

УДК 658.62:339.37

Вавдійчик І.М.  
асистент*Київського національного торговельно-економічного університету***ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНИХ РЕСУРСІВ  
ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ НА ЗАСАДАХ АУТСОРСИНГУ****FEATURES OF FORMING OF COMMODITY RESOURCES  
OF TRADE ENTERPRISES ARE ON PRINCIPLES OF OUTSOURCING****АНОТАЦІЯ**

У статті здійснено систематизацію підходів до визначення терміну «аутсорсинг» та виокремлено його сутнісні характеристики. Розкрито специфічні особливості та запропоновано можливі моделі практичного застосування аутсорсингу. Автором запропоновано основні принципи формування механізму впровадження аутсорсингу на підприємствах торгівлі.

**Ключові слова:** аутсорсинг, бізнес-процес, компетенції, товарні ресурси, закупівлі.

**АННОТАЦИЯ**

В статье осуществлена систематизация подходов к определению термина «аутсорсинг» и выделено его существенные характеристики. Раскрыты специфические особенности и предложены возможные модели практического применения аутсорсинга. Автором предложены основные принципы формирования механизма внедрения аутсорсинга на предприятиях торговли.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, бизнес-процесс, компетенции, товарные ресурсы, закупки.

**ANNOTATION**

In the article systematization the approaches of determination of term of «outsourcing» and his essence descriptions are distinguished. Specific features are exposed and the possible models of practical application of outsourcing are offered. An author is offer basic principles of forming the mechanism of realization of outsourcing in the trade enterprises.

**Keywords:** outsourcing, business process, competences, commodity resources, purchases.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання підприємств роздрібною торгівлі характеризуються розширенням пропозиції на ринку товарних ресурсів та підвищенням вимог з боку потенційних покупців товарів, впровадженням нових організаційно-економічних форм забезпечення підприємств роздрібною торгівлі товарними ресурсами, варіативною можливістю вибору постачальників товарних ресурсів. У таких умовах розробка інструментарію підвищення ефективності управління товарними ресурсами є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку та життєздатності підприємств торгівлі. Одним із напрямів є формування товарних ресурсів на засадах аутсорсингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У теперішній час теоретичні питання аутсорсингу достатньо повно висвітлені в чисельних виданнях закордонних та вітчизняних дослідників. Серед найбільш видатних науковців, які внесли значний внесок у формування теоретико-методичних засад використання даної інно-

ваційної технології, бізнес-моделі та управлінського інструменту формування конкурентних переваг слід відмітити закордонних дослідників Р. Аалдерс, Ж.-Л. Бравар, М. Доннеллан, К. Ендрейд, Г. Кассіді, С. Клементс, Дж. Кросс, Р. Морган, Б. Пьячо, Т. Фрідман, Дж. Хейвуд, Р. Чапман та інших, російських вчених-економістів: Б. Анікіна, А. Івлева, С. Календжяна, А. Лазарева, Д. Михайлова, Т. Родкіну, І. Руду, Ф. Філіна тощо.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість публікацій, проблематика аутсорсингу формування товарних ресурсів з врахуванням специфіки діяльності підприємств торгівлі практично не виступала об'єктом самостійного дослідження.

**Мета статті.** Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних положень аутсорсингу формування товарних ресурсів.

**Виклад основного матеріалу.** Як відомо, авторами концепції аутсорсингу стала компанія «Електронні системи даних» (EDS), яка в 1963 році вперше використала її для аутсорсингу інформаційних технологій або ІТ-аутсорсингу. Піонером поширення ІТ-аутсорсингу стала компанія «Kodak», яка передала на обслуговування свої інформаційні системи на термін 10 років компаніям «IBM», «Digital Equipment Corp.» та «BusinesslandInc.» Як технологія менеджменту, аутсорсинг виник у період «великого протистояння» Генріха Форда та Альфреда Стойна молодшого та їх компаній: Ford та General Motors. Саме досвід А.Стойна, який ґрунтувався на широкому використанні аутсорсингу в організації системи управління, довів можливість отримання довгострокових конкурентних переваг завдяки її використанню. З початку ХХІ сторіччя ідеологію аутсорсингу взяли на озброєння провідні підприємства світу, зокрема: «Microsoft», «Cisco», «Apple», «Nortel Networks Inc.», «General Motors» та інші [1].

