

**Висновок.** Представлені класифікаційні ознаки розкривають характеристики окремих видів потенціалу підприємства та дозволяють більш детально розкрити сутність певного виду потенціалу і, відповідно, запропонувати оптимальний набір управлінських заходів щодо забезпечення стійкого розвитку потенціалу підприємств.

Проведений аналіз підходів до декомпонування потенціалу підприємств дозволив застосувати розроблений процесно-пріоритетний підхід при вивченні потенціалу залізничної галузі, що дозволило виокремити базисні його складові.

### Література

1. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия / Е.В. Лапин. – Сумы : ИТД „Университетская книга”, 2002. – 310 с.
2. Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия : [монография] / Е.В. Лапин. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2004. — 360 с.
3. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / Федонін О.С., Репіна І.М., Олексик О.І. – К. : КНЕУ, 2005. – 261 с.
4. Репіна І.М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І.М. Репіна. // Вісник Української Академії державного управління при Президенті України. – 1998. – № 2. – С. 262–271.
5. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посібник] / Краснокутська Н.С. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
6. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : [навчальний посібник] / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
7. Управління потенціалом підприємства : [навчальний посібник] / Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О. та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
8. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства : [навчальний посібник] / Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
9. Архангельский В.Н. Управление научно-техническим прогрессом в машиностроении / В.Н. Архангельский, Л.Е. Зиновьев. – М., 1983. – С. 6.
10. Одегов Ю.Г. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования / Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л. ; под ред. Н.А. Иванова. – Саратов : Изд-во Саратов. Ун-та, 1991. – 172 с.
11. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
12. Отенко И.П. Методологические основы управления потенциалом предприятия : [монография] / Отенко И.П. – Харьков : ХНЭУ, 2004. – 216 с.

Надійшла 11.02.2012; рецензент: д. е. н. Дикань В. Л.

УДК 339.138

О. В. ДІДУХ

Національний університет «Львівська політехніка»

## ОСНОВНІ ВИДИ АУТСОРСИНГУ У ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті розглянуто та проаналізовано основні підходи до систематизації форм аутсорсингової діяльності, виявлено недоліки такого поділу, а також на основі аналізу бізнес-процесів підприємства, які передаються на аутсорсинг, запропоновано авторську класифікацію видів аутсорсингу.*

*The article examines and analyses the basic approaches to defining the main forms of outsourcing. Major drawbacks of such division are defined, also on the basis of the analysis of enterprise business processes, that are transmitted to outsourcing, the authorized classification of outsourcing is suggested.*

*Ключові слова: аутсорсинг, види аутсорсингу, бізнес-процес підприємства, аутстафінг, виробничий аутсорсинг, аутсорсинг інформаційних технологій.*

**Вступ.** Глобальна фінансово-економічна криза суттєво зменшила платоспроможний попит споживачів на багатьох сегментах ринку і загострила проблему конкурентоспроможності. Тому основним завданням для підприємств в сучасних економічних умовах є уникнення додаткових витрат, оптимізація діяльності шляхом покращення організаційної структури і системи управління, зменшення кількості виконуваних функцій, скорочення штату співробітників. Одним із нових способів управління діяльністю, що дає можливість досягнути поставлених цілей, є аутсорсинг. Для кращого розуміння сутності такого способу ведення бізнесу і можливостей його застосування у господарській діяльності підприємств, задля покращення результатів їхньої діяльності, необхідно розкрити особливості використання основних видів аутсорсингу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання аутсорсингу досліджували вітчизняні та іноземні економісти, серед них Л. Лігоненко, А. Загородній, Г. Партин, Б. Аникин, І. Рудая, С. Куцин, І.

Заводська, В. Сусіденко, О. Танасійчук, Р. Жарлінська, А. Подлевський та інші. Аналіз публікацій засвідчує, що сьогодні проблема аутсорсингу стає все актуальнішою. Слід зазначити, що всі науковці сходяться на думці про те, що аутсорсинг є одним із ефективних способів покращення діяльності підприємства, однак він є також і дуже радикальним інструментом, що зумовлює його високу ризиковість. Незважаючи на активне використання аутсорсингу за кордоном і поступове його впровадження в Україні, в економічній літературі не існує єдиного підходу до класифікації видів і форм такої діяльності, що до певної міри перешкоджає його впровадженню і розвитку.

