

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АУТСОРСИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Обґрунтовано необхідність використання новітніх форм управління підприємством та визначено особливості формування стратегії аутсорсингу бізнес-процесів промислових підприємств

Ключові слова: аутсорсинг, бізнес-процеси, підприємство, стратегія

Постановка проблеми. Інтеграція України у світовий економічний простір зумовлює об'єктивну необхідність використання нових форм, методів та інструментів управління. Все ширше визнається необхідність прийняття управлінських рішень на основі науково обґрунтованої процедури їх передбачення, регулювання, пристосування до зовнішніх умов, які постійно змінюються. Саме невизначеність та ризики внутрішнього та зовнішнього середовища, нестабільність політичної ситуації, неврегульованість вітчизняних ринків збуту зумовлюють значну актуальність використання концепції стратегічного управління, оскільки забезпечення стабільної роботи підприємства можливе завдяки впровадженню результативного стратегічного управління.

Сьогодні успіх підприємства прямо пропорційно залежить від його спроможності трансформувати свою бізнесову модель ще до того, як це змусять його зробити обставини. Успіх залежить не від інерції, а від гнучкості – здатності до динамічної зміни основних моделей та стратегій бізнесу у відповідності до змін оточення. Гнучкість у даному випадку розглядається не як вміння виходити з вже існуючої кризи, а як постійна готовність до стратегічного передбачення та пристосування до глибоких, малопомітних змін, які можуть в решті-решт становити загрозу для існування основного бізнесу підприємства і, на думку багатьох фахівців, відіграє все більшу роль у визначенні конкурентних переваг.

У сучасних динамічних умовах господарювання вітчизняні промислові підприємства повинні розробляти нові стратегії діяльності, які дозволять мінімізувати витрати, забезпечити ефективну діяльність підприємства та підвищити їх конкурентні позиції на ринку.

Одним із ефективних механізмів вирішення поставлених задач є використання аутсорсингу, сутність якого полягає у покращенні роботи компанії за рахунок передачі деяких функцій на виконання зовнішнім організаціям з метою оптимізації всіх видів ресурсів і концентрації на основному виді діяльності.

Аутсорсинг бізнес-функцій стає все популярнішою альтернативою для традиційних, вертикально інтегрованих підприємств, які самостійно організують і реалізують всі виробничо-збутові завдання. Зростаюча кількість аутсорсингових партнерств у цілому світі призводить до розвитку гнучкіших організацій, які спираються на ключових компетенціях і взаємно корисних довгострокових бізнес-стосунках з партнерами.

Вітчизняний ринок аутсорсингових послуг тільки набуває динамічного розвитку, що впливає на необхідність формування підходів до розробки ефективної стратегії передачі частини бізнес-процесів зовнішнім фірмам.

Аналіз результатів останніх досліджень і публікацій.

Вагомий внесок у розробку концепції стратегічного управління зробили такі відомі західні та вітчизняні фахівці як А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд, І. Ансофф, О.С. Віханський, З.С. Шершньова, С.В. Оборська, Г.І. Кіндрацька та інші. Проблеми сутності, завдань та ефективності аутсорсингу були об'єктом досліджень як вітчизняних так і зарубіжних науковців, серед яких: Р. Морган, Д. Дойл, Б.А. Анікін, А.Г. Загородній, Г.О. Партин, Є.М. Куцин, Л.О. Лігоненко, Ю.Ю. Фролова, Л.В. Чижевська, І.М. Вигівська, А.П. Дикий, А.С. Скакун, Н.М. Шмиголь. Однак, одним із дискусійних питань, яке недостатньо висвітлено у працях науковців, є розробка стратегії здійснення аутсорсингових операцій на підприємствах.

Мета дослідження полягає в окресленні особливостей формування стратегії аутсорсингу бізнес-процесів промислових підприємств.

Викладення основного матеріалу. Перехід до ринкової економіки обумовив передачу на рівень підприємства функцій визначення оптимальних шляхів власного виживання та розвитку, що поставило перед менеджерами вітчизняних підприємств завдання опанування засад стратегічного управління [2, с. 136].

