УДК 351.712.2:62

Г. О. Партин, О. В. Дідух Національний університет «Львівська політехніка»

ОЦІНЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ-ЗАМОВНИКОМ ЕФЕКТИВНОСТІ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА ОСНОВНИМИ ВИДАМИ АУТСОРСИНГУ

© Партин Г. О., Дідух О. В., 2014

Проаналізовано особливості оцінювання ефективності аутсорсингової діяльності підприємством-замовником як на етапі її планування, так і в процесі реалізації. Відтак виділено та охарактеризовано основні завдання попереднього, поточного і підсумкового аналізування ефективності аутсорсингу. Визначено методичні підходи та систему показників оцінювання ефективності аутсорсингової діяльності за основними видами аутсорсингу з урахуванням їх впливу на результати функціонування підприємства.

Ключові слова: підприємство, аутсорсингова діяльність, планування, реалізація, ефективність, оцінювання, аналізування, показники, методика.

G. O. Partyn, O. V. Didukh Lviv Polytechnic National University

EVALUATION OF THE CLIENT EFFICIENCY OUTSOURCING ACTIVITIES BY MAJOR TYPES OF OUTSOURCING

© Partyn G.O., Didukh O.V., 2014

In the process of improvement of industrial and business activities of enterprises in accordance with changes of competitive market environment the question of efficiency assessment of outsourcing transactions which secure solid economic benefits and simultaneously generate line of risks is very important. Despite the abundance of literature which examines the features of evaluating the effectiveness of outsourcing, one of the outstanding issues today is the issue of determining the effectiveness of outsourcing activity in general which may include interaction with several outsourcers under the transfer to them of certain functions. That is why the purpose of the article is to develop the conceptual approaches and system of indicators which determine the effectiveness of outsourcing activity of the client for certain types of outsourcing, taking into account the characteristics of their impact on the financial and economic performance of the enterprise on the market. Therefore in the article, the main task of the previous, current and complete analysis of the efficiency of outsourcing activity is defined as well as three conceptual approaches to determining the results of cooperation of the client and outsourcer were isolated. One of them is based on determining the cost-effectiveness of outsourcing activity, which characterizes the amount of cost savings of the client in the case when the function was transferred to the outsourcer. This approach would be used when the goal of outsourcing is to reduce costs and the income of the enterprise will be the same after outsourcing. In the process of outsourcing implantation the cost level of the enterprise may not decrease but financial results of its activity will be improved through profit increase as a result of improve product quality, of length reduction of operational circle and usage of released part of assets. Therefore, the second approach

is based on a comparison of the growth rate of profits, revenues and expenses. As to the third approach, the evaluation of the effectiveness of outsourcing activity can be carried out using the system of indicators as for certain types of outsourcing as well as general indicators. In the previous, current or final evaluation of the effectiveness of outsourcing activity, it is possible to use each of these approaches, but with different levels of accuracy.

Key words: enterprise, outsourcing activities, planning, implementation, effectiveness, evaluation, analysis, indicators, methods

Постановка проблеми. Для забезпечення розвитку як економіки України загалом, так і окремих її галузей необхідне вивчення та застосування на практиці нових інструментів управління діяльністю підприємства. Одним із таких інструментів є аутсорсинг. Передавання підприємствомзамовником частини функцій на виконання аутсорсерові дає змогу зосередити увагу на основних видах діяльності, а отже оптимізувати виробничо-господарську структуру підприємства та підвищити його конкурентоздатність на ринку. У процесі вдосконалення виробничо-господарської діяльності підприємств відповідно до змін конкурентного ринкового середовища важливим є питання оцінювання економічної ефективності окремих видів аутсорсингу та аутсорсингової діяльності підприємства загалом, здійснення якої забезпечує значні економічні переваги та водночає породжує низку ризиків.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання особливостей здійснення і аналізу економічної ефективності аутсорсингової діяльності досліджували багато вітчизняних та закордонних економістів, серед них Б.А. Анікін, А.Г. Загородній, Л.О. Лігоненко, Ю.Ю. Фролова, Л.В. Чижевська, І.М. Вигівська, А.П. Дикий, А.С. Скакун, І.Д. Котляров [2, с. 121; 5, с. 90; 6, с. 12; 7. с. 117; 12, с. 251]. Однак одним із дискусійних питань, яке не повною мірою висвітлено у працях науковців, є визначення основних методичних підходів та складу показників оцінювання ефективності аутсорсингової діяльності підприємства-замовника за окремими видами аутсорсингу.

