

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

Микало Олександра Ігорівна

**ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ПРОМИСЛОВИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ**

Спеціальність 08.00.04. – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Київ - 2012

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Сучасний стан промисловості України передбачає необхідність розвитку тісних взаємозв'язків, що забезпечать функціонування ланцюга постачання, на основі різних форм кооперації, зокрема, такої поширеної у сучасних виробничих системах форми як аутсорсинг. Застосування аутсорсингу у сфері промислового виробництва сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств, забезпечить виробничу та управлінську ефективність їх функціонування, що визначає ефективність економічної системи в цілому.

Для промислових підприємств України в умовах обмеженості власних ресурсів, реальним шляхом підвищення конкурентоспроможності є залучення зовнішніх ресурсів і не лише фінансових, але й у вигляді послуг чи готової продукції, через активний розвиток ефективних зв'язків як на вітчизняному ринку, так і у глобальному середовищі.

Підвищення ефективності виробничого ланцюга вимагає теоретичної розробки питань, пов'язаних із застосуванням аутсорсингу як сучасної форми промислової кооперації, який широко використовується у західній практиці ведення бізнесу і не достатньо розвинений в Україні. Тема аутсорсингу найбільш повно розкрита в роботах зарубіжних науковців: З.С. Айвазяна, Б.А. Анікіна, Ж.-Л. Бравара, М. Доннеллана, К. Ендрейда, А.Г. Івлева, Е. Йордон, Г. Кассіді, С.О. Календжян, С. Клементс, Дж. Кросс, А.В. Лазарев, Д.В. Михайлова, Р. Моргана, І.Л. Рудої, Дж. Хейвуда, Р. Чапмена. Вагомий внесок у розвиток логістичного аутсорсингу, якому присвячена переважна більшість робіт, мають українські дослідники: К.О. Горової, О.Я. Кобилух, Є.В. Крикавського, І.Є. Матвій, Ж.В. Поплавської, Н.І. Чухрай. Проблеми підвищення конкурентоспроможності як стратегічному напрямку розвитку підприємств присвячені роботи зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема: А. Дайана, П. Друкера, В.Г. Герасимчука, Р.М. Гранта, О.В. Зозульова, О.Л. Каніщенко, Н.В. Куденко, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, та ін.

Аналіз наукових джерел свідчить про значний інтерес з боку дослідників та представників бізнесу до проблем аутсорсингу, проте виявляє ряд питань, які вимагають подальшого опрацювання. Зокрема, не достатньо досліджене питання застосування аутсорсингу для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств, що обумовило вибір теми, визначило мету та завдання дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Елементи дисертації знайшли своє відображення у планах держбюджетної науково-дослідної роботи кафедри промислового маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»: комплексна держбюджетна тема «Маркетингове забезпечення діяльності промислових підприємств в умовах глобалізації» (державний реєстраційний номер 0109U005484), під час виконання якої автором визначено економічну сутність аутсорсингу та можливості його застосування для підвищення конкурентоспроможності підприємств; комплексна держбюджетна тема

«Маркетингове забезпечення інноваційної діяльності промислових підприємств» (номер державної реєстрації 0107U002356), у межах якої автором обґрунтовано доцільність використання аутсорсингу промисловими підприємствами з точки зору необхідності виокремлення ключових компетенцій для досягнення стійких конкурентних переваг в умовах глобалізації; дослідницький проект Європейської комісії «Створення регіональної інновації та розвитку через базові організації та мережі: взаємне регіональне порівняння в міжнародному контексті» (грантова угода №225546 SSH-CT-2008-225546-FRIDA), у межах якої автором обґрунтовано використання аутсорсингу як однієї із форм промислової кооперації.

Мета і завдання наукового дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій оцінювання доцільності застосування аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств. Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання:

- уточнити економічну сутність аутсорсингу та узагальнити підходи до його тлумачення;
- обґрунтувати розвиток аутсорсингу як форми промислової кооперації;
- визначити маркетингові передумови використання аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств;
- визначити фактори успішного застосування аутсорсингу країнами ЄС, Північної Америки та Азії;
- дослідити особливості застосування аутсорсингу та мотиви переходу до його українських промислових підприємств;
- визначити критерії прийняття рішення щодо передачі функцій або бізнес-процесів на аутсорсинг;
- розробити механізм застосування аутсорсингу промисловими підприємствами;
- запропонувати метод оцінювання доцільності передачі функцій на аутсорсинг;
- надати рекомендації щодо використання аутсорсингу вітчизняними промисловими підприємствами.

Об'єктом дослідження є розвиток коопераційних зв'язків в процесі виробничої діяльності підприємства.

Предметом дослідження визначено теоретико-методичні і практичні засади застосування аутсорсингу на промислових підприємствах.

Методи дослідження. У дисертаційній роботі використано загальнонаукові методи пізнання об'єктивної природи економічних явищ і процесів, наукових узагальнень та єдності історичного і логічного – для визначення сутності поняття «аутсорсинг», аналізу форм та видів аутсорсингу, виявлення переваг та недоліків його застосування, визначення рушійних сил та основних етапів впровадження аутсорсингу, обґрунтування використання його для підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств

(підрозділи 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3); системного підходу – для розробки критеріїв оцінювання доцільності передачі функцій або бізнес-процесів на аутсорсинг та механізму його запровадження на промислових підприємствах, (підрозділи 2.3, 3.1, 3.2, 3.3); методи кількісного аналізу, індукції і дедукції – для визначення особливостей і мотивів застосування аутсорсингу (підрозділ 2.1, 2.2); аналітичні методи для побудови матриці оцінювання доцільності переходу на аутсорсинг (підрозділ 3.1).

Під час написання дисертації було застосовано спеціальні методи маркетингового дослідження (особисті та експертні інтерв'ю) для визначення мотивів переходу на аутсорсинг вітчизняних промислових підприємств та визначення вагових коефіцієнтів матриці оцінювання доцільності передачі функцій або бізнес-процесів на аутсорсинг, методи математичної статистики для обробки та аналізу даних.

Теоретичну основу дисертаційної роботи становлять основні положення економічної теорії, стратегічного менеджменту та маркетингу, викладені у зарубіжних та українських наукових працях.