Після більш як 20-річного використання в американській бізнес-практиці, у 80-90 роках минулого сторіччя, термін «аутсорсинг» з'явився в економічній лексичі та став об'єктом наукових досліджень. Саме тоді з'явилися перші наукові публікації присвячені різним аспектам використання аутсорсингу в діяльності під-

приємства, які популяризували впровадження даної управлінської технології, демонстрували її корисність.

Аутсорсерами в Україні виступають як міжнародні компанії, які тривалий час спеціалізуються на наданні даного виду послуг, так і виробники програмного забезпечення, спеціалізовані організації (проекти), які спеціально створені для надання таких послуг, а також підприємства, які поєднують цю діяльність з іншими видами аутсорсингу, виробництвом чи оптовою торгівлею. Найбільшого поширення отримав аутсорсинг формування товарних ресурсів за межами України (аутсорсинг імпорту), що обумовлюється найбільшою складністю та трудозатратністю формування товарних ресурсів саме з цього джерела, а отже найбільшою привабливістю таких послуг для їх потенційних замовників. Проблематика аутсорсингу закупівель активно обговорювалася на I Міжнародній конференції по закупівлям, яка пройшла в грудні 2014 року в м. Київ. Зокрема, про використання аутсорсингу в закупівлях, плюси і мінуси цієї практики учасники могли дізнатися з кейса спікера Зелімхана Сулейманова (CEO PrESA, Росія). Отримана інформація жваво обговорена під час панельної дискусії. Як зазначив Зелімхан, хорошим знаком

для українського бізнесу є те, що аутсорсинг у сфері закупівель в Україні починає активно розвиватися – і вже сьогодні на ринку є кілька професійних операторів у даній сфері [2].

З точки зору етимології, поняття «аутсорсинг» є скороченням від словосполучення англ. слів *out-resourced-using*, що означає «використання зовнішніх засобів (ресурсів)». Основними ознаками аутсорсингу є довготривалі ділові зв'язки на основі контрактних договорів між підприємством і аутсорсером; для аутсорсера передана функція є основним видом діяльності, для здійснення якої від має необхідні ресурси та компетенції.

Систематизація наявних тлумачень сутності терміну «аутсорсинг» здійснена К.О. Горovou [3, с. 65] дозволила виокремити такі підходи до тлумачення сутності аутсорсингу як: функціональний, коопераційний, ресурсний, організаційний, стратегічний, цільовий, мобільний, глобалізаційний, віртуалізаційний. На основі критичного аналізу літератури з проблематики аутсорсингу, пропонується доповнити цей перелік двома новими підходами до розкриття змісту даного терміну:

– підприємницьким – спосіб розвитку власного бізнесу, який дозволяє формувати необхідні інвестиційні ресурси завдяки формуванню

