

УДК 658.7

Г.О. Партин, канд. екон. наук, проф. каф. фінансів,
О.В. Дідух, аспірант каф. фінансів,
НУ «ЛП»

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТС ОРСИНГОВИХ ОПЕРАЦІЙ У ГОСПОДАРСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

АНОТАЦІЯ. У статті проаналізовано особливості оцінювання ефективності впровадження аутсорсингу у господарську діяльність підприємств на кожному з етапів його реалізації. Сформульовано основні напрями і завдання такого аналізу, а також визначено принципи формування системи показників визначення ефективності аутсорсингових операцій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: аутсорсинг, аутсорсингова угода, аналіз ефективності аутсорсингових операцій, витратна ефективність аутсорсингу.

ANNOTATION. In the studies analyzed the special features of evaluating the effectiveness of the implementation of outsourcing in the economic activity of enterprises at each stage of its implementation. The basic directions and objectives of this analysis, and also the principles of the system of indicators to determine the effectiveness of outsourcing operations is define.

KEYWORDS: outsourcing, outsourcing agreement, analysis of effectiveness of outsourcing operations, efficiency costly outsourcing.

АННОТАЦИЯ. В статье проанализированы особенности оценки эффективности внедрения аутсорсинга в хозяйственную деятельность предприятий на каждом этапе ее реализации. Сформулированы основные направления и задачи такого анализа, а также определены принципы формирования системы показателей определения эффективности аутсорсинговых операций.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: аутсорсинг, аутсорсинговое соглашение, анализ эффективности аутсорсинговых операций, затратная эффективность аутсорсинга.

Постановка проблеми. У процесі вдосконалення виробничо-господарської діяльності підприємств відповідно до змін конкурентного ринкового середовища, важливим є питання оцінювання ефективності аутсорсингових операцій, як таких, що забезпечують значні економічні переваги і, водночас, породжують низку ризиків. Тому, до питання про використання аутсорсингу слід підходити обдуманно і зважено. При цьому слід враховувати і збалансовувати усі ризики та позитивні ефекти від використання аутсорсингових операцій, як у поточній, так і у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оцінювання ефективності аутсорсингу досліджували багато економістів, зокрема Скакун Л.С., Лігоненко Л. О., Фролова Ю. Ю., Захарченко Л.А., Рибіна Т.Н., Желінський Ю.А., Шарчук Т.В., Сіняєв В.В. Фахівці виділяють такі способи кількісного оцінювання ефективності аутсорсингових операцій: на основі порівняння витрат [4; 8]; через порівняння доходів і витрат [14]; за допомогою обчислення коефіцієнтів ефективності [9; 10; 13]. Основним недоліком зазначених підходів до визначення ефективності використання аутсорсингу є те, що вони не враховують які-

сну складову аутсорсингової діяльності, оскільки використання аутсорсингу впливає не тільки на зменшення витрат чи збільшення прибутку, а й на покращення якості продукції, зменшення часу на її виробництво та зростання обсягів реалізації. Звідси можна зробити висновок, що при комплексному аналізі результативності аутсорсингу треба враховувати не тільки кількісну зміну параметрів виробництва, а й якісні зміни у функціонуванні підприємства та зумовлений цим приріст доходу.

Тому, **метою роботи** є аналізування особливостей оцінки ефективності впровадження аутсорсингу у господарську діяльність підприємств на кожному з етапів його реалізації.

Виклад основного матеріалу. Формування системи показників визначення ефективності аутсорсингових операцій у господарській діяльності підприємств потребує комплексного аналізу мети і цілей використання аутсорсингу, а також оцінювання внутрішніх організаційних змін після його впровадження. Загалом, можна виділити такі основні принципи формування системи показників визначення ефективності залучення аутсорсингу:

- а) принцип системності (використання показників залежно від виду аутсорсингу);
- б) принцип порівняльності (забезпечення порівняльності показників діяльності до і після впровадження аутсорсингу);
- в) принцип релевантності (показники оцінювання ефективності аутсорсингу мають чітко відображати цілі організації);
- г) принцип повноти (забезпечення аналізу не тільки поточних, але і майбутніх змін);
- д) принцип комплексності (врахування як кількісної, так і якісної складової діяльності підприємства).