Інформаційною базою дослідження слугували дані Державного комітету статистики України, звіти, огляди та рейтинги міжнародних організацій (Європейської економічної комісії ООН, Дослідницького інституту економіки, торгівлі та промисловості RIETI), матеріали, зібрані під час проведення дослідження стану світового та вітчизняного ринків аутсорсингу та мотивів застосування аутсорсингу вітчизняними промисловими підприємствами.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні теоретичних, науково-методичних та практичних питань застосування аутсорсингу на промисловому підприємстві. Основні положення дисертації, які мають наукову новизну і виносяться на захист, полягають у такому:

уперше:

- розроблено теоретичні засади функціонування механізму застосування аутсорсингу на промислових підприємствах, який базується на маркетинговому підході і передбачає перехід від виключно фінансових до ринкових критеріїв визначення ключових компетенцій компанії, функцій та бізнес-процесів, що передаються на аутсорсинг;

удосконалено:

- матричний метод оцінювання доцільності передачі функцій або бізнес-процесів підприємства на аутсорсинг, який на відміну від існуючих, використовує інтегральні багатокритеріальні оцінки можливостей і загроз та ґрунтується на методі попарного порівняння для визначення вагового коефіцієнта кожного критерію, що дає змогу уникнути недоліків, характерних для матричних методів;
- методичні підходи до формування критеріїв оцінювання доцільності застосування підприємством аутсорсингу, яка, на противагу існуючим, враховує можливості та ризики у контексті основних внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування підприємства;

дістало подальшого розвитку:

- категоріальний апарат аутсорсингу, зокрема запропоноване авторське визначення аутсорсингу, яке враховує його роль у посиленні конкурентних позицій підприємства і базується на визначених передумовах та етапах розвитку аутсорсингу як форми промислової кооперації;
- класифікація форм та видів аутсорсингу за метою запровадження, ступенем залучення ресурсів компанії-замовника, характером і співвідношенням функцій, що передаються на аутсорсинг, кількістю виконавців, строком надання послуг та країною базування постачальника аутсорсингу.

Практичне значення одержаних результатів. Теоретичні та практичні положення дисертації використані у роботі Федерації розвитку франчайзингу України (довідка №3 від 08.06.2011 р.) та консалтингової компанії «Тріарх» (довідка №16 від 10.04.2011 р.), залучені до процесу управління діяльністю ПАТ «Богдан Моторс» (довідка №17 від 14.08.2011), ТОВ «Спецтехоснастка» (довідка №6 від 26.07.2011 р.), упроваджені в навчально-методичну діяльність кафедри промислового маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» для розроблення курсу «Промисловий маркетинг» (акт № від 18.11.2011 р.).

Особистий внесок автора. Дисертаційна робота є самостійною науковою працею. Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримано безпосередньо автором. Усі основні положення знайшли своє відображення в друкованих працях.

Апробація результатів. Основні наукові положення, результати та висновки дисертаційної роботи обговорювались на шести міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: II Всеукраїнській конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «B2B-Маркетинг» (Київ, 2008 р.), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Науковий простір Європи» (Варна, Болгарія, 2008 р.) – 2 тези доповідей, VI Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління бізнесом, підприємствами та проектами» (Алушта, 2008 р.), III Всеукраїнській конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «B2B-Маркетинг» (Київ, 2009 р.), Всеукраїнські науково-практичній конференції молодих учених та студентів «Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації» (Дніпропетровськ, 2009 р.), V Міжнародній науково-практичній конференції «Науковий простір Європи» (Дніпропетровськ, 2010 р.).

Публікації. За результатами дисертаційної роботи автором опубліковано 11 наукових праць, у тому числі 5 у наукових фахових виданнях, 6 – в інших виданнях. Загальний обсяг опублікованих праць, що належать особисто дисертанту, становить 3,2 друкованих аркушів у наукових фахових виданнях.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Основний текст дисертації викладено на 194 сторінках комп'ютерного тексту. Дисертаційна робота містить 40 рисунків, 33 таблиці, 5 додатків, список використаних джерел, що містить 145 назв.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження, висвітлено наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів, наведено відомості щодо їх апробації.

У першому розділі **«Теоретичні засади застосування аутсорсингу промисловими підприємствами»** узагальнено і систематизовано загальні положення аутсорсингу, визначені основні етапи та рушійні сили розвитку концепції аутсорсингу як форми промислової кооперації, запропоновано маркетинговий підхід до обґрунтування практичної доцільності застосування аутсорсингу вітчизняними промисловими підприємствами.

На основі проведеного дослідження були узагальнені погляди науковців на проблеми застосування аутсорсингу і бачення сутності аутсорсингу як передачі непрофільних функцій стороннім організаціям, способу взаємодії між господарськими суб'єктами, стратегію управління компанією. Відповідно до цього автором були виділені такі підходи до визначення аутсорсингу: функціонально-орієнтований, коопераційний, управлінський, а також запропонований власний, інструментальний, підхід до визначення аутсорсингу, який відображає сучасні концепції управління та розкриває сутність аутсорсингу як одного зі способів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Аутсорсинг визначається як інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових для підприємства компетенціях, функціях або бізнес-процесах, виходячи з ринкових умов. Запропонований підхід передбачає зміну візії аутсорсингу від операційного до стратегічного інструменту. Прийняття управлінського рішення щодо передачі функцій і бізнес-процесів на аутсорсинг належить до компетенцій вищого керівництва у визначенні корпоративної стратегії компанії. Практична доцільність переходу на аутсорсинг розглядається у площині підтримання існуючих або отримання нових конкурентних переваг підприємства.

З'ясовано, що основною управлінською проблемою застосування аутсорсингу є визначення взаємних зобов'язань компанії-замовника та компанії, що надає аутсорсингові послуги. Відтак, очевидно є необхідність визначення форм, які описують схему взаємовідносин між замовником і постачальником послуг та характер функцій, що передаються на аутсорсинг. Автором було розглянуто і систематизовано існуючі класифікації форм аутсорсингу та виділено такі класифікаційні критерії: мета запровадження аутсорсингу, ступінь залучення ресурсів компанії-замовника, характер і співвідношення функцій, що передаються на аутсорсинг, кількість виконавців, строк надання послуг. У запропонованій класифікації знайшов відображення критерій, пов'язаний із країною базування постачальника аутсорсингу, який зазвичай ігнорується у науковій літературі, але широко застосовується у сучасній бізнес-практиці.