У вітчизняній практиці застосування стратегічного підходу до управління підприємством залишається обмеженим. Головними причинами такого становища є: недостатня дослідженість методологічних проблем у сфері стратегічного управління; не систематизований належним чином порядок прийняття й реалізації стратегічних рішень; відсутність налагоджених та перевірених інструментів розробки і реалізації стратегії; неспроможність ув'язати стратегічний рівень управління підприємством з операційним, тобто довести стратегію до певного виконавця; помилкове очікування керівниками підприємства миттєвого результату. Крім того, керівництво підприємствами виступає проти руйнування традиційних взаємовідносин в процесі управління в підприємстві, немає відповідної мотивації, інформаційне забезпечення недостатнє для ефективного стратегічного управління [1, с. 79].

У роботах зарубіжних та вітчизняних фахівців наводяться численні підходи до формування та реалізації стратегії на різних рівнях управління, які значною мірою базуються на різних тлумаченнях стратегії, різних пріоритетах, який надається факторам, на підставі яких приймаються стратегічні рішення, та різних оцінках стану цих факторів [2, с. 136].

Слово "стратегія" походить від древньогрецьких слів "stratos" – "армія" та "agos" – "я керую". Відповідно, поняття "стратегія" первинно тлумачилося як мистецтво або наука ведення воєнних дій.

За визначенням Г. Мінцберга [8, с.16] "Стратегія – це принцип поведінки або отримання певної моделі поведінки". М. Портер зазначав, що "стратегія являє собою створення – завдяки різноманітних дій – унікальної і цінної позиції". За твердженням І. Ансоффа стратегія – є набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності. Б. Карлоф визначає стратегію як узагальнюючу модель дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії. А.А. Томпсон і Д.Ж. Стрікланд, вважають, що стратегію краще за все розглядати "як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на чолі конкурентної боротьби". І.П. Булевєв визначає стратегію як комплекс системних заходів, направлених на підвищення ефективності функціонування підприємств [3]. Череп А.В., Краснокутська Ю.М. трактують стратегію як сукупність генеральних цілей та засобів їх досягнення, які сформовано у комплексний план, реалізація якого в майбутньому надасть змогу підприємству досягнути поставлених цілей шляхом вибору альтернативного напрямку розвитку, ефективного розподілу ресурсного потенціалу підприємства, а також проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього оточення [4]. Н.А. Хрущ розглядає стратегію як визначення напрямку та масштабів діяльності організації в довгостроковій перспективі та ідеально визначає ресурси, які відповідають умовам середовища, що змінюється, особливо, ринкові, клієнтна, споживачам з метою задоволення очікувань власників підприємства [6].

Потреба в зміні стратегій підприємства обумовлюється, як правило, неспівпаданням об'єктивно можливої стратегії і стратегії, що використовується підприємством за даним видом діяльності на практиці, що викликає необхідність проведення реінжинірингу для цього виду діяльності. Крім того, характер необхідної стратегії багато в чому визначає вибір бізнес-процесів для передачі зовнішнім контрагентам і задає цільові установки для реорганізованих бізнес-процесів [5].

Проблематика визначення оптимальних глибин перетворення є елементом виробничої (або – ширше – операційної) стратегії підприємства. Глибина перетворення визначає діапазон ланцюга вартості, який буде реалізуватися або вже реалізується в рамках підприємства через його виробничий (операційний) потенціал. Можливі три варіанти глибини перетворення, а вибір певного варіанту має стратегічне значення з точки зору формування структури господарської діяльності (рис. 1) [7].