Оцінювання ефективності аутсорсингу треба здійснювати комплексно, що передбачає врахування усіх доходів і витрат підприємства на кожному з етапів реалізації певного бізнес-процесу чи функції, які передаються на виконання аутсорсинговій компанії. При обчисленні витрат підприємства, пов'язаних із застосуванням аутсорсингу, необхідно враховувати не тільки ринкову ціну послуг аутсорсера, але й трансакційні витрати, які виникають в процесі передачі бізнес-процесу. Тому, фактично, вартість аутсорсингової послуги для підприємства складається з двох основних частин:

- а) заявлена постачальником вартість послуги;
- б) сума супровідних трансакційних витрат, які виникають у процесі впровадження аутсорсингу у діяльність підприємства.

Виходячи з цього, можна сказати, що аутсорсинг можна вважати ефективним, якщо різниця між власними витратами підприємства на виконання бізнес-процесу і вартістю послуг аутсорсера перевищує суму пов'язаних із здійсненням аутсорсингової операції трансакційних витрат. Щоб докладно проаналізувати витрати підприємства при використанні аутсорсингу і окреслити певні аспекти визначення його ефективності, треба, насамперед, виділити основні етапи процесу підготовки і реалізації аутсорсингової угоди (табл. 1). Для комплексного оцінювання ефективності аутсорсингової операції необхідно здійснювати моніторинг і контроль на кожному з етапів підготовки і реалізації аутсорсингу,

що зумовлює поділ аналізу на попередній, поточний і підсумковий. Усі названі етапи оцінювання ефективності аутсорсингових операцій характеризуються своїм особливим комплексом завдань і очікуваними результатами.

Таблиця 1

**ГРУПУВАННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ОСНОВНИМИ
ЕТАПАМИ ПІДГОТОВКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ АУТСОРСИНГОВОЇ УГОДИ***

Етапи підготовки та реалізації аутсорсингової угоди	Види витрат
Аналізування внутрішнього середовища підприємства, його фінансово-економічних показників і оцінювання доцільності передачі в аутсорсинг бізнес-процесу чи функції	Витрати на оцінювання ризиків пов'язаних з здійсненням аутсорсингової діяльності, витрати пов'язані із визначенням можливостей застосування аутсорсингу, витрати на розроблення стратегії використання аутсорсингу тощо
Аналізування ринку аутсорсингових послуг і вибір аутсорсера	Витрати на моніторинг ринку аутсорсингових послуг, витрати на організацію тендеру, витрати на підготовку переговорів тощо
Укладання контракту щодо залучення аутсорсингу	Витрати передачі та отримання інформації, витрати на консультації і переговори, витрати на забезпечення документального оформлення операцій
Передача бізнес-процесів аутсорсеру і трансформація виробничо-господарської діяльності підприємства	Витрати на трансформацію діяльності, витрати на зміну умов діяльності і складу трудового колективу підприємства
Поетапний контроль за виконанням аутсорсером його функцій, аналіз отриманих результатів та коригування відхилень	Витрати на здійснення моніторингу і контролю процесу здійснення аутсорсингових операцій, витрати на організацію економічного аналізу виконання умов договору, витрати на здійснення коригувальних заходів
Підсумковий аналіз ефективності аутсорсингової діяльності та продовження чи припинення взаємовідносин з аутсорсером	Витрати на здійснення підсумкового аналізу, витрати пов'язані із збитками, завданими аутсорсером у разі невиконання ним умов договору, витрати пов'язані з припиненням взаємовідносин з аутсорсером, витрати на повторну реорганізацію бізнесу тощо

* — Власна розробка на основі [12]

Метою попереднього аналізу ефективності використання аутсорсингу є визначення доцільності передачі бізнес-процесу чи функції на аутсорсинг. Відтак, у табл. 2 представлено перелік основних завдань попереднього аналізу впровадження аутсорсингу у господарську діяльність підприємства.

У процесі попереднього аналізу ефективності аутсорсингу, одним із початкових етапів оцінки є порівняння релевантних витрат замовника на виконання бізнес-процесу із витратами аутсорсера на його здійснення. Релевантні витрати — це витрати, величина яких може бути змінена внаслідок прийняття управлінського рішення [3]. До таких витрат у разі передачі бізнес-процесу на аутсор-

синг слід віднести змінні витрати на його виконання. Постійні витрати підприємства, як правило, є не релевантними, бо їхній обсяг, при налагодженні співпраці з аутсорсером залишається без змін. Якщо витрати на аутсорсинг є нижчими за релевантні витрати на виконання бізнес-процесу власними силами, то використання аутсорсингу можна вважати вигідним.