Мета дослідження – узагальнити існуючі підходи до класифікації видів аутсорсингу, а також виокремити і охарактеризувати основні із них з врахуванням важливості реалізації бізнес-процесів у господарській діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Аутсорсинг – це інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності, який передбачає укладання контракту між замовником (підприємством) і постачальником (аутсорсером) з метою виконання останнім як основних, так і допоміжних бізнес-функцій і бізнес-процесів замовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію і оптимізацію підприємницької діяльності замовника та тимчасове залучення, за необхідністю, відповідного персоналу. Слід зазначити, що ринок аутсорсингу має тенденцію до зростання з моменту впровадження такої форми ведення бізнесу в господарську діяльність підприємств, що засвідчує його ефективність. Зокрема у 2010 році, порівняно з 2008, він зріс на 6%, досягнувши тим самим максимального значення за останні три роки [2]. Аналіз структури видів аутсорсингу засвідчує, що найбільшого розвитку у світі сьогодні набув саме ІТ-аутсорсинг. Основною причиною цього є ресурсозатратність і трудомісткість операцій у сфері інформаційних технологій. Тому більшість підприємств передають зазначені функції зовнішнім спеціалізованим підрядникам. Не менш розвиненим є також аутсорсинг бізнес-процесів, обсяг якого в 2010 році становив 42% від загальної вартості аутсорсингових контрактів у світі [10].

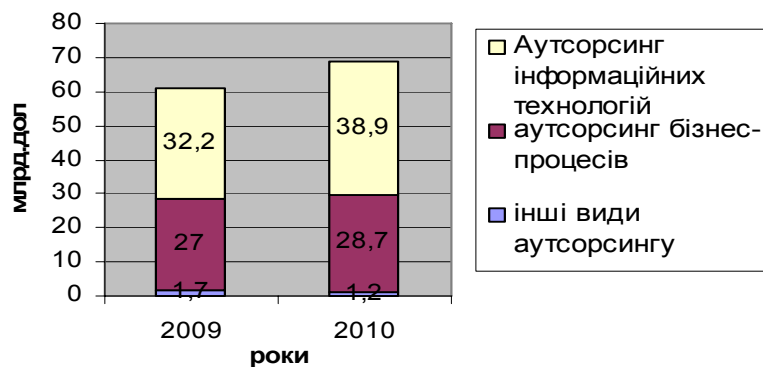


Рис.1. Структура аутсорсингових операцій у світі за 2009–2010 роки

В економічній літературі немає єдиного підходу до визначення видів аутсорсингу, що ускладнює процес вибору підприємством функцій, які можна передати зовнішнім виконавцям, а відтак зменшує ефективність аутсорсингових операцій.

Так Інститут аутсорсингу США виділяє такі види аутсорсингу:

- виробничий аутсорсинг, який полягає у передачі частини виробничих процесів підприємства зовнішнім спеціалізованим виконавцям;
- аутсорсинг бізнес-процесів (BPO – business process outsourcing) – передача на сторону частини неосновних процесів підприємства;
- аутсорсинг інформаційних технологій (IT-outsourcing) [10].

Подібний підхід до поділу аутсорсингу наводить Заводська І.І., яка виділяє:

- ІТ-аутсорсинг, до якого відносить операції пов'язані з сервісним обслуговуванням, офшорним програмуванням, тестуванням програмного забезпечення;
- аутсорсинг бізнес-процесів, таких як бухгалтерський облік, управління персоналом, маркетинг, реклама, логістика;
- виробничий аутсорсинг, який включає аутсорсинг основного і допоміжного виробництва;
- аутсорсинг у сфері послуг, пов'язаний з передачею лізингових, будівельних, архітектурних, готельних, транспортних послуг [4, с. 44].

Слід зазначити, що виділення останнього виду аутсорсингу є дещо дискусійним, оскільки він до певної міри дублює аутсорсинг бізнес-процесів, особливо, якщо певні послуги є основними для підприємства, яке планує використати таку форму ведення бізнесу.

Оригінальну інтерпретацію видів аутсорсингу надають В.Т. Сусіденко, О.М. Танасійчук і Р.Г. Жарлінська, які поділяють аутсорсинг за сферами його використання на:

- функціональний, який полягає у передачі функцій управління;
- операційний, що охоплює функції виробництва;
- ресурсний, який означає відмову від власних ресурсів і придбання їх на стороні [8, с. 42].

Треба зазначити, що в окремих випадках аутсорсинг може включати також перехід частини персоналу від замовника до аутсорсера, що у своїй класифікації видів аутсорсингу підкреслюють Загородній А.Г і Партия Г.О. Відтак окрім ІТ-аутсорсингу, виробничого аутсорсингу і аутсорсингу бізнес-процесів вони виділяють аутсорсинг персоналу (аутстафінг), який, у свою чергу, поділяється на залучення тимчасового персоналу, виведення персоналу за штат, а також лізинг персоналу [5, с. 89].

