

только локальное улучшение. Расширяя существующие ограничения, компания может приблизиться к системе управления, схожей с бережливым производством, хотя и не обязательно.

Результаты исследования. С практической точки зрения, внедрение той или иной системы управления зависит в значительной степени от внутренней культуры организации. Если компания ориентирована на финансовые результаты, то более успешно проходит внедрение системы “шести сигм”. В компаниях, где хорошо развито командное взаимодействие (и есть возможность привлечь инвестиции), проще проходит внедрение системы бережливого производства. Для отечественных компаний, по нашему мнению, намного более естественен процесс внедрения системы бережливого производства. Она позволяет перевести компанию на значительно высший уровень обслуживания клиентов. Однако, для полноценного понимания и эффективного внедрения любой из перечисленных теорий руководителю или менеджеру важно опробовать инструменты и подходы этих теорий в ходе обучающих мероприятий – открытых или корпоративных.

Литература

1. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. – Львів: НУ “Львівська політехніка”, 2004. – 448 с.
2. Семенко А.И., Сергеев В.И. Логистика. Основы теории. – СПб.: Союз, 2001. – 544 с.
3. Смехов А. Новое научное направление или новая панацея // Материально-техническое снабжение. – 1990. – № 1. – С. 13–14.
4. Миротин Л.Б., Тишбаев И.Е., Порошина О.Г. Эффективная логистика. – М.: Экзамен, 2003. – 160 с.
5. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
6. Харрисон А., Ван Хоук Ремко. Управление логистикой: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 368 с.

УДК 658.7/.8:061

О. В. ОСАДЧУК, М. А. ЙОХНА
Хмельницький національний університет

АУТСОРСИНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У статті розглянуто питання визначення економічної сутності аутсорсингу, здійснено групування його видів за ознаками диференціації, а також досліджено переваги від застосування цього інструменту.

The article questions the definition of economic essence of outsourcing, made his grouping of features for differentiation, and also the benefits from use of this technology

Ключові слова: аутсорсинг, ІТ-аутсорсинг, виробничий аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, повний аутсорсинг, частковий аутсорсинг, внутрішній аутсорсинг, зовнішній аутсорсинг, аутстафінг.

Постановка задачі. Сучасні умови функціонування господарюючих суб'єктів викликають необхідність перегляду та вдосконалення усталених концепцій управління ними. В умовах динамізму зовнішнього середовища, постійного вдосконалення технологій, нових вимог ринку організації часто стикаються із економічним тиском. За цих умов вижити та досягти певного успіху можуть лише ті компанії, які найефективніше провадять свою діяльність, маючи низькі (чи постійно знижуючі) операційні витрати, забезпечуючи при цьому високу якість своїх товарів та послуг.

Існування замкнених організацій здебільшого є економічно невиправданим та може навіть призводити до втрати конкурентоспроможності. Це нерідко пов'язано із тим, що такі організації є складними бізнес-системами, які у свою чергу включають багато бізнес-процесів. Тому управління такими організаціями є не простою задачею. У зв'язку із цим крупні компанії-лідери світової економіки, котрі вичерпали усі резерви зниження витрат та джерела додаткових конкурентних переваг, знаходять в аутсорсингу підвищення ефективності своєї діяльності. Використання цього управлінського інструменту дозволяє організаціям вирішити такі проблеми свого функціонування як зниження витрат, рівня ризику, підвищення якості продукції та рівня адаптивності до викликів зовнішнього середовища, забезпечення відповідності між прогнозованим зниженням собівартості та очікуваним обсягом збуту. Таким чином забезпечується безпосередній вплив на ринкову вартість організації.

Суть аутсорсингу зводиться до того, що в умовах жорсткої конкуренції жодна фірма не може бути самодостатньою, опиратись лише на власні ресурси. Ряд бізнес-процесів, що забезпечують функціонування організації, доцільно делегувати спеціалізованим компаніям. Це допоможе підвищити ефективність діяльності великих організацій, оскільки передача непрофільних функцій зовнішнім спеціалізованим організаціям дозволить сконцентрувати зусилля на основному предметі діяльності.