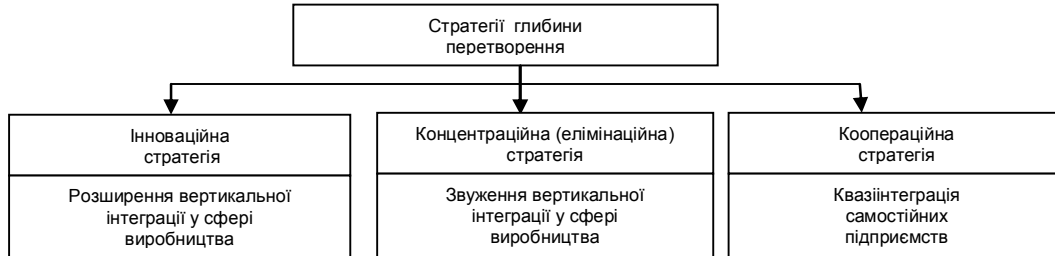


Рис. 1. Стратегії глибини перетворення

Вони можуть становити вихідний пункт для аутсорсингових рішень операційних функцій. Вирізняються три стратегії формування глибини перетворення: інноваційна, концентраційна (елімінаційна) і коопераційна [7, с. 134].

Інноваційна стратегія полягає у розширенні діапазону виробничої/операційної діяльності, виконуваної в організаційній структурі підприємства. В результаті цього продукція, отримувана досі на ринку в результаті ринкових трансакцій, виробляється підприємством. Реалізація цієї стратегії відбувається за допомогою інсорсингу [8, с. 187].

Аргументи, що обґрунтовують застосування інноваційної стратегії:

- зменшення витрат;
- збільшення можливостей диференціації продукції;
- більш легкий доступ до технологій;
- покращення конкурентної позиції.

На особливу увагу заслуговує перший аргумент – зменшення витрат. Мова йде про так звані трансакційні витрати:

- витрати підготовки, наприклад, витрати пошуку і здобування інформації про потенційних контрагентів і їх ситуацію;
- некоопераційні витрати, наприклад, витрати на переговори, формулювання і погодження угод,
- витрати контролю, наприклад, витрати забезпечення дотримання термінів, виконання якісних, кількісних і цінових вимог, а також, можливо, забезпечення торгівельної таємниці,
- витрати пристосування, наприклад, витрати змін термінів, якості, кількості та цін продукції, а також умов взаємодії.

Концентраційна (елімінаційна) стратегія полягає у звуженні діапазону виробничої/операційної діяльності, виконуваної в організаційній структурі підприємства. В результаті цього частина продукції, що виробляється підприємством, отримується ним на ринку через ринкові трансакції. Для реалізації цієї стратегії застосовуються заходи капітального і/або контрактного аутсорсингу.

Основними аргументами застосування концентраційної стратегії є зменшення питомих витрат, досягнення технологічного лідерства.

Коопераційна стратегія має місце тоді, коли виникає взаємодія двох вертикально пов'язаних (але юридично самостійних) підприємств у сфері виготовлення продукції на підставі довгострокових угод або зв'язків. Стратегія цього виду також пов'язується з контрактним аутсорсингом.

Таким чином, загальний принцип констатує, що підприємство повинно реалізувати у своїй організаційній структурі ті господарські дії, для яких витрати внутрішньої координації є нижчими від зовнішніх трансакційних витрат.

Аргументом щодо вибору діапазону вертикальної інтеграції є результати досліджень Р.Д. Буззела і Б.Т. Галя [9], отримані в рамках проекту PIMS. Проект PIMS був присвячений дослідженням впливу різноманітних стратегічних змінних на ефективність діяльності підприємства.

В проекті брали участь 450 американських і європейських підприємств, які функціонують у різних галузях і здійснюють приблизно 3000 різних видів діяльності. Дослідження стосувались залежності між діапазоном вертикальної інтеграції із відносною часткою ринку та ROI (англ. – Return on Investment). В процесі дослідження ними було з'ясовано, що для господарської діяльності з малою часткою ринку залежність між діапазоном вертикальної інтеграції та ROI є оберненопропорційною. Розширення діапазону вертикальної інтеграції веде до зниження ROI. У випадку середньої або великої частки ринку залежності є більш складними. Вищий рівень ROI має місце у випадку невеликого і великого діапазону інтеграції. Він є однак вищим у випадку невеликого діапазону інтеграції. Результати досліджень проекту PIMS вказують на надання переваги концентраційній (елімінаційній) стратегії, тобто звуження виробничої діяльності, реалізованої в рамках організаційних структур підприємства.

