

7. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : навч. посіб. / М. Я. Коробов. – К. : Знання, 2000. – 378 с.
8. Орлов О. О. Планування прибутку підприємств в умовах ринкової економіки : монографія / О. О. Орлов, Є. Г. Рясних, Н. І. Гавловська. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 155 с.
9. Тулай О. Прибуток підприємства: теоретико-прагматичні аспекти / О. Тулай, М. Тріпак // Світ фінансів. – 2010. – № 4. – С. 138–149.
10. Фінанси підприємств : підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогіна. – [3-тє вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2000. – 460 с.
11. Хмелевський О. В. Оцінка прибутковості промислових підприємств : монографія / О. В. Хмелевський. – Хмельницький : Поліграфіст, 2011. – 202 с.

References:

1. Azarenkov, G.M., Crane, T.M., Mikhaylenko, R.M. (2009). *Finansy pidpriemstv* [Finance Companies], 3rd ed. Knowledge Press, Kyiv, 299 p. (in Ukr.).
2. Alekseeva, N. (2007). *Planirovanie dejatel'nosti firmy* [Planning firm activity]. Finance and Statistics, Moscow, 248 p. (in Russ.).
3. Berdar, M.M. (2010). *Finansy pidpriemstva* [Finance companies]. TSUL, Kyiv, 352 p. (in Ukr.).
4. Blank, I.A. (1999). *Fynansovyy menedzhement* [Financial menedzhement]. Nika-Center, Kyiv, 528 p. (in Russ.).
5. Bortnyk, A.M. (2009). Creating an effective system of business-processes of the enterprise in the contemporary economy. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investment: Practice and Experience], vol. 18, pp. 56–59 (in Ukr.).
6. Brigham, E.F. (1997). *Osnovy finansovoho menedzhmentu* [Fundamentals of Financial Management]. Kyiv, 998 p. (in Ukr.).
7. Korobov, M.J. (2000). *Finansovo-ekonomichnyj analiz dial'nosti pidpriemstv* [The financial-economic analysis of enterprises]. "Knowledge", Kyiv, 378 p. (in Ukr.).
8. Orlov, A.A., Ryasnyh, Ye.H., Havlovska, N.I. (2009). *Planuvannya prybutku pidpriemstv v umovakh rynkovoї ekonomiky* [Planning for profit enterprises in a market economy]. KNU, Khmel'nitsky, 155 p. (in Ukr.).
9. Tulaj, O., Tripak, M. (2010). Profits of an enterprise: theoretical-pragmatic aspects. *Svit finansiv* [The world of finance], vol. 4, pp. 138–149 (in Ukr.).
10. Poddyerohin, A. (Ed.) (2000). *Finansy pidpriemstva* [Finance Companies], 3 rd ed. Kyiv. nat. torh.-economical. University, Kyiv, 460 p. (in Ukr.).
11. Khmelevskiy, O. (2011). *Otsinka prybutkovosti promyslovykh pidpriemstv* [Evaluation of profitability of industrial enterprises]. Khmel'nitsky, 202 p. (in Ukr.).

УДК 338.585:69.003

К.О. Спірідонова, к.е.н.,

ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», м. Дніпропетровськ

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АУТСОРСИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація

Стаття присвячена аналізу теоретичних аспектів аутсорсингу. Згідно з тлумаченнями терміна «аутсорсинг» різними науковцями відокремлено три підходи до його визначення: функціональний, вартісно-орієнтований, комплексний, вивчено їх основні характеристики та недоліки. Наведено авторське визначення аутсорсингу як механізму використання зовнішніх ресурсів для реалізації окремих бізнес-процесів та (або) робіт підприємства, які цілеспрямовано були обрані на основі визначення економічної доцільності, забезпечуючи при цьому, порівняно з власними силами, більш ефективне та якісне їх виконання. Проаналізовано основні переваги та недоліки, які властиві аутсорсингу як елементу управління підприємством, з поділом на економічні, управлінські та техніко-технологічні. Особлива увага приділяється визначенню причин застосування аутсорсингу, серед яких найважливішими є перерозподіл постійних та змінних витрат, більш ефективне здійснення функцій, вивільнення і перерозподіл ресурсів.

