

ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI : 10.33274/2079-4762-2019-45-1-41-52

УДК338.33

Коровіна О. В.,
канд. екон. наук,
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського,
Кривий Ріг, Україна,
e-mail: korovina@donnuet.edu.ua

Шаповалова І. В.,
асистент

e-mail: shapovalova@donnuet.edu.ua

АУТСОРСИНГ ЛОГІСТИЧНОЇ ФУНКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ

UDC338.33

Korovina O. V.,
PhD in Economic sciences,
Associate Professor

Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,
Krivyi Rih, Ukraine,
e-mail: korovina@donnuet.edu.ua

Shapovalova I. V.,
Assistant Professor

e-mail: shapovalova@donnuet.edu.ua

ENTERPRISE LOGISTIC FUNCTION OUTSOURCING: STRATEGIC CONTEXT

***Мета** — аналіз сучасних тенденцій розвитку аутсорсингу та можливостей його застосування при передачі логістичних функцій за межі діяльності підприємства в стратегічному контексті.*

***Методи.** У процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу, абстрагування та логічного узагальнення при формулюванні авторського бачення щодо визначення поняття «аутсорсинг», виявлення можливості застосування логістичних підходів та інтеграції управлінських рішень у розробленні загальної стратегії підприємства з урахуванням передачі логістичної функції в аутсорсинг. Статистичний аналіз показав перспективи застосування аутсорсингових послуг і тенденцію розвитку ринку аутсорсингу. Застосування моделювання висвітлює послідовність дій при формуванні і реалізації загальної стратегії з можливістю передачі логістичної функції в аутсорсинг.*

***Результати.** У статті розглянуто переваги аутсорсингу та причини його широкого застосування на закордонних підприємствах. Досліджено динаміку ринку аутсорсингових послуг в Україні і виявлено, що щороку прогнозується зростання доходу від аутсорсингових послуг, якщо підприємства оберуть прибуткові напрями діяльності. Визначено, що в Україні найбільша частка аутсорсингових послуг припадає на ІТ-бізнес, але недостатньо уваги приділяється виведенню інших бізнес-функцій в аутсорсинг у реальних секторах економіки. На ринку аутсорсингових послуг існують певні проблеми, що можуть призвести до значного уповільнення його зростання. До проблем належать: недостатню підтримку держави, непередбачуваність економічного стану, ненадійність партнерських відносин, недостатність методологічних засад обґрунтування управлінських рішень щодо передачі бізнес-функцій в аутсорсинг тощо. Досліджено теоретичні засади аутсорсингу та запропоновано авторське визначення поняття «аутсорсинг». Проаналізовано механізм організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств, виявлено недостатність наукових доробок щодо обґрунтування стратегічних рішень передачі непрофільних функцій в аутсорсинг. Узагальнено переваги щодо можливості передачі логістичних функцій в аутсорсинг та види логістичних функцій, які найчастіше передають в аутсорсинг. Передання логістичних функцій в аутсорсинг у сучасних умовах потребує застосування логістичної концепції під час формування та*

розроблення загальної стратегії. Запропоновано концептуальну модель формування і реалізації загальної стратегії з урахуванням передачі логістичної функції в аутсорсинг.

Ключові слова: аутсорсинг, управління, логістична функція, стратегія, логістична концепція, модель.

Постановка проблеми. Головними завданнями розвитку економіки є загальне підвищення ефективності діяльності підприємств та оптимізація використання існуючих можливостей отримання стійких позицій на внутрішньому і міжнародному ринках. Поява інтернет-технологій формує нові запити ринку, зміни у трудових відносинах, нові форми співпраці тощо.

Нестабільність функціонування підприємств України, яка зумовлена постійними змінами у їх внутрішньому і зовнішньому середовищах, потребує реалізації стратегічного підходу до управління. Складовою такого підходу є застосування аутсорсингу як напрямку оптимізації загальних витрат підприємства.

Досліджувана проблема полягає у недостатності теоретичних та методологічних засад у галузі прийняття стратегічних рішень щодо передачі непрофільних бізнес-функцій в аутсорсинг та їх економічного обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження та напрацювання з питань застосування аутсорсингу бізнес-функцій релізовано у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: Ж.-Л. Бравар, Р. Морган, Дж. Брайан Хейвуд, Л. М. Газуда, Т. Ю. Салдан, О. В. Дідух, С. В. Дубінський, А. Г. Загородній, О. Зозульов, О. Микало та ін. Серед учених, які займалися питаннями формування і розроблення логістичних стратегій, варто відмітити Є. В. Крикавського, І. М. Пальчика, В. І. Сергєєва, В. О. Шишкіна та ін. Подальшого дослідження потребує формування підходів до розробки стратегії передачі непрофільних функцій в аутсорсинг із застосуванням логістичних концепцій.