На основі досліджень, що стосуються сфери аутсорсингу формується думка, що податливість на виокремлення основних функцій є невеликою. Це заперечує практичний досвід аутсорсингу процесів виготовлення комплектуючих частин, субблоків і блоків складних виробів. Аутсорсинг виготовлення комплектуючих частин складних виробів застосовувався, власне кажучи, завжди з причини неможливості ефективної реалізації в структурі підприємства диференційованих виробничих завдань, необхідних для виготовлення складного виробу. Ця проблема визначалась – до того, як з'явилось поняття аутсорсингу, – по-різному. У тому числі як вибір діапазону кооперації, прийняття певної глибини перетворення, рішення "make or buy".

Варто зазначити, що проблема аутсорсингу складових частин є стратегічним рішенням вибору діапазону діяльності підприємства (ланцюга вартості підприємства згідно визначення М.Е. Портера) на тлі процесу виготовлення складного виробу (тобто ланцюга створення вартості продукту). Оскільки ланцюг вартості підприємства охоплює зазвичай лише частину ланцюга створення вартості продукту, виникає проблема, які частини процесу повинні реалізуватися в структурі підприємства, а які – поза нею. У стратегічному управлінні ця проблема визначається як проблема вертикальної інтеграції: назад, вперед або зовнішньої. Спрямованість до концентрації діяльності підприємства на його ключових вмістних спричиняє те, що ланцюг вартості підприємства скорочується. Це означає, що частини процесу виготовлення продукту, які містилися

раніше в діяльності підприємства, мусять бути з нього виокремлені назовні. Виокремлення виробничих комплектуючих частин зі структури підприємства-матері спричиняє те, що суб'єкт, який переймає виокремлювану діяльність, отримує статус постачальника частин. Співпраця між материнським підприємством як споживачем складових частин і постачальником цих частин може мати різний діапазон [10, с. 190].

Взаємодія постачальників і споживачів комплектуючих частин складних виробів виявляє тенденцію до переходу від традиційних постачальницьких закупівель до стратегічного формування постачальницької співпраці (так званий "supply management"). Наслідки такої реорієнтації представлені на рисунку 2 [11].

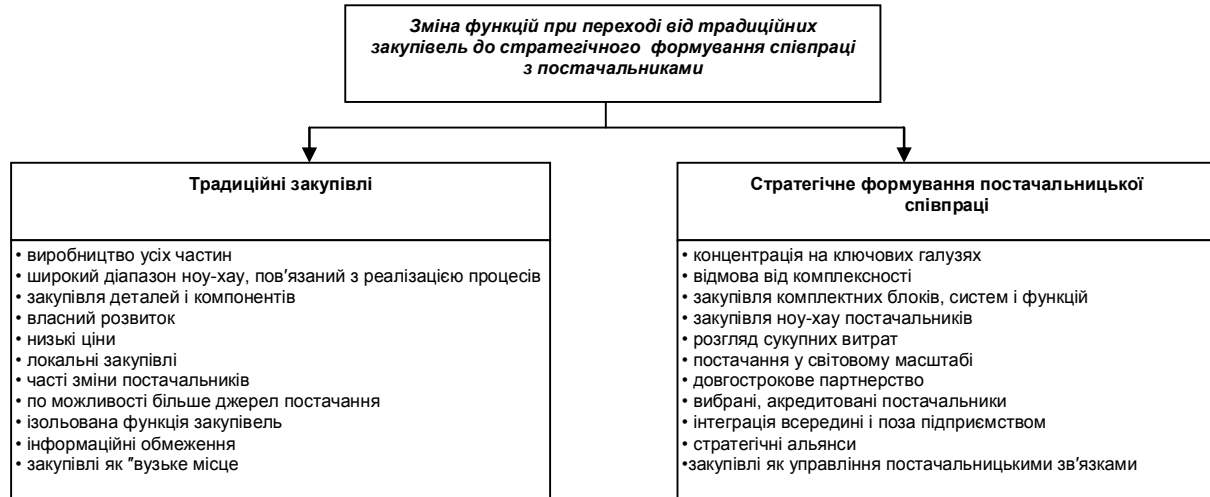


Рис. 2. Зміна функцій при переході від традиційних закупівель до стратегічного формування співпраці з постачальниками

Рішення, яке стосується аутсорсингу виготовлення комплектуючих частин, має стратегічний характер. Воно повинно виникати з вибору переходу від виготовлення частин до партнерства у сфері:

- виготовлення,
- розвитку продукту,
- створення нових вартостей [11].