У процесі аналізу проблеми застосування аутсорсингу була визначена

необхідність класифікації видів аутсорсингу. Автором визначено критерій класифікації, який відображає характер впливу функцій або бізнес-процесів на ядро бізнесу компанії, і виділено три види аутсорсингу: виробничий, аутсорсинг другорядних та аутсорсинг обслуговуючих функцій.

Оскільки в основі використання аутсорсингу лежить ідея запозичення ззовні, автором було виявлено основні етапи розвитку аутсорсингу як однієї з форм промислової кооперації, базисом якої є теорія поділу праці, а основною рушійною силою – виклики конкурентоспроможності підприємства.

За проведеними у роботі аналізом зроблено висновок, що аутсорсинг є синтетичною концепцією, зародження якої пов'язано з розвитком класичної економічної теорії та її постулатів, які лягли в основу інших сучасних концепцій управління. Проте, тільки в кінці XIX на початку XX століть з стрімким розвитком промислового виробництва і подальшим зростанням конкуренції у всіх галузях господарства аутсорсинг набуває розвитку в контексті концепцій раціоналізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємств, зокрема, фордизму, тейлоризму, концепції делегування повноважень, сітьової організації, менеджменту якості, «стрункого» виробництва, аналіз яких лежить в основі виділення двох підходів до визначення економічної сутності аутсорсингу – операційний і стратегічний (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристики операційного та стратегічного підходів до визначення аутсорсингу

№	Порівняльні характеристики	Операційний підхід	Стратегічний підхід
1.	Час виникнення підходу	60-ті рр. XX ст.	кін. XX ст. – поч. XIX ст.
2.	Умови виникнення аутсорсингу	Регіональна конкуренція	Глобальна конкуренція
3.	Базис	Зменшення витрат компанії	Пошук стійких конкурентних переваг
4.	Об'єкт вивчення	Процес передачі функцій сторонній організації	Економічний ефект від передачі функцій сторонній організації
5.	Рівень управління, на якому приймається рішення щодо використання аутсорсингу	Функціональний	Корпоративний
6.	Функції, що можуть передаватися на аутсорсинг	Другорядні	Головні та другорядні

Перший підхід виник раніше і тісно пов'язаний з можливістю зменшення витрат, за допомогою передачі на аутсорсинг другорядних функцій та фокусує увагу на поточних фінансових показниках діяльності компанії. Виникнення другого підходу пов'язане з концепцією конкурентних переваг, викликаного поглибленням процесів глобалізації та інтернаціоналізації економіки. Серед головних рушійних сил – укрупнення та монополізація товарних ринків, збільшення витрат на інновації, як один із головних чинників сталого розвитку

промисловості та економіки країни в цілому, а також підвищення вартості брендів і репутації компаній, і як кінцева мета – створення стійких конкурентних переваг.

Аутсорсинг є найбільш прогресивною формою промислової кооперації, яка створює передумови для успішного сталого інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу в рамках міжнародного співробітництва з метою підвищення конкурентоспроможності ключових для економіки галузей промисловості. Концентрація на ядрі бізнесу дозволяє підприємствам повністю зосередитися на задоволенні потреб споживачів та оптимізувати власні витрати. Традиційні вертикально інтегровані компанії поступово замінюються транснаціональними горизонтальними мережевими структурами, які інтегрують науково-технічні та виробничі потенціали різних країн, працюючи, таким чином, на постійне зниження виробничих витрат та збільшення вартості нематеріальних активів (рис. 1).



Рис. 1. Маркетинговий підхід до застосування аутсорсингу для підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства

Запропонований автором маркетинговий підхід передбачає отримання стійких конкурентних переваг від аутсорсингу, доцільність застосування якого визначається шляхом аналізу внутрішнього середовища організації, зокрема ланцюжка створення вартості, зовнішнього маркетингового середовища компанії та виявлення ключових компетенцій.

У другому розділі «Аналіз застосування аутсорсингу у світовій та вітчизняній практиці машинобудівних підприємств» було проаналізовано досвід використання аутсорсингу у Росії та найбільш промислово розвинених країнах світу. Проведене опитування керівників вітчизняних підприємств дозволило розкрити особливості вітчизняного ринку аутсорсингу та основні мотиви переходу на аутсорсинг вітчизняними підприємствами, на основі яких були розроблені критерії передачі функцій або бізнес-процесів на аутсорсинг.

Порівняльний аналіз застосування аутсорсингу економічно розвиненими країнами засвідчив існування схожих особливостей використання аутсорсингу. Зокрема, спільними є рушійні сили, що впливають на розвиток ринку аутсорсингу – глобальна конкуренція між транснаціональними компаніями, які зосереджують свою увагу на управлінні нематеріальними активами і передають виробничі процеси на аутсорсинг, що свідчить про розуміння економічної сутності аутсорсингу, а відтак і можливість використовувати весь його потенціал. Дослідження локалізації компаній-постачальників аутсорсингу свідчить про тяжіння до локального аутсорсингу (окрім США, які традиційно використовують офшорний аутсорсинг), головною країною базування офшорного аутсорсингу є Китай.

Наявність відмінних рис свідчить про існування впливу факторів зовнішнього середовища у межах кожної країни: економічної ситуації в цілому, структури економіки, бізнес-культури, тощо. Пройшовши стадію інтенсивного розвитку, ринок аутсорсингу США перебуває у стані стагнації, що пов'язано саме з відсутністю стратегічного підходу до використання аутсорсингу і концентрацією на поточних фінансових показниках.

Ринок аутсорсингу Росії виділяється серед інших країн, що в першу чергу пов'язано з перехідним характером економіки, і відображає схожу ситуацію і в Україні. Зниження витрат також є основною причиною переходу на аутсорсинг російських та українських компаній, водночас, за деякими характеристиками український ринок аутсорсингу розвивається подібно до європейського ринку, що дозволяє зробити припущення про перспективність застосування стратегічного підходу до аутсорсингу вітчизняними промисловими підприємствами.

Як показало власне опитування керівників та власників підприємств, проведене на базі Міжнародного інституту бізнесу, 83% вітчизняних підприємств користуються послугами аутсорсерів, хоча лише 8% з них передають на аутсорсинг виробничі функції. Серед причин переходу на аутсорсинг 52% респондентів назвали зниження витрат, 48% – концентрацію на профільних функціях, 44% – доступ до новітніх технологій та ресурсів.