Мета статті полягає в аналізі сучасних тенденцій розвитку аутсорсингу та можливостей його застосування при передачі логістичних функцій за межі діяльності підприємства в стратегічному контексті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Велика кількість підприємств усвідомила незаперечні переваги аутсорсингу. Зараз понад 70 % європейських компаній перейшли на аутсорсингове обслуговування і в найближчому майбутньому дана цифра буде зростати. За прогнозами європейських експертів, через декілька років бізнес-ринок буде являти собою сплетіння бізнес-взаємодій середніх компаній з надання послуг один одному. Підприємства Європи та США, використовуючи аутсорсинг вивільняють додаткові ресурси для реалізації цілей основного бізнесу. Це зумовлює зникнення на підприємствах зазначених країн таких посад, як бухгалтер чи юрист, оскільки їхні завдання та компетенція передаються стороннім фахівцям. «Сторонні фірми» співпрацюють не лише з юридичними особами. Навіть звичайні громадяни формують попит на їхні послуги, оскільки такі фірми користуються високою репутацією. Статистика свідчить, що 40 % американських громадян довіряють таким фірмам справи стосовно податкових декларацій [1, с. 125]. Також очікується перехід від вузькоспеціалізованих аутсорсингових компаній до широкоформатних, що надають клієнтові цілковитий спектр послуг з обслуговування непрофільних бізнес-процесів, що дає можливість замовнику отримувати всі послуги в одному місці, а також забезпечує збалансоване функціонування всіх бізнес-процесів, якими займається одна, а не кілька компаній. Здебільшого це центри експертизи та внутрішнього аудиту, які узагальнюють накопичений методологічний досвід, відстежують зміни у законодавстві, проводять атестацію співробітників і організують внутрішнє навчання, а також займаються підвищенням кваліфікації працівників підприємства. Найбільше аутсорсинг розвивається у маркетинговій, рекрутинговій, правовій, логістичній, фінансовій, обліковій, безпековій та ІТ-діяльності. На рис. 1 показано динаміку ринку аутсорсингових послуг [2]. Аналіз статистичних даних свідчить про те, що за період 2000–2012 рр. зацікавленість аутсорсинговими послугами зростала. У 2013 р. відбувся спад економічних показників у сфері аутсорсингу, що пов'язано зі змінами у зовнішньому середовищі та кон'юнктурою

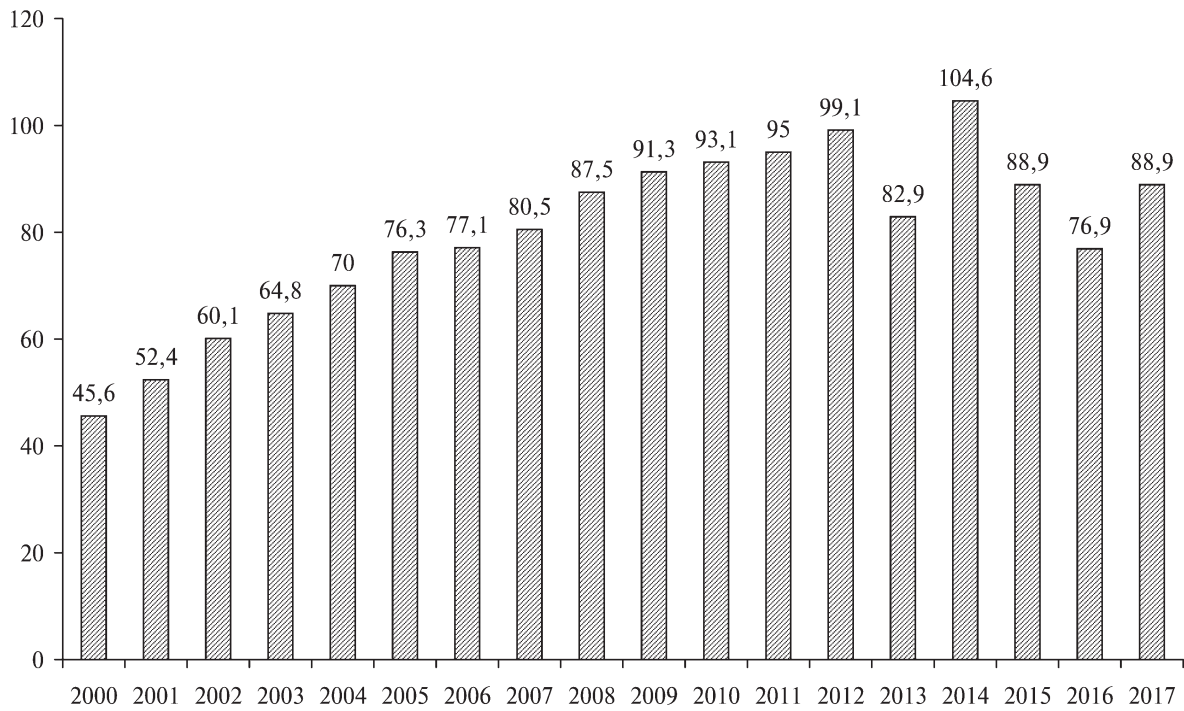


Рисунок 1 — Ринок аутсорсингу в Україні за період 2000–2017 рр., млрд. дол. [2]

ринку. Найбільший дохід від надання аутсорсингових послуг у сумі 104,6 млрд дол. США спостерігається у 2014 р. У 2016 р. значення доходу зменшується на 26,5 %. У 2017 р. дохід від аутсорсингових послуг збільшується на 13,5 % і за висновками фахівців у наступних роках прогнозується зростання, якщо бізнес обере прибуткові напрями. Сучасні фахівці вважають, що «...Україна є стратегічно важливою аутсорсинговою країною. Зручна логістика, напрацьовані досвід і знання у сфері ІТ, відносно дешева робоча сила і гостра потреба в оптимізації ресурсів дають зелене світло для стабільного розвитку аутсорсингової діяльності» [3].

Залежно від галузі, аутсорсинг поділяється на п'ять типів: ІТ-послуги, бізнес-процеси і HR, продажі і маркетинг, фінанси, здоров'я і безпека.

В Україні найбільша частка аутсорсингових послуг припадає на вирішення ІТ-завдань. ІТ-аутсорсинг щорічно приносить у країну понад 2,5 млрд дол. Незважаючи на такі вражаючі показники, в Україні існує низка проблем, які на думку фахівців можуть призвести до значного уповільнення зростання цього ринку.

