

6. Бабайлов, В.К. Обзор литературных источников как метод эксперимента / В. Бабайлов, А. Баленко, А. Хмелевская // Бизнес-Информ. – 2006. №3. – С.103-104.

7. Бабайлов, В.К. Формирование научного понятия на основе методики «2С70» / В. Бабайлов // Бизнес-Информ. – 2005. – №9-10. – С. 112 – 113.

8. МЕНЕДЖЕРОВ РЕВОЛЮЦИЯ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.psyoffice.ru](http://www.psyoffice.ru)

9. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 1997. – 704 с.

Стаття надійшла: 01.10.2015 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

УДК 339.138

JEL Classification: L51, M20

## ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Носик Л.В., аспірант

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

**Анотація.** В статті проаналізовано світовий досвід використання аутсорсингу як цінного інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств. У роботі розкрито винятковість запровадження аутсорсингу у різних країнах світу та в Україні, виділено ряд спеціальних характеристик, переваги та недоліки використання аутсорсингу ґрунтуючись на можливості зменшити обома сторонами витрати на виробництво та покращення якості роботи підприємств, а також ґрунтуючись на можливих проблемах, ризиках та причин його використання. Визначено основні чинники, що спричиняють необхідність прийняття рішення про аутсорсинг. Наведено класифікації його видів за економічним значенням і за засобами організації взаємодії між підприємствами. Результати оцінки виявили необхідність в використанні стратегії аутсорсингу на підприємствах, а також необхідність в поліпшенні українського законодавства в цій області.

**Ключові слова:** аутсорсинг, переваги аутсорсингу, недоліки аутсорсингу, конкурентоспроможність, класифікації аутсорсингу, інструмент бізнесу.

## ADVANTAGES AND DISADVANTAGE OF OUTSOURCING IN THE ENTERPRISES ACTIVITY

Liliia Nosyk, Post-graduate

Kharkiv National Automobile and Highway University

**Summary.** The article analyzes the international experience of outsourcing as an important tool to improve the competitiveness of enterprises. The paper disclosed exclusivity outsourcing around the world and in Ukraine, highlighted a number of special characteristics, advantages and disadvantages of outsourcing based on the ability to reduce both parties production costs and improve the quality of enterprises and based on possible problems, risks and reason use. The main factors causing the need for the decision to outsource. The classification of species on its economic value and means of interaction between enterprises. The evaluation results revealed the need to use strategy Outsourcing enterprises, as well as the need for improved Ukrainian legislation in this area.

**Keywords:** outsourcing, advantages of outsourcing, disadvantages of outsourcing, competitiveness, classification of outsourcing, business tool.

**Постановка проблеми.** У наш час ринкові умови діяльності підприємств набувають досить стрімкого характеру. До опанування нових інструментів управління, одним з яких є аутсорсинг, суб'єктів господарювання спонукають економічний розвиток та пов'язанна з ним конкуренція. Конкурентні прерогативи підприємства та наступний їх розвиток залежать від ефективності прийнятих рішень в економічному, організаційному, та стратегічному планах. Аутсорсинг – це одне з багатьох рішень конкурентоспроможності за рахунок виділення на підприємстві другорядних функцій [1]. Аутсорсинг – це передача не основних (другорядних) бізнес-процесів організації (аутсорсеру) для їхньої реалізації й функціонування, як правило, аутсорсер спеціалізується на здійсненні переданого бізнесу-процесу. Наприклад, передача функцій по роботі з персоналом (підбір, набір, ведення всієї бухгалтерії дотичної персоналу і т.д.) кадровому агенству або ж передача функцій транспортування й складування транспортно-логістичній фірмі

і так далі. При реалізації такої схеми аутсорсер виступає в ролі підрядника, а організація передавальна бізнес-процес у ролі замовника [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато вчених займалися дослідженням аутсорсингової діяльності, вони запропонували свої підходи до визначення ефективності застосування аутсорсингу, серед яких є Б. А. Анікін, А. Ю. Бархаєва, А. Гуральчик, Л. А. Захарченко, О. В. Дідух, С. О. Календжян, О. Л. Логіненко, Т. Н. Рибіна, А. В. Софріков, М. В. Татьянок, В. І. Цветкова, Ю. Ю. Фролова, А. М. Шестоперов, С. В. Юрьєв, О. Ю. Гусєва, Л. Л. Покровська, І. А. Заїнчовська, Дж. Хейвуда, А. В. Вронський.