Слідом за цим повинен бути визначений діапазон аутсорсингу і принципи взаємодії з аутсорсинговим партнером. У результаті аутсорсингу процес виготовлення частин підлягає зменшенню глибина перетворення, а це спричиняє зростання частки матеріальних витрат у сукупних витратах виробництва. Ця частка у розвинутих країнах Європи становить 60%, у Сполучених Штатах Америки та Японії, де аутсорсинг застосовується у більш широкому діапазоні, ніж в Європі, вона становить приблизно 70% [10, с.196].

Аутсорсинг як концепція управління, яка полягає у виокремленні певних функцій на підприємстві і передачі управління ними зовнішнім надавачам послуг, які з причини своєї спеціалізації, а часто і масштабу діяльності можуть виявитися дешевшими і більш ефективними. Аналіз публікацій свідчить, що аутсорсинг на підприємстві почали використовувати в час економічного спаду (1970 – 80-х роках на Заході) і в час виходу з кризи (наприклад, в 1998 р. в Україні).

Аутсорсинг, як і будь-який інструмент, може бути використовуваний у різний спосіб і з різними наслідками. Більшість рішень, наведених вище, вказувала на позитивні наслідки застосування аутсорсингу, проте необхідним є з'ясування також негативних його наслідків. Тактично неграмотне застосування аутсорсингу, тобто неузгоджені з його цілями дії, можуть виникати або брак знань, або з невідповідних, тобто неузгоджених із інтересами підприємства, намірів [10, с.219]. Найбільш поширений негативний наслідок використання аутсорсингу пов'язаний із тим фактом, що аутсорсинг в його сучасній версії є відносно новим методом, слабо теоретично обґрунтованим в економічній літературі та з недоліками практичного використання.

Відсутність знань на тему аутсорсингу спричиняє найчастіше поверхневе трактування проблеми передачі,

ігнорування частини передумов аутсорсингу, а також його стратегічного характеру, застосування спрощених методів аналізу доцільності виокремлень, надмірно оптимістичне оцінювання передбачуваних вигод, ігнорування ризику і труднощів.

По відношенню до контрактного аутсорсингу до найчастіше допущених помилок належать:

- відсутність точної і повної інформації про витрати існуючого рішення
- відсутність стратегічного бачення і плану, які лежать в основі аутсорсингових рішень;
- відсутність ефективної вертикальної комунікації ("верх-низ");
- відсутність схвалення та підтримки рішення частиною працівників підприємства;
- невідповідний вибір аутсорсингового партнера;
- неправильно проведені переговори;
- погано сформульований контракт;
- відсутність реструктуризації, яка супроводжує виокремлення функцій.

У випадку капітального аутсорсингу можуть бути додатково допущені наступні помилки:

- занадто оптимістичне оцінювання можливостей отримання додаткових джерел надходжень на зовнішньому ринку;
- недооцінювання труднощів, пов'язаних із самостійною діяльністю товариства;
- спрямованість до занадто швидкої ринкової самостійності товариства;
- занадто швидке обмеження внутрішнього ринку материнського підприємства;
- обтяження товариства непродуктивним майном, залученням до нього у формі внеску, і надмірною зайнятістю;
- занадто слабка, по відношенню до потреб, декапіталізація товариства;
- невідповідний кадровий підбір.

Оскільки аутсорсинг є стратегічним рішенням, то помилки, допущені при його впровадженні, носять стратегічний характер. Основні загрози від використання аутсорсингу в господарській діяльності підприємства наведені на рисунку 3.