Слабкий захист прав інвесторів, нечіткі правила оподаткування і відсутність реально діючих законів щодо дотримання авторського права — усе це ускладнює роботу не тільки аутсорсерів, але в принципі будь-яких компаній. В Україні основними перешкодами для розвитку аутсорсингу є недостатня підтримка держави, складність контролю за діяльністю аутсорсера, непередбачуваність його економічного стану тощо. Окремі науковці вважають, що однією з головних перешкод є ненадійність партнерських відносин [1, с. 126].

До проблем розвитку аутсорсингу також належить висока конкуренція на ринку. Компанії, які працюють виключно як підрядники, ризикують залишитися неконкурентоспроможними. Зараз аутсорсингові компанії дедалі більше прагнуть розширити спектр своїх сервісів, додатково пропонуючи консалтингові послуги, маркетинг і проект-менеджмент з оптимізації витрат [2].

На думку фахівців, що працюють на ринку аутсорсингу, унікальні послуги — це те, що може дозволити сучасній аутсорсинговій компанії вистояти на цьому ринку. До того ж, ці послуги повинні бути у сфері, яка не піддається автоматизації. За висновками експертів, кожна четверта робота, яка створюється у сфері аутсорсингу бізнес-процесів, автоматизується. Нині, уже понад 1 млн робіт у найбільших країнах-аутсорсерах знаходиться під ризиком автоматизації [2].

Наступна проблема полягає у розвитку інших бізнес-моделей, наприклад, інсорсингу — делегування завдання або проекту відділу або людині в штаті компанії. Ця протилежна аутсорсингу тенденція, насамперед, стосується сфери маркетингу. Згідно з опитуваннями, майже 80 % компаній не готові віддавати на аутсорсинг маркетинг та продажі.

Незважаючи на низку перешкод для розвитку аутсорсингу в Україні, існують і певні переваги, що роблять нашу країну привабливою для здійснення аутсорсингових операцій, зокрема із залученням іноземних компаній, а саме: значна кількість незайнятих кваліфікованих кадрів; нижча оплата праці, ніж у європейських країнах і США; достатньо високий рівень володіння іноземними мовами [1, с. 126].

Отже, застосування аутсорсингу потребує перегляду та аналізу всіх проблем та переваг під час прийняття стратегічних рішень. Оскільки сучасні технології, знання та досвід знаходяться, як правило, в руках фахівців, то можна з вигодою для себе і клієнта надавати необхідні послуги на умовах аутсорсингу. Це зручно для обох сторін, оскільки кожна з них може зосередити власні ресурси на розвиток своїх сильних сторін і перспективних напрямів діяльності. Це відповідає інтересам споживачів, оскільки вони отримують продукт найкращої якості за доступною ціною.

На думку Дж. Брайан Хейвуд, аутсорсинг — це стратегічне використання зовнішніх ресурсів на здійснення діяльності [4]. С. В. Дубінський наводить таке визначення: «аутсорсинг — виділення непрофільних активів підприємства і передача їх постачальникам послуг або розвиток на їх основі нового бізнесу, і зокрема кадровий аутсорсинг для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності новостворених підприємств» [5, с. 46]. Окрім того, автор зазначає, що аутсорсинг є інструментом забезпечення оптимальної програми роботи підприємців-початківців.

Використання аутсорсингу потребує зваженого рішення, оскільки він має як переваги, так і недоліки. За словами О. В. Дідух, до переваг належать: зменшення витрат, покращення фінансових показників діяльності підприємства; поліпшення організаційної структури підприємства, зростання організаційної гнучкості діяльності; покращення якості виконуваних бізнес-процесів, можливість використання спеціалізованих ресурсів, технологій, кваліфікованого персоналу тощо. Проте до недоліків використання аутсорсингу відносять: збільшення частки трансакційних витрат; незаплановані витрати або додаткові виплати; труднощі кількісного визначення економії; зниження продуктивності праці власних працівників; зниження якості сервісу, при несумлінності аутсорсера; втрату підприємством контролю над виконанням переданої на аутсорсинг бізнес-функції тощо [6, с. 129–130].

Отже, аналіз наукових публікацій [1, 7, 8] та інформації з інтернет-ресурсів свідчить про певні розбіжності щодо вигідності застосування аутсорсингу в діяльності підприємства та визначення його сутності. На нашу думку, аутсорсинг — це допоміжний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства, продукції або послуги шляхом подолання енергії активів і кризових явищ. Тому, аутсорсинг — це вихід непрофільних бізнес-функцій із системи без втрати її ключових властивостей з метою запобігання енергетичних ефектів.

Предметом аутсорсингу можуть бути всі бізнес-процеси. На аутсорсинг часто передається ведення будь-якої непрофільної діяльності організації, яка може здійснюватися й самостійними силами (документообіг, складання звітності та ін.). Однак значущі, стратегічні функції компанії також можуть бути предметом аутсорсингу. Наприклад, аутсорсинг маркетингової служби, служби логістики, навчального центру компанії тощо. Журнал Fortune затверджує, що як мінімум 90 % сучасних підприємств використовують аутсорсинг хоча б одного бізнес-процесу. Toyota, Honda, Chrysler делегують стороннім підрядникам приблизно 70 % бізнес-процесів. Значних успіхів у використанні аутсорсингу досягли японські компанії, які розробили і широко застосовують логістичну систему постачання «Just-in-Time», за якої зовнішній постачальник доставляє до замовника комплектуючі за чітким графіком, а одержувачу навіть немає необхідності створювати у себе їх резервний склад [9].

Отже, основною метою використання аутсорсингу є зменшення навантаження на основні види виробництва шляхом вивільнення зі складу непрофільних видів діяльності. Результатом цього є зменшення собівартості продукції, що виробляється, або послуги, яка надається підприємством при одночасному підвищенні їх якості за рахунок концентрації сил на основному бізнесі [1, с. 125].