Таблиця 2

**ПЕРЕЛІК ОСНОВНИХ ЗАВДАНЬ ПОПЕРЕДНЬОГО
АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ АУТСОРСИНГУ***

Завдання	Характеристика
Проведення первинного аналізу ефективності використання аутсорсингових операцій на основі порівняння очікуваних витрат, доходів і прибутку	Проведення порівняльного аналізу внутрішніх витрат на організацію і проведення бізнес-процесу із витратами на залучення аутсорсингової компанії з метою розрахунку витратної ефективності аутсорсингу. Порівняння доходів і прибутку підприємства до і після впровадження аутсорсингу
Оцінювання внутрішніх можливостей підприємства щодо зміни структури діяльності у разі використання аутсорсингу	Проведення аналізу можливостей підприємства реорганізувати свою діяльність після використання аутсорсингу з метою обчислення додаткових релевантних витрат, які можуть виникнути і визначення доцільності передачі бізнес-процесу чи функцій на аутсорсинг
Проведення моніторингу ринку аутсорсингових послуг	Аналізування діяльності потенційних аутсорсерів з метою оцінювання ефективності майбутньої співпраці

* — Власна розробка

Зазначимо, що такий підхід, можна застосовувати тільки в короткостроковому періоді, оскільки після передачі бізнес-процесу на виконання аутсорсинговій компанії і реорганізації виробничо-господарської структури підприємства, постійні витрати, також можуть зазнати певних змін. Тому, якщо вартість виконання бізнес-процесу аутсорсером є вищою за змінні витрати замовника, це ще остаточно не свідчить про недоцільність використання аутсорсингу. При здійсненні загального аналізу треба враховувати також можливості зменшення постійних витрат в майбутньому, якісні зміни на підприємстві, а також можливість отримати додаткову вигоду у разі впровадження аутсорсингу.

При оцінюванні ефективності аутсорсингу бізнес-процесів доцільно обчислити показник його витратної ефективності. Витратна ефективність аутсорсингу характеризує суму економії витрат підприємств, у разі використання аутсорсингу. Обсяг такої економії можна розрахувати за формулою:

$$Be = (Bб - Bф) * K - Bвз - Bр * \Pi_i, \quad (1)$$

де Be — витратна економія, $Bб$, $Bф$ — витрати на одиницю продукції до і після впровадження аутсорсингу, K — кількість одиниць продукції, яку планують виготовляти при співпраці з аутсорсинговою компанією, $Bвз$ — витрати на здійснення заходів щодо впровадження аутсорсингу, $Bр$ — додаткові витрати, зумовлені ри-

зиками, що потенційно можуть виникнути при недобросовісному виконанні аутсорсером своїх функцій чи форс-мажорних обставинах, P_i — імовірність виникнення ризикової ситуації, яку доцільно оцінювати в діапазоні від 0 до 1.

У разі, якщо $Be > 0$ — застосування аутсорсингу є виправданим з витратної точки зору. Якщо ж $Be < 0$ — застосування аутсорсингу є не виправданим з витратної точки зору. За умови, що $Be = 0$, витратної економії від застосування аутсорсингу не буде.

Зауважимо, що при впровадженні аутсорсингу рівень витрат підприємства може не зменшитися, однак фінансові результати його діяльності покращаться через зростання доходів внаслідок скорочення тривалості операційного циклу та використання вивільненої частини активів.

Водночас, метою впровадження аутсорсингу не завжди є покращення фінансових результатів підприємства. В окремих випадках, використання такої форми ведення бізнесу спрямоване на покращення якісних характеристик діяльності підприємства, а відтак на зростання його конкурентних переваг у майбутньому. В цьому разі у процесі аналізу ефективності аутсорсингу треба оцінювати якісні параметри співпраці і можливості аутсорсера надати відповідні послуги.

У процесі попереднього аналізу важливо також проаналізувати можливості здійснення структурних змін, які відбудуться при використанні аутсорсингу. Зокрема, І.Є. Матвій зазначає, що кожне підприємство характеризується своїм аутсорсинговим потенціалом, який визначається сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на виробничо-господарську діяльність. У разі, коли підприємство може зіткнутися з рядом суттєвих проблем пов'язаних із зміною умов функціонування, впровадження аутсорсингу не принесе очікуваного позитивного ефекту, що зумовить його недоцільність [6, с. 14].

Поточний аналіз ефективності аутсорсингу полягає у аналізі дотримання умов контракту і поетапної оцінки його результативності (рис. 1).