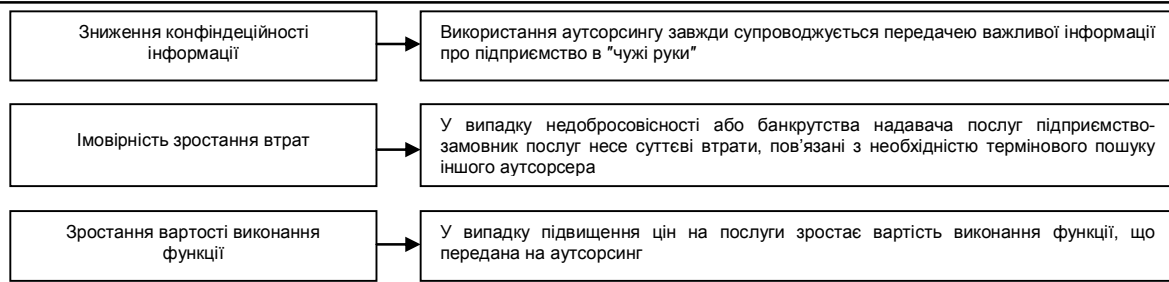


Рис. 3. Основні загрози, що виникають внаслідок застосування аутсорсингу в господарській діяльності підприємства

Мінімізація ризиків та загроз вимагає часу і значних витрат. Більш шкідливими для підприємства є аутсорсингові заходи, здійснювані з цілями, що суперечать інтересу підприємства. Заходи такого виду є притаманними як для контрактного, так і для капітального аутсорсингу [10, с. 221].

Так, у контрактному аутсорсингу задум ліквідації діяльності в структурі підприємства і передачі її для реалізації незалежному суб'єкту господарювання може супроводжуватися отриманням із цієї причини нелегальних винагороджень. Вартість доручень материнського підприємства на зовнішні послуги може бути такою великою, що для їх отримання зовнішні суб'єкти можуть звертатися до таких дій. Часто для реалізації аутсорсингових доручень підприємства-матері спеціально створюються незалежні суб'єкти, кадрово пов'язані (у менш або більш прихованій формі) з особами, які приймають рішення про аутсорсинг. Гарантією від таких зловживань може бути застосування на підприємстві-матері однозначних і прозорих правил підготовки, доручення і нагляду за аутсорсинговими угодами.

Завищення цін за аутсорсингові послуги є одним зі способів виведення фінансових засобів поза головне підприємство. Найчастіше воно має місце у сфері функцій, результати яких є важкими для точного визначення, тобто громадські зв'язки, маркетингові дослідження і консультування.

Великі можливості реалізації часткових інтересів дає також капітальний аутсорсинг. Він може бути здійснений із метою трансферу найбільш цінних майнових складових материнського підприємства до дочірніх товариств та послаблення контролю власників підприємства над їх використанням. Якщо слідом за цим здійснюються дії, які зменшують частки підприємства-матері (наприклад, через перепродаж їх різним акціонерам або конверсію заборгованостей на частки), може виявитися, що власники головного підприємства позбавляються контролю над майном, переданим до дочірніх товариств. Їх власністю залишаються лише частки або акції в підприємстві-матері, позбавленому операційних можливостей. Такі аутсорсингові заходи можуть здійснюватися керівництвом і працівниками державних підприємств, які мають слабкого власника, тобто найчастіше державне казначейство, ведучи до неконтрольованої приватизації, здійснюваної господарської діяльності.

Капітальний аутсорсинг також іноді здійснюється з метою створення прибуткових посад для членів наглядових рад і членів правління для довіреної групи працівників. Додаткове винагородження з приводу виконання функцій членів наглядових рад в аутсорсингових товариствах не контролюється власниками материнського підприємства і тому може бути джерелом додаткових, необґрунтованих їх прибутків. Це явище може підсилитися у зв'язку з обмеженням винагороджень управлінських кадрів, зайнятих у товариствах із переважною часткою державного казначейства [10, с. 222].

