

СУЧАСНІ ФОРМИ ІНТЕГРАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглядається сутність та значення аутсорсингу та субконтрактації. Розглядають особливості їхнього використання на промислових підприємствах в Україні. Обґрунтовано необхідність формування та розвитку інтеграційних зв'язків між вітчизняними підприємствами різних розмірів.

The article reviews essence and meaning of outsourcing and subcontracting. Peculiarities of their use at the domestic industrial enterprises are investigated. Necessity of formation and development of integration communications of the enterprises of the different size has been provided.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Промисловість, як найважливіша структурна ланка господарського комплексу України сьогодні реалізує свій потенціал не повною мірою, далеко відстає від можливих і необхідних масштабів виробництва, втрачені передові позиції у частині галузей, віддано багато традиційних для нашої економіки світових ринків. Зростає частка збиткових підприємств, зменшуються обсяги виробництва продукції, уповільнюються інноваційні процеси.

Несприятливе зовнішнє середовище та низька забезпеченість ресурсами призводять до розвитку підприємництва, перш за все, в невиробничій сфері, орієнтованій переважно на придбання, перерозподіл та продаж чужого (в т.ч. імпортного) товару.

Це свідчить про необхідність формування активної і відповідальної державної політики, спрямованої на повернення підприємництва в сферу виробництва, а також використання підприємствами сучасних методів управління та розвиток інтеграційних зв'язків між підприємствами різних розмірів. Одним з ефективних шляхів забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств сьогодні є впровадження аутсорингу та субконтрактації.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Вітчизняні промислові підприємства, які працюють в умовах нестабільної економіки та нестачі фінансових ресурсів, формування інтеграційних зв'язків залишилося тим не використаним ресурсом, яких дозволить підвищити ефективність господарювання, завдяки зосередженню підприємства на основному напрямку діяльності та передачі другорядних функцій професійному партнерові. Особливого значення набуває кооперація промислових підприємств різних розмірів. Зміни технологічної бази виробництва, що базуються на досягненнях науково-технічного прогресу, дають можливість малим та середнім підприємствам інтегруватися в будь-який промисловий комплекс, кооперуватися з крупними підприємствами. Недаремно сучасна конкурентна поведінка охарактеризована західним економістом П. Друкером як «об'єднання заради виживання та розвитку» [1, с.123-165].

Форми інтеграції великих та малих підприємств не є якоюсь ідеальною моделлю, що приходить на зміну старим механізмам розподілу ресурсів або колишнім організаційним формам. Йдеться про створення нової якості ринку й організаційних структур або про якісну трансформацію цих форм, якщо вони існували раніше [2, с.153-165]. Серед основних форм інтеграції підприємств різного розміру у виробничій сфері З. С. Варналій виділяє субпідрядну систему.

М. А. Бабій виділяє аутсорсинг як нову концепцію ведення бізнесу, що базується на передачі сторонньому підрядникові деяких бізнес-функцій або частини процесу компанії, та дозволяє підвищити рентабельність партнерів [3, с.53-57].

Т. В. Гавриленко розглядає аутсорсинг, як інструмент зниження витрат у системі

стратегічного управління [4, с.115-122]. Особливості застосування аутсорсингу в російському бізнесі відображені в працях Д. Хлебнікова [5, с.25-29].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. В Україні бракує фундаментальних методологічних досліджень з проблем формування інтеграційних зв'язків між підприємствами, відсутня єдина точка зору на визначення термінів «аутсорсинг» та «субконтрактація».

Преважна більшість статей мають практично-прикладний характер, та висвітлюють досвід закордонних компаній.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у розкритті сутності такого явища як аутсорсинг та субконтрактація, та особливостях їх використання на вітчизняних промислових підприємствах; пошук ефективних шляхів розвитку співробітництва між підприємствами промисловості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з перспективних організаційних форм взаємодії підприємств є аутсорсинг, як нова методологія управління. Термін аутсорсинг (outsourcing) походить від англійських слів «outside resource using» – використання зовнішніх ресурсів. У міжнародній діловій практиці аутсорсинг означає послідовність організаційних рішень з передачі стороннім, спеціалізованим організаціям різних бізнесу-функцій, частин бізнес-процесу та видів діяльності, які не є основними. Третьою стороною, якій передають замовлення на виконання робіт, послуг, як правило, є малі підприємства.

