

МОТИВАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІННІ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

Аргументовано здатність системи збалансованих показників забезпечувати ефективність стратегічного управління інноваційним розвитком виробничих підприємств. Конкретизовано сукупність показників для різних етапів життєвого циклу підприємства і обґрунтовано їх здатність виступати основою для персоналізації винагороди менеджерам різних структурно-функціональних ланок

The possibility of the system of balanced indicators to provide the efficiency of strategical management innovative development of the production companies are motivated in the article. Also in our article the number of the indicators for different stages of company's life circle are specified and their ability to be a basis for personification the prize for managers of different structural and functional levels is proved.

Вступ і постановка проблеми. Глобальна фінансово-економічна криза надзвичайно загострила проблему конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Економічна рецесія, зумовлена зниженням загального платоспроможного попиту, спричинила різке зниження обсягів виробництва на більшості виробничих підприємств, і особливо машинобудівної галузі. Це зумовлено не лише впливом глобальних економічних чинників, а й наслідком недалекогоглядної політики їх керівництва, недостатньої уваги до опанування інструментарієм та методологією стратегічного управління, яке відбувається доволі складно і не зовсім успішно. І якщо методи дослідження умов функціонування та ринкових можливостей підприємства й встановлення стратегічних цілей вже стали звичними для багатьох великих вітчизняних компаній, то процес управління реалізацією стратегії все ще залишається неефективним.

Питаннями адаптації надбань теорії і практики стратегічного управління до умов пострадянського бізнеспростору, характерною особливістю яких є відсутність усталених і цивілізованих правил економічної поведінки внаслідок тривалих і незбалансованих (у їх формальній та неформальній частині) інституційних змін, займаються багато науковців. Зокрема, слід вказати на роботи О. Амоші, В. Геєця, Ю. Гончарова, М. Йохни, І. Крючкової, В. Ляшенка, Г. Назарової, І. Сокирник, Н. Чухрай, З. Шершньової, О. Ястремської та багатьох інших. Важливе місце у їх дослідженнях займають і питання стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. Однак аналіз існуючого наукового доробку показав, що завдання побудови дієвого мотиваційного механізму стратегічного управління життєвим циклом виробничих підприємств у нестабільному інституційному середовищі, досі не отримало належного теоретико-методологічного вирішення, що й визначило мету даного дослідження.

Мета статті – охарактеризувати мотиваційні можливості системи збалансованих показників в стратегічному управлінні інноваційним розвитком виробничих підприємств для продовження їх життєвого циклу.

Виклад результатів дослідження. Проблема підвищення ефективності стратегічного управління для продовження життєвого циклу підприємств, що працюють у конкурентному середовищі, є надзвичайно актуальною для вітчизняного виробничого сектору, який особливо чутливо відреагував на економічну кризу – падіння обсягів виробництва і продажу продукції перевищило 50 %. Це потребує опанування вітчизняним менеджментом тих засобів та інструментів стратегічного управління, які вже довели свою дієвість в умовах розвиненого ринку і використання яких підвищує гнучкість підприємств і їх здатність оперативно і адекватно реагувати на зміни у середовищі господарювання. В їх основі – поєднання надбань еволюційної та поведінкової теорії з фундаментальними положеннями інституціоналізму, з чого випливають нові можливості стратегічного управління, зокрема, у тій його частині, яка стосується управління життєвим циклом підприємств – продовження періоду їх сталого і ефективного функціонування на ринку.

В умовах посилення конкуренції, зростання вартості ресурсів важливим завданням є пошук механізмів оптимізації результатів діяльності підприємств інтенсивними методами. Підприємницький успіх великою мірою лежить у інноваційній площині, що передбачає проактивні, випереджуючі рішення і дії менеджерів. Вони мають бути не лише на етапі формування стратегії фірми, а й на етапі її реалізації, даючи змогу оперативно реагувати на неочікувані зміни у середовищі господарювання. Для цього необхідно чітко окреслювати цільові орієнтири для тих служб підприємства, які найбільшою мірою впливають на реалізацію стратегії інноваційного розвитку, а фактично досягнуті показники повинні відображати результативність діяльності вищих менеджерів, відповідальних за ці функціональні сфери. Розробники збалансованої системи показників (BSC) пропонують формувати їх сукупність у таких сферах: фінансова, роботи з клієнтами, персоналом, організація внутрішніх процесів [1, с. 13]. Варто при цьому підкреслити, що для управління життєвим циклом підприємства значна увага при формуванні сукупності показників має приділятися тим, що стимулюють створення та запровадження інновацій.