Іншим прикладом рішень зі сфери капітального аутсорсингу є створення дочірніх товариств із метою реалізації виокремлюваної діяльності, незважаючи на усвідомлення того, що створюване у такий спосіб

товариство не буде в стані утриматися на ринку як самостійний господарюючий суб'єкт. Такі заходи іноді здійснюються для уникнення проблем і протистоянь, пов'язаних із необхідністю ліквідації діяльності у структурі підприємства, і зокрема проблем зменшення зайнятості. Отже, можна сказати, що це є аутсорсинг, здійснюваний із наміром пізнішої ліквідації діяльності у формі капітального аутсорсингу і переходу на форму контрактного аутсорсингу. Застосування таких посередніх рішень дозволяє насправді тимчасово відсунути проблеми – передусім кадрові, але є нерентабельним у довгостроковій перспективі. Адже невирішені проблеми дадуть про себе знати у майбутньому, натомість пересування їх у часі через капітальний аутсорсинг пов'язується з високими, непотрібними витратами.

Капітальний аутсорсинг також іноді застосовується з метою розпорощення господарської діяльності між багатьма капітально пов'язаними суб'єктами, тобто мова йде про відхід від форми організаційно однорідного підприємства і перехід до форми капітальної групи. Рішення цього виду дозволяє здійснювати ефективніше управління грошовими потоками і прибутком із метою обмеження фіскального оподаткування.

З метою побудови ефективної системи передачі частини бізнес-процесів підприємствам необхідно розробити дієву стратегію аутсорсингу, концепція побудови якої має наступні характерні риси: базується на певному поєднанні теорії; системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства; орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство, характеризується нелінійністю ітераційного процесу, підвищенням конкурентоспроможності (рентабельності) окремих процесів, концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації, дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом контролю за діяльністю аутсорсера, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

Ключовими чинниками, що визначають засоби досягнення цілей стратегії аутсорсингу в рамках її реалізації є:

- баланс між продукцією, що випускається, і технологічними можливостями підприємства, що визначає межу варіантності підприємства в умовах зміни зовнішнього навколишнього середовища, а також можливість задоволення споживача з необхідним рівнем якості;

- баланс між фундаментальними і прикладними науковими розробками, що визначає інноваційний заділ або реальні ключові компетенції, які можна здійснити в доступному для огляду майбутньому;

- позиціонування на ринку з урахуванням отримання конкурентних переваг, що дозволяють виробляти конкурентоспроможну продукцію для тих сегментів ринку, які представляють інтерес для вищого керівництва;

- час розробки і виходу на ринок, що забезпечує отримання високого і сталого прибутку;

- можливість підприємству скористатися додатковими ресурсами, доступ до яких у без застосування аутсорсингу був би неможливий, наприклад, при розширенні сфери діяльності підприємства або при створенні нової компанії;

– можливість проводити оптимальний реінжиніринг, підвищуючи ефективність роботи компанії постійним покращенням таких показників, як вартість, якість, сервіс, тимчасові витрати;

– можливість скорочення штату працівників і витрат на утримання приміщення, тобто при аутсорсингу підприємство виводить “нерентабельних” працівників за штат. Робота фахівця оплачується лише тою мірою, наскільки вона необхідна. А передача бізнес-функції на зовні дозволяє відмовитися від “простою” приміщень.

Стратегія аутсорсингу бізнес-процесів промислових підприємств представляє собою досить складну організаційно-економічну категорію, яка передбачає певну процедуру розробки, яка включає наступну послідовність кроків:

– проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища для виявлення внутрішніх сильних та слабких сторін та зовнішніх можливостей та загроз (SWOT-аналіз);

– визначення конкурентних переваг організації бізнесу;

– формулювання ключових стратегічних питань на основі попереднього аналізу;

– проведення додаткового аналізу потенціалу підприємства та визначення бізнес-процесів, які ефективніше передати аутсорсерів;

– підготовка стратегічних планів для реалізації стратегії;

– реалізація стратегії;

– моніторинг стратегії.