Ключові слова: аутсорсинг, підприємство, бізнес-процес, витрати, прибуток, прибутковість.

К.А. Спиридонова, к.э.н.,
ГВУЗ «Приднепровская государственная академия строительства
и архитектуры», г. Днепропетровск

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АУТСОРСИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация

Статья посвящена анализу теоретических аспектов аутсорсинга. В соответствии с толкованиями термина «аутсорсинг» выделены три подхода к его определению: функциональный, стоимостно-ориентированный и комплексный, изучены их основные характеристики и недостатки. Приведено авторское определение аутсорсинга как механизма использования внешних ресурсов для реализации отдельных бизнес-процессов и (или) работ предприятия, которые были целенаправленно выбраны на основе определения экономической целесообразности, обеспечивая при этом, по сравнению с собственными силами, более эффективное и качественное выполнение. Проанализированы основные преимущества и недостатки, свойственные аутсорсингу как инструменту управления предприятием, с делением на экономические, управленческие и технико-технологические. Особенное внимание уделяется определению причин применения аутсорсинга, среди которых самыми важными являются перераспределение постоянных и переменных затрат, более эффективное осуществление функций и перераспределение ресурсов.

Ключевые слова: аутсорсинг, предприятие, бизнес-процесс, затраты, прибыль, прибыльность.

Kira O. Spiridonova, Candidate of Economic Sciences,
SHEE «Pridniprovsk State Academy of the Civil Engineering
and Architecture», Dnipropetrovsk

THEORETICAL ASPECTS OF OUTSOURCING AS AN INSTRUMENT OF COMPANY'S MANAGEMENT

Annotation

The article is dedicated to the analysis of theoretical aspects of outsourcing. According to interpretation of the term "outsourcing" by different scientists three approaches (functional, value-based, complex) to its determination are formed, their main characteristics and defects are studied. The author determination of outsourcing was given as mechanism of external resources usage for realization of separate company's business-processes and (or) works that were chosen on the basis of feasibility providing more effective and qualitative performance comparing with own forces. Main advantages and disadvantages of outsourcing as an instrument of company's management are analyzed dividing into economical, management and technological. Special attention is paid to determination of reasons of outsourcing using, the most important are redistribution of fixed and variable costs, more efficient functioning and redistribution of resources.

Keywords: outsourcing, company, business-process, costs, profit, profitability.

Постановка проблеми. Необхідною умовою для ефективного функціонування підприємств в сучасних ринкових умовах є скорочення витрат, підвищення прибутковості виконання бізнес-процесів та підвищення на цій основі якості продукції та конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах для підвищення ефективності діяльності будівельних підприємств одним із шляхів є застосування аутсорсингу, що у свою чергу вимагає однозначного розуміння процесів, що відбуваються, не лише за суттю, але і за термінологією. З виходом міжнародних стандартів ISO 9001 версії 2008, в яких викладено вимоги і рекомендації, пов'язані з аутсорсингом, інтерес до нього різко зріс. Але однією з причин повільного впровадження аутсорсингу в Україні називають відсутність єдиного тлумачення, відповідного законодавчого визначення й регулювання процесів аутсорсингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі не існує єдиних підходів до визначення поняття «аутсорсинг». Даному терміну багато вчених присвятили свої праці, серед них: О. Єрмошина, О. Зозульов, Н. Шмиголь. Так, термін „аутсорсинг” запозичений з англійської мови (від англ. „outsourcing”) та дослівно перекладається як використання чужих ресурсів.

Аутсорсинг почав розвиватися в США близько 20 років тому як ефективний спосіб зниження витрат та підвищення прибутковості в сфері інформаційних технологій.