У ширшому розумінні аутсорсинг – використання спеціалізованих послуг зовнішніх організацій-постачальників (аутсорсерів) для створення цінності кінцевого продукту. Основна причина практики використання зовнішніх ресурсів традиційно полягає в тому, що жодна компанія не володіє повним об'ємом знань, навиків і внутрішніх можливостей для підтримки конкурентоспроможності у всіх видах своєї основної і допоміжної діяльності. Таким чином, аутсорсинг є новою формою внутрігалузової міжфірмової кооперації на сучасному етапі формування економічних систем [6, с.137-146].

Аутсорсинг широко використовується в управлінській практиці за кордоном. Так, за даними опитування топ-менеджерів західних компаній, проведених консалтинговою фірмою «Yankeldvich partners», було визначено такі основні переваги при використанні аутсорсинга:

- зниження витрат – 79%;
- концентрація на профільному бізнесі – 75%;
- підвищення якості послуг – 70%;
- підвищення конкурентоспроможності – 67%;
- оптимізація бізнес-процесів – 62%.

Світову популярність здобули успішні проекти аутсорсингу компаній Procter&gamble, Dell, Nike, Siemens, Swit Biura, Kodak та ін. Сьогодні економіка розвинутих країн побудована таким чином, що підприємства виконують якусь одну економічну функцію, наприклад виробництво, збут, логістику. Аутсорсинг набуває все нових форм і є вже невід'ємною частиною сучасного менеджменту організації.

За даними компанії Gartner лише за рік світовий ринок аутсорсинга бізнес-процесів зростає на 10% і складає 310 млрд. доларів.

Розвиток ринкових відносин демонструє тенденцію до розширення практики використання аутсорсингу у всіх сферах діяльності підприємств. Малі спеціалізовані підприємства надають великим широким спектр послуг: кредитно-фінансових, інформаційних, торгівельно-посередницьких, логістичних, консультаційних, рекламних та інших.

На наш погляд, аутсорсинг – це стратегія, спрямована на підвищення ефективності і конкурентоспроможності промислових підприємства, оскільки дозволяє:

- зосередити зусилля на функціях, які їм властиві, а саме на виробництві;
- скоротити витрати і тим самим знизити собівартість продукції;
- зменшити фінансові і виробничі ризики;

- досягти підвищення ефективності діяльності без значних додаткових інвестицій;
- збільшити пристосовність підприємства до зовнішніх умов;
- зосередитися на розробці нових продуктів та послуг;
- поліпшити якість продукції та послуг.

Зазначимо, що в умовах економічної кризи великим підприємствам вигідно позбавлятися від непрофільних активів і зайвих витрат шляхом передачі малим підприємствам різних видів послуг: бухгалтерських, юридичних, рекламних, логістичних, консалтингових та інших.

Таким чином, завдяки аутсорсингу потенціал малого підприємництва використовується як та ніша ринку, за допомогою якої можна заощадити.

Варто додати що аутсорсинг передбачає сталі, довгострокові зв'язки між підприємствами. Постачальник товарів, робіт, послуг відрізняється від партнера по аутсорсингу за такими критеріями, як: тактика надання послуг, залучення керівництва, управління проектом, фінансовий підхід [7, с.3-9] (рис. 1).

Критерії	Постачальник	Партнер
Тактика надання послуг	Заробити і піти	Спільне вирішення проблем
Залучення керівництва	В разі проблем	Постійне
Управління проектом	Адміністративно-командне	Спільне
Фінансовий підхід	Концентрація на прибутку	Концентрація на можливостях

Рис. 1. Відмінностей між постачальниками і партнерами по аутсорсингу

Одній із складових частин аутсорсингу, що охоплює виробничу сферу діяльності, є субконтрактація. Деякі вітчизняні учені [3, с.53-57; 8, с.19-25; 9, с.104-109] називають субконтрактацію «виробничим аутсорсингом». Нами використовується термін «субконтрактація» (subcontracting), який широко використовується в міжнародній діловій практиці.

Спрощене розуміння процесу субконтрактації передбачає наявність головної компанії – «контрактора» і безлічі підприємств, як правило меншого розміру – «субконтракторів». Субконтрактація – це відома промислова кооперація, що здійснюється в ринкових умовах. Проте слід зазначити, що субконтрактні зв'язки можуть передбачати і повну передачу замовлення сторонній організації за умови контролю якості. Така передача може бути пов'язана з різким зростанням попиту на продукцію, концентрацією ресурсів підприємства на розробці та впровадженні нової продукції та іншими причинами.