Аналіз ситуації, що склалася на підприємстві, повинен бути вихідним моментом процесу формування стратегії. Він має починатися з короткої характеристики основних цілей і завдань, що стоять перед підприємством в даній сфері діяльності. При цьому особлива увага повинна приділятися аналізу та оцінці ринкового становища підприємства. При цьому доцільно давати опис інноваційного потенціалу кожного товару, що випускається, чи груп товарів; застосовується на сучасному етапі інноваційної стратегії і тактики; виділяти і оцінювати специфічні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища; аналізувати і оцінювати позиції і дії конкурентів. Також необхідно чітко визначення потенційних функцій для передачі в аутсорсинг та оцінити можливості підприємства стосовно їх виконання.

На основі отриманих результатів підприємству необхідно розробити стратегічні плани для реалізації стратегії.

Отже, розробка стратегії являє собою складний процес, який охоплює визначення стратегічних намірів, цілей та завдань підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В сучасних умовах господарювання, які потребують використання новітніх форм управління підприємством формування стратегії аутсорсингу бізнес-процесів є нагальною необхідністю, яка обумовлена посиленням конкурентної боротьби, дефіцитом ресурсів та необхідністю підвищення рентабельності як окремих бізнес-процесів так і діяльності підприємства загалом.

Перехід до аутсорсингової моделі організації підприємств зумовлений, перш за все, тим, що динамічне і невизначене ринкове середовище висуває нові

управлінські задачі, рішення яких потребує ринкової реконструкції усіх структурних елементів і підсистем управління підприємством із метою безперервної адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін.

У загальному вигляді стратегію аутсорсингу можна охарактеризувати як певну логічну побудову, на основі якої підприємство передбачає вирішити основні завдання, що стоять перед ним в процесі передачі частини бізнес-процесів зовнішнім фірмам. Причому, слід мати на увазі, що як для кожного окремого бізнес-процесу необхідно приймати окреме рішення. Остаточне управлінське рішення щодо передачі аутсорсерів частини бізнес-процесів промислового підприємств повинно базуватися на детальних економічних обґрунтуваннях та оцінках, що буде об'єктом подальших досліджень автора.

Список використаних літературних джерел:

1. Герчанівська С.В., Стратегічне управління як механізм забезпечення ефективного розвитку вітчизняних підприємств. / С.В. Герчанівська – Інноваційна економіка. – 2012. – № 1. – С. 79-81.
2. Гліненко Л.К. Матричні технології формування стратегій підприємства / Л.К. Гліненко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – Т.1. – С. 143-148.
3. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л.М. Романюк // Наукові праці КНТУ. – 2010. – Вип. 17. – С.64-71.
4. Череп А.В. Комплексний підхід до розробки методики щодо формування стратегій розвитку підприємства машинобудівної галузі / А.В. Череп, Ю.М. Краснокутська // Економічний простір. – 2012. – № 62. – С.267-274.
5. Череп А.В. Необхідність формування конкурентної стратегії підприємства машинобудівної галузі / А.В. Череп, Ю.М. Краснокутська // Ефективна економіка. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1187>.
6. Хрущ Н.А. Стратегія компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі / Н.А. Хрущ // Фінанси України. – 2008. – № 8. – С. 45-48.
7. Zopfel R. Strategisches Produktionsmanagement / R. Zopfel. – Berlin – New York: Walter de Gruyter, 1989. – 257 s.
8. Wiktor J.W. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2005. – 348 s.
9. Buzzel R. Gale B. The PIMS – Principles Linking Strategy to Performance / R. Buzzel – New York – London, 1987. – 173s.
10. Trocki Michał Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej / Michał Trocki. – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001. – 254 s.
11. Heim W. Outsourcing – wellbewerhsahiger durch optimale Nutzung der Potentiale von Zulieferern / W. Heim // “io – Management Zeitschrift”. – 1994. – nr 7-8. – S. 22.

КРУПА Олександр Володимирович – аспірант кафедри міжнародних економічних відносин Хмельницького національного університету

Наукові інтереси:

– аутсорсинг бізнес-процесів промислових підприємств.

Стаття надійшла до редакції: 09.02.2013 р.