Аутсорсинг розглядався вченими як організаційна форма інтеграції підприємств і форма господарських відносин, спосіб залучення персоналу і ресурсів інших організацій, стратегія розвитку підприємства, спосіб реорганізації підприємства, форма взаємодії крупного та малого капіталу, спосіб запозичення персоналу, метод оптимізації господарської діяльності, інструмент підвищення конкурентоспроможності, спосіб вдосконалення виробничих відносин.

**Невирішені складові загальної проблеми.** На сьогодні, недостатньо дослідженим залишається питання, яку саме роль аутсорсинг виконує у сьогоднішніх економічних реаліях в діяльності підприємств.

**Формулювання цілей статі.** Метою даної статті є виявлення переваг та недоліків аутсорсингу на підприємствах і визначення доцільності його використання, а також проаналізовано класифікації та види аутсорсингу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В наш час аутсорсинг є одним із найефективніших інструментів бізнесу, тому що його основний намір полягає в можливості передавання зовнішньому виконавцеві непрофільних функцій підприємств як цілкоміто, так і частково як на тривалий термін, так і на недовгий період часу. Найголовніше при використанні аутсорсингу – це є чіткий аналіз та контроль усіх вирішуваних підприємствами завдань, співставлення їх зі стратегічними цілями, щоб раціонально визначити обсяг робіт, які доцільно передавати компанії-аутсорсеру. Проте передавання функцій аутсорсеру може викликати й негативні наслідки.

Необхідно проаналізувати так звану «зворотну сторону» аутсорсингу, ґрунтуючись на можливих проблемах та ризиках при використанні аутсорсингу [3].

1. Основним і головним чинником відмови від використання аутсорсингу є потенційна монополія з боку можливого постачальника аутсорсингових послуг, так як їх виконання монополістом може призвести до необґрунтованого та різкого збільшення ціни аутсорсингової продукції або послуги в майбутньому.

2. Відсутність надійних постачальників послуг у цьому секторі бізнесу криє в собі додаткові ризики, які не слід допускати в безперервному процесі організації.

3. Зниження оперативності бізнес-процесу нижче необхідного рівня пов'язано з тим, що збільшення строків надання аутсорсингової компанією послуг може сповільнити процес основного виробництва.

4. Передача деяких бізнес-процесів призводить до ускладнення логістичного взаємодії між внутрішніми системами підприємства і системами аутсорсингової фірми. Саме місця логістичних стикувань можуть бути джерелами проблем.

5. Збільшення частки транзакційних витрат (витрат, пов'язаних з веденням переговорів та укладенням контракту, обміном інформації між підприємством і аутсорсером, контролем за дотриманням умов аутсорсингового договору тощо).

6. Якщо підприємство має власні сучасними рішеннями в області тієї виробничої діяльності, яка буде делегована аутсорсеру, то йому передається ноу-хау, різна комерційна інформація. Таким чином, не виключена можливість витоку конфіденційної інформації.

7. Укладення договору з аутсорсинговою фірмою впливає в тому числі і на соціальні сфери. У разі якщо підприємство займалося делегованими бізнес-процесами, неминує скорочення або передача персоналу іншому підприємству.

8. Правові ризики. У російському законодавстві не до кінця опрацьовані питання, пов'язані з аутсорсинговою діяльністю, особливо у великих підприємствах холдингового типу. Тому ймовірні порушення законодавства, які можуть призвести до різних штрафних санкцій. При наявності вищеписаних негативних факторів проблема відсікання непрофільних виробництв (бізнесів) може бути вирішена, наприклад, за допомогою зарубіжних аутсорсингових компаній. При цьому більш висока ціна продукції повинна компенсуватися більшою конкурентоспроможністю, меншим рівнем шлюбу, поліпшеними експлуатаційними характеристиками. З вищесказаного випливає, що процес пере-

ходу на аутсорсинг загрожує багатьма ризиками і перед прийняттям остаточного управлінського рішення вимагає детального опрацювання і аналізу економічних і правових питань із залученням широкого кола фахівців.