Аналіз наукових джерел та проведене емпіричне дослідження дозволили визначити, що більшість причин переходу або відмови від аутсорсингу слугують критеріями для прийняття управлінського рішення. Тому більшість критеріїв оцінювання є якісними. Економічні чинники при цьому відіграють значну, але не обов'язково вирішальну роль, особливо у стратегічній перспективі.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз застосування аутсорсингу у різних країнах світу

Характеристика	США	Японія	Європа	Росія	Україна
Рушійні сили	Зростаюча конкуренція на глобальному ринку			Конкуренція в межах країни, експансія міжнародних компаній	
Причини переходу на аутсорсинг	Зниження витрат	Підвищення ефективності роботи компанії, концентрація на ядрі бізнесу		Зниження витрат, заміна застарілого обладнання, максимізація прибутку у короткостроковій перспективі	
Глибина запровадження	Передача на аутсорсинг головних та другорядних функцій, включаючи виробництво та наукові розробки			Передача другорядних та обслуговуючих функцій	
Схема роботи з провайдером	Горизонтальна	Пірамідальна	Змішана	Горизонтальна	
Форми аутсорсингу	Офшорний (зменшення), зовнішні підрядники	Локальний, дочірні підприємства за кордоном	Офшорний (збільшення частки), зовнішні підрядники		Локальний
Країни-виконавці аутсорсингу	Індія, Китай (частка зменшується)	Китай (частка зростає), локальний аутсорсинг	Китай, країни Східної та Центральної Європи	Китай	Польща, Росія
Динаміка ринку	Спад, зменшення кількості та розміру угод	Стабільне зростання ринку		Стагнація ринку	Стабільне зростання ринку
Тенденції ринку	Переорієнтація на аутсорсинг у середині країни через збільшення вартості послуг за рахунок транспортної складової	Стабільно мала частка офшорного аутсорсингу, орієнтація на країни азійського регіону	Висока динаміка ринку за рахунок розвитку офшорного аутсорсингу у країнах-сусідах: Східна Європа, Північна Африка	Розвиток аутсорсингу як у середині країни, так і за її межами, формування ринку як такого	Прихід на ринок закордонних компаній, що надають аутсорсингові послуги, сприяє подальшому розвитку

Так, здобуття стійкої конкурентної переваги, пов'язаної з вартістю бренду чи репутацією компанії не завжди можливо виміряти у грошових одиницях, але саме вони є джерелом створення додаткової вартості для споживачів і прибутку компанії.

Запропоновані у дисертаційній роботі критерії згруповані за принципом можливого позитивного або негативного ефекту застосування підприємством аутсорсингу на можливості та загрози, які відображають як зовнішні, так і внутрішні чинники: ринкові, управлінські, фінансово-економічні та виробничо-технологічні.

Критерії включають набір показників та індикаторів, які дозволяють уніфікувати процедуру оцінювання критеріїв експертами при визначені доцільності переходу на аутсорсинг та максимально повно врахувати вплив різних факторів на доцільність застосування аутсорсингу (табл. 3).

Таблиця 3

Критерії оцінювання доцільності передачі функцій або бізнес процесів на аутсорсинг

Групи показників	Показники	Індикатори
Критерій «Можливості»		
Ринкові	Здобуття конкурентної переваги	забезпечення вигоди споживачам; відповідність вирішальним факторам успіху; унікальність; стійкість; забезпечення прибутковості підприємства; можливість реалізації переваги на ринку
Управлінські	Диверсифікація ризиків	комерційний; фінансовий; страховий; виробничий ризик
	Доступ до ресурсів	матеріально-технічні; трудові; фінансові; інформаційні
	Збільшення гнучкості управління	операційна гнучкість; адаптивність; здатність до трансформації
	Концентрація на ключових компетенціях	цінність для споживача; диференціація від конкурентів; поширення на різні продукти та ринки
Фінансово-економічні	Зниження собівартості продукції	собівартість продукції
	Збільшення оборотності активів	оборотність активів
Виробничо-технологічні	Доступ до новітніх технологій	-
	Підвищення якості продукції	біологічність; технологічність; транспортабельність; надійність; екологічність; безпечність; економічність; естетичність; патентно-правова захищеність
	Збільшення обсягів виробництва	створення додаткових робочих місць; введення / використання нового обладнання; ліквідація втрат робочого часу; ліквідація втрат часу роботи обладнання; впровадження заходів щодо вдосконалення технології та організації виробництва і праці; поліпшення організації виробництва і праці; зниження норм витрат сировини і матеріалів

Продовження таблиці 3

Групи показників	Показники	Індикатори
Критерій «Загрози»		
Ринкові	Відсутність компетентних постачальників аутсорсингових послуг	-
Управлінські	Можливість витоку комерційної інформації	-
	Втрата контролю над власними ресурсами	-
	Відсутність контролю роботи аутсорсера	-
	Стратегічна важливість функції або бізнес-процесу	-
Фінансово-економічні	Витрати від переходу на аутсорсинг	розрахунок витрат від переходу на аутсорсинг
	Витрати на повернення функції або бізнес-процесу у компанію	розрахунок витрат від повернення функції або бізнес-процесу у компанію
	Підвищення ціни на аутсорсингові послуги	-
Виробничо-технологічні	Обмеження технологічної гнучкості	-
	Зниження продуктивності власного персоналу	-

Фінансово-економічні показники визначаються вигодою, одержуваною в результаті економії грошових коштів та підвищення ліквідності фінансових активів, що в свою чергу сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства та збільшення його конкурентоспроможності. Проте існують фактори, які опосередковано впливають на досягнення конкурентоспроможності підприємством і які не можливо оцінити у грошовому еквіваленті у короткостроковому періоді. Виробничо-технологічні, управлінські та ринкові фактори, визначають рівень інноваційності промислового підприємства, його організаційної гнучкості та адаптованості до ринкового середовища, Переваги продукції, важливі для споживачів промислової продукції, імідж торгової марки є одними з головних нематеріальних активів в умовах посилення конкуренції з боку міжнародних компаній.