Базовими у формуванні системи показників є фінансові показники, досягнення яких буде свідчити про успішну реалізацію стратегії. Значення ключових фінансових показників (таких, як розмір прибутку або динаміка валового доходу) встановлює для вищого менеджменту компанії Рада акціонерів відповідно до прийнятої стратегії розвитку та інноваційної політики. Остання, як зазначалось нами раніше [2, с. 213], ґрунтується на визначених стратегічних цілях, покликана окреслити умови інноваційної діяльності, спрямованої на зміцнення конкурентоспроможності підприємства і оптимальне використання його ресурсного та інтелектуального потенціалу, а також

забезпечити ефективну взаємодію працівників усіх служб, задіяних у реалізації інноваційних планів та програм. З цією метою узагальнюючі фінансові планові показники трансформуються у конкретні завдання (як фінансового, так і нефінансового характеру) для нижчих рівнів управління. Перелік таких показників не повинен бути надто великим, оскільки значна їх кількість тільки ускладнює процедуру контролю, збільшує витрати часу на його проведення. Разом з тим їх кількість повинна бути достатньою для контролювання ключових ланок процесу реалізації організаційних змін і визначення точок впливу на поведінку працівників відповідних функціональних служб, задіяних у цьому процесі.

Зв'язок у між загальною стратегією підприємства, його інноваційною політикою і завданнями основних функціональних служб у контексті життєвого циклу виробничого підприємства розглядався нами у попередніх дослідженнях [2, с. 220–226; 3; 4]. Ключовими функціональними складовими інноваційної політики було визначено маркетингову політику, політику у сфері НДДКР, політику організаційних змін, технічну та інвестиційну політику, які підпорядковуються стратегічним цілям і завданням підприємства і в сукупності формують його інноваційний потенціал, забезпечуючи здатність підприємства гнучко перебудовуватися відповідно до вимог ринку і сприяючи його стійкому інноваційному розвитку. Відповідно структурними ланками, які відповідають за втілення у життя інноваційної політики і досягнення закладених у стратегію розвитку результатів інноваційної діяльності, мають бути відділи маркетингу, НДДКР, фінансовий, відділ головного технолога, управління персоналом. Основним чинником, який необхідно приймати до уваги при формуванні сукупності показників, є їх безпосередній зв'язок із результативністю та ефективністю інноваційної діяльності, який дає змогу індивідуалізувати розмір винагороди для керівників різних функціональних служб та лінійних менеджерів.

Реалізація стратегії інноваційного розвитку даватиме змогу підприємству продовжувати свій життєвий цикл і відобразитиметься у зростанні ринкової його вартості. Тому загальний розмір преміального фонду (ПФ), який може бути використано для стимулювання менеджерів підприємства, доцільно визначати як певний відсоток від зростання цієї вартості. Однак не завжди зростання ринкової вартості компанії залежить від цілеспрямованих дій її менеджерів. Як показує динаміка індексів фондового ринку у період 2008–2009 років, суттєво впливають на це глобальні макроекономічні тенденції – фінансово-економічна криза спричинила обвал фондових ринків і ринкова вартість багатьох компаній суттєво знизилась. Водночас багато із них залишаються прибутковими. Тому узгодженим рішенням власників підприємницької структури доцільно преміальний фонд формувати із чистого прибутку. Універсальна формула розрахунку преміального фонду може мати вигляд:

$$ПФ = P_n \cdot \Delta PC \cdot ЧП, \quad (1)$$

де P_n – розмір преміального фонду за збільшення ринкової вартості компанії на 1 %, у відсотках від чистого прибутку (ЧП), визначається узгодженим рішенням учасників підприємницької структури, наприклад, Радою акціонерів; ΔPC – зміна (у відсотках) ринкової вартості компанії за звітний період (за відсутності об'єктивних причин зменшення ринкової вартості компанії, зумовлених дією макроекономічних чинників, змінна частина винагороди не виплачується; за наявності таких причин, проте по завершенні звітного періоду з чистим прибутком преміальний фонд нараховується без збільшувального коефіцієнта).