Субконтрактація дає можливість вивести малі промислові підприємства на вищий рівень виробництва. В умовах конкурентної боротьби крупному підприємству - виробникові ринкового товару доцільно залишити за собою лише ті виробничі функції, яке воно може виконати краще, ніж будь-які інші. Всі інші операції виробляються на інших підприємствах, що спеціалізуються на діяльності даного напрямку і що мають для цього найкращі умови: сучасне устаткування, новітні технології, грамотних фахівців. Як правило, підприємства-контрактори зберігають за собою такі найважливіші елементи виробничого циклу, як науково-дослідні, дослідно-конструкторські роботи, промисловий дизайн, маркетинг, комплектування, фарбування, налагодження, пакування і окремі виробництва, найбільш вигідні та що містять в собі ключові ноу-хау. Все інше передається діловим партнерам-субконтракторам.

Для контрактора найважливішою перевагою є можливість сконцентрувати зусилля і ресурси на стратегічних напрямках своєї діяльності. Це різко скорочує терміни постачання на виробництва нових виробів, полегшує процес їх сертифікації, підвищує продуктивність праці і конкурентоспроможність підприємства, скорочує запаси комплектуючих на складах і прискорює оборотність засобів у виробництві.

Малі підприємства-субконтрактори, як правило, мають нижчі витрати виробництва за

рахунок нижчої (ніж в великих компаніях) оплати праці працівників і вищої організаційної та управлінської ефективності. Крім того, малі підприємства-субконтрактори володіють високим рівнем мобільності в переналадці устаткування завдяки широкому вживанню гнучко спеціалізованих виробничих систем. Виробництво деталей та комплектуючих іншими підприємствами на основі субконтрактації дозволяє великому підприємству-контрактору вибудовувати дієву і ефективну організаційну структуру, економити адміністративний ресурс.

Субконтрактні відносини чітко регламентують всі аспекти взаємодії. Все це зумовлює стрибок продуктивності праці у всіх підприємств-учасників виробничого ланцюга і корінним чином змінює організацію виробництва.

Великий бізнес набуває таких переваг від інтеграції з малими підприємствами: залучення малих підприємств як субпідрядників дозволяє розширити виробництво без будівництва нових цехів, що дозволяє економити на постійному капіталі; великі підприємства прикріплюють до себе через субконтрактні форми кваліфікований персонал, що дозволяє економити на змінному капіталі; інтеграція з малими підприємствами дозволяє великому бізнесу отримувати більший прибуток за допомогою встановлення відносно низьких цін на продукцію партнерів по субконтрактації; вигода від залучення малих підприємств для великого підприємства пов'язана з вирішенням соціальних питань.

Слід зазначити, що в Україні існує ціла низка факторів, що перешкоджають розвитку та формуванню субконтрактних відносин, основні з яких, це фактична відсутність інфраструктури аутсорсингу та субконтрактингу; відсутність підготовлених інженерних та управлінських кадрів; незадовільна самоорганізація; пасивність і взаємна недовіра; нестабільність на ринку, відсутність довгострокового партнерства. Крім того, використання вільних потужностей на підприємствах України замовниками, особливо зарубіжними, ускладнено ще з багатьох причин, серед яких важливими є недотримання термінів постачання та відсутність на більшості підприємств продукції, сертифікованої згідно з міжнародними стандартами якості.

Аналіз об'єктів інфраструктури підтримки підприємства в Україні свідчить про те, що найбільша їх кількість зосереджена в області фінансово-кредитної підтримки, інвестиційно-інноваційної діяльності. При формуванні інфраструктури сприяння розвитку підприємства важливо враховувати реальні проблеми, з якими стикаються підприємства. Складність формування організаційних структур підтримки системи аутсорсингу та субконтрактації обумовлюється дефіцитом бюджетного фінансування, нестачею досвіду створення й організації роботи об'єктів інфраструктури.

Більшість великих промислових підприємств формують зв'язки з малими та середніми підприємствами за двома основні напрямки співробітництва: постачання сировини і матеріалів та збут продукції. Досить слабо розвивається співробітництво у напрямку постачання устаткування, субконтрактації, науково-дослідних розробок.

