність розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів; – значний потенціал розвитку в галузі; – розширення ринків збуту за кордоном; – можливість швидкого росту у відповідь на раптове підвищення попиту на ринку; 	<ul style="list-style-type: none"> – зростання цін на енергоносії; – збільшення рівня конкуренції в галузі; – несприятлива зміна курсів іноземних валют або торгівельної політики урядів інших країн; – рівень законодавчих вимог; – зміна потреб та смаків споживачів.

* Складено на основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Матриця SWOT-аналізу ілюструє значні сильні сторони досліджуваного підприємства, які воно може використати для подолання загроз зовнішнього оточення. Так, наприклад, використання досвіду персоналу, автоматизованих процесів виробництва продукції та фінансових ресурсів дозволить частково нейтралізувати загрозу подальшого зростання цін на енергоносії (використання енергозберігаючих технологій). Загроза збільшення рівня конкуренції в галузі нівелюватиметься якщо і далі буде підтримуватися висока якість продукції та показники продуктивності праці, якщо модернізуватиметься обладнання, збільшуватиметься частка ринку та буде приділятися увага інноваціям у технологіях, продукції та управлінні.

Правильне використання сильних сторін підприємства надасть Гостомельському склозаводу реалізувати можливості зовнішнього середовища. Так, досліджуване підприємство має значні можливості до розвитку, оскільки галузь скляної промисловості має значний потенціал росту, потреби та смаки споживачів постійно змінюються та зростають, відкриваються нові ринки збуту продукції, зростає попит тощо. Тому доцільним буде будівництво складів для зберігання готової продукції для забезпечення можливості обслуговувати додаткові групи споживачів.

До вищезазначених стратегічних альтернатив економічного розвитку, Гостомельському склозаводу можна запропонувати за рахунок своїх виробничих потужностей, фінансових ресурсів, високих показників продуктивності праці, досвіду роботи намагатися передбачити зміну потреб споживачів і надалі розширювати та покращувати асортимент продукції. Для цього в найближчу перспективу

доцільно розробити скляну упаковку нечутливу до ультрафіолетових променів, попит на яку починає зростати.

Розвиток підприємства може також полягати в збільшенні частки ринку, наприклад, за рахунок вертикальної чи горизонтальної інтеграції, за рахунок можливостей швидкого росту у відповідь на раптове підвищення попиту на ринку чи здатності обслуговувати додаткові групи споживачів та за рахунок розширення ринків збуту за кордоном.

Разом з тим, в умовах обмеженості сировинних ресурсів, існує великий рівень конкуренції, виникає питання оптимізації прибутку, собівартості, економії ресурсів та активів підприємства, а також оновлення основних виробничих фондів та зменшення залежності від зобов'язань підприємства. Оптимізаційні моделі різного виду часто зводяться до завдань лінійного програмування. Але домінуючим у практиці господарської діяльності є визначення рівня залежності валового прибутку від стану активів підприємств, що є досить важливим і актуальним питанням сьогодення, особливо в умовах економічного цейтноту. Ці обставини потребують виважених дій управлінського персоналу підприємства за умови використання найбільш оптимального прогнозу, який допоможе з'ясувати, які заходи потрібно прийняти для того, щоб усунути проблеми, що заважають отримати максимальний прибуток та оцінити можливість розвитку.

З цією метою нами проаналізовано зміну валового прибутку, оборотних активів та витрат на збут на ПАТ "Ветропак Гостомельський склозавод" за період 2003-2010 рр., що узагальнено на рис 1.