Нормативно-правовою базою забезпечення стабільності розвитку та створення можливості керування і регулювання процесом аутсорсингу є закони, акти, міжнародні договори. Процес аутсорсингу в Україні є достатньо новим, тому існує лише загальна база правового регулювання процесу. Лист Національного Банку України № 42-311/382 від 29.01.2004 р. визначає, що у разі використання банком послуг аутсорсингу, для зменшення ризиків необхідно здійснити такі дії [10]:

- з'ясувати обставини, за яких можуть використовуватись послуги аутсорсингу та перелік операцій, до яких можуть бути залучені сторонні особи;
- визначити процедуру та критерії вибору постачальників послуг;
- провести моніторинг якості роботи і ризиків, пов'язаних з використанням сторонніх постачальних послуг.

Необхідно зазначити, що аутсорсингові послуги з правового погляду це — перш за все договірна робота, заснована на довірі. Аутсорсинг — це не лише взаємини «замовник — виконавець», це партнерство. Важливою складовою в партнерських відносинах є довіра. Треба зрозуміти, що дасть замовникові можливість довіряти партнеру, а звідси вже вибудувувати свої бізнес-стосунки. Залежно від обсягу наданої спеціалізованої організації функцій кожен вид аутсорсингу можна певним чином класифікувати на [11]:

- договір повного аутсорсингу, за яким у розпорядження постачальникові послуг на час дії контракту віддається штат співробітників, а можливо, і активи;
- договір часткового аутсорсингу, за якого велика частина підрозділів залишається у веденні клієнта;
- договір спільного аутсорсингу являє собою відносини, коли обидві сторони є партнерами у комерційній діяльності;
- договір проміжного аутсорсингу використовується у випадку, коли компанія, як правило, має своїх фахівців з високим рівнем кваліфікації, передає управління своїми підрозділами третій стороні;
- договір трансформаційного аутсорсингу, коли компанія-замовник запрошує постачальника послуг, повністю здійснює роботу підрозділу, розробляючи і створюючи новий кінцевий продукт і передаючи його згодом клієнтові.

Керуючись одним з важливих аспектів аутсорсингу — побудовою бізнес-відносин на рівні «замовник — виконавець», виокремлюють такі моделі аутсорсингу: горизонтальну (американську), пірамідальну (японську) та змішану. На відміну від горизонтальної моделі, за якої для вирішення одного поставленого завдання використовується більша кількість виконавців, пірамідальна модель передбачає більш довгострокову співпрацю на перспективу з можливістю розвитку галузевих і міжгалузевих кластерів. При цьому в практиці аутсорсингу європейських країн, включаючи Україну, простежується змішування пірамідальної та горизонтальної моделей за функціональною ознакою [12].

Розглянемо аутсорсинг логістичних функцій — звернення до спеціалізованих компаній зі збуту товарів, залучення торгових агентів, методи управління інтенсивністю розміщення замовлень. Передавати логістичну функцію в аутсорсинг доцільно за таких умов [13]:

- незалежні постачальники, які є фахівцями у цьому виді діяльності, виконують їх якісніше, з меншими витратами, швидше, з кращим рівнем сервісу, тобто спостерігається ефект спеціалізації;
- цей вид діяльності не впливає на зміну конкурентних переваг для підприємства;
- забезпечення синергійного ефекту за рахунок спільної діяльності, зниження трансакційних витрат;
- зниження ризику зміни споживчих переваг, технології;

- скорочення організаційної структури підприємства по вертикалі, зростання організаційної гнучкості та оперативності прийняття рішень;
- скорочення стадій розроблення та впровадження у межах життєвого циклу товарів;
- зосередження на ключових видах діяльності (інколи — ні);
- початку нового виду бізнесу (з «нуля»);
- зміни місця положення;
- реорганізація в результаті поглинання або придбання за збереження необхідної гнучкості, якщо це не веде до зниження загальної ефективності діяльності підприємства.

На думку науковців [13], передумовами для використання аутсорсингу логістичних функцій виступають недостатній рівень компетенції у певних видах логістичної діяльності, значні витрати на виконання операцій, кон'юнктура, корпоративна культура, розосередженість повного набору ресурсів в окремих підрозділах підприємства тощо.

Таким чином, проаналізувавши можливості передання логістичних функцій в аутсорсинг, його переваги та недоліки, можна сказати, що для клієнтів з'явиться можливість підвищення задоволеності від рівня сервісу, що своєю чергою призведе до зростання цінності, за якої ціна за послуги буде не домінуючою. Клієнти можуть отримати допомогу за економії коштів шляхом ефективного використання персоналу та мінімізувати зриви у діяльності підприємств за рахунок своєчасної закупівлі і поставки продукції. Також клієнт може отримати збільшення цінності при використанні передових технологій тощо.

Оскільки витрати на логістичні операції, зокрема у виробничих підприємствах, можуть перевищувати 60 % від роздрібною ціни товару, то звернення до аутсорсингу логістичних послуг може дати значний економічний ефект.

Під час передачі логістичних функцій на аутсорсинг рекомендується застосувати алгоритм передавання функцій та процесів в аутсорсинг [14]. Дана модель дозволяє провести детальний аналіз проблемних місць, на основі яких є можливість зосередитись на виявленні основних причин, які спричиняють передавання функцій чи процесів. Крім того, зосереджується необхідність оцінки поточного обсягу робіт постачальника, кількість інших потенційних угод з аутсорсингу, задоволеність рівнем сервісу тощо. Особливо звертається увага на оцінку ефективності проекту аутсорсингу, який вибирається з альтернативних, здійснюється порівняння результатів аналітичної роботи з очікуваними результатами реорганізації процесу обслуговування на основі критеріїв ефективності [14].