Таблиця 1

## Систематизація наявних підходів до визначення сутності аутсорсингу

Назва підходу	Сутність підходу до розкриття сутності аутсорсингу
Функціональний	процес передачі окремих функцій або процесів підприємства зовнішнім виконавцям на довгостроковій та платній основі
Коопераційний	форма господарських взаємин, заснована на партнерських відносинах, коли виконавець виконує та розвиває в інтересах замовника певні аспекти його діяльності, при цьому обидва учасники в рівній мірі зацікавлені в успіху спільної справи
Ресурсний	використання трудових, матеріальних, інтелектуальних, технічних ресурсів сторонньої організації
Організаційний	форма організації бізнесу, впровадження якої супроводжується реорганізацією підприємства, що може характеризуватися оптимізацією організаційної структури або виділення підрозділу підприємства в окремий господарський суб'єкт або виведення його та всіх пов'язаних з ним активів до організації постачальника послуг
Стратегічний	стратегія управління підприємством, що дозволяє зосередитися на ключових компетенціях діяльності
Цільовий	метод оптимізації та підвищення ефективності діяльності підприємства, підвищення конкурентоспроможності, економічної безпеки та стійкості, антикризового управління, збільшення вартості підприємства і т.п. за рахунок концентрації зусиль
Глобалізаційний	інструмент глобалізації світової економіки, спосіб включення господарських зв'язків у систему глобальної кооперації, що передбачає поглиблення спеціалізації окремих країн та регіонів на виконанні певних бізнес-процесів для міжнародних замовників
Мобільний	спосіб забезпечення гнучкості та мобільності діяльності підприємства та його зовнішній взаємозв'язків завдяки мінімізації власних виробничих потужностей та капіталу за рахунок відмови від виконання більшості бізнес-процесів власними силами
Віртуалізаційний	інструмент віртуалізації економічних відносин, що дозволяє створити розгалужену мережеву організацію навколо головного підприємства, що володіє торговельною маркою або брендом на надає інші бізнес-процеси, включаючи виробництво, стороннім виконавцям
Підприємницький*	спосіб розвитку власного бізнесу, який дозволяє формувати необхідні інвестиційні ресурси завдяки формуванню майнових, фінансових та кадрових ресурсів виключно під ключові компетенції діяльності
Інноваційний*	інструмент інноваційного розвитку підприємства, використання переваг інноваційних рішень та технологій без фінансування їх придбання чи створення

Систематизовано на основі [3] та розвинуто автором (відмічено\*)

майнових, фінансових та кадрових ресурсів виключно під ключові компетенції діяльності;

- інноваційним – інструмент інноваційного розвитку підприємства, використання переваг інноваційних рішень та технологій без фінансування їх придбання чи створення).

Критичне осмислення існуючих визначень конкретних видів дозволяє констатувати, що при розкритті змісту поняття «аутсорсинг формування товарних ресурсів» необхідно виділяти (використовувати) наступні **суттєві характеристики**:

констатація приналежності до класичних типів аутсорсингу, які виокремлюються залежно від предмету аутсорсингової діяльності – виробництво, бізнес-процес чи технологія;

акцентування уваги на зовнішньому виконанні даного виду діяльності (бізнес-процесу) замість внутрішнього, яке передбачає використання підприємством торгівлі власних трудових, матеріальних, інформаційних, програмно-технологічних та інших видів необхідних ресурсів, відповідне організаційне оформлення (виокремлення структурного підрозділу чи фахівця) та платність даної діяльності для підприємства-замовника;

ідентифікація функції (процесу), яка передається на зовнішнє виконання. Обов'язково слід констатувати передачу аутсорсеру не тільки безпосереднього виконання, а й відповідальності за належну якість та результати виконання визначеної функції (процесу). Стосовно приналежності даної функції до головних чи допоміжних мають місце різні думки та оцінки, однак поступово дослідники погоджуються з думкою, що і головні бізнес-процеси можуть передаватися на аутсорсинг при належному обґрунтуванні доцільності. Бізнес-процес «формування товарних ресурсів» для підприємств торгівлі відноситься до основних, що генерує підвищену важливість належного економічного обґрунтування доцільності використання даного виду аутсорсингу;

визначення, що суб'єктом зовнішнього виконання виступає спеціалізований виконавець – суб'єкт господарювання, який має необхідні передумови (ресурси: професійні кадри, інноваційні технології, програмне забезпечення, спеціалізовані основні засоби та компетенції – досвід, знання, навички) для більш якісного її виконання та досягнення цілей аутсорсингу;

акцентування уваги, що для аутсорсера виконання даної функції є основним видом діяльності, на якому він спеціалізується, що і створює ресурсні та компетентні передумови для більш якісного та менш вартісного її здійснення порівняно з виконанням даної діяльності (бізнес-процесу) безпосередньо підприємством торгівлі;

визначення виду співробітництва між підприємством та аутсорсером: договірна (контрактна) основа, кооперація, спільне підприємство тощо, який обумовлює ступінь взаємодії

та характеризує досягнутий етап розвитку аутсорсингу чи його модель, яка реалізується конкретним підприємством;

визначення періоду співпраці – середньо або довготривалий (більше 1 року), що принципово відрізняє аутсорсинг від виконання певних дій (завдань) разово, епізодично, на проектній основі (з визначеним початком та закінченням), різними виконавцями тощо, що є характерним для надання сервісних послуг та підтримки певного виду діяльності;