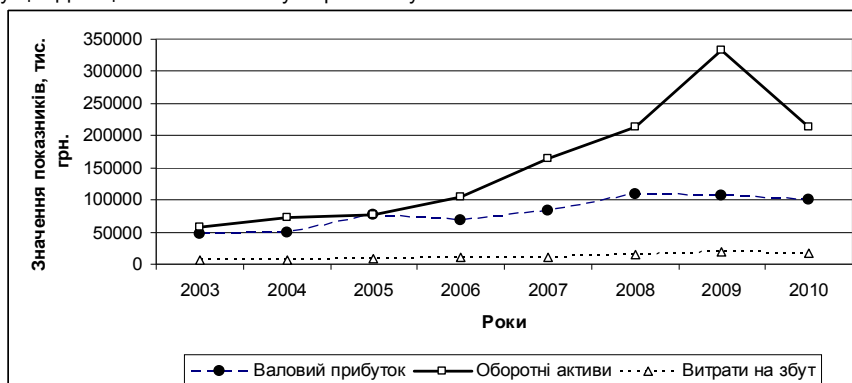


Рис. 1. Динаміка валового прибутку, оборотних активів та витрат на збут

З рис. 1, видно, що зміни показників валового прибутку та оборотних активів і витрат на збут на досліджуваному підприємстві мають певну залежність. Тому є необхідність у

детальному їх аналізі на предмет визначення, які фактори вплинули на погіршення, або на покращення показників результативності діяльності підприємства.

Проаналізуємо залежність величини валового прибутку від оборотних активів та витрат на збут на ПАТ "Ветропак Гостомельський склозавод" за допомогою регресійно-дисперсійного аналізу в

середовищі Excel. Узагальнені дані відображено в табл. 2. За Y_1 та Y_2 позначили валовий прибуток, X_1 – оборотні активи, X_2 – витрати на збут.

Таблиця 2. Регресійно-дисперсійний аналіз в середовищі Excel

Показники	Коефіцієнт детермінації	F-критерій Фішера	t-статистика
Аналіз моделі залежності валового прибутку і оборотних активів			
1. $Y_1=45618,84+0,2236 X_1$	$R^2=0,7719$	$F=20,30$	$t_0=5,16;$ $t_1=4,51$
Аналіз моделі залежності валового прибутку і витрат на збут			
2. $Y_2=25846,18+4,5811 X_2$	$R^2=0,9001$	$F=54,05$	$t_0=3,25;$ $t_1=7,35$

Як показують результати (табл. 2), всі параметри першої моделі, що перевіряються, статистично значущі для відповідного рівня значущості $\alpha=0,05$ та $\gamma=6$. Зокрема, для першої моделі коефіцієнт детермінації ($R^2=0,7719$) вказує на те, що варіація валового прибутку пояснюється варіацією оборотних активів на 77,19 %. Решта 22,81 % залежать від інших факторів, включаючи стохастичну компоненту. Величина F-критерію Фішера набагато перевищує критичне (табличне) значення F-розподілу ($F_{табл.}=5,09$), що свідчить про адекватність побудованої моделі в цілому, а також про можливість використання даної моделі для прогнозу. t-статистика Стюдента також це підтверджує. Аналогічно і з другою моделлю: всі параметри, що перевіряються, статистично значущі для відповідного рівня значущості $\alpha=0,05$ та $\gamma=6$; коефіцієнт детермінації ($R^2=0,9001$) вказує на те, що варіація

валового прибутку пояснюється варіацією витрат на збут на 90,01 %. Решта 9,99 % залежать від інших факторів.

Отримані економетричні моделі пояснюються таким чином:

1) при збільшенні оборотних активів на 1 тис. грн., величина валового прибутку збільшиться в середньому на 0,2236 тис. грн.

2) при збільшенні витрат на збут на 1 тис. грн., величина валового прибутку збільшиться на 4,5811 тис. грн., що свідчить про доцільність проведення інтенсивніших маркетингових заходів спрямованих на просування товару.

За допомогою рівнянь регресії, відображених у табл. 2 та лінії тренду, було зроблено прогноз зміни валового прибутку на найближчі 3 роки під впливом зміни оборотних активів та витрат на збут. Узагальнені результати подано в табл. 3.