Аналіз досліджень та публікацій. Наукові дослідження та розробки з питань впровадження та використання аутсорсингу у вітчизняних науковців та вчених близького зарубіжжя носять суто теоретичний харак-

тер з виділенням в основному організаційних механізмів та юридичних аспектів даного питання, оскільки на пострадянському просторі ще не прижилась практика використання цього потужного управлінського інструменту. Серед зарубіжних авторів провідні позиції у дослідженні можливостей аутсорсингу належать Ж.-Л. Бравару, Р. Моргану, Дж.Б. Хейвуду тощо. Також значні напрацювання у цій сфері мають такі науковці як Б.А. Анікін, І.Л. Руда, Ф.Н. Філіна, С.Н. Растворцева, І.Я. Максименко, Л.О. Лігоненко, Ю.Ю. Фролова, Т.В. Шарчук, Л.Г. Кісуріна та ін.

Виділення невирішених частин. У працях українських економістів проблеми аутсорсингу не знайшли належного відображення, а розглядалися лише його часткові моменти. Так, досі у вітчизняних наукових доробках (як і в законодавстві) немає визначення економічної сутності аутсорсингу, його видів, можливостей та сфер застосування. Недостатньо мірою досліджено питання ефективності використання даного методу господарювання.

Формулювання цілей. Метою статті є дослідження сутності економічної ефективності використання аутсорсингу в діяльності організацій, аналіз форм його використання, а також виділено переваги цього управлінського інструменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін “аутсорсинг” (“outsourcing”) походить від англійських слів “outside resource using”, що у буквальному перекладі означає “використання зовнішніх ресурсів”. У міжнародній бізнес-практиці цей термін означає передачу певних функцій або видів діяльності, які раніше самостійно виконувалися організацією, третій стороні [1, с. 5].

Економічна сутність аутсорсингу стає зрозуміла, навівши кілька визначень провідних вчених та запозичених із сучасних економічних словників (табл. 1) [1–3].

Таблиця 1

Варіанти трактування поняття “аутсорсингу”

Джерело	Визначення
1. Засновані на безпосередньому залученні необхідних ресурсів ззовні	
Bloomberg Financial Glossary	Купівля значної кількості проміжних компонентів у зовнішніх постачальників
Investing Glossary	Робота, виконувана для компанії людьми, котрі не належать до числа її постійних співробітників
The American Heritage Dictionary of the English Language, 4 th edn	Закупка послуг чи продуктів, таких як деталі, що використовуються при виробництві автомобілів, у зовнішнього постачальника або виробника з метою зниження затрат
Коптелов А.	Відмова від власного бізнес-процесу і придбання результатів його реалізації у сторонніх установах
Рибаков Н., Івлєв А.	Залучення ресурсів ззовні
2. Засновані на делегуванні певних бізнес-процесів стороннім організаціям	
Deardorff's Glossary of International Economics	1. Здійснення сторонньою організацією виробничої діяльності, котра раніше виконувалась всередині фірми чи заводу-замовника. 2. Виготовлення матеріалів для процесу виробництва або частина цього процесу в іншому місці.
Айвазян З.С.	Передача деяких допоміжних функцій третій стороні, котра спеціалізується в даній сфері
Бравар Ж.-Л., Морган Р.	Обумовлене договором використання матеріальних ресурсів, майна та знань третіх сторін з гарантованим рівнем їх якості, гнучкості та цінності вартісних критеріїв та оцінок для надання послуг, що раніше виконувались внутрішніми силами компанії, з можливим переходом існуючого персоналу до постачальника послуг і/або трансформація/оновлення процесів та технологій, котрі підтримують бізнес
Лазарєв А.	Делегування прав з надання непрофільних послуг стороннім компаніям. Означає глибоку внутрішню спеціалізацію партнерських компаній задля підвищення ефективності кожної з них
3. Засновані на засадах аутстафіngu	
Хейвуд Дж.Б.	Переведення внутрішнього підрозділу організації і всіх пов'язаних із ним активів в організацію постачальника послуг, котрий пропонує надавати деяку послугу протягом певного часу за договірною ціною

Відмінності між наведеними визначеннями очевидні: як за фактичним змістом, так і в нюансах. Проте безперечно, усі ці визначення стосуються певних аспектів аутсорсингу, наближають нас до розуміння загальних рис різноманітних варіантів його організації. Керівництву ж організації слід чітко визначити значення терміну “аутсорсинг”, щоб мати змогу з'ясувати, чим аутсорсинг може допомогти бізнесу.