Відтак **метою статті** є визначення завдань попереднього, поточного і підсумкового аналізу ефективності аутсорсингової діяльності підприємства-замовника, а також виокремлення методичних підходів та системи показників оцінювання впливу основних видів аутсорсингу на результати функціонування підприємства на ринку.

Аутсорсингова діяльність – це ініціативна на власний ризик діяльність підприємства-замовника, яка пов'язана із плануванням, а також реалізацією аутсорсингу і виникає у процесі взаємодії з аутсорсерами, задля досягнення поставленої мети.

Оскільки аутсорсингова діяльність підприємства-замовника може передбачати передавання одразу декількох функцій на виконання аутсорсерові, необхідне окреме визначення ефективності кожної переданої на аутсорсинг функції з метою оцінювання надалі кінцевих результатів співпраці підприємства-замовника із однією чи декількома аутсорсинговими компаніями. Тому для оцінювання ефективності аутсорсингової діяльності доцільно обчислювати показники як за окремими видами аутсорсингу, так і узагальнювальні. Виконуючи комплексний аналіз результативності аутсорсингової діяльності доцільно обчислювати показники як за окремими видами аутсорсингу, так і узагальнювальні. Виконуючи комплексний аналіз результативності аутсорсингової діяльності доцільно обчислювати показники як за окремими видами аутсорсингу, так і узагальнювальні. Виконуючи комплексний аналіз результативності аутсорсингової діяльності доцільно обчислювати показники як за окремими видами аутсорсингу, так і узагальнювальні. Виконуючи комплексний аналіз результативності аутсорсингової діяльності, треба оцінювати не тільки кількісну зміну параметрів виробництва, а й якісні зміни у функціонуванні підприємства та зумовлений цим приріст доходу і прибутку. Не менш важливим є те, що під час аналізу доцільності передавання на аутсорсинг окремих функцій необхідно враховувати як зміну фінансово-економічного стану підприємства-замовника, так і зміну впливу чинників, що його визначають. Тому в процесі аналізу треба володіти не тільки фінансовою, але й не фінансовою інформацією щодо ефективності аутсорсингової діяльності підприємства [9, с.76].

Формування системи показників визначення економічної ефективності аутсорсингу підприємств потребує комплексного аналізу мети і цілей його використання, а також оцінювання можливості й доцільності проведення внутрішніх організаційних змін після передавання функції на виконання аутсорсерові. Загалом, можна виділити такі основні принципи формування системи показників визначення економічної ефективності аутсорсингової діяльності підприємствомзамовником: принцип системності (використання показників залежно від виду аутсорсингу); принцип порівнянності (забезпечення порівнянності показників діяльності до і після впровадження аутсорсингу); принцип релевантності (показники оцінювання економічної ефективності аутсорсингу мають чітко відображати зміни, що відбулися на підприємстві внаслідок впровадження такого інструменту управління діяльністю, а не інших чинників); принцип повноти (забезпечення аналізу не тільки поточних, але і майбутніх змін); принцип комплексності (врахування як кількісної, так і якісної складової діяльності підприємства).

Для комплексного оцінювання економічної ефективності аутсорсингової діяльності необхідно здійснювати моніторинг і контроль на кожному з етапів її планування та реалізації, що зумовлює поділ аналізу на попередній, поточний і підсумковий.

Метою попереднього аналізу економічної ефективності аутсорсингової діяльності є визначення підприємством доцільності передавання окремих функцій на виконання аутсорсерові. Відтак у табл. 1 подано перелік основних завдань попереднього аналізу використання аутсорсингу в господарській діяльності підприємства.