Розподіл преміального фонду має здійснюватися між працівниками функціональних служб з урахуванням ролі відповідної функціональної стратегії у реалізації завдань інноваційного розвитку підприємства на певному етапі його життєвого циклу:

$$Пф_{v_i} = ПФ \cdot \alpha_i, \quad (2)$$

де $Пф_{v_i}$ – премія, що нараховується i -му функціональному відділу за результатами звітного періоду; α_i – вагомість внеску i -го функціонального відділу у загальні результати, яка змінюється відповідно до ролі даної функціональної стратегії у реалізації стратегічних цілей підприємницької структури на даному етапі її життєвого циклу.

Очевидно, що дія стимуляторів має бути регулярною, а критерії оцінювання поведінки об'єкта управління зрозумілими і об'єктивними. Тому авторами збалансованої системи показників наголошується на необхідності їх каскадування у розрізі структурної ієрархії для збільшення рівня конкретизації і відображення специфіки роботи кожної структурної ланки, задіяної у керованому процесі. При цьому сукупність фінансових показників матиме певні значення і різну вагомість, виходячи із стратегічних завдань компанії та стадії її життєвого циклу (див. табл. 1–3, побудовані з урахуванням [5, с. 12]).

Так, реалізація стратегії наступу (стадія життєвого циклу “Зростання”) передбачатиме значне зростання показника валового доходу, проте невисоке значення чистої рентабельності власного доходу і невисокий розмір дивідендів. Якщо ж інноваційна стратегія передбачає технологічне оновлення, для чого потрібні значні інвестиції, то це вимагатиме також зменшення розміру дивідендів. На період технологічних змін не можна планувати і зростання показника загальної капіталовіддачі, оскільки віддача від суттєвого збільшення капіталовкладень у нову технологію наступить пізніше.

На відміну від топ-менеджменту, сукупність показників для функціональних служб підприємства має охоплювати як фінансові, так і не фінансові показники, оскільки специфіка роботи не завжди може бути оцінена у вигляді фінансового результату. Розглянемо це на прикладі служби маркетингу, яка відіграє основну роль у формуванні напрямів інноваційної діяльності підприємства та продовженні життєвого циклу товарів, що ним випускаються.

Система BSC для основних функціональних служб підприємства при реалізації наступальної стратегії (стадія ЖЦ “Зростання”)*

Функціональна структурна ланка	Ціль	Показник	Критерій досягнення (норма)	Коефіцієнт вагомості, %
Топ-менеджер	Зростання ринкової вартості підприємства, підвищення віддачі від вкладеного капіталу	1. Чиста рентабельність власного капіталу	10 %	35
		2. Зростання валового доходу	20 % річних	25
		3. Зростання загальної капіталовіддачі	5 % річних	20
		4. Розмір дивідендів на одну акцію	За рішенням зборів акціонерів	20
Фінансова служба	Забезпечення фінансової стійкості підприємства і фінансування реальних інвестиційних проектів	1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2...0,3	30
		2. Зростання рентабельності активів	1 % річних	30
		3. Коефіцієнт маневреності	0,5	20
		4. Коефіцієнт оборотності запасів	З урахуванням галузевої специфіки	10
		5. Вартість залученого капіталу	Не більше 12 %	10
Служба маркетингу	Збільшення обсягу реалізації продукції	1. Зростання обсягу продажу освоєної продукції за рахунок нових ринків	5 %	45
		2. Лояльність клієнтів (процент повторних придбань)	98 %	20
		3. Ефективність рекламної кампанії	15 %	35
Управління операціями	Ритмічний випуск продукції згідно замовлень; забезпечення стандартів ISO 9000 (9001)	1. Зменшення частки виробничих витрат у собівартості продукції	За кожний процент	10
		2. Відповідність стандартам ISO 9000	100%	30
		3. Дотримання графіків виконання робіт	За календарним планом	15
		4. Відсутність відхилень від плану технічної підготовки виробництва		15
		5. Процент використання виробничої потужності	95 %	30
НДДКР	Підвищення конкурентоспроможності продукції	1. Зростання обсягу продажу за рахунок вдосконалення функціональних характеристик	2 %	30
		2. Скорочення операційних витрат за рахунок вдосконалення бізнес-процесів	15 %	20
		3. Рівень конкурентоспроможності продукції порівняно з кращими світовими зразками	110 %	50
			100	60
Служба управління персоналом	Підвищення зацікавленості працівників у розвитку їх фахових компетенцій і участі у нововведеннях	1. Процент працівників, що набули нових знань через систему підвищення кваліфікації	30 % щорічно	15
		2. Кількість працівників, що беруть участь у роботі проектних команд	10 % від складу ПВП	30
		3. Зростання рівня середньої зарплати персоналу	12 %	20
		4. Плинність кадрів	5 %	15
		5. Витрати на навчання персоналу	3 % від ФОП	20

*Уточнено і доповнено з урахуванням [160].