Таблиця 3. Прогноз валового прибутку на 2011-2013 роки

Показники	Трендовий прогноз оборотних активів, тис. грн.			Трендовий прогноз витрат на збут, тис. грн.			Прогноз валового прибутку, тис. грн.		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
$Y=43218 \cdot X^{0,89173};$ $R^2=0,8129$	278096	304064	329638	x	x	x	x	x	x
$Y=2231 \cdot X+2286,4;$ $R^2=0,9076$	x	x	x	22365	24596	26827	x	x	x
$Y_1=45618,84+0,2236 X_1$	x	x	x	x	x	x	107801	113608	119326
$Y_2=25846,18+4,5811 X_2$	x	x	x	x	x	x	128304	138525	148745

Таким чином, з табл. 3 видно, що в прогнозованому періоді валовий прибуток ПАТ "Ветропак Гостомельський склозавод" зростає.

Так, з використанням трендового рівняння та рівняння регресії за оборотними активами прогнозне значення валового прибутку становитиме:

2011 рік: 107801 тис. грн.;

2012 рік: 113608 тис. грн.;

2013 рік: 119326 тис. грн.

Водночас за трендовим рівнянням і рівнянням регресії за витратами на збут валовий прибуток у прогнозованому періоді матиме такі значення:

2011 рік: 128304 тис. грн.;

2012 рік: 138525 тис. грн.;

2013 рік: 148745 тис. грн.

Отже, проведені розрахунки вказують, що валовий прибуток досліджуваного підприємства у прогнозованому періоді має тенденцію до зростання, а це в свою чергу свідчить про можливість подальшого розвитку ПАТ "Ветропак Гостомельський склозавод". Водночас, очевидно є доцільність використання технології аутсорсингу у сфері логістики – передача підрядникам послуг із транспортування сировини і готової продукції, їх складування і всіх пов'язаних з цим процесів, що сприятиме зниженню витрат.

Допомогою у прийнятті рішення стосовно використання логістичного аутсорсингу на ПАТ "Ветропак Гостомельський склозавод" є аналіз витрат. У табл. 4 відображено витрати власної реалізації, складування та транспортування, а також витрати на аутсорсинг.

Таблиця 4. Розрахунок витрат ПАТ "Ветропак Гостомельський склозавод"

Позиція витрат	Власна реалізація		Аутсорсинг	
	Змінні витрати, грн. за 1000 од. прод.	Постійні витрати, тис. грн./рік	Змінні витрати, грн. за 1000 од. прод.	Постійні витрати, тис. грн./рік
Матеріали для пакування і маркування	211,29			
Зарплата працівників комплектації	26,88			
Плата за споживання енергії, газу, води	68,71			
Персонал відділу складу і транспорту		186 800	845,00	51 000
Обслуговування, огляди, ремонти обладнання		42 843		
Амортизаційні відрахування		49 918		
Витрати обслуговування кредитів (відсотки)		20 977		
Товарні запаси та втрати від псування продукції		54 656		12 800
Адміністративні витрати		27 532		12 400
Інші витрати		191 036		12 400
РАЗОМ	306,88	573 762	845,00	76 200

Примітка: *Витрати на аутсорсинг розраховано виходячи з даних сайту "Укрлогіст" (Режим доступу: <http://www.ukrlogist.com/article/operacionnyj-menedzhment/449>)

Варто зазначити, що постійні витрати при використанні аутсорсингу виникають з витрат складування і пакування систем, які надходять з виробництва, постійної кооперації з логістичним оператором, управління реалізацією доручень тощо.

З табл. 4 видно, що за рахунок використання аутсорсингу змінні витрати досліджуваного підприємства збільшаться майже у 3 рази, проте постійні витрати при цьому зменшаться аж у 7,5 раз. Тому очевидні переваги використання логістичного аутсорсингу. Зазначене дозволяє прийти до висновку, що ефективною інноваційною стратегією

для Гостомельського склозаводу може виявитись передача на аутсорсинг базових логістичних операцій – транспортування та зберігання. Останнє обумовлюється недостатньою кількістю складів, що призводить до зростання втрат від браку продукції. Однак, на нашу думку, варто пам'ятати, що логістичний аутсорсинг не звільняє підприємство від обов'язку формулювання власної стратегії у цій сфері, зокрема будівництва складів для зберігання склотари на перспективу.