Негативним моментом при використанні аутсорсингу є зниження продуктивності праці власного персоналу підприємств-замовників через те, що аутсорсинг передбачає передавання частини персоналу у його розпорядження або звільнення персоналу, внаслідок чого мотивація працівників різко знижується. Також можливим є зниження якості функцій, що були передані сторонній організації через несумлінне виконання або непрофесійність аутсорсера.

Та попри такі негативні фактори, можна виділити наступні загальні переваги використання аутсорсингу [3]:

1. Концентрація власних ресурсів (персонал, обладнання тощо) на основних видах діяльності. Функції, що забезпечують основну діяльність, делегуються стороннім компаніям, що надають послуги аутсорсинга в конкретній області. Як правило, при використанні аутсорсингу відбувається перерозподіл ресурсів, раніше задіяних на другорядних напрямках.

2. Зниження собівартості процесів і функцій, переданих аутсорсеру. Це може відбуватися за рахунок вузької спеціалізації фірми-аутсорсера, що знижує вартість за рахунок «оптової» продажу знань і умінь, а також в силу наявності конкуренції.

3. Підвищення якості кінцевої продукції. Існують гарантії того, що делегується процеси будуть виконані завідомо якісно, так як цим займається група професіоналів аутсорсингової фірми, які спеціалізуються на даній галузі, застосовують ефективні технічні засоби і технології мають багатий досвід виконання подібних операцій для сторонніх організацій різного профілю діяльності.

4. Перерозподіл інвестиційних ресурсів в основну діяльність підприємства, оскільки аутсорсинг знижує необхідність інвестування в підтримку другорядних функцій і в розвиток діяльності, що не забезпечує основну частку прибутку компанії.

5. Доступ до новітніх технологій. Компанія-аутсорсер завдяки ефектові «оптових» продажів своїх послуг має більше стимулів і можливостей для придбання й освоєння нових технологій роботи, що в рамках окремого підприємства може бути нерентабельно.

6. Отримання доступу до ресурсів, яких немає у компанії. Це відбувається, наприклад, при розвитку діяльності в регіонах при створенні нового бізнесу, при вирішенні нових або нетипових для компанії завдань.

7. Підвищення надійності бізнес-процесів. Аутсорсинг припускає виконання компанією-аутсорсером численних однотипних задач, що забезпечує нагромадження практичного досвіду.

8. Передача відповідальності за виконання конкретної функції по суті це розподіл ризику між компанією й аутсорсером.

Основними мотивами, якими керуються фірми, що приймають рішення про аутсорсинг, є бажання зменшити обом сторонами витрати, збільшити гнучкість підприємства, покращити обслуговування клієнтів. Проте в Україні аутсорсинг на ринку логістичних послуг розвивається не так активно, як у західних країнах.

Сутність аутсорсингу як принцип управління полягає в тому, що він являє собою відмову від власного бізнес-процесу і придбання послуг з його реалізацією іншою організацією. З іншого боку, аутсорсинг – це технологія менеджменту, яка полягає в передачі сторонній компанії деяких бізнес-функцій або частини бізнес-процесу підприємства, що дозволяє оптимізувати структуру управління підприємств за рахунок зосередження на основному завданні та передачі непрофільних функцій і корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим підрядникам. Аутсорсинг допомагає компаніям функціонувати і розвиватися на ринку, при цьому скорочуючи свої витрати, швидше адаптується до умов зовнішнього середовища, підвищити якість продукції і послуг, зменшити ризики. Застосовуючи аутсорсинг, компанія-замовник отримує можливість сконцентруватися на тих бізнес-процесах, які властиві саме їй, на своїй специфіці [4].

Термін «аутсорсинг» запозичений з англійської мови (від англ. «outsourcing») і дослівно перекладається як використання чужих ресурсів. Незважаючи на те, що законодавство України не передбачає наявності такого поняття як «аутсорсинг», заключення «Контракту на аутсорсинг».