Достатньо вичерпну і повну класифікацію видів аутсорсингу надають Анікін Б.А і Рудая І.Л. Вони поділяють аутсорсинг залежно від конкретних видів діяльності, на яких спеціалізується аутсорсер. Відтак до самостійних видів аутсорсингу автори відносять:

- аутсорсинг інформаційних технологій;
- аутсорсинг логістичних функцій;
- виробничий аутсорсинг;
- аутсорсинг фінансових і банківських функцій;
- аутсорсинг корпоративного навчання;
- аутсорсинг людських ресурсів [1, с.122].

Однак у цьому разі необхідно додати до представленого переліку аутсорсинг маркетингових функцій, а також аутсорсинг інших бізнес-функцій підприємства тому, що до наведеного авторами переліку не включено усі напрямки діяльності компанії.

Проведений аналіз підходів до класифікації аутсорсингу дає змогу стверджувати, що основними видами аутсорсингу у світовій практиці є:

- ІТ-аутсорсинг, який охоплює розробку та тестування програмних продуктів, сервісне обслуговування, локалізацію програмного забезпечення, мережеві послуги, ІТ-консалтинг;
- виробничий аутсорсинг, у складі якого виділяють основний та допоміжний аутсорсинг;
- аутсорсинг бізнес-процесів, таких як управління інтелектуальними ресурсами і гарантійними послугами, створення Call-центрів або центрів прийому і обслуговування дзвінків, надання фінансових і бухгалтерських послуг, управління персоналом, здійснення лізингових і логістичних операцій, проведення рекламних заходів;

• аутсорсинг персоналу або аутстафінг, який поділяють на такі види: лізинг персоналу, добір тимчасового персоналу, виведення персоналу за штат.

ІТ-аутсорсинг передбачає передачу функцій у сфері інформаційних технологій зовнішньому спеціалізованому виконавцю послуг. Його можна поділити на три типи:

- 1) професійний, який зумовлений тим, що аутсорсер має кращих фахівців, ніж замовник;
- 2) виробничо-технологічний, причиною якого є те, що аутсорсер має необхідні технічні потужності;
- 3) фінансово-адміністративний – аутсорсер здійснює керування окремими проектами для прискорення їх виконання та зниження собівартості [7, с. 214].

Виробничий аутсорсинг пов'язаний з передачею частини, а іноді і повного виробничого циклу на виконання сторонній організації. У цьому разі на аутсорсинг може бути передане як основне виробництво, так і допоміжне, таке як виготовлення комплектуючих і допоміжних матеріалів.

Слід зазначити, що основними перевагами виробничого аутсорсингу є можливість сконцентруватися на основних процесах чи виробництві інноваційної продукції, підвищення гнучкості виробництва і зменшення витрат (наприклад тоді, коли є можливість передати частину виробництва аутсорсеру з дешевшою робочою силою) [6, с. 120].

Аутсорсинг бізнес-процесів - це передача сторонньому виконавцю, як правило, тих процесів і послуг, які є неосновними у підприємницькій діяльності. У цей комплекс входить аутсорсинг маркетингових, логістичних і фінансових послуг, передача сторонньому виконавцю процесів щодо управління інтелектуальними і гарантійними ресурсами тощо.

На думку спеціалістів Інституту аутсорсингу (Outsourcing Institute, США), аутсорсинг бізнес-процесів є видом оптимізації діяльності підприємств. Найбільший ріст обсягів цього виду аутсорсингу спостерігається у сфері фінансів та бухгалтерського обліку. Статистичні дослідження, проведені у 1997 році Американською асоціацією менеджменту, показали, що вже тоді 20% із числа 600 опитаних фірм передавали на аутсорсинг хоча б якусь частину фінансових та бухгалтерських операцій, а 80% – частину адміністративних [6, с. 118].

Не дивлячись на швидкий розвиток, аутсорсинг бізнес-процесів ще не досить поширений в Україні. Основною причиною цього є необізнаність та нерішучість менеджерів у питаннях аутсорсингу, а також низький рівень довіри до постачальників послуг і високий ризик втрати конфіденційної інформації. Проте, вважається, що повний аутсорсинг бізнес-процесів поступово стане звичною справою для великих вітчизняних компаній [9, с.166].