Порівняльний аналіз витрат аутсорсингу і власної реалізації складування, комплектації і відвантаження замовлень до клієнта потрібно проводити з врахуванням

$$\text{Поріг прийняття рішення} = \frac{K_{sw} - K_{so}}{K_{zo} - K_{zw}} = \frac{673762 - 76200}{845 - 306,88} = 1110,46 \text{ од.} \quad (1)$$

Обсяги фактичної реалізації та прогнози продажу, а також перспективи стабільного розвитку ринку склотари в Україні (за 2008 рік темп зростання ринку скляної тари – 15%) значно перевищують продаж 1110,46 готових виробів. У зв'язку з вищенаведеним, актуально розглядати можливість ПАТ “Ветропак Гостомельський склозавод” використання потенційного прибутку для подальшого розвитку підприємства.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що у розвитку більшості підприємств відбувається певна закономірність: на початку, при невеликих обсягах продажу, відсутності або недостатньої кількості капіталу і стабільних перспектив розвитку – аутсорсинг багатьох сфер діяльності підприємства є корисним і рекомендованим рішенням. З розвитком продажів, експансією на нові ринки, зміцненням іміджу і стабілізацією конкурентної позиції, підприємства повинні перевірити сформовану структуру господарської діяльності і реалізації бізнес-процесів з використанням логістичного оператора.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Таким чином, використання аутсорсингу, як ефективного інструменту стратегії економічного розвитку, на вітчизняних підприємствах дасть можливість значно підвищити ефективність їх роботи, знизити витрати у ланцюжку вартості та вивільнити кошти необхідні для розвитку, відкрити принципово нові можливості для взаємовигідного співробітництва, суттєво посилити їх конкурентоспроможність в умовах глобального економічного середовища тощо. Це стосується і досліджуваного нами підприємства, використання аутсорсингу для якого, дасть можливість значно зменшити постійні витрати, що в свою чергу призведе, насамперед, до успішної реалізації операційної стратегії, яка в свій час забезпечить підтримку і реалізацію стратегій розвитку вищого рівня.

Список використаної літератури:

1. *Бравар Ж.Л.* Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.Л. Бравар. – Днепропетровск: “Баланс Бизнес Букс”, 2007. — 243 с. 2. *Календжян С.О.*

рентабельності і кількості продажу, що становить поріг для прийняття рішень щодо реалізації операцій власними силами. Поріг прийняття рішення (величина реалізації) отримаємо прирівнюючи повні витрати аутсорсингу (постійні витрати K_{so} і змінні витрати K_{zo}) і повні власні витрати складування, комплектації та транспортування (постійні витрати K_{sw} і змінні витрати K_{zw}): $K_{so} + K_{zo} \cdot S = K_{sw} + K_{zw} \cdot S$ [7].

Вартість порогу прийняття рішення на підставі вищенаведеного рівняння для ПАТ “Ветропак Гостомельський склозавод” становить:

Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян. – М: Дело, 2003. – 178 с. 3. *Лігоненко О.* Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / О. Лігоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 6. – С. 115-125. 4. *Манойленко О.В.* Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління: [електронний ресурс] / О.В. Манойленко // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. Екон. науки. – 2006. – № 1. – С. 8-12. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>. 5. *Уткин Э.А.* Управление бизнесом. Аутсорсинг и развитие компании: [електронний ресурс] / Э.А. Уткин // Справочник экономиста. – 2004. – № 1. – Режим доступу: <http://www.itbc.ru/articles>. 6. *Хейвуд Дж.* Аутсорсинг в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Хейвуд: [пер. с англ.]. – М.: Вильямс, 2002. 7. *Чухрай Н.І.* Логістичні рішення щодо аутсорсингу: [електронний ресурс] // <http://www.ukrlogist.com>.

ПІЖУК Ольга Іванівна – кандидат економічних наук, в.о. доцента кафедри міжнародної економіки та підприємництва Національного університету державної податкової служби України

Наукові інтереси:

- стратегія підприємства,
- контролінг на підприємстві,
- бюджетне регулювання економічних систем

ВІТОШКО Галина Володимирівна – магістр з економіки Національного університету державної податкової служби України

Наукові інтереси:

- стратегії економічного розвитку підприємства
- аутсорсинг