Таблиця 1

Завдання	Характеристика
Проведення первинного аналізу	Здійснення порівняльного аналізу внутрішніх витрат на реалізацію
економічної ефективності викорис-	функції із витратами на залучення аутсорсингової компанії з метою
тання аутсорсингу на основі порів-	розрахунку витратної економічної ефективності аутсорсингу. По-
няння очікуваних витрат, доходів і	рівняння доходів і прибутку підприємства до і після впровадження
прибутку	аутсорсингу.
Оцінювання внутрішніх можливос-	Аналізування можливостей підприємства реорганізувати свою
тей підприємства щодо зміни струк-	діяльність після використання аутсорсингу з метою обчислення
тури функціонування у разі вико-	додаткових релевантних витрат, які можуть виникнути, і визначення
ристання аутсорсингу	доцільності передавання функції на сторону.

Основні завдання попереднього аналізу економічної ефективності аутсорсингової діяльності підприємством-замовником*

*Власна розробка авторів

Поточний аналіз економічної ефективності аутсорсингової діяльності підприємствомзамовником полягає в аналізі дотримання умов контрактів і поетапної оцінки її результативності. 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 функцій, які передано на виконання аутсорсинговій компанії. На основі цього керівники підприємства-замовника визначають форми контролю і перелік відповідних фінансових чи якісних показників оцінювання економічної ефективності аутсорсингової діяльності.

У процесі підсумкового аналізу економічної ефективності аутсорсингової діяльності найдоцільніше порівнювати фінансові результати господарювання підприємства-замовника до і після її здійснення. Вибір системи кількісних показників оцінювання ефективності аутсорсингу залежить від мети використання аутсорсингу, а також від встановлених кількісних вимог до його очікуваних результатів. Визначення кількісного ефекту здійснення аутсорсингової діяльності, як і якісного, залежить від виду аутсорсингу, що застосовується у конкретному випадку.

На кожному з етапів для оцінювання ефективності аутсорсингової діяльності можливе використання значення системи показників, відповідно до прийнятого методичного підходу, однак з різним рівнем точності.

Під час аналізу економічної ефективності аутсорсингу насамперед необхідно порівняти релевантні витрати замовника на виконання певної функції із витратами на її здійснення аутсорсинговою компанією. Релевантні витрати – це витрати, величина яких може бути змінена внаслідок прийняття управлінського рішення [4]. У разі передавання на аутсорсинг конкретної функції до таких витрат слід зарахувати усі змінні витрати підприємства-замовника, пов'язані із її здійсненням. Більшість постійних витрат підприємства, як правило, є нерелевантними, бо їхній обсяг, якщо налагоджується співпраця з аутсорсером, часто залишається без змін. Якщо витрати на аутсорсинг нижчі за релевантні витрати на виконання певної функції чи бізнес-процесу власними силами, то використання аутсорсингу можна вважати вигідним. Зазначимо, що такий підхід можна застосовувати тільки в короткостроковому періоді, оскільки після передавання функції на виконання аутсорсинговій компанії та реорганізації виробничо-господарської структури підприємства постійні витрати також можуть зазнати певних змін.

Витратну ефективність аутсорсингової діяльності можна обчислити за такою формулою:

$$Ve = \sum_{i=1}^{n} Vb_i - \sum_{i=1}^{n} Vf_i - Vvz - R , \qquad (1)$$

де Ve – витратна економія аутсорсингової діяльності, грн.; Vb_i – витрати на здійснення *i*-ї функції до використання аутсорсингу, грн.; Vf_i – витрати на здійснення *i*-ї функції аутсорсером, грн.; Vvz – витрати на організацію проведення підприємством-замовником заходів щодо реалізації аутсорсингової діяльності, грн.; R – очікуваний обсяг збитків підприємства-замовника внаслідок виникнення ризиків співпраці з аутсорсером, грн.