З часом аутсорсинг розповсюдився і на інші види бізнесу (автомобільна, легка, харчова промисловість, будівництво тощо) та його почали розглядати не тільки як спосіб підвищення прибутковості підприємства, але й засіб, що сприяє оптимізації їх організаційної структури та підвищенню ефективності діяльності за рахунок зосередження на основних напрямках діяльності (ключових компетенціях) та передання певних (найчастіше допоміжних) функцій зовнішнім фахівцям [7, с. 12 – 14].

Економісти, зокрема А. Г. Загородній, Д. В. Зиньков, Ц. Лескі, відокремлюють переваги аутсорсингу, що дозволяють підприємству знизити витрати.

Мета статті: проведення аналізу, узагальнення та систематизація теоретичних основ аутсорсингу.

Виклад основного матеріалу. Систематизація основних трактувань поняття «аутсорсинг» дозволила виділити функціональний, вартісно-орієнтований та комплексний підходи. Характеристика та недоліки кожного з них наведені в табл. 1.

Прибічниками функціонального методу є Д. Михайлов, Б. Анікін, О. Микало, Б. Райзберг, Л. Лозовский, Е. Стародубцева, О. Єрмошина, А. Софриков, С. Юрьев, С. Лепихіна, А. Лазарев, З. Айвазян, Н. Шмиголь, Е. Андерсен, Р. Лотфуллін, Д. Черемисин, А. Анохин, І. Матвій, Н. Сорокіна, А. Альбеков, В. Федько, О. Митько, В. Поляков, Р. Щенин, А. Нуртдінова, Г. Корнійчук. Всі вони акцентують увагу на сутності «аутсорсингу» як

передання окремих функцій або бізнес-процесів для їх виконання зовнішньою організацією, що володіє необхідними для цього ресурсами. Найбільш повне та змістовне визначення в рамках функціонального підходу, на нашу думку, було дано в роботах Б. Анікіна [1, с. 14], який трактував аутсорсинг як виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що володіє необхідними для цього ресурсами, на основі довгострокових відносин.

Таблиця 1

**Основні підходи до визначення терміна «аутсорсинг»
в науковій літературі***

Підхід	Автори	Характеристика	Недоліки
Функціональний	Д. Михайлов, Б. Анікін, О. Микало, Б. Райзберг, Л. Лозовський, І. Руда, Е. Стародубцева, О. Ермошина, А. Софриков, С. Юрьев, С. Лепихіна, А. Лазарев, З. Айвазян, Н. Шмиголь, Е. Андерсен, Р. Лотфуллін, Д. Черемисин, А. Анохин, І. Матвій, Н. Сорокіна, А. Альбеков, В. Федько, О. Митько, В. Поляков, Р. Щенин, А. Нуртдінова, Г. Корнійчук	Передання окремих функцій або бізнес-процесів для їх виконання зовнішньою організацією, що володіє необхідними для цього ресурсами.	Зосередження на функціональній складовій призводить до відсутності системності і комплексності визначень.
Вартісно-орієнтований	С. Календжян, Дж. Б. Хейвуд, В. Шадрін, В. Сіяєв, Т. Лисенко, П. Друкер, А. Грибанов, Е. Воронін, К. Леміш, Е. Лубман, Л. Домінгез	Забезпечення або підвищення ефективності діяльності підприємства на основі передання необхідних організації традиційних та органічно притаманних функцій або бізнес-процесів та при необхідності відповідних ресурсів зовнішнім виконавцям.	Не всі характеристики аутсорсингу мають вартісну оцінку, що ускладнює застосування цього підходу.
Комплексний	О. Железко, О. Дідух, А. Галлямов, А. Загородній, А. Кузьмін, Ж.-Л. Бравар	Забезпечення підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства, мінімізація витрат, підвищення якості виконання робіт на основі передання виконання деяких функцій зовнішньому підряднику, що спеціалізується на їх виконанні.	Комплекс характеристик є різним і не повною мірою відображає сутність аутсорсингу.