У дисертаційній роботі обґрунтований метод зведення розрізнених показників, визначених на основі індикаторів, до єдиної 9-ти бальної шкали. Оцінювання запропонованих критеріїв за допомогою релевантних методів дозволить найбільш повно визначити можливості, які отримає компанія від передачі функцій або бізнес-процесів на аутсорсинг, врахувати потенційні загрози, які можуть виникнути в результаті співпраці зі сторонніми організаціями, що зазвичай залишаються поза увагою керівників, а також визначити латентні можливості та загрози, які зазвичай не можливо оцінити за допомогою існуючих методів.

У третьому розділі «Удосконалення науково-методичних засад використання аутсорсингу вітчизняними промисловими підприємствами» було розглянуто існуючі методи та процедури оцінювання доцільності передачі функцій та бізнес-процесів на аутсорсинг та запропоновано авторський механізм застосування аутсорсингу на промисловому підприємстві.

Проведений аналіз засвідчив, що матричні методи – найбільш розповсюджені методи оцінювання доцільності передачі функцій та бізнес-процесів на аутсорсинг. До їх переваг відносять простоту та наочність аналізу, наявність визначених альтернатив, якісні критерії оцінювання, що особливо важливо в умовах, коли більшість осіб, що приймають рішення про перехід на аутсорсинг, не мають спеціальних знань у галузі економічного моделювання. Водночас, існуючі методи не передбачають аналізу повного набору критеріїв, які дають змогу прийняти обґрунтоване рішення щодо передачі функцій або бізнес-процесів на аутсорсинг. Крім того, існують обмеження, притаманні матричним методам, а саме: принцип компенсації через прямі оцінки з використанням адитивних операторів; наявність помилки дискретизації; неможливість виявити латентні оцінки та складність оцінювання великої кількості критеріїв. Враховуючи зазначені недоліки, автором запропоновано двомірну матрицю, яка базується на визначенні двох комплексних критеріїв «можливості» та «загрози», визначених у попередньому розділі дисертаційної роботи, за процедурою зображеною на рисунку 3:



Рис. 2. Послідовність оцінювання критеріїв переходу на аутсорсинг для матриці аутсорсинг «Загрози - Можливості»

Для нівелювання визначених обмежень матричних методів, крім принципу компенсації, визначення вагових коефіцієнтів показників матриці запропоновано використовувати метод попарних порівнянь, що є частиною методу аналізу ієрархій Т. Сааті, - одного з найпоширеніших методів прийняття багатокритеріальних рішень.

Відповідно до запропонованого методу, для кожного елемента встановлюються відносні вагові коефіцієнти об'єкта сформованої структури. Експерти заповнюють матрицю парних порівнянь для кожного з показників критеріїв можливостей та загроз. Для попарних порівнянь використовується дев'ятибальна шкала, запропонована Т. Сааті.

Надалі визначається індекс узгодженості суджень I , зворотно-симетричної матриці:

$$I = \frac{\lambda_{max}}{n-1}, \quad I \leq 0,1 \quad (1)$$

де λ_{max} - найбільше власне число матриці $\lambda_{max} \geq n$,

На основі кількісних оцінок обчислюються значення вагових коефіцієнтів як середнє геометричне c_i для елементів матриці $A = |a_{ij}|$:

$$c_i = \left(\prod_{j=1}^n a_{ij} \right)^{\frac{1}{n}}, \quad i = \overline{1, n} \quad (2)$$

а також визначаються нормалізовані вагові коефіцієнти, які утворюють для кожної матриці порівнянь $A = |a_{ij}|$ власний стовпчик, який, водночас, виступає як вектор вагових коефіцієнтів:

$$w_i = \frac{c_i}{\sum_{i=1}^n c_i}, \quad i = \overline{1, n} \quad (3)$$

На основі векторів вагових коефіцієнтів обчислюється вектор пріоритетів w_S , який визначає оцінки аналізованих об'єктів з точки зору інтегрального критерію. В підсумку критерії впорядковуються за величиною зазначених оцінок. Очевидно, що за пріоритетний виступає той критерій, якому відповідає максимальний елемент (ваговий коефіцієнт), що представлений у векторі-стовпчику w_S .

Показники матриці визначаються на основі опитування експертів, які визначають ваговий коефіцієнт методом попарного порівняння та вагове значення кожного показника.

Інтегральний показник для кожного із комплексних критеріїв (критерій можливостей $I_{можл.}$ та загроз $I_{загр.}$) обчислюють як суму добутків значення та вагомості показників за формулами:

$$I_{можл.} = \sum_{i=1}^{10} F_i w_j, \quad I_{загр.} = \sum_{k=1}^{10} F_k w_l \quad (4)$$

де F_i – значення показника можливостей, w_j – ваговий коефіцієнт показника, $\sum_{i=1}^{10} w_j = 1$.

F_k – значення показника загроз, w_j – ваговий коефіцієнт показника, $\sum_{k=1}^{10} w_l = 1$.

Кожна альтернатива є функцією S , що залежить від змінних $I_{\text{можл.}}$ та загроз $I_{\text{загр.}}$ і набуває дискретних значень на матриці аутсорсингу (рис. 4):

$$S = f(I_{\text{можл.}}, I_{\text{загр.}}) \quad (5)$$

Можливості, $I_{\text{можл.}}$	9	Аутсорсинг	Аутсорсинг	Необхідно обговорювати
	6	Аутсорсинг	Необхідно обговорювати	Залишити
	3	Необхідно обговорювати	Залишити	Залишити
		3	6	9
		Загрози, $I_{\text{загр.}}$		

Рис. 3. Багатокритеріальна матриця оцінки доцільності передачі функцій або бізнес-процесів на аутсорсинг

Результатом висновків експертів є абсолютна оцінка критеріїв можливостей та загроз для кожної альтернативи (функції або бізнес-процесу), яка обумовлює її потрапляння в один з квадрантів матриці:

- «Аутсорсинг» – відмова від реалізації функції або бізнес-процесу всередині компанії, перехід на постачання ззовні з урахуванням потенційних загроз.
- «Необхідно обговорювати» – передбачає додатковий аналіз або відкладення рішення до виявлення нових чинників, що можуть вплинути на результат аналізу.
- «Залишити» – реалізація функції або бізнес-процесу в межах компанії. Може бути обумовлене наступними причинами: стратегічна важливість, відсутність відчутного ефекту на фоні значних ризиків, високі ризики.