Впровадження субконтрактних відносин дозволить малому та середньому підприємству зайняти власну нішу у виробничій структурі й виведе його на якісно новий, більш високий рівень розвитку.

Створення механізму інтеграції малого і великого бізнесу можливо за допомогою створення організаційних структур підтримки субконтрактації, які виступають своєрідними посередниками між підприємствами різних розмірів. Сьогодні необхідно здійснення комплексу заходів для створення сприятливих правових і економічних умов їхнього розвитку.

Ідея створення такої системи заснована на припущенні, що інфраструктура підтримки субконтрактних відносин повинна будуватися:

- на державному рівні – розробка стратегічних заходів;
- на регіональному рівні – розвиток структур підтримки (в т.ч. центрів субконтрактації).

Головними функціями організаційних структур, сприяючих розвитку субконтрактації та партнерства між підприємствами, на наш погляд, повинно бути: пошук, обробка і

зберігання інформації; залучення субконтрактних замовлень для розміщення на виробничих потужностях підприємств; допомога в підготовці договорів та супроводі субконтрактних замовлень.

Що стосується першої функції, то Центр субконтрактації повинен мати тому інформацію:

- виробничі можливості малих і середніх промислових підприємств;
- тимчасово вільних потужностях крупних підприємств регіону;
- потенційних замовників субконтрактної продукції послуг;
- виробничих площах та устаткуванні, що здаються в оренду.

За допомогою організації інформаційного обміну між підприємствами здійснюється пошук стратегічних партнерів з метою закупівлі або продажу матеріалів, комплектуючих, різних робіт, тим самим значно знижується розмір транзакційних витрат підприємств-партнерів.

Висновки і перспективи подальших розробок. На наш погляд, для підвищення конкурентоздатності та ефективності вітчизняної промисловості необхідно здолати технологічну замкнутість крупних підприємств, що до цих пір володіють повним технологічним циклом, та перейти на систему аутсорсинга та субконтрактингу, активно залучати до виробництва кінцевого продукту малі підприємства, які здатні гнучкіше реагувати на кон'юнктуру ринку, а, отже, забезпечувати необхідну мобільність і передові технічні рішення.

Таким чином, прогресивним напрямком сприяння розвитку виробництва в Україні є розвиток інтеграційних зв'язків між підприємствами оскільки вони дозволяють: скоротити витрати, зменшити фінансові й виробничі ризики, досягнути підвищення ефективності діяльності без великих інвестицій, покращити адаптацію підприємств до умов зовнішнього середовища, зосередитися на розробці нових продуктів та послуг, поліпшити якість продукції й послуг. Дослідження форм і механізмів функціонування інтеграційних зв'язків між підприємствами (аутсорсингу, субконтрактних відносин) в розвинених країнах може стати фундаментом для побудови наукової, методологічної бази та формування аналогічних зв'язків в економіці України, проблемами якої до теперішнього часу залишаються наслідки «гігантманії» і слабкі виробничі зв'язки.

Список використаної літератури

1. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П. Друкер; [пер. с англ. И. А. Ушакова]. – М.: 1992. – 352 с.
2. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики / З. С. Варналій. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. – С. 153–165
3. Бабій М. А Аутсорсинг як нова концепція ведення бізнесу / М. А. Бабій // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – № 6. – С. 53–57.
4. Лігоненко Л. О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л. О. Лігоненко, Ю. Ю. Фролова / Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 6. – С. 115–22.
5. Хлебников Л. Аутсорсинг как инструмент снижения затрат и оптимизации бизнес-системы / Л. Хлебников // Управление компанией. – 2007. – № 19. – С. 25–29.
6. Рудая И. Л. Развитие понятийного аппарата методологии аутсорсинга / И. Л. Рудая // Вестник СамГУ. – 2008. – № 5/2. – С. 137–146.
7. Бусень Л. Аутсорсинг: что? как? зачем? / Л. Бусень // Новый персонал. – 2005. – № 8. – С. 3–9.
8. Беликов О. Аутсорсинг как вид бизнеса / О. Беликов // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 4. – С. 19–25.
9. Гавриленко Т. В. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління / Т. В. Гавриленко / Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1. – С. 104–109.

Прийнято до друку 28.03.2011