Аутсорсинг завжди означає залучення ресурсів спеціалізованих організацій замість розвитку власних компетенцій в конкретних видах і напрямках діяльності. Проте не зовсім правильним видається підхід, застосований у першій групі визначень таблиці 1, коли за аутсорсинг приймається виконання будь-яких робіт сторонніми організаціями. Природним є те, що компанії в процесі своєї діяльності користуються послугами

інших суб'єктів господарювання: закуповують обладнання, сировину та матеріали, вироблені кимось, користуються транспортними, аудиторськими, фінансовими, консультаційними, страховими послугами інших організацій. Таке співробітництво є наслідком міжнародного поділу праці і аж ніяк не аутсорсингом. Так, С. Растворцева у [4] зазначає: “Визначення доцільності аутсорсингу як прийняття рішення “виробляти чи купувати” (make or buy) невірне. Зазначена дилема не пов'язана з аутсорсингом, оскільки аутсорсинг має місце при повній чи, що характерніше, частковій передачі конкретної функції”. Не зовсім точно визначення повного змісту аутсорсингу подано і Дж.Б. Хейвудом (третя група визначень у табл. 1). Автор сформулював лише загальне трактування аутстафінгу – виведення персоналу за штат компанії.

Найточніше значення терміну відбиває друга група визначень, представлених у таблиці 1. Саме вони найповніше відображають основні принципи аутсорсингу: “займатися тим, що можеш і вмєш робити краще, ніж інші” та “доручати іншим те, що вони роблять краще та дешевше” [1, с. 48].

Отже, услід за рішенням про необхідність впровадження у господарську діяльність організації аутсорсингу, потрібно визначити, якого виду це співробітництво мусить бути. У різноманітті робіт та послуг, виконуваних сторонніми компаніями, виділимо та згрупуємо у таблиці 2 види та форми аутсорсингу залежно від ознак [1, 3–6].

Таблиця 2

Форми та види аутсорсингу

Вид (форма) аутсорсингу	Характеристика
1. Залежно від функціонального змісту робіт	
ІТ-аутсорсинг	Повна або часткова передача спеціалізованим організаціям функцій, пов'язаних з обслуговуванням інформаційних потреб компанії, забезпечення її інформаційної підтримкою (сервіс комп'ютерної та оргтехніки, проектування, монтаж та супровід мережевої інфраструктури, проектування та супровід програмного забезпечення, баз даних, систем бухгалтерського обліку, автоматизованих бізнес-систем типу ERP, розробка та підтримка веб-сайтів компанії тощо)
Виробничий	Передача повністю всього циклу виробництва певної продукції або лише його частини (виробництво окремих вузлів, деталей, напівфабрикатів – складових основної продукції). Дозволяє сконцентрувати організаціям свої зусилля на розробці та освоєнні виробництва інноваційних продуктів, що приносить додаткові конкурентні переваги. Також приносить суттєве зниження собівартості готової продукції, оскільки партнер з аутсорсингу, як правило, спеціалізована компанія, що має резерви для маневреності
Бізнес-процесів	Означає передачу аутсорсеру тих взаємозалежних функцій, видів діяльності (бізнес-процесів), що не є для організації основними (бухгалтерський та податковий облік, логістика, маркетинг, реклама, служба охорони та безпеки, клінінг, організація харчування тощо)
2. За обсягом охоплення певної функції чи бізнес-процесу	
Повний	Передбачає передачу партнеру по аутсорсингу окремих виробничих, інформаційних, сервісних функцій повністю, водночас із повною передачею відповідальності за їх якісне та своєчасне виконання. Дозволяє оптимізувати управлінську ієрархію в організації-замовника, спростити внутрішні процеси планування, знизити витрати (в т.ч. управлінські)
Частковий (вибірковий)	Передбачає передачу аутсорсеру конкретних функцій чи частин бізнес-процесів організації, проте ряд взаємопов'язаних функцій виконуються організацією самостійно. Таким чином забезпечується частковий вплив організації зберегти свої управлінські позиції в питаннях планування, контролю, використання передових технологій
3. За формою організації спільної діяльності	
Внутрішній	Найчастіше передбачає перерозподіл окремих функцій чи бізнес-процесів всередині організації, та ставить за мету зберегти контроль над процесами виконання та якістю
Зовнішній	Виражається у передачі окремих функцій чи бізнес-процесів зовнішнім аутсорсер-партнерам. Завдяки цьому досягається зниження собівартості

Головними перевагами та можливостями, що надає аутсорсинг при своєму використанні, можна вважати такі:

1. Концентрація основних зусиль та ресурсів організації на профільних елементах її діяльності (найбільш рентабельних) через делегування деяких функцій стороннім спеціалізованим організаціям.