У результаті дослідження дев'яти провідних міжнародних компаній журнал AmericanShipper виокремив і ранжував 12 логістичних функцій, що найчастіше передають в аутсорсинг. Ранжування цих функцій виглядає так: надання інформації про управління перевезеннями і відслідковування вантажу; митне декларування вантажу; підготовка експортно-імпортової декларації; перевірка рахунку-фактури; організація вантажних перевезень з/в порти; складські операції; координування транспорту на місцях (на умовах вантажовідправника); переговори щодо транспортних тарифів; зв'язок з іноземними постачальниками; операції на стадії складання, випробування, маркування тощо; вибір перевізника; перевірка надійності виконання своїх зобов'язань перевізником. Зазвичай, опрацювання замовлень та управління товарно-матеріальними запасами залишаються переважно за компаніями, оскільки останні є інформацією про власність компаній, тобто комерційною таємницею про споживачів та їхній сервіс. Серед найпоширеніших послуг, виконуваних логістичними підприємствами України на засадах аутсорсингу, є транспортування вантажів, розроблення, адаптування і впровадження програмного забезпечення логістичних процесів. Нині в Україні актуальним є аутсорсинг автоперевезень. Поступово в Україні розвивається і аутсорсинг складського господарства. На ринку логістичних послуг, а саме у сфері складування, 70 % займають перепрофільовані склади і лише 10 % — високопрофесійні центри логістики та нові сучасні складські комплекси, які відповідають сучасним вимогам [15].

Передача логістичних функцій в аутсорсинг потребує формування та розроблення логістичних стратегій, оскільки розроблена логістична стратегія показує, як підприєм-

ство з допомогою логістики буде переходити від поточного стану до бажаного у майбутньому. Призначення логістичної стратегії — підтримка корпоративної, ділової і функціональних стратегій підприємства при управлінні матеріальними й супутніми потоками з оптимальними витратами ресурсів. Об'єктом логістичної стратегії виступає матеріальний потік. Протягом всього процесу розроблення логістичної стратегії повинні розглядатися ймовірні наслідки будь-якого з прийнятих рішень і практична можливість їх реалізації. Загальноприйнятого, універсального методу розроблення логістичної стратегії не існує, оскільки в реальному житті кожна з них має унікальний характер.

На рис. 2 запропоновано загальну модель формування і реалізації загальної стратегії з урахуванням передання логістичної функції в аутсорсинг.

Формування і реалізація стратегії передбачає виконання послідовних етапів. На першому етапі виконується моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовищ, визначаються місія і стратегічні цілі підприємства, аналізуються ресурси, обсяг, якість, розташування до сировинної бази та вимоги споживачів. На основі проведеного дослідження та отримання додаткових можливостей прогнозуються можливі результати альтернативних варіантів.

На другому етапі формується набір стратегічних альтернатив, які зумовлюють надбання конкурентних переваг, розробляються плани інтеграції стратегії, зокрема обґрунтовуються питання передачі бізнес-процесів, у тому числі логістики в аутсорсинг. На третьому етапі здійснюється обґрунтований вибір стратегії для отримання конкурентних переваг, розглядається можливість передачі функціональних бізнес-процесів в аутсорсинг. Як зазначалося раніше, в першу чергу обґрунтовуються питання відділення за межі діяльності підприємства логістичного функціоналу з метою оптимізації загальних витрат.

Після оцінювання можливостей реалізації стратегій, зокрема передачі в аутсорсинг непрофільних функцій, складається бюджет здійснення стратегічного бюджету, після чого проводиться стратегічний аудит, де оцінюються ступінь досягнення цілі, виявлення невідповідностей, розроблення коригувальних заходів. На кінцевому етапі стратегічного аудиту, якщо виявляються невідповідності в досягненні цілей, потрібно знову виконати всі етапи формування і реалізації стратегії, але стратегії, яка буде відповідати цілям і можливостям підприємства. Особливість даної моделі полягає у тому, що підприємства, враховуючи ринкові зміни, повинні розробляти загальну стратегію з позицій логістики розвитку. Сучасні логістичні підходи при формуванні стратегій підприємств орієнтуються на «...перенесення акцентів на користь потреб ринку й можливостей задоволення попиту та переході до інтегрованого управління потоковими процесами з чітким урахуванням потреб споживача» [16, с. 66]. Логістичні підходи надають можливість керівництву підприємств розглядати питання стратегії і тактики у комплексі, що значно посилить позиції підприємства у зовнішньому середовищі. Передача логістичних функцій в аутсорсинг з позицій логістики дозволить скоротити виробничі та транспортні процеси; поглибити партнерські відносини між підприємством і аутсорсером та досягти ефекту синергії, поєднуючи внутрішні та зовнішні зв'язки з метою раціонального використання потенціалу підприємства та розвитку збутових потокових процесів і потокових процесів з позицій споживачів.

Таким чином, чітке формулювання поставлених цілей залежно від обраної стратегії дає можливість підприємству визначити необхідність застосування аутсорсингу і у разі позитивного рішення скористатися можливістю щодо переведення логістичної функції за межі діяльності підприємства.