В даний час класифікація форм і видів аутсорсингу не усталилася, так як відносини між компанією - замовником і виконавцем в рамках конкретних угод можуть мати

значні відмінності, цьому можуть бути різні причини (поява нових форм взаємовідносин, швидкі темпи розвитку певного сектора бізнесу, законодавчі обмеження тощо) [5].

Відповідно до критеріїв класифікації розрізняють:

1. по країні – виробнику:

- іншоринг (коли робота здійснюється іншою компанією, але всередині країни);
- оффшоринг (коли розробка направляється в іншу країну).

2. за видом діяльності:

- виробничий аутсорсинг;
- невиробничий аутсорсинг (аутсорсинг бізнес-процесів);
- аутсорсинг інформаційних технологій.

3. За формою організації спільної діяльності:

- зовнішній і внутрішній аутсорсинг;
- повний і частковий аутсорсинг.

4. По відношенню до профільної діяльності:

- аутсорсинг основних процесів;
- аутсорсинг допоміжних процесів.

5. У відповідності з функціями менеджменту:

- аутсорсинг організації;
- аутсорсинг контролю;
- аутсорсинг планування;
- аутсорсинг мотивації;

Аутсорсинг є досить потужним та невід’ємним інструментом підвищення ефективності роботи промислового виробництва у економічно розвинутих країнах світу, він забезпечує конкурентоспроможність зарубіжних компаній на глобальному ринку. Завдяки аутсорсингу в таких країнах, як Японія, США, Німеччина, Франція, Італія, Іспанія, Туреччина забезпечено високі темпи економічного розвитку. Попри те, що аутсорсинг набуває дуже стрімке зростання на світовому ринку, українські підприємства досить рідко вдаються до подібних схем у діловій практиці. Багато вітчизняних компаній, особливо крупних, все ще будують свою діяльність на принципах натурального виробництва і неповністю усвідомлюють переваги аутсорсингу. Із-за нерозвиненості ринку аутсорсингу, незначний рівень теоретичної розробки проблеми вітчизняними науковцями та висвітлення результатів прикладних досліджень, пов’язаних з реалізацією успішних аутсорсинг-проектів створює перешкоди на шляху впровадження ефективних аутсорсингових схем на вітчизняних підприємствах.

Багато компаній використовують аутсорсинг, за необхідністю, сконцентрувати основні зусилля на основній діяльності підприємства і досягти не малих конкурентних переваг за рахунок зниження витрат при збільшенні ефективності виробництва. Ефект від застосування аутсорсингу дозволить замовнику зменшити операційні витрати приблизно на 35% і підвищити приріст капіталу в середньому на 6% при одночасному прискоренні темпів зростання доходів. Різні підрахунки експертів показали, що у США послугами професійних підрядників користуються приблизно 60% підприємств, у Європі – близько 45%. Компанія Yankelovich Partners провела дослідження в 14 країнах світу, 63% з опитаних підтвердили, що вони передали в управління підрядникам одну або кілька непрофільних функцій. З тих, хто здійснив аутсорсинг, 84% були позитивно налаштовані і стверджували, що задоволені роботою компаній-аутсорсерів [6].

Ризик витоку інформації при передачі на аутсорсинг одразу кількох важливих функцій є одним із найголовніших недоліків аутсорсингу в Україні, тому що миттєво з’являється новий конкурент на ринку, який використовує досвід і знання підприємства, що використовувало аутсорсинг. Для того, щоб не виникло такого ризику, потрібно передати різні непрофільні функції підприємств різним аутсорсерам, але врахувати, що витрати будуть високі. Одним із найефективніших маневрів є розроблення аутсорсингового договору, який передбачає усі можливі ризики, що можуть виникнути у процесі співпраці підприємства-замовника й аутсорсера, розроблені технічні завдання та умови оплати. Ситуація, що склалася на ринку України, засвідчує, що аутсорсинг в Україні перебуває на низькому рівні через те, що вітчизняні підприємства не довіряють зовнішнім надавачам послуг, в яких присутня невідповідність цін на послуги аутсорсерів та їх якості, в той час, коли закордонні підприємства широко використовують його у практиці ведення бізнесу [6].