Якщо Ve >0, здійснення аутсорсингової діяльності підприємством-замовником виправдане з погляду витрат, якщо ж Ve < 0, – здійснення аутсорсингової діяльності з цього погляду невиправдане. За умови, що Ve = 0, витратної економії у підприємства-замовника від здійснення аутсорсингової діяльності не буде.

У разі здійснення аутсорсингової діяльності рівень витрат підприємства-замовника може не зменшитися, однак фінансові результати його господарювання покращаться через зростання доходів внаслідок скорочення тривалості операційного циклу, використання вивільненої частини активів, поліпшення якості продукції. Тому під час визначення ефективності аутсорсингу у випадку, коли витратної економії немає, доцільно також порівняти темпи приросту основних результатів діяльності підприємства-замовника, таких як дохід, витрати і прибуток. Зокрема, перевищення темпів зростання очікуваного доходу чи прибутку над темпами зростання можливих витрат також свідчить про доцільність аутсорсингової діяльності.

Різні види аутсорсингу характеризуються певними організаційними особливостями і процесом реалізації, що в кінцевому результаті впливає на вибір параметрів визначення впливу аутсорсингу на діяльність підприємства-замовника. Залежно від змісту бізнес-процесів, які передаються на виконання сторонній організації, аутсорсинг можна систематизувати за такими основними групами: аутсорсинг основних процесів підприємства; аутсорсинг процесів управління; аутсорсинг забезпечувальних чи допоміжних процесів підприємства.

Аутсорсинг основних процесів підприємства полягає у передаванні на сторону тих функцій, які беруть участь у виробництві й реалізації продукції, а відтак формують основний грошовий потік. Для підприємства до основних процесів можна зарахувати такі: виробництво продукції; збут; постачання; післяпродажне обслуговування [3, с.12; 10, с. 282; 12, с.170]; розвиток інновацій і технологій тощо.

У разі передавання на виконання частини, а іноді і повного виробничого циклу сторонній організації оцінку результативності аутсорсингу доцільно здійснювати на основі показників зміни економічної ефективності виробництва, використання основних засобів чи обігових коштів. До таких показників можна зарахувати зміну рентабельності продажів, зміну фондовіддачі основних фондів, зміну матеріаломісткості продукції, зміну рентабельності продукції (див. табл. 2).

Оцінювання економічної ефективності передавання на аутсорсинг функцій матеріально-технічного постачання доцільно здійснювати на основі визначення обсягів зменшення надлишку сировини, матеріалів та товарів. Це відповідно зумовить покращення структури балансу, підвищення суми прибутку і рівня рентабельності, зростання коефіцієнтів оборотності сировинних запасів, ритмічності поставок, забезпеченості матеріально-технічними ресурсами. Ефективність аутсорсингу функцій постачання можна також обчислити, визначивши обсяг зменшення витрат за рахунок: оптимізації системи постачання; прискорення оборотності запасів; зменшення простоїв у виробничому процесі, зумовлених нестачею сировини і матеріалів; ліквідації частини запасів тощо (див. табл. 3).

Таблиця 2

Назви	Формули для	Оптимальне	Умовні позначення
показників	розрахунку	значення	
Зміна рентабельності виробленої продукції	$\Delta P n p \sigma = \frac{P n p \sigma \phi}{P n p \sigma}$	Більше за 1	Рпрвф – значення рентабельності виробленої продукції після передавання на аутсорсинг виробничих функцій; Рпрб – значення рентабельності виробленої продукції до використання аутсорсингу виробничих функцій.
Зміна рентабель- ності продажів продукції	$\Delta Pn \boldsymbol{\varepsilon} = \frac{Pn \boldsymbol{\varepsilon} \boldsymbol{\phi}}{Pn \boldsymbol{\delta}}$	Більше за 1	Рпвф – значення рентабельності продажів продукції після передавання на аутсорсинг виробничих функцій; Рпб – значення рентабельності продажів продукції до використання аутсорсингу виробничих функцій.
Зміна фондовіддачі основних виробничих засобів	$\Delta \Phi e = \frac{\Phi e \phi}{\Phi \delta}$	Більше за 1	Феф – фондовіддача основних виробничих засобів після передавання на аутсорсинг виробничих функцій; Фб – фондовіддача основних виробничих засобів до використання аутсорсингу виробничих функцій.
Зміна матеріаломістко сті виробленої продукції	$\Delta MMe = \frac{MMe\phi}{MM6}$	Менше за 1	ММвф – матеріаломісткість виробленої продукції після передавання на аутсорсинг виробничих функцій; ММб – матеріаломісткість виробленої продукції до використання аутсорсингу виробничих функцій.