Висновки. У результаті теоретичного дослідження сутності поняття аутсорсингу, практичного застосування його на закордонних підприємствах визначено найбільш перспективні бізнесові напрями, які можуть скористатися послугами аутсорсингу. Незважаючи на певні проблеми його застосування в Україні, аналіз статистичних даних показав перспективи зростання ринку аутсорсингових послуг. Теоретичний аналіз наукових праць щодо сутності аутсорсингу дозволив визначити власну думку, що це вихід непрофільних бізнес-функцій із системи з метою запобігання енергетичних ефектів. Використання аут-

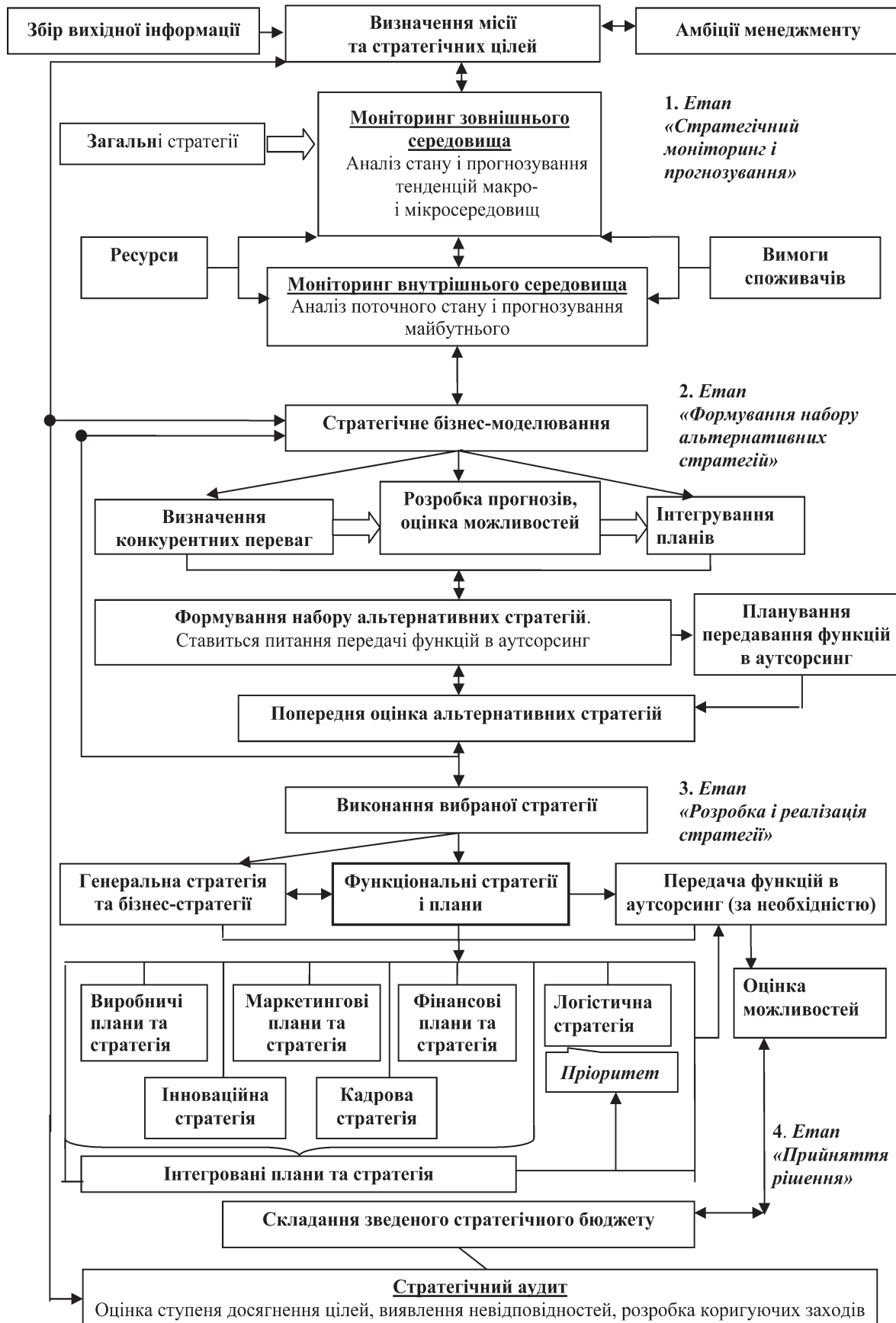


Рисунок 2 — Загальна структурно-логічна схема формування і реалізації загальної стратегії з можливістю передачі логістичної функції в аутсорсинг (розроблено авторами)

сорсингу в логістичній діяльності дозволить отримати значний економічний ефект, тому що в загальних витратах найбільшу частину займають логістичні витрати. Оскільки передача логістичних функцій в аутсорсинг є результатом стратегічного рішення, запропоновано концептуальну модель формування і реалізації загальної стратегії, з урахуванням передачі логістичної функції в аутсорсинг. Розроблена автором модель дозволить забезпечити максимальну взаємодію виконання послідовних етапів формування і реалізації загальної стратегії з застосуванням логістичних підходів, що передбачає наявність інтегрованої функціональної стратегії та її інтеграції в логістичну концепцію, а також отримання збалансованого стратегічного бюджету за різних варіантів прийняття стратегічних рішень.