Незважаючи на очевидні переваги запропонованої матриці, існують недоліки та обмеження, що пов'язані, передусім, з кваліфікацією експертів, а також суб'єктивізмом їхніх оцінок. Також суттєвим недоліком є відсутність у матричному методі формалізованої процедури, яка дозволяє вибрати функції або бізнес-процеси, які потенційно доцільно передати на аутсорсинг.

Враховуючи останній недолік та визначення сутності аутсорсингу не лише як інструменту зниження витрат, але як способу досягнення стійких конкурентних переваг в межах запропонованого маркетингового підходу автором було розроблено механізм застосування аутсорсингу, який передбачає інтеграцію процедури прийняття рішення щодо переходу на аутсорсинг у процес розробки корпоративної стратегії підприємства (рис. 4):

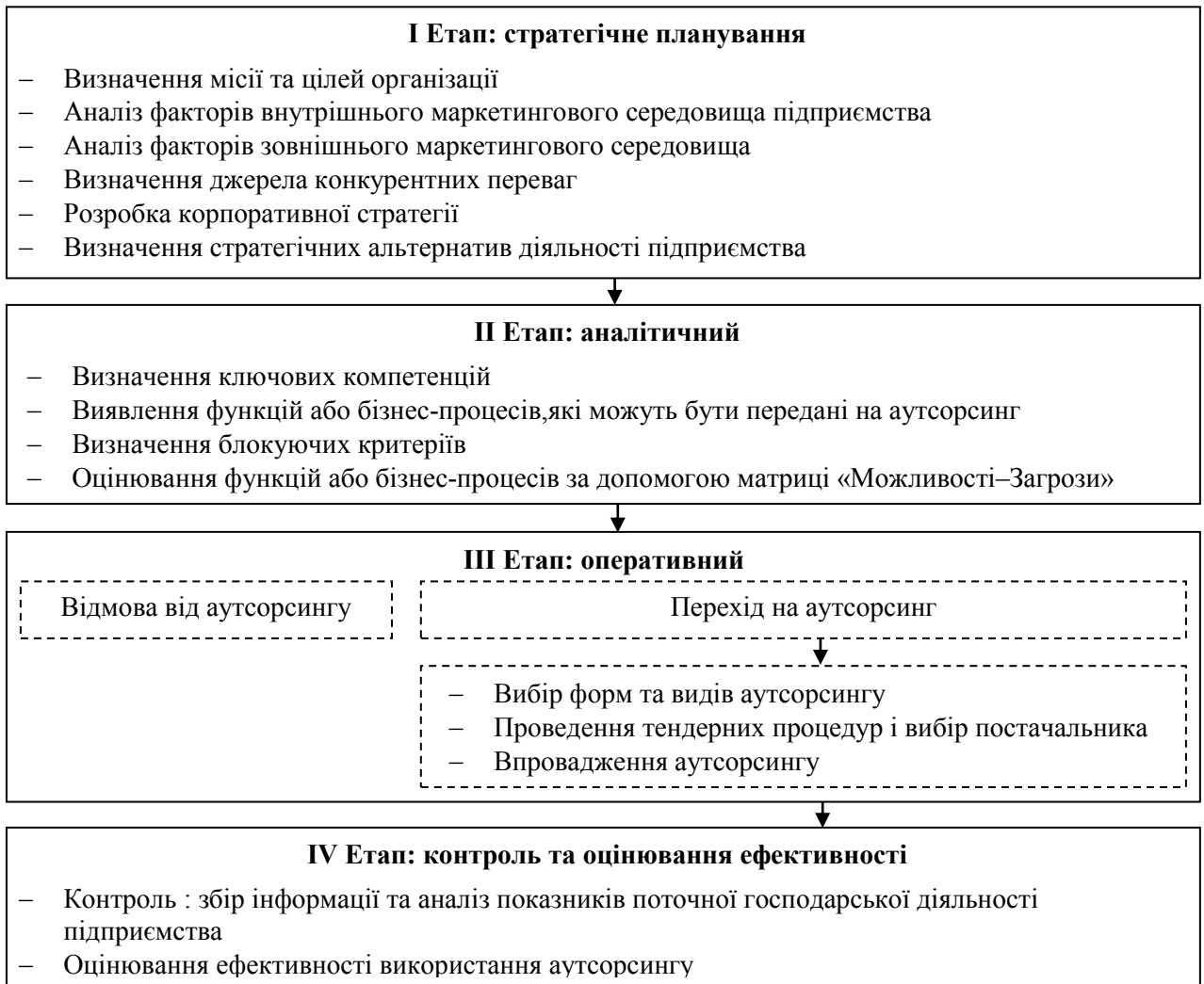


Рис. 4. Механізм застосування аутсорсингу промисловими підприємствами

Запропонований механізм застосування аутсорсингу промисловими підприємствами дозволяє вирішити проблему виділення непрофільної діяльності, які зазвичай заважають сконцентрувати внутрішньокорпоративну увагу та наявні ресурси на основному виді діяльності (ключових компетенціях) для досягнення стійких конкурентних переваг, враховуючи маркетингові чинники.

Важливим аспектом у оцінюванні доцільності передачі функцій або бізнес-процесів на аутсорсинг є визначення блокуючих критеріїв, наявність яких призводить до настання альтернатив «Залишити» або «Аутсорсинг» незалежно від значень інших критеріїв, тобто ваговий коефіцієнт і значення критерію є максимальними. Це дозволяє усунути принцип компенсації, характерний для матричних методів, і уникнути подальших розрахунків показників у кожному з критеріїв.

На основі аналізу підходів до отримання конкурентних переваг було виділено два способи оцінювання ефективності застосування аутсорсингу промисловими підприємствами (рис. 5).



Рис. 5. Оцінювання ефективності застосування аутсорсингу промисловими підприємствами

Зважаючи на наявність часового лагу між прийняттям рішення та результатами переходу на аутсорсинг використання першого підходу до визначення ефективності застосування аутсорсингу на етапі планування є обмеженим. Запропонована матриця аутсорсингу «Можливості - Загрози» дає можливість оцінити прогностичну ефективність застосування аутсорсингу. Якщо компанія пов'язує отримання конкурентних переваг з підвищенням рівня диференціації, то оцінювання ефективності можливе лише постфактум, в той час як лідерство за витратами дозволяє порівняти прогнозовані показники (отримані на етапі оцінювання доцільності переходу на аутсорсинг) з фактичними показниками діяльності підприємства.