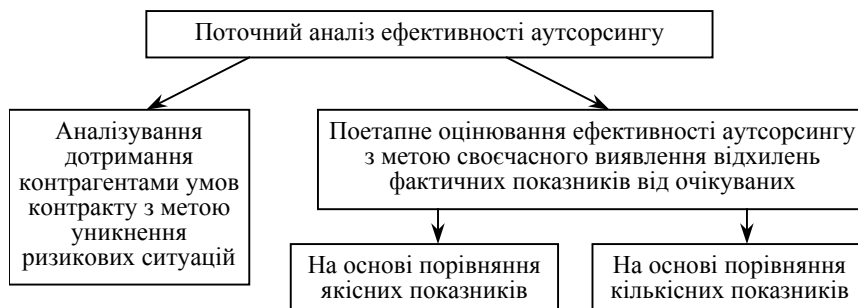


Рис. 1. Основні напрями поточного аналізу ефективності аутсорсингових операцій*

* — Власна розробка

Поточне аналізування співпраці має здійснювати як замовник, так і аутсорсер, щоб уникати конфліктних ситуацій пов'язаних з невиконанням умов договору. Зокрема, замовник змушений постійно аналізувати результативність аутсорсингу, щоб уникнути збитків, зумовлених неналежним виконанням аутсорсером його функцій.

Поточне оцінювання результативності аутсорсингу треба здійснювати після завершення певних періодів співпраці, наприклад операційного циклу, чи календарного періоду. Це залежить від виду аутсорсингу, який застосовується і від тих бізнес-процесів, які були передані на виконання аутсорсинговій компанії. На основі цього керівники підприємства визначають форми контролю і перелік відповідних фінансових чи якісних показників оцінювання ефективності аутсорсингу.

У процесі підсумкового аналізу ефективності аутсорсингу, найдоцільніше порівнювати фінансові результати діяльності підприємства до і після його впровадження. У цьому разі основним і достатньо суперечливим завданням для підприємства є вибір системи оцінювальних показників (рис. 2).

При виборі показників підсумкового оцінювання ефективності аутсорсингу необхідно враховувати суть основних цілей і завдань, які ставлять перед собою власники чи менеджери підприємства, приймаючи рішення щодо аутсорсингу. Такі завдання, як правило, поділяються на короткострокові, які спрямовані насамперед на зменшення витрат і збільшення прибутку та довгострокові, що передбачають підвищення економічного потенціалу підприємства, збільшення його конкурентоспроможності, покращення якості продукції тощо.



Рис. 2. Основні способи підсумкового оцінювання ефективності аутсорсингу*

* — Власна розробка

Як зазначено вище, аналіз ефективності аутсорсингу можна здійснювати на основі кількісних і якісних параметрів. За допомогою якісних параметрів, можна оцінити наскільки покращилася діяльність підприємства з точки зору якісної складової його функціонування, що впливає на збільшення попиту споживачів і прибутковості підприємства. Підсумкову ефективність впровадження аутсорсингу на підприємстві, можна визначити на основі таких якісних показників: покращення технологічної оснащеності виробничого процесу; покращення якості продукції і оперативності її виробництва; покращення стану інфраструктури підприємства; оптимізація організаційної структури, процесу виробництва тощо.

Для визначення кількісного ефекту від впровадження аутсорсингу обчислюють показники, що відображають кількісну сторону діяльності підприємства. Вибір таких показників оцінювання ефективності аутсорсингу залежить від мети використання аутсорсингу, а також від установлених кількісних вимог до очікуваних результатів аутсорсингу. Отже, визначення кількісного ефекту

впровадження аутсорсингу, як і якісного, залежить від видів і форми аутсорсингу, що застосовується в кожному конкретному випадку. Різні види аутсорсингу характеризуються своїми організаційними особливостями і процесом здійснення, що в кінцевому результаті впливає на вибір параметрів визначення впливу аутсорсингу на діяльність підприємства. Враховуючи вище сказане, комплексна модель оцінки ефективності аутсорсингу матиме такий вигляд:

$$E = f(K_e, I_e), \quad (2)$$

де E — результуючий показник ефективності аутсорсингу, який залежить від двох факторів; K_e — кількісний ефект від упровадження аутсорсингу і I_e — якісний ефект.