Основні показники оцінювання економічної ефективності передавання на аутсорсинг виробничих функцій підприємством-замовником *

* Сформували автори

Таблиця 3

Основні показники оцінювання економічної ефективності передавання на аутсорсинг функцій матеріально-технічного постачання підприємством-замовником*

Назва	Формули для	Оптимальне	Умовні позначення
показників	розрахунку	значення	
1	2	3	4
Зміна оборот- ності сировин- них запасів	ΔKocn = <u>Kocnφ</u> Kocδ	Більше за 1	Коспф – коефіцієнт оборотності сировинних запасів після передавання на аутсорсинг функцій матеріально- технічного постачання; Косб – коефіцієнти оборотності сировинних запасів до використання аутсорсингу функцій матеріально-техніч- ного постачання.
Зміна ритмічності поставок	$\Delta Kpn = \frac{Kpn\phi}{Kp\delta}$	Більше за 1	Крпф – значення коефіцієнта ритмічності поставок після передавання на аутсорсинг функцій матеріально-технічного постачання; Крб – значення коефіцієнта ритмічності поставок до використання аутсорсингу функцій матеріально-технічного постачання.
Зміна забезпе- ченості мате- ріально-техніч- ними ресур- сами	ΔK3n = <u>K3nφ</u> <u>K</u> 36	Більше за 1	Кзпф – значення коефіцієнта забезпеченості матеріаль- но-технічними ресурсами після передавання на аутсор- синг функцій матеріально-технічного постачання; Кзб – значення коефіцієнта забезпеченості матеріально- технічними ресурсами до використання аутсорсингу функцій матеріально-технічного постачання.

* Сформували автори

Аутсорсинг збутової діяльності може здійснюватися у формі залучення посередника для реалізації виробленої підприємством продукції. Використання аутсорсингу збутової діяльності вигідне для замовника, оскільки останній співпрацює лише з одним чи декількома діловими партнерами, які, своєю чергою, виконують усі інші роботи, пов'язані з вибором каналів збуту, вирішенням проблем організації зберігання і переміщення товару, формуванням стратегії стимулювання збуту, встановленням зворотного зв'язку зі споживачами. Результативність аутсорсингу збутових функцій можна визначати на основі таких абсолютних показників, як приріст обсягу збуту; приріст прибутку від реалізації продукції; приріст доходу від реалізації продукції. Відносними показниками оцінювання економічної ефективності аутсорсингу збутової діяльності можуть бути: зміна рентабельності продажів; зміна частки нереалізованої продукції у вартості товарної маси; зміна ринкової частки підприємства (див. табл. 4).

Таблиця 4

Назва показників	Формули для	Оптимальне	Умориј познацения
Пазва показників	розрахунку	значення	у мовні позначення
Зміна ринкової частки підприємства	$\Delta P u_3 = \frac{P u_3 \phi}{P u \delta}$	Більше за 1	Рчзф – ринкова частка підприємства після переда- вання на аутсорсинг збутових функцій; Рчб – ринкова частка до впровадження аутсорсингу збутових функцій.
Зміна рентабельності продажів продукції	$\Delta Pn3 = \frac{Pn3\phi}{Pn\delta}$	Більше за 1	Ризф – значення рентабельності продажів продук- ції після передавання на аутсорсинг збутових функцій; Риб – значення рентабельності продажів продукції до впровадження аутсорсингу збутових функцій.
Зміна частки нереалізованої продукції у вартості товарної маси	$\Delta \mathcal{Y}_{HN3} = \frac{\mathcal{Y}_{HN3}\phi}{\mathcal{Y}_{HN6}}$	Менше за 1	<i>Чнизф</i> – частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси після передавання на аутсорсинг збутових функцій; <i>Чниб</i> – частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси до впровадження аутсорсингу збуто- вих функцій.