*Джерело: систематизовано автором за наведеними літературними джерелами

Також заслуговує на увагу трактування терміна «аутсорсинг», наведеного Б. Райзбергом, Л. Лозовським та Е. Стародубцевою [9], – передача традиційних неключових функцій організації зовнішнім виконавцям – аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим спеціалістам сторонньої фірми; відмова від власного бізнес-процесу та придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу в іншій, спеціалізованій організації. О. Ермошина [6, с. 5] у своєму визначенні привертає увагу до специфічних характеристик

зовнішньої організації, якій передаються повноваження щодо виконання певних функцій (або бізнес-процесів). На її думку, така організація повинна не лише спеціалізуватися у конкретній галузі, але й мати відповідний досвід, знання й технічні засоби. Більшість авторів-прибічників функціонального підходу погоджується з тим, що аутсорсинг дозволяє оптимізувати функціонування організації за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі. Натомість надмірна зосередженість авторів на функціональній складовій призводить до нівелювання ними інших критеріїв оцінки аутсорингу.

Вартісні критерії, а також критерії ефективності підприємства, що здійснює аутсорсинг, лежать в основі вартісно-орієнтованого підходу до визначення сутності цього поняття. До прибічників цього підходу ми відносимо таких науковців, як С. Календжян, Дж. Б. Хейвуд, В. Шадрін, В. Сіняєв, Т. Лисенко, П. Друкер, А. Грибанов, Е. Воронін, К. Леміш, Е. Лубман, Л. Домінгез. Більшість науковців, об'єднаних нами у цю групу, акцентують увагу на кінцевій меті аутсорсингу – забезпечення або підвищення ефективності діяльності організації на основі передання необхідних організації традиційних та органічно притаманних функцій або бізнес-процесів та при необхідності відповідних ресурсів зовнішнім виконавцям. Перевагою цього підходу є те, що його прибічники не розглядають передачу функцій та бізнес-процесів як самоціль, а підпорядковують її загальним цілям організації, хоча й переважно вартісного характеру. Водночас, слід зауважити, що не всі характеристики аутсорсингу мають вартісну оцінку, що значно ускладнює застосування цього підходу.

Частково недоліки першого та другого підходів компенсовано у комплексному підході до трактування терміна «аутсорсинг», прибічниками якого можна назвати таких авторів, як О. Железко, О. Дідух, А. Галлямов, А. Загородній, А. Кузьмін, Ж.-Л. Бравар [2; 3]. Всі вони акцентують увагу не лише на виконанні функцій чи підвищенні ефективності діяльності організації. Узагальнення дає змогу сформулювати мету аутсорсингу з точки зору комплексного підходу – забезпечення підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства, мінімізація витрат, підвищення якості виконання робіт на основі передання виконання деяких функцій зовнішньому підряднику, що спеціалізується на їх виконанні. Саме такий підхід найбільш повно відображає сутність аутсорсингу, враховуючи як кількісні, так і якісні його характеристики. Водночас, різні автори наводять різний перелік таких характеристик. До них можуть включати і гнучкість, і цінність вартісних критеріїв, і більш високий якісний рівень виконання робіт, і ефективність їх виконання, і конкурентоспроможність організації, і мінімізація витрат тощо. Проте досі

не сформовано вичерпного переліку характеристик, які мають використовуватись при описанні та оцінці аутсорсингу.

На нашу думку, більш виправданим є використання комплексного підходу. Аутсорсинг доцільно розглядати як механізм використання зовнішніх ресурсів для реалізації окремих бізнес-процесів та (або) робіт підприємства, які цілеспрямовано були обрані на основі визначення економічної доцільності, забезпечуючи при цьому, порівняно з власними силами, більш ефективне та якісне їх виконання.

Окрім різних тлумачень аутсорсингу, серед науковців відбуваються дискусії з приводу його переваг та недоліків.

При ухваленні рішення про те, здійснювати ті або інші функції власними силами або використовувати для цього сторонні організації, як правило, визначають причини економічного характеру переходу на аутсорсинг.

У табл. 2 наведено основні переваги та недоліки, які властиві аутсорсингу як елементу управління підприємством.