По-перше, формування системи показників для служби маркетингу має вирішувати завдання збільшення обсягу реалізації продукції. Тим самим забезпечуватиметься виконання основних функцій служби маркетингу – вивчення потреб споживачів і внесення відповідних змін у товарно-продуктовий портфель з огляду на виникнення нових потреб. Незважаючи на те, що служба маркетингу повинна визначати напрями інноваційних змін, вона мусить забезпечувати також і ефективне просування традиційного продукту на ринок. Це може бути зроблено завдяки збереженню постійних партнерів (споживачів продукції), ефективній рекламній кампанії і залученню додаткових клієнтів, формуванню пропозицій з упровадження нових видів продукції. З урахуванням цього й встановлюють сукупність показників, їх вагомості і критерії їх досягнення. Названі показники повинні знайти відображення у системі BSC.

Важливою умовою активної і плідної інноваційної діяльності організації є здатність персоналу продукувати інноваційні ідеї і впроваджувати новачки, що створюватимуть конкурентні переваги. Ставлення вищого менеджменту до працівників підприємства як його ключового ресурсу, здатного продукувати інновації, має проявлятися у заохоченні розвитку їх творчих здібностей, у наданні можливості отримання нових знань за рахунок підприємства, у залученні їх до участі в обґрунтуванні та прийнятті управлінських рішень тощо.

Система BSC для основних функціональних служб при реалізації захисної стратегії (стадія "Зрілість")

Функціональна структурна ланка	Ціль	Показник	Критерій досягнення (норма)	Коефіцієнт вагомості, %
Топ-менеджер	Збереження ринкових позицій недопущення втрати ринкової вартості підприємства	1. Чиста рентабельність власного капіталу	5 %	25
		2. Зростання валового доходу	5 % річних	40
		3. Рівень фондоддачі	Не нижче досягнутого	15
		4. Розмір дивідендів на одну акцію	За рішеннями зборів акціонерів	20
Фінансова служба	Забезпечення фінансової стійкості і підприємства, оптимізація складу інвестиційного портфеля	1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2...0,3	30
		2. Підтримання досягнутого рівня рентабельності активів	1 % річних	30
		3. Коефіцієнт маневреності	0,5	20
		4. Рівень віддачі від портфельних інвестицій	Не менше внутрішньої норми рентабельності	10 10
Служба маркетингу	Збільшення обсягу реалізації продукції	1. Збереження рівня продажу освоєної продукції	Не менше 90 % попереднього	25
		2. Лояльність клієнтів (% повторних придбань)	80 %	20
		3. Зростання обсягу продажу за рахунок виведення на ринок нових продуктів	Не менше 2 %	30
		4. Ефективність рекламної кампанії	10 %	25
Управління операціями	Випуск продукції згідно замовлень; забезпечення стандартів ISO 9000 (9001)	1. Зменшення частки виробничих витрат у собівартості продукції	За кожний процент	20
		2. Відповідність стандартам ISO 9000	100 %	30
		3. Дотримання графіків виконання робіт	За календарним планом	15
		4. Відсутність відхилень від плану технічної підготовки виробництва		15
		5. Процент використання виробничої потужності	85 %	20
НДДКР	Збереження конкурентоспроможності продукції	1. Збільшення обсягу продажу за рахунок розширення асортиментного ряду	2 %	30
		2. Скорочення операційних витрат за рахунок вдосконалення бізнес-процесів	15 %	30
		3. Рівень конкурентоспроможності продукції порівняно з кращими світовими зразками	Не нижче 90 %	40
Служба управління персоналом	Підвищення зацікавленості працівників у розвитку їх фахових компетенцій і участі у нововведеннях	1. Процент працівників, що набули нових знань через систему підвищення кваліфікації	30 % щорічно	15
		2. Кількість працівників, що беруть участь у роботі проектних команд	10 % від складу ПВП	30
		3. Зростання рівня середньої зарплати персоналу	12 %	20
		4. Плинність кадрів	5 %	15
		5. Витрати на навчання персоналу	3 % від ФОП	20

Отже, відповідні дії менеджерів також повинні бути оцінені певними показниками, у сукупності яких переважатимуть нефінансові показники, які забезпечують підвищення здатності працівників до створення і реалізації інновацій, що відображається і у визначенні їх вагомості.