Основні показники оцінювання економічної ефективності передавання на аутсорсинг збутових функцій підприємством-замовником*

* Сформували автори.

До процесів управління підприємством належать функції, що пов'язані з координуванням його роботи. Основними управлінськими процесами підприємства є: адміністративні процеси, випуск організаційної документації, стратегічне планування, бюджетування, менеджмент якості тощо [1, с. 20; 12, с. 170]. На українських підприємствах функції управління практично не передаються на аутсорсинг і виконуються підприємствами самостійно через те, що їхня реалізація потребує використання значної кількості конфіденційної інформації, яку в разі аутсорсингу треба передати виконавцеві. Найчастіше українські підприємства передають на аутсорсинг адміністративні функції, зокрема управління персоналом та фінансового управління.

Аутсорсинг кадрових процесів дає змогу істотно знизити витрати на утримання відповідних відділів та підрозділів, а також поліпшити якість праці менеджерів та підвищити загальний рівень корпоративної культури. Враховуючи основні особливості аутсорсингу управління персоналом, можна зробити висновок, що для оцінки його впливу на підприємство найкраще використовувати показники аналізу економічної ефективності використання трудових ресурсів, розрахованих до і після впровадження аутсорсингу в господарську діяльність підприємства. До основних із них зарахуємо такі: зміна продуктивності праці; зміна трудомісткості виробництва одиниці продукції; зміна рентабельності витрат на персонал. Основні показники визначення економічної ефективності аутсорсингу трудових ресурсів на підприємстві подано у табл. 5

Основні показники визначення економічної ефективності аутсорсингу трудових ресурсів підприємством-замовником*

Назва показників	Формули для	Оптимальне	
Пазва показникив	розрахунку	значення	5 Mobili Roshatenna
21110			Пптф – продуктивність праці після здійснення
Эміна	лпит – Пптф		аутсорсингу трудових ресурсів;
продуктивност	$\underline{\Pi}$	Більше за і	Ппб – продуктивність праці до використання
праці			аутсорсингу трудових ресурсів.
Зміна			<i>Тптф</i> – трудомісткість одиниці продукції після
трудомісткості	A Turn _ Trimp	Marrie no 1	здійснення аутсорсингу трудових ресурсів;
виробництва	$\Delta I nm - Tnb$	Менше за 1	<i>Тпб</i> – трудомісткість одиниці до використання
одиниці продукції			аутсорсингу трудових ресурсів.
Зміна			<i>Рвитф</i> – рентабельність витрат на персонал після
рентабельності	л _{Реник} – Рвптф		здійснення аутсорсингу трудових ресурсів;
витрат на	$\Delta PBNM =$	ыльше за 1	Рвпб – рентабельність витрат на персонал до
персонал			використання аутсорсингу трудових ресурсів.

* Сформували автори.

Передавання на аутсорсинг процесів організації та виконання функцій фінансового управління має на меті покращення фінансового стану підприємства-замовника. Основним завданням аутсорсера в цьому разі є оптимізація структури капіталу підприємства, своєчасна сплата податкових і кредитних зобов'язань, покращення стану дебіторської заборгованості підприємства. Для визначення економічної ефективності передавання на аутсорсинг функцій фінансового управління доцільно обчислювати коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, рентабельності, а також фінансової стійкості підприємства, розраховані до і після співпраці з аутсорсером (див. табл. 6).