У дисертаційній роботі реалізація механізму застосування аутсорсингу проілюстрована на прикладі ПАТ «Автомобільна компанія «Богдан Моторс», яке стикнулося з проблемою низького рівня завантаження виробничих потужностей через зменшення попиту на автобуси малого класу.

Відкриття кордонів стало однією з причин, з яких у 2009 році ВВП України зменшився на 15%, в той час як економіка Європи втратила 3-4%. Рівень конкурентоспроможності товарів українського виробництва знизився, оскільки не всі галузі промисловості змогли вийти на закордонні ринки через низьку конкурентоспроможність, тоді як український ринок став відкритий для іноземних компаній, що призвело до посилення конкуренції на внутрішньому ринку. За таких умов промисловим підприємствам необхідно зосередити увагу на реалізації ключових компетенцій, що забезпечать підвищення ефективності функціонування ланцюга постачання.

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дозволив виділити такі ключові компетенції ПАТ «Автомобільна компанія «Богдан Моторс»: інноваційна діяльність, кінцеве складання (відмова від виробництва комплектуючих на власних виробничих потужностях та диверсифікація існуючих постачальників для мінімізації валютних та інших видів ризиків), сервісне обслуговування клієнтів на всій території України.

Аналіз ланцюжка створення вартості та технологічного циклу дозволив виявити процеси виробництва склопластикових деталей облицювання автобусу, які доцільно оцінити на предмет ефективності їх передачі на аутсорсинг.

За допомогою методу попарних порівнянь були отримані вагові коефіцієнти кожного показника для оцінювання доцільності передачі виробництва склопластикових деталей. Приклад розрахунку вагових коефіцієнтів показників на основі опитування експертів наведений у таблиці 4:

Таблиця 4

Розрахунок вагових коефіцієнтів показників критерію «Можливості»
(ПАТ «Автомобільна компанія «Богдан Моторс»)

W_j	W_1	W_2	W_3	W_4	W_5	W_6	W_7	W_8	W_9	W_{10}	Власний вектор показника W_j	Нормалізований вектор показника W_j	Власний вектор стовпчика w	$D = B * C$
Експерт 1											A	B	C	D
W_1	1,00	3,00	6,00	3,00	7,00	7,00	1,00	6,00	3,00	3,00	22,00	0,12	3,95	0,4629
W_2	0,33	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	19,33	0,10	11,14	1,1468
W_3	0,17	0,14	1,00	5,00	1,00	1,00	3,00	1,00	3,00	3,00	16,33	0,09	14,20	1,2347
W_4	0,33	1,00	0,20	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	21,00	0,11	15,33	1,7141
W_5	0,14	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	2,00	4,00	3,00	13,33	0,07	13,28	0,9428
W_6	0,14	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	2,00	4,00	3,00	13,28	0,07	13,33	0,9428
W_7	1,00	1,00	0,33	0,33	0,20	0,25	1,00	1,00	1,00	1,00	15,33	0,08	21,00	1,7141
W_8	0,17	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	3,00	14,20	0,08	16,33	1,2347
W_9	0,33	1,00	0,33	1,00	0,25	0,25	1,00	1,00	1,00	3,00	14,20	0,08	19,33	1,4615
W_{10}	0,33	1,00	0,33	1,00	0,33	0,33	1,00	0,33	0,33	1,00	3,95	0,02	22,00	0,4629
														11,317
	3,95	11,14	14,20	15,33	13,28	13,33	21,00	16,33	19,33	22,00				0,1464
Коефіцієнт узгодженості суджень, I 0,0982														

Коефіцієнт узгодженості суджень $I = 9,8\%$ відповідає вимозі $I \leq 10\%$.

Повна процедура визначення вагових коефіцієнтів передбачала опитування п'яти експертів, які заповнювали аналогічні таблиці за показниками критеріїв «Можливості» та «Загрози». Підсумкові значення власних векторів кожного показника визначалися як середньоарифметичне значення отриманих експертних оцінок. Аналогічним чином були визначені вагові коефіцієнти індексів та показників, що дозволило розрахувати значення критеріїв матриці аутсорсингу «Можливості – Загрози». Функція $S = f(6,28; 4,1)$ потрапляє у сектор матриці, що передбачає перехід на аутсорсинг, а отже виробництво склопластикових деталей облицювання автобусів рекомендовано передати на виконання ззовні.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання застосування аутсорсингу на промислових підприємствах. Отримані науково-практичні результати дають можливість зробити такі висновки:

1. Проведене дослідження наукових джерел дозволило визначити актуальність подальшого розроблення проблематики застосування аутсорсингу вітчизняними промисловими підприємствами в умовах зростання конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринках. Виявлена необхідність розгляду аутсорсингу як сучасної форми промислової кооперації, що дозволяє підвищити ефективність ланцюга постачання, а саме, виробничої функції підприємств, забезпечити гнучкість управління та швидку адаптацію до викликів зовнішнього середовища.

2. На основі теоретичного узагальнення виділено підходи до визначення аутсорсингу та запропоновано авторський – інструментальний підхід, відповідно до якого аутсорсинг визначається як інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових для підприємства компетенціях, функціях або бізнес-процесах, виходячи з ринкових умов. Також обґрунтована необхідність відокремлення форм та видів аутсорсингу та визначені їх класифікаційні ознаки.

3. Ретроспективний аналіз дозволив визначити і систематизувати основні етапи і рушійні сили розвитку аутсорсингу та визначити економічну сутність аутсорсингу в межах стратегічного та операційного підходів. Операційний підхід передбачає застосування аутсорсингу для зниження витрат компанії і концентрацію на поточних фінансових показниках. Відповідно до стратегічного підходу аутсорсинг, рушійними силами якого є укрупнення товарних ринків, загострення конкурентної боротьби в умовах глобалізації та збільшення витрат на інновації, застосування аутсорсингу дає можливість сконцентруватися на ключових компетенціях підприємства і створити додаткову цінність для споживачів.

4. Обґрунтований маркетинговий підхід до застосування аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, який передбачає виокремлення ключових компетенцій підприємства на основі аналізу факторів маркетингового середовища з метою отримання стійких конкурентних переваг. Передумовами визначення маркетингового підходу до застосування аутсорсингу визначені такі чинники, як монополізація глобальних ринків, збільшення витрат на інновації, зростання ролі управління брендами та репутацією компанії разом з іншими нематеріальними активами.