Таблиця 2

Переваги та недоліки застосування аутсорсингу*

Переваги (можливі вигоди)	Недоліки застосування
1. Економічні	
1.1. Залучення аутсорсера дешевше, ніж утримання власної структури, особливо для виконання другорядних функцій. 1.2. Зниження собівартості функцій, що передаються на аутсорсинг. 1.3. Підвищення ефективності основних бізнес-процесів за рахунок перетворення постійних витрат у змінні. 1.4. Підвищення продуктивності праці за рахунок концентрації на головних напрямках і ефективнішого використання живої праці.	1.1. Можливість зростання витрат у випадку передачі на аутсорсинг багатьох функцій і процесів. 1.2. Витрати на утримання зовнішньої інфраструктури взаємодії з постачальниками аутсорсингових послуг. 1.3. Можливість банкрутства аутсорсингової компанії. 1.4. Рентабельність власника бізнесу потрапляє в залежність від рівня економічної ефективності аутсорсера.
2. Управлінські	
2.1. Можливість зосередження основних ресурсів й уваги на основній діяльності, цілях компанії й на задоволенні потреб клієнтів. 2.2. Можливість вивільнення ресурсів для основного бізнесу й інших цілей; вивільнення резервного фонду основного капіталу. 2.3. Можливість поліпшення управління й контролю операційного управління. 2.4. Використання набутого іншими досвіду і «алгоритмів» розв'язання проблем.	2.1. Можливе зниження відповідальності за виконання конкретних функцій у зв'язку з їх переданням на сторону. 2.2. Можливі проблеми з децентралізацією бюджетів та управлінських функцій. 2.3. Аутсорсинг може обмежувати управлінську гнучкість. 2.4. Погроза відриву керівної ланки від бізнес-практики.
3. Техніко-технологічні	
3.1. Можливість доступу до технологій і рішень більш високого рівня. 3.2. Можливість використання спеціалізованих функцій, для виконання яких організація не має фахівців або ресурсів. 3.3. Підвищення якості виконання робіт та якості продукції, забезпечення екологічності продукції.	3.1. Небезпека зайвої концентрації подібних технологічних бізнес-процесів «в одних руках». 3.2. Аутсорсинг може обмежувати техніко-технологічну гнучкість.

*Джерело: систематизовано автором за джерелами [2, 8, 10]

Для мінімізації недоліків застосування аутсорсингу необхідно детально вивчити підприємство, його можливості, засоби, потенціал і тільки на цій основі приймати рішення щодо застосування аутсорсингу.

Найбільш чітко й стисло причини застосування аутсорсингу сформулював С. Календжян, який відокремив дві причини делегування бізнес-процесів зовнішньому виконавцю [7, с. 43]:

1) зниження витрат, оскільки утримання в штаті висококваліфікованих спеціалістів за умови їх низького завантаження є фінансово не вигідним для підприємства. Окрім виплати заробітної плати та відрахувань до соціальних фондів, необхідно організувати робочі місця співробітників та забезпечити їх сучасним обладнанням;

2) підвищення якості виконання функцій, оскільки спеціалізована зовнішня компанія-аутсорсер використовує професіоналів високої кваліфікації та сучасну технологію, яку недоцільно утримувати підприємству-замовнику за умови неповного її завантаження.

На нашу думку, основних причин можна виділити дещо більше:

1. Перерозподіл постійних та змінних витрат. Виділяється два аспекти. По-перше, за рахунок використання готової інфраструктури іншої організації скорочуються накладні витрати (зменшуються витрати на забезпечення діяльності власних підрозділів, наприклад, витрати на оплату праці). По-друге, відбувається перерозподіл ризиків, частина яких переходить на інше підприємство.