Таблиця б

Основні показники визначення економічної ефективності передавання підприємством-замовником на аутсорсинг функцій фінансового управління*

	Формули для	Оптимальне		
пазва показників	розрахунку	значення	у мовні позначення	
1	2	3	4	
	Пон	азники фінансо	вої стійкості	
Зміна фінан- сової стійкості підприємства	$\Delta K \phi c = \frac{K \phi c \phi}{K \phi c \delta}$	Більше за 1	Кфсф, Кфсб – відповідні значення коефіцієнтів фінансової стійкості після і до передавання на аутсорсинг функцій фінансового управління	
Зміна коефіцієнта автономії підприємства	Δ <i>Ka</i> = <u><i>Kaφ</i></u> <i>Ka</i> δ	Більше за 1	<i>Каф, Каб –</i> відповідні значення коефіцієнтів автономії після і до передавання на аутсорсинг функцій фінансового управління	
	Показники ліквідності та платоспроможності			
Зміна загальної ліквідності підприємства	$\Delta Kn = \frac{K зл \phi}{K зл \phi}$	Більше за 1	Кзлф, Кзлб – відповідні значення коефіцієнтів загальної ліквідності після і до передавання на аутсорсинг функцій фінансового управління	
Зміна швидкої	Кшлф		Кшлф, Кшлб – відповідні значення коефіцієнта	
підприємства	$\Delta K u \pi = \frac{R u \pi \phi}{K u \pi \delta}$	Більше за 1	швидкої ліквідності після і до передавання на а аутсорсинг функцій фінансового управління	

Продовження таблиці б

1	2	3	4	
	Показники рентабельності			
Зміна рентабель-	Perch		Рвкф, Рвкб – відповідні значення рентабельності	
ності власного	$\Delta P \kappa = \frac{T \kappa \varphi}{P \kappa \xi}$	Більше за 1	власного капіталу після і до передавання на	
капіталу	Рвко		аутсорсинг функцій фінансового управління	
Зміна чистої	Puch		Рчф, Рчб – відповідні значення чистої рента-	
рентабельності	$\Delta P q = \frac{T q q p}{P q \zeta}$	Більше за 1	бельності після і до передавання на аутсорсинг	
підприємства	Рчо		функцій фінансового управління	
Зміна рентабель-	Dach		Раф, Раб – відповідні значення рентабельності	
ності активів	$\Delta Pa = \frac{T u qp}{P \sigma c}$	Більше за 1	активів після і до передавання на аутсорсинг	
підприємства	Pab		функцій фінансового управління.	

* Сформували автори

Аутсорсинг забезпечувальних процесів підприємства – це передання на виконання сторонній організації функцій, які не є основними у підприємницькій діяльності. Допоміжні процеси формують допоміжну діяльність підприємства, що є забезпечувальною стосовно основної його діяльності. Як правило, до таких процесів належать: надання юридичних послуг, процеси розвитку виробничо-господарської інфраструктури, інженерного і транспортного обслуговування тощо [1, с. 20; 8, с. 282; 11; 12 с. 170]. Передавання на аутсорсинг забезпечувальних процесів може впливати на зміну тривалості операційного циклу та обсягів витрачання ресурсів, сприяти оптимізації організацій організацій організаційного циклу і структури діяльності підприємства-замовника загалом. Відтак економічну ефективність аутсорсингу забезпечувальних функцій доцільно визначати за показниками обсягів і темпів зниження витрат підприємства до і після їх передавання на виконання сторонній організації та пов'язаних з цим ризиків.

Оцінювання економічної ефективності аутсорсингової діяльності підприємства-замовника з використанням показників за окремими видами аутсорсингу дасть змогу визначити вплив цих видів аутсорсингу на його результати діяльності. Зауважимо, що під час обчислення зазначених показників треба враховуватися лише ті зміни, які відбулися на підприємстві внаслідок передачі сторонньому виконавцеві певної функції чи групи функцій в межах окремого виду аутсорсингу.

Загальну ефективність аутсорсингової діяльності підприємства-замовника можна визначити як суму ефектів передавання на аутсорсинг окремих функцій, а також на основі розрахунку і порівняння значень узагальнювальних показників його функціонування на ринку, основними із яких є показники ділової активності, рентабельності, доданої економічної вартості тощо.