5. Порівняльний аналіз досвіду використання аутсорсингу країнами ЄС, США, Японії та Росії виявив низку спільних рис, зокрема рушійні сили, що впливають на розвиток ринку аутсорсингу, локалізація компаній-постачальників аутсорсингу, країни базування офшорного аутсорсингу. Водночас, були виявлені суттєві відмінності, пов'язані з розумінням значення аутсорсингу та станом ринку ринкової кон'юнктури, що свідчать про

неможливість копіювання досвіду застосування аутсорсингу в інших країнах і обумовлює необхідність розробки механізму застосування аутсорсингу вітчизняними промисловими підприємствами з урахуванням локальних особливостей.

6. Авторське дослідження особливостей використання та мотивів переходу на аутсорсинг вітчизняними промисловими підприємствами підтвердило важливість зменшення витрат компанії шляхом запровадження аутсорсингу, а також зростання ролі аутсорсингу у підвищенні якості продукції, здобуття стійкої конкурентної переваги, що відображає тенденції розвитку світового ринку аутсорсингу. Переважна більшість опитаних компаній вважають доцільним застосування аутсорсингу, але наявність значних ризиків, зокрема незадовільна якість аутсорсингових послуг, стримують розвиток ринку аутсорсингу в Україні.

7. Аналіз теоретико-методичних засад аутсорсингу та дослідження українського та зарубіжного досвіду застосування аутсорсингу дозволили розробити критерії передачі функцій або бізнес-процесів на аутсорсинг з точки зору можливостей та загроз запровадження аутсорсингу. Запропоновані критерії відображають основні зовнішні та внутрішні чинники діяльності підприємства через показники та індикатори, які враховують як економічну, так і не економічну складову доцільності переходу на аутсорсинг.

8. Для оцінювання доцільності переходу на аутсорсинг автором запропоновано використовувати багатокритеріальну матрицю «Можливості – Загрози», де вагові коефіцієнти кожного критерію визначаються за допомогою методу попарних порівнянь Т. Сааті, що дає змогу усунути існуючі недоліки існуючих матричних методів, що пов'язані з неповнотою критеріїв оцінювання та особливостями розрахунків інтегральних значень критеріїв.

9. Матриця «Можливості – Загрози» увійшла до розробленого автором механізму застосування аутсорсингу на промислових підприємствах, який перехід від виключно фінансових до ринкових критеріїв визначення ключових компетенцій компанії, функцій та бізнес-процесів, що передаються на аутсорсинг. Запропонований механізм забезпечує виділення та оцінювання функцій або бізнес-процесів, які потенційно можуть бути передані на аутсорсинг, на противагу тим, що відносяться до ключових компетенцій, і процес запровадження аутсорсингу на промисловому підприємстві.

10. Розроблено практичні рекомендації щодо застосування аутсорсингу вітчизняними промисловими підприємствами, зокрема з інформаційного забезпечення визначення функцій або бізнес-процесів, що можуть бути передані на аутсорсинг, показників критеріїв матриці «Можливості – Загрози», оцінювання ефективності обраних альтернатив на етапі впровадження та контролю за використанням аутсорсингу, що базуються на різних підходах до отримання конкурентних переваг: підході з акцентуацією на споживачах та підході з акцентуацією на конкурентах; визначено особливості проведення тендерних процедур вибору аутсорсинг-партнера.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в наукових фахових виданнях:

1. Микало О.І. Ретроспективний аналіз використання концепції аутсорсингу в промисловості / О.І. Микало // Економічний вісник НТУУ «КПІ»: ВПІ ВПК «Політехніка». – 2008. – № 5. – С. 332–338. (0,29 друк. арк.).
2. Микало О.І. Підходи до визначення поняття «аутсорсинг» / О.І. Микало // Економічний вісник НТУУ «КПІ»: ВПІ ВПК «Політехніка». – 2009. – № 6. – С. 249–257. (0,26 друк. арк.).
3. Зозульов О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О.В. Зозульов, О.І. Микало // Економіка України. – К.: В-во «Преса України» – 2009. №8 (573). – С.16-24. (0,29 друк. арк.).
4. Микало О.І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу // О.І. Микало // Економічний простір. – 2010. №37. – С. 216-223 (0,24 друк. арк.).
5. Микало О.І. Аналіз світового досвіду використання аутсорсингу [Електронний ресурс] / О.І. Микало // Ефективна економіка. – 2010. – №5. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua> (0,20 друк. арк.).

Публікації у інших виданнях:

6. Микало О. І. Аутсорсинг як засіб підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств / О.І. Микало // Матеріали II-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «B2B-маркетинг» – Київ, ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2008. – С. 134-136. (0,08 друк. арк.).
7. Зозульов А.В. Аутсорсинг – продукт глобальної економіки / А.В. Зозульов, А.І. Мыкало // Materiály IV mezinárodní vědecko - praktická conference «Efektivní nástroje moderních věd – 2008». – Díl 5. Ekonomické vědy: Praha. Publishing House «Education and Science» s.r.o. – p.40-44. (0,02 друк. арк.).
8. Мыкало А.И. Преимущества использования аутсорсинга в условиях глобализации экономики / А.И. Мыкало // Materiály IV mezinárodní vědecko - praktická conference «Efektivní nástroje moderních věd – 2008». – Díl 5. Ekonomické vědy: Praha. Publishing House «Education and Science» s.r.o. – p.33-37. (0,04 друк. арк.).
9. Микало О.І. Аутсорсинг як основа ефективного розвитку малого та середнього бізнесу / О.І. Микало // Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми управління бізнесом, підприємствами та проектами» – Алушта: Видавництво «Оазис». – 2008. – С.56-59. (0,02 друк. арк.).
10. Микало О. І. Використання аутсорсингу в рамках мережевих структур / О.І. Микало // Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів, 26-27 листоп. 2009 р.: В 4 т. – Т. 2. – Дніпропетровськ: Біла К.О., 2009. – С. 70-73. (0,05 друк. арк.).

11. Микало О. І. Класифікація форм аутсорсингу / О.І. Микало // Матеріали науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «B2B-маркетинг» - Видавництво «PR-комфорт», 2009. – С. 110-111. (0,06 друк. арк.).