Список літератури/References

1. Газуда Л. М., Салдан Т. Ю. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2015. Вип. 2 (4). Ч. 1. С. 124–128.
 Hazuda L. M., Saldan T. Yu. (2015) *Autsorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva* [Outsourcing as a tool for increasing the compatibility of the enterprise]. *Naukovy visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Serii Ekonomika* [Scientific reports of Mukacheve state university. Economics series], no. 2 (4), part 1, pp. 124–128.
2. К чему идёт аутсорсинг в Украине и в мире: тренды и прогнозы. URL : <https://blog.liga.net/user/abilous/article/30693>.
K chemu idet autorsing v Ukraine i v mire: trendy i prognozy [What is the outsourcing in Ukraine and in the world: trends and forecasts]. Available at : <https://blog.liga.net/user/abilous/article/30693>. Accessed 10 April 2019.
3. Огляд ринку аутсорсингових послуг. Темпи розвитку і прогноз на 2019. Available at : <https://eba.com.ua/oglyad-rynku-autsorsyngovyh-poslug-tempy-rozvytku-i-prognoz-na-2019>. Accessed 8 April 2019.
Ohliad rynku autsorsynhovykh posluh. Tempy rozvytku i prohnoz na 2019 [Overview of the outsourcing market. The pace of development and the forecast for 2019]. Available at : <https://eba.com.ua/oglyad-rynku-autsorsyngovyh-poslug-tempy-rozvytku-i-prognoz-na-2019>. Accessed 8 April 2019.
4. Хейвуд Дж. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. М. : Вильямс, 2004. 176 с.
 Kheyvud, Dzh. (2004). *Autsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv* [Outsourcing: Looking for competitive advantage]. Moscow, Williams Publ., 176 p.
5. Дубінський С. В. Розвиток аутсорсингу на промислових підприємствах України в умовах фінансово-економічної кризи. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2010. № 7. С. 42–48.
 Dubinskyi S. V. (2010). *Rozvytok autsorsynhu na promyslovykh pidpryiemstvakh Ukrainy v umovakh finansovo-ekonomichnoi kryzy* [Outsourcing development in the industrial enterprises of Ukraine in the financial and economic crisis]. *Visnyk NTU "KhPI" Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva* [Scientific reports series Visnyk NTU "KhPI" Technical progress and effectiveness of production], no. 7, pp. 42–48.
6. Дідух О. В. Сутність аутсорсингу та перспективи його застосування в Україні. *Економічний простір*. 2011. № 54. С. 173–182.
 Didukh, O. V. (2011). *Sutnist autsorsynhu ta perspektyvy yoho zastosuvannia v Ukraini* [Matter of outsourcing and perspectives of its usage in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir* [Economics space], no. 54, pp. 173–182.
7. Дідух О. В. Визначення основних переваг та недоліків використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 3. С. 128–132.
 Didukh, O. V. (2013). *Vyznachennia osnovnykh perevah ta nedolikiv vykorystannia autsorsynhu u hospodarskii diialnosti pidpryiemstv* [Determination of the main advantages and disadvantages of using outsourcing in the economic activity of enterprises]. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative economy], no. 3, pp. 128–132.

8. Зозульов О., Микало О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2009. № 8 (573). С. 16–24.

Zozuliov, O., Mykalo, O. (2009). *Autsorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii* [Outsourcing as a tool for increasing the compatibility of Ukrainian enterprises within globalization]. *Ekonomika Ukrainy* [Economics of Ukraine], no. 8 (573), pp. 16–24.

9. Бравар Ж-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. М. : Баланс Бизнес Букс. 2007. 236 с.

Bravar, Zh-L., Morgan, R. (2007). *Effektivnyy autsorsing. Ponimanie, planirovanie i ispolzovanie uspekhnykh autsorsingovykh otnosheniy* [Effective outsourcing. Understanding, planning and using successful outsourcing relationships]. Moscow, Balans Biznes Buks Publ., 236 p.

10. Методичні вказівки щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України : лист Національного банку України № 42-311/382 від 29.01.2004. К., 2004.

National Bank of Ukraine (2004). *Methodical recommendation on organization and functioning of risk-management systems in Ukrainian banks*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v_382500-04. Accessed 29 February 2019.

11. Аутсорсинг в банківській діяльності. Available at : <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/887>.

Autsorsynh v bankivskii diialnosti [Outsourcing in banking]. Available at : <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/887>. Accessed 12 April 2019.

12. Стахурська О. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. URL : http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850.

Stakhurska, O. *Autsorsynh v Ukraini i u sviti: osoblyvosti, tendentsii ta perspektyvy* [Outsourcing in Ukraine and in the world: differences, tendencies and perspectives]. Available at : http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850. Accessed 11 April 2019.

13. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 196 с.

Shandrivska, O. Ye., Kuziak, V. V., Khtei, N. I. (2014). *Lohistychnyi menedzhment. Teoretychni osnovy* [Logistic management. Theoretical foundations]. Lviv, Lviv Polytechnic Publ., 196 p. Available at : <https://pidruchniki.com/72667/logistika/autsorsing>. Accessed 15 April 2019.

14. Пальчик І. М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. Вип. 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>.

Palchyk, I. M. (2014). *Formuvannia lohistychnoi stratehii pidpriemstva u suchasnykh umovakh hospodariuvannia* [Forming of logistic strategy of an enterprise in the modern conditions of management]. *Efektivna ekonomika* [Effective economics], iss. 11. Available at : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>. Accessed 15 April 2019.

15. Сергеев В. И. Наиболее распространенные логистические стратегии. URL : http://www.elitarium.ru/2007/12/11/logisticheskie_strategii.html.

Sergeyev, V. I. (2007). *Naiboleye rasprostranonnnyye logisticheskiye strategii* [The most common logistic strategies]. Available at : http://www.elitarium.ru/2007/12/11/logisticheskie_strategii.html.

16. Шишкін В. О., Оверченко А. І. Впровадження логістичної стратегії як умова ефективного функціонування виробничого підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12). Том 3. С. 62–68

Shyshkin, V. O., Overchenko, A. I. (2015). *Vprovadzhennia lohistychnoi stratehii yak umova efektyvnoho funktsionuvannia vyrobnychoho pidpriemstva* [Implementation of logistics strategy as a condition for efficient operation of a production enterprise]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti* [Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property], no. 2 (12), vol. 3, pp. 62–68.

Цель — анализ современных тенденций аутсорсинга и возможностей его применения при передаче функций логистики за пределы деятельности предприятия в стратегическом контексте.

Методы. В процессе исследования использованы методы анализа, синтеза, абстрагирования и логического обобщения при формулировке авторского видения относительно определения понятия «аутсорсинг», выявление возможности применения логистических подходов и интеграции управленческих решений в разработке общей стратегии предприятия с учетом передачи функции логистики в аутсорсинг. Статистический анализ показал перспективы применения аутсорсинговых услуг и тенденцию развития рынка аутсорсинга. Применение моделирования показывает последовательность действий при формировании и реализации общей стратегии с возможностью передачи функции логистики в аутсорсинг.