2. Більш ефективне здійснення функцій. Незалежно від спектра пропонованих послуг (ведення рахунків на оплату праці, розвиток локальних комп'ютерних мереж, поточний ремонт будівель тощо) стороння організація займатиметься своєю ділянкою роботи більш професійно. При цьому зниження витрат буде обумовлено не лише впливом збільшення обсягів виконаних робіт, але й застосуванням альтернативних підходів до організації такого процесу. Відомо, що спеціалізація забезпечує компетентність. При цьому особливо важливо, що висококваліфікована компанія може сприяти професійному зростанню потенціалу людей, які мають специфічні здібності. Інша причина, що сприяє зростанню ефективності діяльності при застосуванні аутсорсингу, – раціональний підхід до розв'язання проблеми, здійснений ззовні (дає підприємству можливість переглянути власні методи організації роботи, тобто має на увазі перегляд першочергових завдань і порядок їх реалізації з нульової точки відліку).

3. Вивільнення і перерозподіл ресурсів. По-перше, відбувається перерозподіл ресурсів (робочого часу, зусиль, основних засобів, площ, фінансових ресурсів тощо) на досягнення альтернативних цілей, які в даний момент для підприємства є найбільш значущими. По-друге, це вивільнення

ресурсів дозволяє маневрувати ними для розв'язання більш актуальних та важливих проблем, усуває основні перешкоди на шляху досягнення успіху.

Висновки. Незважаючи на наявні недоліки, застосування аутсорсингу дозволяє підвищувати ефективність діяльності за мінливих умов, що характерні для сучасної економіки, при технологічних рішеннях, що ускладнюються, і підвищенні вимог до якості як виробничої бази, так і компетенції персоналу, з одного боку, і необхідності зниження витрат для підвищення конкурентоспроможності підприємства — з іншого.

Таким чином, аутсорсинг – це відповідь на вимоги максимальної гнучкості, адаптивності до мінливої ринкової кон'юнктури і сучасний елемент ефективного менеджменту, за умови застосування якого відбувається оптимізація всіх видів ресурсів та бізнес-процесів і концентрація зусиль на тих, що приносять найбільшу віддачу.

Список використаних джерел:

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Борис Александрович Аникин. – М. : ИНФРА-М, 2007. — 187 с.
2. Берсин Дж. Аутсорсинг бизнес-процессов: «за» и «против» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.obs.ru/npj/librarian/chieflearningofficer/2005/aprel>.
3. Білорус О. Г. Глобальний конкурентний аутсорсинг / О. Г. Білорус, О. В. Гаврилюк. — К. : КНЕУ, 2010. — 349 с.
4. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган. — Днепропетровск : Баланс Бизнес-Букс, 2007. — 288 с.
5. Галлямов А. Н. Аутсорсинг при организации подрядных работ в строительных компаниях: автореф. дисс. на соискание ученой степени к.э.н.: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А. Н. Галлямов. – Санкт-Петербург, 2006. — 17 с.
6. Ермошина Е. Л. Аутсорсинг / Е. Л. Ермошина // Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. – 2005. – №7. – С. 5–9.
7. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / Сергей Оганович Календжян. – М. : Дело, 2003. – 272 с.
8. Нешин А. Аутсорсинг – экономия или утечка информации? [Электронный ресурс] // Украинский бизнес-ресурс. – 2010. – Режим доступа: <http://www.ubr.ua>
9. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Райзберг Б. А. Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. – 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
10. Шашко В. О. Аутсорсинг функцій обслуговування промислового підприємства / В. О. Шашко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2011. – № 23. – С. 147–151.

References:

1. Anikin, B.A. (2007). *Outsourcing i autstaffing: vysokie tehnologii menedzhmenta* [Outsourcing and Outstaffing: high technologies of management]. INFRA-M, Moscow, 187 p. (in Russ.).
2. Bersin, J. (2005). Business Process Outsourcing: Pros & Cons. Available at: <http://lib.obs.ru/npj/librarian/chieflearningofficer/2005/aprel> (in Russ.).
3. Bilorus, O.G., Gavrylyuk, O.V. (2010). *Global'niy konkurentniy outsorsing* [Global competitive outsourcing]. KNEU, Kyiv, 349 p. (in Ukr.).
4. Bravard, J-L., Morgan, R. (2007). *Effectivniy outsorsing. Ponimanie, planirovanie i ispol'zovanie uspeshnyh outsorsingovyh otnosheniy* [Smarter outsourcing. An executive guide to understanding and exploiting successful outsourcing relationships]. Balance Business Books, Dnepropetrovsk, 288 p. (in Russ.).
5. Gallyamov, A.N. (2006). *Outsourcing when organization of contract work in building companies*. Abstract to PhD dissertation, Economics and Management of national economy. Saint Petersburg State University of Engineering and Economics, Saint Petersburg (in Russ.).