Аутстафінг полягає у наймі працівників без оформлення з ними юридичних відносин. Його

поділяють на: лізинг персоналу, за якого потрібний замовникові персонал перебуває у штаті підприємства-провайдер (наприклад, кадрового агентства) і в разі необхідності замовник залучає певного співробітника або групу фахівців до виконання конкретних бізнес-функцій; добір тимчасового персоналу, суть котрого полягає у тому, що кадрове агентство на прохання замовника залучає необхідного працівника, укладає з ним трудовий договір і скеровує на роботу до останнього; виведення персоналу за штат – у цьому разі, підприємство звільняє частину свого персоналу, а провайдер наймає їх на роботу. Таким чином підприємство не втрачає своїх співробітників, залишаючись для них роботодавцем [5, с.89]. Ефективність аутстафінгу полягає в тому, що за його допомогою організація зменшує витрати на основі оптимізації організаційної структури і зменшення податкового навантаження, оскільки виплачує заробітну плату працівникам і, відповідно, здійснює соціальні нарахування кадрове агентство (підприємство-провайдер). Фактично замовник перекладає на провайдера усі ризики і витрати, пов'язані з персоналом.

Необхідно зазначити, що бізнес-процес підприємства – це будь-яка діяльність або група діяльностей, що має вхідний продукт, додає вартість до нього та забезпечує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача [3]. Згідно з цим визначенням можна стверджувати, що виробництво, забезпечення інформаційними технологіями, а також управління персоналом – це все бізнес-процеси підприємства, отже з огляду на сказане, а також враховуючи роль бізнес-процесів у формуванні цінності для споживачів продуктів і послуг, доцільним є систематизувати аутсорсинг за такими основними групами:

- аутсорсинг процесів управління;
- аутсорсинг основних процесів підприємства;
- аутсорсинг забезпечувальних процесів підприємства.

**Висновки.** На нашу думку, такий підхід дасть можливість виявити резерви покращення ефективності діяльності підприємства та полегшить завдання вибору функцій, які доцільно передати зовнішньому виконавцеві.

До аутсорсингу процесів управління має належати передача функцій у сфері управління підприємством, наприклад, таких як управління персоналом чи координація роботи з клієнтами.

Аутсорсинг основних бізнес-процесів охоплює ті функції підприємства, які пов'язані зі створенням центрального продукту, а також із основними грошовими потоками підприємства. До таких процесів здебільшого належить виробництво, постачання, логістика, маркетинг і збут.

До аутсорсингу забезпечувальних процесів підприємства необхідно віднести передачу тих бізнес-функцій, які є допоміжними або другорядними відповідно до основних процесів підприємства. До цієї групи треба віднести фінансовий і бухгалтерський облік, інформаційне і технологічне забезпечення, а також інші роботи, пов'язані з особливостями і напрямками діяльності підприємства.

Загалом слід зазначити, що головною рушійною силою розвитку названих видів аутсорсингу є збільшення конкуренції і покращення ефективності діяльності підприємства, на вітчизняному і міжнародному ринках.

Різноманіття видів аутсорсингу свідчить про його широке розповсюдження і застосування в господарській діяльності підприємств. Сьогодні аутсорсинг є одним із найефективніших способів ведення бізнесу, зважаючи на ті переваги, які отримує підприємство-замовник при його використанні. Така форма ведення бізнесу сприяє впровадженню інновацій і покращенню інтеграційних зв'язків вітчизняних підприємств як в межах країни, так і поза нею, без чого не можлива ефективна господарська діяльність в сучасних умовах функціонування. Зважаючи на те, що аутсорсинг є достатньо радикальним способом ведення бізнесу, подальшого дослідження потребують ризики, які виникають при його впровадженні.

## Література

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстафтинг высокие технологии менеджмента : [учеб. пособие] / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА - М, 2009. – 320 с.
2. Аутсорсинг фінансових послуг: розвиток триває [Електронний ресурс] / Газета цінні папери України. – № 42(687). – 2011р – Режим доступу : [http://www.securities.org.ua/securities\\_paper/review.php?id=687&pub=5346](http://www.securities.org.ua/securities_paper/review.php?id=687&pub=5346)
3. Вільна енциклопедія Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org>.
4. Заводовська І.І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу / І.І. Заводовська // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 80. – С. 43–45;
5. Загородній А.Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А.Г. Загородній, Г.О. Партии // Фінанси України. – 2009. – № 9 (166). – С. 87–97.
6. 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.
7. Куцин Є.М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу / Є.М. Куцин // Вісник Хмельницького національного університету. - 2011. – №1. – С. 213–217/
8. Сусіденко В.Т. Принципи побудови договірних каналів розповсюдження на принципах аутсорсингу / В.Т. Сусіденко, О.М.Танасійчук, Р.Г. Жарлінська // Вісник Хмельницького національного

університету. – 2010. – № 5. – Т. 1. – С. 41–45.