Результаты. В статье рассмотрены преимущества аутсорсинга и причины широкого применения на зарубежных предприятиях. Исследована динамика рынка аутсорсинговых услуг в Украине и выявлено, что с каждым годом прогнозируется рост дохода от аутсорсинговых услуг, если предприятия выберут прибыльные направления деятельности. Определено, что в Украине наибольшая доля аутсорсинговых услуг приходится на ИТ-бизнес, но недостаточно внимания уделяется выводу других бизнес-функций в аутсорсинг в реальных секторах экономики. На рынке аутсорсинговых услуг существуют определенные проблемы, которые могут привести к значительному замедлению его роста. К проблемам относятся: недостаточная поддержка государства, непредсказуемость экономического состояния, ненадежность партнерских отношений, недостаточность методологических основ обоснования управленческих решений о передаче бизнес-функций в аутсорсинг и т. д. Исследованы теоретические основы аутсорсинга и предложено авторское определение понятия «аутсорсинг». Проанализирован механизм организации аутсорсинга вспомогательных бизнес-процессов предприятий, выявлено недостаточность научных разработок по обоснованию стратегических решений передачи непрофильных функций в аутсорсинг. Выделены преимущества передачи логистических функций в аутсорсинг и виды логистических функций, которые зачастую передают в аутсорсинг. Передача логистических функций в аутсорсинг, в современных условиях, акцентирует внимание на применении логистической концепции при формировании и разработке общей стратегии. Предложена концептуальная модель формирования и реализации общей стратегии, с учетом передачи функции логистики в аутсорсинг.

Ключевые слова: аутсорсинг, управление, функция логистики, стратегия, логистическая концепция, модель.

Objective. The objective of the article is to analyze current trends in outsourcing and the possibility of its use in the transfer of logistics functions beyond the company's activities in the context of strategic management.

Methods. The study used the methods of analysis, synthesis, abstraction and logical generalization in formulating the author's view on the definition of the concept of «outsourcing», identifying the possibility of applying logistic approaches and integrating management decisions in developing a common enterprise strategy taking into account the transfer of the logistics function to outsourcing. Statistical analysis showed the prospects for the use of outsourcing services and the development trend of the outsourcing market. The use of modelling shows the sequence of actions in the formation and implementation of a common strategy with the possibility of transferring the logistics function to outsourcing.

Results. The article discusses the benefits of outsourcing and the reasons for widespread use in foreign enterprises. The dynamics of the outsourcing services market in Ukraine has been studied and it has been revealed that the growth in revenue from outsourcing services is predicted every year if enterprises choose profitable business lines. It was determined that the largest share of outsourcing services falls on the IT business in Ukraine, but not enough attention is paid to the transfer of other business functions to outsourcing in real sectors of the economy. There are certain problems in the market of outsourcing services that can lead to a significant slowdown in its growth. These problems include: insufficient state support, unpredictability of the economic state, unreliability of partnerships, insufficient methodological foundations for substantiating management decisions on outsourcing business

functions etc. The theoretical fundamentals of outsourcing are investigated and the author's definition of the concept «outsourcing» is proposed. The mechanism of organizing the outsourcing of auxiliary business processes of enterprises was analyzed, it was revealed the insufficiency of scientific developments to substantiate strategic decisions for the transfer of non-core functions to outsourcing. The advantages of outsourcing logistic functions and types of logistic functions that are often outsourced are highlighted. The transfer of logistics functions to outsourcing, in modern conditions, focuses on the application of the logistics concept in the formation and development of a common strategy. A conceptual model of the formation and implementation of the overall strategy is proposed, taking into account the transfer of the logistics function to outsourcing.

Keywords: outsourcing, management, logistics function, strategy, logistics concept, model.

Надійшла до редакції 27.04.19

DOI : 10.33274/2079-4762-2019-45-1-52-58

УДК: 65.012:338.2

Приймак Н. С.,
канд. екон. наук
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського,
Кривий Ріг, Україна,
e-mail: priymak@donnuet.edu.ua

КОНФІГУРАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

UDC: 65.012:338.2

Priymak N. S.,
PhD in Economic sciences,
Associate Professor

Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,
Kriviy Rih, Ukraine,
e-mail: priymak@donnuet.edu.ua

MODERN ENTERPRISES CONFIGURATION CHANGE MANAGEMENT

Мета. Обґрунтування загальної конфігурації управління змінами сучасного підприємства та її змістоутворюючих елементів.

Методи. Теоретико-методологічною базою дослідження виступали положення теорій менеджменту та теорії змін. Для досягнення поставленої мети у статті автором використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження, а саме: методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, дедукції, наукової абстракції, порівняння, групування, розукрупнювання, а також діалектичного методу наукового пізнання та моделювання (для побудови моделі об'єкта управління та загальної конфігурації управління змінами).

Результати. Обґрунтовано, що управління змінами на підприємстві як самостійний процес менеджменту має відбуватися в рамках єдиної конфігурації, яка визначає складові управління змінами, їх підпорядкованість та внутрішньокорпоративні зв'язки в процесі реалізації змін. Метою управління змінами на підприємстві є ефективне впровадження змін і постійне орієнтування системи управління на зміни, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Об'єктом управління змінами є підприємство як складна, відкрита система, платформа змін. Предметом управління змінами можуть бути визначені внутрішні корпоративні відносини і зовнішні відносини, що виникають у процесі змін.

Ключові слова: зміни, управління змінами, менеджмент, підприємство, суб'єкти змін, об'єкти змін, предмет змін.

© Н. С. Приймак, 2019