визначення повноти виконання визначеної функції (бізнес-процесу) стороннім аутсорсером-повністю або частково, що обумовлює можливість виокремлення та практичного використання різних моделей аутсорсингу за цією характеристикою;

визначення того, що передача функції на аутсорсинг є частиною стратегії чи тактики діяльності підприємства торгівлі, результатом обґрунтування та прийняття управлінського рішення, яке прийнято ним самостійно, під власну відповідальність, з врахуванням (розуміння та усвідомлення) переваг та ризиків, які воно обумовлює;

визначення цілей, досягнення яких забезпечується завдяки впровадженням аутсорсингу або ефекту, який планується досягти.

Ідентифікація цілей аутсорсингу закупівель здійснена в роботі І.В. Неурова [4, с. 159]. Він подає наступний перелік цілей: зниження цін; зниження витрат (total cost of ownership – TCO); можливість концентрації на стратегічних завданнях; доступ до сучасних технологій, отримання доступу до найкращого досвіду в сфері закупівель, скорочення закупівельного циклу, можливість контролю витрат, стандартизація процедур, доступ до глобального ринку. Наводяться також реальні результати впровадження аутсорсингу закупівель: зменшення цін закупівлі (83% респондентів), зниження витрат обслуговування трансакції (70% респондентів), скорочення закупівельного циклу (60% респондентів).

Представляється доцільним розширити викладений перелік, спираючись на думку практикуючого фахівця – аутсорсера [5]: підвищення ефективності закупівель без додаткових витрат на організацію даного бізнес-процесу; звільнення співробітників від «рутинних операцій» при розміщенні постійних замовлень на закупівлю; скорочення чисельності співробітників у закупівельних (комерційних) підрозділах.

У загальному випадку стратегічною метою аутсорсингу формування товарних ресурсів, на наш погляд, слід вважати забезпечення сталих конкурентних переваг підприємства та зростання ефективності господарювання. Досягнення цієї стратегічної мети забезпечується позитивними зрушеннями в 6-ти принципових царинах, які обумовлюють тактичні та оперативні цілі впровадження аутсорсингу: підвищення задоволеності покупців; скорочення загальних

та специфічних витрат на здійснення процесу закупівель, зростання ефективності використання наявного персоналу, майна та капіталу, оптимізація організаційної структури підприємства, зниження ризиків, які притаманні даному бізнес-процесу.

Враховуючи вищенаведене, аутсорсинг формування товарних ресурсів пропонується визначити як один з видів процесного аутсорсингу, який передбачає повну або часткову передачу діяльності (бізнес-процесу) по формуванню товарних ресурсів та відповідальності за результати її виконання на професійне виконання спеціалізованим суб'єктами господарювання (далі – аутсорсером) за плату на середньо- та довгостроковій основі (не менше 1 року) замість її проведення власними силами (з використанням власних трудових, матеріальних, інформаційних, програмно-технологічних та інших видів необхідних ресурсів) для отримання довгострокових конкурентних переваг та зростання ефективності господарювання.

Суб'єктами аутсорсингу формування товарних ресурсів є замовник та виконавець аутсорсингових послуг. Замовником аутсорсингу виступають підприємства торгівлі, які свідомо та обґрунтовано приймають рішення щодо передачі функції (бізнес-процесу) формування товарних ресурсів на аутсорсинг.

Аутсорсером є суб'єкти господарювання, які спеціалізуються на здійсненні діяльності по формуванню товарних ресурсів, та які мають для її проведення необхідні передумови – ресурси (досвідчений фахово підготовлений персонал, спеціалізовані основні засоби, нематеріальні активи – патенти, ліцензії, програмне забезпечення, бази даних тощо), компетенції (знання, навички, технології пошуку, оцінки, вибору постачальників товарних ресурсів; досвід та ділову репутацію, зокрема накопичену базу даних щодо постачальників товарних ресурсів та замовників аутсорсингових послуг), що дозволяє використовувати позитивні ефекти спеціалізації, масштабу та синергії для розвитку власних компетенцій, підвищення конкурентоздатності та ефективності господарювання підприємств торгівлі-замовників аутсорсингових послуг.