Оцінка ступеня досягнення встановлених критеріїв дає змогу оцінити ефективність роботи менеджменту підприємства. За досягнення запланованого рівня показника він включається у формулу розрахунку премії менеджера. Звідси загальний алгоритм нарахування премії з урахуванням формул (1) і (2) виглядатиме наступним чином:

$$Pфv_i = Pn \cdot \Delta PC \cdot ЧП \cdot \alpha_i \cdot \sum_{j=1}^n b_j, \quad (3)$$

де b_j – вагомість j -го показника, що відображає результати діяльності i -го менеджера протягом планового періоду (введення коефіцієнтів вагомості підвищує відповідальність менеджера за збалансовану роботу відділу, яка відповідає запланованій стратегії діяльності підприємства).

Система BSC для основних функціональних служб підприємства при реалізації стратегії скорочення (стадії “Занепад” і “Відродження”)**

Функціональна структурна ланка	Ціль	Показник	Критерій досягнення (норма)	Коефіцієнт вагомості, %
Топ-менеджер	Збереження рентабельних і закриття неперспективних бізнес-ліній, недопущення банкрутства	1. Чиста рентабельність власного капіталу	Не менше критичного рівня	30
		2. Обсяги валового доходу		45
		3. Вартість майна підприємства	Не нижче залишкової вартості ОФ	25
Фінансова служба	Забезпечення ліквідності і платоспроможності підприємства	1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2...0,3	30
		2. Диверсифікація портфеля інвестицій	Максимізація ринкової ціни фінансових інструментів	20
		3. Скорочення витрат	Відповідно до програми санації	20
		4. Реструктуризація заборгованості	За недопущення банкрутства	30
Служба маркетингу	Диверсифікація бізнесу	1. Забезпечення продажу виготовленої продукції	Не менше 90 %	30
		2. Розмір допустимих знижок	Недопущення ціни продажу нижче собівартості	15
		2. Зростання обсягу продажу за рахунок виведення на ринок нових продуктів	Не менше 5 %	30
		3. Ефективність рекламної кампанії	15 %	25
Управління операціями	Раціоналізація операцій в умовах зменшення масштабів виробництва	1. Скорочення виробничих витрат	За планом санації	20
		2. Відповідність стандартам ISO 9000	100 %	30
		3. Дотримання графіків виконання замовлень	За календарним планом	50
НДДКР	Підготовка до диверсифікації виробництва	1. Створення (пошук для придбання ліцензії) продукту з високим комерційним потенціалом	10 % від очікуваного комерційного ефекту	30
		2. Технологічна модернізація	За планом	30
		3. Рівень конкурентоспроможності нового продукції порівняно з кращими світовими зразками	Не нижче 110 %	40
Служба управління персоналом	Оптимізація складу і структури персоналу відповідно до нових умов	1. Збереження ключових працівників	До рівня, який забезпечить реалізацію програми диверсифікації	25
		2. Скорочення персоналу		30
		3. Перепідготовка персоналу	За програмою диверсифікації	45

** Премії виплачуються у разі збереження прибутковості підприємства.

Встановлення цілей та розроблення критеріїв, за якими буде оцінюватися робота кожного менеджера організації, має починатися з рівня вищого менеджменту і завершується на рівні менеджерів нижчих структурних ланок. Каскадування здійснюється таким чином, щоб реалізація сукупності цілей нижчого рівня давала змогу реалізувати цілі вищого рівня. Якщо цього не відбувається, то ланцюжок цілей досліджується – аж до виявлення причини, що обумовила відхилення. Оскільки причинно-наслідкова залежність встановлюється ще на етапі розроблення системи цілей, то виявити причину відхилень вдається досить швидко, тим більше, що система стимулювання примушує менеджерів ефективно контролювати дії підлеглих, бо від того, як вони виконують свою роботу, залежить винагорода самого менеджера.