9. Подлевський А.А. Аутсорсинг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств / А.А.Подлевський, М.М. Матвійчук // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – 2010. – № 1(49) Серія «Економіка». – С. 162–168.

10. Офіційний сайт міжнародного інституту аутсорсингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.outsourcing.com/>.

Надійшла 01.02.2012; рецензент: д. е. н. Алексєєв І. В.

УДК629.353:339.137.22/.25" 313""71"

К. О. ЛАТИШЕВ

Кременчуцький національний університет ім. Михайла Остроградського

## СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВТОМОБІЛІВ КРАЗ

*Розглянуті основні питання, пов'язані з конкурентоспроможністю продукції машинобудівної промисловості. Запропоновані напрями зниження собівартості продукції за рівнем їхньої потреби в інвестиційних ресурсах.*

*The basic problems concerning machine-building industry output competitiveness have been studied. The ways of product cost price reduction according to the level of their needs in investment resources have been suggested.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегія, собівартість.*

### Вступ

На сьогодні конкурентоспроможність – одна з найвпливовіших концепцій економіки розвитку та практичної політики, оскільки не лише охоплює суто економічні показники, а й оцінює економічні наслідки важливих для стабільного зростання неекономічних явищ, таких як рівень освіти, наукова база, верховенство закону та інформаційна інфраструктура.

Формування конкурентоспроможності, на сучасному етапі, є одним з головних стратегічних завдань, ефективно вирішення якого повною мірою впливає на реалізацію довгострокової стратегії, що має забезпечити визнання України як високорозвиненої, економічно самостійної, демократичної, правової держави та створити сприятливі умови її інтегрування у світовий економічний процес як країни зі сильною економікою, здатною вирішити найскладніші завдання свого розвитку.

### Постановка завдання

Метою даної статті є визначення сучасного розвитку автомобільної продукції, яка є основою конкурентоспроможності та визначає пріоритети при прийнятті стратегічних рішень щодо перспективи розвитку продукції машинобудівного підприємства.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Актуальні аспекти досліджуваної проблеми розкриваються у наукових роботах З.С. Варналія, А.Е. Воронкової, Н.П. Гончарової, Л.Є. Довгань, І.З. Должанського, О.Л. Загорянської, Л.М. Кобиляцького, О.Є. Кузьміна, В.Є. Новицького, І.О. Піддубного, П.Г. Перерви, В.Г. Шинкаренко та інших. Серед авторів з інших країн СНД конкурентні відносини досліджували Г.Г. Азгальдов, Г.Л. Азоев, В.Д. Андріанов, А.А. Воронов, Є.А. Горбашко, Б.І. Гусаков, С.Д. Ільєнкова, І.М. Ліфіц, В.М. Мішин, А.М. Романов, С.Г. Светульков, Х.А. Фасхієв, Р.А. Фатхутдінов, А.Ю. Юданов. У роботах вчених розглянуто основні питання формалізації конкурентоспроможності продукції, розроблені методичні основи управління та оцінки конкурентоспроможності. Проте, для більшості робіт характерним є відсутність комплексного підходу до розв'язання задач управління та оцінки конкурентоспроможності складної промислової продукції на світовому ринку, її потенціальних можливостей щодо набуття більш ефективних конкурентних переваг.

Але не дивлячись на наявність наукових робіт, малодослідженими залишаються питання стратегічних перспектив розвитку конкурентоспроможності автомобілебудівної промисловості вітчизняних виробників.

### Результати досліджень

Питанням, пов'язаним із аналізом, управлінням та оцінкою конкурентоспроможності промислової продукції, присвячена значна кількість наукових праць як у світовій економічній літературі, так і в роботах вітчизняних вчених-економістів.

У розвинутих країнах конкуренція в основному відбувається базуючись на інноваціях, у країнах з перехідною економікою та країнах, що розвиваються – на факторі новизни. До того ж загострення конкуренції між автомобільними компаніями на ринках розвинутих країн в основному зосереджується на аспектах якості, технології та диференціації продукції, результатом чого є встановлення на автомобілі додаткового обладнання, котре раніше не вважали необхідним, розширення терміну гарантії, пильну увагу приділяють питанням забруднення довкілля, споживання енергії, що в остаточному підсумку впливає на зростання вартості автомобіля. Швидкий розвиток новітніх технологій сприяє динамічному розвитку та впровадженню технічних розробок для автомобілів, що посилюють як їхні якісні характеристики, так і