6. Ermoshina, E.L. (2005). Outsourcing. *Aktual'nye voprosy buhgalterskogo ucheta i nalogooblozhenia [Current problems of accounting and taxation]*, vol. 7, pp. 5–9 (in Russ.).
7. Kalendjian, S.O. (2003). *Autsorsing i delegirovanie polnomochiy v deyatelnosti kompanii [Outsourcing and delegation of authority in company's practice]*. Delo, Moscow, 272 p. (in Russ.).
8. Neshin, A. (2010). *Outsourcing – economy or information leak?* Available at: <http://www.ubr.ua>
9. Raysberg, B.A., Lozovskiy L.S., Starodubtseva E.B. (1999). *Modern Business Dictionary*, 2nd edition. INFRA-M, Moscow, 479 p. (in Russ.).
10. Shashko, V.O. (2011). Outsourcing of service functions of an industrial company. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryemnytstvo [Economics. Management. entrepreneurship]*, vol. 23, pp. 147–151 (in Ukr).

УДК 658.012.4: 339.654 (477)

М.М. Чубар,

Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО ШВЕЙНОГО
ПІДПРИЄМСТВА-ЕКСПОРТЕРА
В ПОТОЧНИХ ЕКОНОМІЧНО-ПРАВОВИХ УМОВАХ**

Анотація

У статті розглянуто множину стратегічних альтернатив до стратегії переробки давальницької сировини іноземних підприємств-партнерів, яку в даних економічно-правових умовах використовують вітчизняні швейні підприємства. Проаналізовано сутність, причини, середовище, переваги та недоліки використання стратегії переробки давальницької сировини. Охарактеризовано стимулюючий та дестимулюючий вплив правового поля СОТ на здійснення економічної діяльності вітчизняними швейними підприємствами. Наведено доступні для підприємств альтернативи стратегії давальницької переробки: аутсорсинг виробництва на підприємства Південно-східної Азії, швейні цехи на базі закладів Державної пенітенціарної служби. Проаналізовано вигоди від здійснення виробничого аутсорсингу, такі як зниження виробничої собівартості, оптимізація податкового навантаження, перехід на обслуговування власного виробництва тощо. Наведено переваги та недоліки антикризової стратегії операційного лізингу та позавиробничої реалізації сировини і матеріалів.

Ключові слова: стратегія швейного підприємства, переробка давальницької сировини, виробничий аутсорсинг, підприємства Державної пенітенціарної служби, зниження собівартості виробництва.

М.М. Чубар,

Хмельницький національний університет, г. Хмельницький

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ШВЕЙНОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ-ЭКСПОРТЁРА
В ТЕКУЩИХ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫХ УСЛОВИЯХ**

Аннотация

В статье рассмотрены множественные стратегические альтернативы стратегии переработки давальческого сырья иностранных предприятий-партнеров, которые в данных экономически-правовых условиях используют отечественные швейные предприятия. Проанализированы сущность, причины, среда, преимущества и недостатки использования стратегии переработки давальческого сырья. Дана характеристика стимулирующего и дестимулирующего влияние правового поля ВТО на осуществление экономической деятельности отечественными швейными предприятиями. Приведены доступные для предприятий альтернативы стратегии давальческой переработки: аутсорсинг производства на предприятия Юго-Восточной Азии, швейные цеха на базе учреждений Государственной пенитенциарной службы. Проанализированы выгоды от осуществления производственного аутсорсинга, такие как снижение производственной