Висновки. Таким чином, використання концепції збалансованих показників дає змогу сформувати дієве мотиваційне середовище інноваційного розвитку вітчизняних підприємств для утримання їх конку-

рентоспроможності і продовження життєвого циклу. Сукупність збалансованих показників має трансформуватися за кількісним і якісним складом на різних стадіях життєвого циклу і відповідати особливостям функціональних стратегій підприємства з урахуванням зміни пріоритетності у діяльності менеджерів функціональних служб на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Література

1. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / П.Р. Нивен; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. – 328 с.
2. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент. Навч. посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
3. Стадник В.В. Методологічні основи формування інноваційної політики промислового підприємства / В.В. Стадник, С.О. Михальчик // Регіональні перспективи. – 2004. – № 3–5(40–42). – С. 132–134.
4. Стадник В.В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур: монографія / В.В. Стадник. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – 271 с.
5. Карпенко В.Л. Формування мотивів і стимулів інноваційної діяльності підприємства. Автореф. дис... канд. екон. наук / В.Л. Карпенко. – Хмельницький, 2005. – 20 с.

УДК 658.8

В. Т. СУСІДЕНКО, О. М. ТАНАСІЙЧУК, Р. Г. ЖАРЛІНСЬКА
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ ДОГОВІРНИХ КАНАЛІВ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ НА ПРИНЦИПАХ АУТСОРСИНГУ

Розглянуто основні принципи побудови договірних каналів розповсюдження на принципах аутсорсингу. Проаналізовано сучасні наукові дослідження з питань теорії та практики застосування аутсорсингу в діяльності підприємства. Досліджено стан застосування аутсорсингу вітчизняними підприємствами. Визначено переваги та недоліки аутсорсингу.

The main principles of developing contractual distribution channels on outsourcing basis are considered in the article. Modern investigations into the theory and practical application of outsourcing in business activities are analysed. The state of using outsourcing by domestic enterprises is researched. The advantages and disadvantages of outsourcing are identified.

Необхідність постійно розвиватися вимагає від сучасного підприємства високої гнучкості, постійного оновлення номенклатури продукції прискорених темпів інноваційної діяльності, а це своєю чергою зумовлює постійні зміни у ресурсному забезпеченні підприємства, організації процесів виробництва та у виробничо-збутовій діяльності в цілому.

Склад елементів виробничої системи підприємства є достатньо сталою ознакою, якщо підприємство не змінює сфери діяльності чи галузевої належності. При цьому потрібно сконцентрувати увагу керівників на найважливіших аспектах діяльності підприємств, компаній, а саме на аналізі та застосуванні делегування повноважень у внутрішньо-фірмових і міжфірмових відносинах, а також на використанні внутрішніх і зовнішніх ресурсів для досягнення мети та розв'язання завдань щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проблеми делегування доцільно розглядати у двох аспектах: у межах підприємства, компанії (делегування повноважень) і поза ними (аутсорсинг). Прагнення успішно здійснювати підприємницьку діяльність, підвищувати рівень конкурентоздатності змушують керівництво підприємств і компаній України шукати та застосовувати нові форми управління бізнесом.

Поглинання компанії, що має в своєму розпорядженні необхідні можливості, представляється найбільш очевидним вирішенням проблеми заповнення відсутніх ресурсів або функцій, проте це може викликати проблеми юридичного характеру, реорганізації і необоротні наслідки у разі невдачі. Вкрай рідко повний набір відсутніх ресурсів і можливостей зосереджений в одному підрозділі компанії, що поглинається, частіше вони розсіяні по всіх або декількох підрозділах, до того ж їх не можна придбати окремо від інших ресурсів. Партнерство ефективніше в такій ситуації. Поглинання іншої компанії в умовах швидкого змінного ринку не забезпечує необхідної гнучкості, а стратегічний союз можна розірвати у разі непередбаченої зміни ситуації. Такий союз називається "аутсорсинг".

Однією із форм договірних каналів розподілу товарів та послуг став аутсорсинг, економічна сутність якого полягає у системі відносин, що виникають під час передачі компанією-замовником деяких видів своєї діяльності спеціалізованим професійним фірмам на підставі довготермінових договорів.

Аналіз сучасного наукового доробку з питань теорії та практики витання аутсорсингу в діяльності підприємства показує, що вони насамперед висвітлюють правові та організаційні аспекти використання цієї концепції.