Формування системи показників визначення економічної ефективності аутсорсингової діяльності дає можливість комплексно оцінити отримані результати, ідентифікувати основні напрями покращення виробничо-господарської діяльності підприємства, а також прийняти управлінські рішення щодо продовження або припинення співпраці з аутсорсером. Основною умовою забезпечення об'єктивності розрахунків економічної ефективності аутсорсингової діяльності за допомогою системи оцінювальних показників є врахування лише тих змін, що відбулися внаслідок її здійснення, а не інших зовнішніх чи внутрішніх чинників.

З огляду на сказане можна виділити три концептуальні підходи до визначення економічної ефективності аутсорсингової діяльності підприємством-замовником: на основі розрахунку витратної ефективності аутсорсингу. Цей показник доцільно використовувати тоді, коли метою аутсорсингу є зменшення витрат, та за умови, що доходи підприємства будуть незмінними; порівнянням темпів приросту доходу, прибутку та витрат підприємства-замовника до і після здійснення аутсорсингової діяльності; з використанням оцінювальних показників як за окремими видами аутсорсингу, так і узагальнювальних.

Як висновок зазначимо, що формування системи показників оцінювання економічної ефективності здійснення аутсорсингової діяльності підприємством-замовником потребує від керівників розробляння і реалізації певних управлінських рішень залежно від виду та форми аутсорсингу. Оцінка результатів використання аутсорсингу має бути комплексною і враховувати усі аспекти співпраці замовника та аутсорсера як під час укладання, так і протягом періоду виконання умов аутсорсингової угоди. З цією метою доцільно здійснювати попередній, поточний і підсумковий контроль і аналіз отриманих результатів, оскільки кожен з них має певні особливості й комплекс завдань. Важливо також враховувати, окрім кількісних, ще й якісні зміни, які можуть відбутися у підприємства-замовника в процесі його аутсорсингової діяльності.

Оскільки здійснення аутсорсингової діяльності пов'язане із виникненням низки ризиків, подальшого дослідження потребує розроблення механізму оцінювання цих ризиків, а також визначення напрямів зменшення їх негативного впливу на результати функціонування підприємства-замовника.

1. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов и др. – М. : ЭКСМО, 2005. – 592 с. 2. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг – высокие технологии менеджмента: учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2009. – 320 с. – (Высшее образование). 3. Бортнік А. М. Процесне управління бізнесом (за матеріалами меблевих підприємств Київського регіону) : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / А. М. Бортнік; Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – К., 2010. – 20 с. 4. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 714 с. 5. Загородній А.Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // Фінанси України. – 2009. – № 9(166). – С. 87– 97. 6. Котляров И.Д. Проблемы оценки экономического еффекта аутсорсинга / И.Д. Котляров // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2013. – № 6. – С. 9–13. 7. 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. 8. Ліпич Л.Г. Особливості формування бізнес-процесів на сільськогосподарських підприємствах / Л.Г. Ліпич, Л.О. Ющишина // Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК. – 2009. – № 16(2). – С.281–289. 9. Лук'янова В.В. Економічний ризик : [навч. посіб.]. / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – К.: ВЦ «Академія». –2007. – 345 с. 10. Мельник О.Г. Діагностика діяльності машинобудівного підприємства на засадах системи економічних індикаторів: [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво ДП «Видавничий дім «Укрпол», 2009. – 188 с. 11. Овчаренко Т.С. Розвиток аутсорсингу в галузі інформаційних технологій у вітчизняних компаніях /Т.С. Овчаренко // Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць. – Вип. 24. – 2011. – С.273–280. 12. Чижевська Л.В. Професійна діяльність бухгалтера: аутсорсинг, ризики, захист інформації [Текст]: монографія / Л.В. Чижевська, І.М. Вигівська, А.П. Дикий, Л.С. Скакун. – Житомир: ЖДТУ, 2011. – 404 с.