**Висновок або наукова новизна.** Проаналізувавши всі переваги та недоліки щодо аутсорсингу, використання цього інструменту бізнеса є потужним підвищенням ефективності праці будь-якого підприємства. В компаніях досить часто виникають ситуації, коли набагато вигідніше укласти договір з постачальником аутсорсингових послуг, аніж

утримувати такі підрозділи. Однак його запровадження, що здається легким на перший погляд, пов'язано зі значною кількістю проблем, як то складність обґрунтування видів діяльності, що підлягають аутсорсингу, доведення ефективності його запровадження та непростий механізм дії, існування розширеної пропозиції аутсорсингових послуг, які досить часто є неякісними та дорогими, та ін. Все це доводить актуальність досліджуваного питання на початковому та подальших етапах.

#### **Перелік посилань.**

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.

2. Що таке аутсорсинг? – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prostoweb.kiev.ua/content/outsorsing>.

3. Справочник экономиста [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.profiz.ru/se/11\\_2010/celesobraznost\\_outsorsing](http://www.profiz.ru/se/11_2010/celesobraznost_outsorsing).

4. Горова К.О. Переваги та недоліки залучення аутсорсингу / К.О. Горова // Вісник соціально-економічних досліджень : збірник наукових праць. - 2013. - №4(51). - С. 210 - 216.

5. КВЕД 2010 (класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010, дійсна з 2012 року) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://kchp.com.ua/novoe/l.html>.

6. Уткин Э.А. Управление бизнесом. Аутсорсинг и развитие компании / Э.А. Уткин // Справочник экономиста. – 2004. - №1 - Режим доступу: <http://www.itbc.ru/articles/outsorsing.html>.

Стаття надійшла: 15.09.2015 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горовий Д..А.



УДК 338.3 : 338.45

JEL Classification: E 230 : L 620

## **АВТОМОБІЛЕБУДУВАННЯ ЯК ПРОВІДНА ПІДГАЛУЗЬ МАШИНОБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Шевченко І.Ю., к.е.н.

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

**Анотація.** Предметом статті є прикладні аспекти функціонування підприємств вітчизняного автомобілебудування; метою дослідження – виявлення основних тенденцій розвитку автомобілебудування як провідної підгалузі машинобудування в Україні. Методологію написання статті склали загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: метод аналізу та синтезу, системний підхід і традиційні прийоми економічного аналізу.

У ході дослідження було проведено ретроспективний аналіз зміни обсягів виробництва легкових, вантажних автомобілів і автобусів в Україні; виявлено динаміку зміни обсягів експорту та імпорту автомобілів в період 2004-2014 рр. та основні країни-імпортери і країни-експортери автомобілебудівної продукції; ідентифіковано основних вітчизняних автовиробників і охарактеризовано їх асортименту політику; оцінено зміни конкурентних позицій вітчизняних автомобілебудівників на національному ринку продажу автомобілів в останнє п'ятиріччя. Зроблено висновок про необхідність впровадження активних протекційних заходів з боку держави щодо забезпечення стабілізації розвитку підприємств автомобілебудування в Україні та посилення конкурентних позицій вітчизняних автовиробників на національному і міжнародному ринку продажу автомобілів.

Результати дослідження мають цінність як зведена статистична інформація для зарубіжних і вітчизняних учених, аналітиків ринку продажу автомобілів, працівників органів державної влади.

**Ключові слова:** автомобілебудування, машинобудування, підгалузь, легкові автомобілі, вантажні автомобілі, автобуси

## **AUTOMOBILE CONSTRUCTION AS THE LEADING SUBSECTOR OF MECHANICAL ENGINEERING IN UKRAINE**

Inna Shevchenko, PhD in Economics

Kharkiv National Automobile and Highway University

**Summary.** The subject of the article is the practical aspects of the domestic automotive industry enterprises functioning; the purpose of the research is identifying the main trends in development of the automobile construction as the leading subsector of mechanical engineering in Ukraine. The methodology amounted general scientific