2. Зниження собівартості функцій, переданих партнеру-аутсорсеру, оскільки останній має доступ до необхідних ресурсів та інформаційно-технологічних розробок за сферою своєї спеціалізації.

3. Підвищення якості та надійності делегованих функцій та бізнес-процесів через вузьку спеціалізацію партнера по аутсорсингу що сприяє зростанню професійності виконуваних робіт, накопиченню досвіду в даній сфері і зниженню ступеня ризику їх виконання.

4. Зниження витрат на експлуатацію будівель та споруд, техніки, інформаційні технології (постійні витрати замінюються змінними).
5. Економія на штатному персоналі та пов'язаних із ним обов'язкових соціальних відрахувань, утриманні робочих місць.
6. Спрощення організаційної структури управління, підвищення кості реалізації операційних процесів.
7. Можливість диверсифікації діяльності внаслідок вивільненого виробничого та інтелектуального потенціалу.

Як бачимо, аутсорсинг є потужним управлінським інструментом. Правильне його використання може зіграти центральну роль у процесах ринкової трансформації організації, реформування активів, створивши при цьому ефективні механізми для швидкого реагування на можливості розвитку компанії у майбутньому, вкладаючи заощаджені кошти в інновації, а не на створенні зайвих інфраструктур.

Висновки. Сьогодні ухвалення рішення про аутсорсинг може значно підвищити ефективність діяльності організації, підвищити їх прибутковість, забезпечити стійкі темпи зростання, а деяким, можливо, й навіть допомогти відновити діяльність. За допомогою цього інструменту підприємства зможуть встановити нові господарські зв'язки, вигідні для взаємного співробітництва, закріпити та посилити свою конкурентоспроможність на ринку. Поряд із тим, очевидно існує ряд ризиків при використанні цього інструменту, тому наступні дослідження плануємо присвятити визначенню головних із них, а також розробці алгоритму прийняття управлінського рішення стосовно використання аутсорсингу у практичній діяльності.

Література

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М.: Инфра-М, 2007. – 288 с.
2. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган; Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
3. Загородній А.Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // *Фінанси України*. – 2009. – № 9. – С. 87–97.
4. Растворцева С.Н. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности деятельности компании / С.Н. Растворцева // *Экономические стратегии*. – 2008. – № 11. – С. 110–113.
5. Лігоненко Л.О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л.О. Лігоненко, Ю.Ю. Фролова // *Актуальні проблеми економіки*. – 2005. – № 6 (48). – С. 115–125.
6. Жуков С.А. Аутсорсинг як система співпраці між регіональним інформаційно-маркетинговим центром і підприємством регіону / С.А. Жуков // *Актуальні проблеми економіки*. – 2008. – № 10 (88). – С. 238–245.

УДК 336.2

В. П. СИНЧАК

Хмельницький університет управління та права

Ю. Ю. ЯРМОЛЕНКО

ПВНЗ “Хмельницький економічний університет”

ДЕЯКІ ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ РОЗПОДІЛУ ПОДАТКОВОГО КРЕДИТУ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто проблеми розподілу податкового кредиту з податку на додану вартість. Обґрунтовано доцільність застосування однієї з найбільш практичних методик.

The article is considered the problem of allocation of tax credit of the VAT. It is proved the advisability of applying of one of the most practical methods.

Ключові слова: податок на додану вартість, податковий кредит, оподатковувані та неоподатковувані операції, коефіцієнт розподілу податкового кредиту, бюджетне відшкодування.

Постановка проблеми. Реалізація цілей і завдань фінансового менеджменту багато в чому залежить від порядку розподілу фінансових ресурсів, що викликає потребу оптимізації податкової бази, яка, з одного боку, є об'єктом податкового контролю, а з іншого – результативною ознакою управління фінансами на підприємстві. Тому визначення оптимальної величини податкових зобов'язань із податку на додану вартість на рівні суб'єкта господарювання, безумовно, у межах чинного законодавства, повинно відповідати фінансовим інтересам як останнього, так і держави, а отже – з цієї точки зору обопільність очікуваної вигоди не може викликати будь-яких заперечень. Однак через недостатність належного теоретичного обґрунтування методики розподілу податкового кредиту з ПДВ і відсутність чітких законодавчих норм з цього питання, цей, здавалося б на перший погляд, паритетний принцип взаємного зиску порушується. Усе це й вказує на практичну значимість проблеми, обумовлює актуальність наукової статті та спричиняє потребу додаткового дослідження обраної теми.