Висновок. Оцінювання ефективності аутсорсингових операцій потребує від керівників розроблення і реалізації ряду управлінських рішень. Оцінка результативності аутсорсингу має бути комплексною і враховувати усі аспекти співпраці замовника і аутсорсера, як під час укладання, так і протягом періоду виконання умов аутсорсингової угоди. З цією метою, доцільним є здійснення попереднього, поточного і підсумкового контролю і аналізу отриманих результатів, оскільки кожен з них має свої особливості і комплекс завдань. Важливо враховувати окрім кількісних і якісних змін, які можуть відбутися у діяльності підприємства в процесі здійснення аутсорсингових операцій. Враховуючи те, що вибір показників оцінювання ефективності аутсорсингу буде залежати від виду і форми його здійснення, подальшого аналізу потребує формування системи таких показників.

Література

1. Електронна енциклопедія «Циклоп». [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://cyclop.com.ua/content/view/1514/1/1/126/>. — Заголовок з екрану.
2. Лігоненко Л.О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л.О. Лігоненко, Ю.Ю. Фролова // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 6(48). — С.115—125.
3. Матвій І.Є. Аутсорсинг логістичних бізнес-функцій машинобудівного підприємства : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук.:08.00.04. / Матвій І.Є.; Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Л., 2009. — 21 с.
4. Рыбина Т.Н. Цели и методы перехода предприятий на аутсорсинг / Т.Н. Рыбина, Л.А. Захарченко // Вестник Брестского государственного технического университета. — 2008. — № 3. — С. 18—20.
5. Синяев В.В. Экономическая целесообразность аутсорсинга / В.В. Синяев // Маркетинг. — 2006. — № 3(88). — С. 94—98.
6. Скаун Л.С. Оцінка ефективності бухгалтерського аутсорсингу: систематизація та аналіз підходів / Л.С. Скаун // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Міжнародний збірник наукових праць / Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. — Вип. 3 (15). — Житомир: ЖДТУ, 2009. — С. 267—277.
7. Чижевська Л.В. Професійна діяльність бухгалтера: аутсорсинг, ризики, захист інформації [Текст]: Монографія / Л.В. Чижевські, І.М. Вишівська, А.П. Дикий, Л.С. Скаун. — Житомир: ЖДТУ, 2011. — 404 с.

8. Шарчук Т.В. Логістичний аутсорсинг — шлях до оптимізації управління бізнес-процесами підприємства / Т.В. Шарчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. — 2008. — № 633. — С. 772—779.

9. Żeliński J.A. Outsourcing doradstwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie. / J.A. Żeliński — Warszawa: ABC a Walters Kluwer Business, 2008. — 227 s.

Статтю подано до редакції 20.10.2012 р.

УДК 330.123.7 : 657.372.3

І.Ю. Приварникова, канд. екон. наук, старший викладач,
А.А. Гальченко, студентка напрямку «Менеджмент»,
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара

ВДОСКОНАЛЕННЯ НАРАХУВАННЯ ЗНОСУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ЗАДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ВІДТВОРЕННЯ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто та уточнено термін «знос» основних засобів. Надано характеристику найпоширеніших видів зносу основних засобів і показників задля їхнього оцінювання на підприємстві. Уточнено методичні положення щодо оцінювання величини зносу на основі інтегрального показника зносу основних засобів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: виробничі ресурси, основні засоби, знос, амортизація, амортизаційні відрахування, відтворення основних засобів.

АННОТАЦИЯ. В статье изучен и уточнен термин «износ» основных средств. Охарактеризованы основные виды износа основных средств и показатели для его оценки на предприятии. Уточнены методические положения по оценке величины износа на основе интегрального показателя износа основных средств.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: производственные ресурсы, основные средства, износ, амортизация, амортизационные отчисления, воспроизводство основных средств.

ANNOTATION. In this article the term «wear» of fixed assets was considered. Main kinds and wear rates of fixed assets were characterized in order to evaluate them in enterprise. Authors clarified the main ideas of wearing value by using the integral rate of wear of fixed assets.

KEY WORDS: manufacturing resources, fixed assets, wear, amortization, capital consumption and reproduction of fixed assets.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Однією з найважливіших складових процесу загального відтворення виробничих ресурсів підприємства є відтворення основних засобів, без яких процес матеріального виробництва неможливий. Основні засоби в процесі експлуатації підлягають зносу, покриття якого забезпечується амортизацією. Відтворення основних засобів буде повним лише тоді, коли обсяг амортизації буде відповідати величині зносу. Існуючі підходи до нарахування амортизації та зносу є неефективними, бо амортизаційні відрахування не відповідають величині набутого зносу. Тому проблема відповідності