Наявність професійних аутсорсерів, тобто підприємств та організацій, які пропонують аутсорсингові послуги, є обов'язковою умовою привабливості аутсорсингу та поширення даної управлінської технології. Об'єктом аутсорсингу виступають аутсорсингові взаємовідносини та бізнес-комунікації між замовником аутсорсингових послуг – підприємством торгівлі та суб'єктом їх надання. Предметом – є бізнес-процес формування товарних ресурсів у цілому або його окремі складові залежно від обраної моделі впровадження аутсорсингу. Механізм реалізації аутсорсингу має базуватися на певних принципах, тобто правилах, дотримання яких забезпечує досягнення взаємовигідного

співробітництва в рамках аутсорсингової угоди. До них відносяться:

1) застосування стратегічного підходу до управління підприємством у цілому (наявність стратегії розвитку і довгострокових програм, спрямованих на досягнення конкурентних переваг і підвищення ефективності) та діяльністю по формуванню товарних ресурсів, зокрема;

2) систематичний аналіз та облік змін факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, виявлення сильних і слабких сторін (можливостей та загроз) діяльності, які можуть бути використані (нейтралізовані) за рахунок удосконалення формування товарних ресурсів;

3) формування альтернативних варіантів (моделей) використання аутсорсингу, що дозволить вибрати той варіант, який відповідає концепції розвитку підприємства торгівлі, особливостям його зовнішнього середовища та кон'юнктури споживчого ринку;

4) врахування специфіки діяльності конкретного підприємства торгівлі та ринку, на якому здійснюється формування та реалізація товарних ресурсів, при розробці моделі аутсорсингової взаємодії;

5) економічне обґрунтування застосування аутсорсингу, що передбачає комплексний аналіз стану підприємства і його зовнішнього середовища, прогнозування наслідків (ефективності) господарювання без та в умовах аутсорсингу, побудова різних моделей аутсорсингу та вибір варіанту (моделі), відповідного досягненню стратегічних цілей підприємства;

6) орієнтація на гнучкість і спрощення систем управління завдяки аутсорсингу, що відображає прагнення підприємства до більшої маневреності формування товарних ресурсів;

7) дотримання чіткої послідовності в ухваленні рішення про застосування аутсорсингу та його реалізації на практиці;

8) наукова обґрунтованість рішень щодо використання аутсорсингу;

9) аналіз наявних пропозицій на ринку аутсорсингових послуг, так як при цьому в замовника з'являється можливість вибору найбільш ефективного аутсорсера та досягнення взаємовигідного співробітництва.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальшого дослідження даної теми.** Впровадження підприємствами торгівлі аутсорсингу при формуванні товарних ресурсів дозволяє знизити закупівельні ціни; надає доступ до сучасних технологій; дозволяє скоротити закупівельний цикл; надає доступ до глобального ринку. У загальному випадку застосування аутсорсингу при формуванні товарних ресурсів, надає підприємству торгівлі сталі конкурентні переваги та підвищує ефективність господарювання. Розробка інструментарію оцінювання доцільності застосування аутсорсингу на основі попередньої ґрунтовної оцінки вигід та ризиків формування товарних ресурсів зумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Outsourcing – Global market size 2013. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size>.
2. Первая международная конференция по закупкам. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://delo.ua/news-companies/pervaja-mezhdunarodnaja-konferencija-po-zakupkam-285277/>.
3. Горова К.О. Визначення поняття аутсорсингу в сучасних умовах глобалізації та віртуалізації економіки // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. Зб. наук. праць № 2(7), том 2, 2014. – С. 63-70.
4. Неуров І.В. Аутсорсинг закупівель: світовий досвід і вітчизняні перспективи / І.В. Неуров // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Сер: Проблеми економіки: наук. економ. журнал та управління. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка». – 2009. – № 640. – С. 155-162.
5. Аутсорсинг закупок предприятия: вывод деятельности по закупкам в специализированную организацию. Доклад на конференции «Автоматизация закупочной деятельности по 223-ФЗ средствами Naumen GPMS – Управление закупками» (Москва, 6 июня 2013 г.). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.slideshare.net/naumen/ss-22808225>.