

**ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ В ЯКОСТІ ВИРОБНИЧОГО АУТСОРСERA**

*К. О. Горова, к. е. н., доцент, НТУ «Харківський політехнічний інститут»,  
ksenya.gf@gmail.com*

*В. Д. Зайцев, НТУ «Харківський політехнічний інститут», zaicevladik@gmail.com*

У статті висвітлено актуальність виходу українських промислових підприємств на глобальний ринок виробничого аутсорсингу. Це потребує розробки науково-методичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств, що працюють на даному ринку. Зазначено, що для цього необхідним є визначення основних показників привабливості підприємств регіону в якості виробничого аутсорсера для іноземних замовників.

Предметом дослідження є методики визначення перспективних напрямів розміщення аутсорсингових замовлень. За результатами дослідження виявлено, що при виборі регіонів та підприємств для розміщення аутсорсингових замовлень замовник керується, насамперед, величиною ризиків виконання замовлень та їх вартістю. Вагомими критеріями також виступають наявність транспортної інфраструктури, трудовий потенціал, економічний розвиток країни. З'ясовано, що існуючі дослідження виконувалися переважно на макрорівні і в них недостатньо уваги приділяється оцінці окремих підприємств.

У даній статті пропонується проводити оцінку підприємств в якості виробничого аутсорсера на основі врахування як показників привабливості регіону, в якому воно розташовано, так і показників привабливості самого підприємства. Це дозволить отримати комплексні результати, що враховуватимуть наявність трудових ресурсів, розвинутої інфраструктури, сприятливого економічного середовища в регіоні, враховуючи його географічне положення, але крім цього ще й потенціал окремих промислових підприємств.

**Ключові слова:** виробничий аутсорсинг, промисловість, підприємство, привабливість регіону, інфраструктура, потенціал, показники привабливості, методика оцінки.

**Постановка проблеми.** Вітчизняні промислові підприємства мають значний потенціал розвитку. На даний момент в промисловості України налічується 420326 підприємств та 81850 приватних підприємців, що забезпечують робочими місцями 2334 тис. чоловік. Проте, більшість підприємств знаходиться в кризовому стані. Це пов'язано з відсутністю достатніх коштів на оновлення матеріальної бази, інноваційний розвиток та впровадження нових технологій. Коефіцієнт зносу основних фондів дорівнює 58%, лише 14,3% підприємств у 2017 році впроваджували інновації у свою діяльність, а частка інноваційної продукції склала лише 0,7% в загальному обсязі промислової продукції [1]. В результаті продукція вітчизняних промислових підприємств в більшості не є конкурентоспроможною на світовому

ринку. Підприємства втрачають ринки збуту і не мають можливості для розвитку за відсутності достатнього обсягу інвестицій. Така ситуація потребує переосмислення організації їх діяльності та застосування новітніх форм кооперації та спеціалізації, однією з яких є аутсорсинг. Хейвуд Дж. Б. визначає аутсорсинг як форму господарських взаємин, за яких замовник концентрується на розвитку та поліпшенні основних видів діяльності і передає інші забезпечуючі та допоміжні бізнес-процеси й відповідальність за їхнє виконання професійним провайдером на довгостроковій основі [2]. На нашу думку, аутсорсинг сьогодні – це сучасна форма організації бізнесу, що сприяє глобалізації світової економіки та створенню потужних віртуальних організацій навколо головного підприємства, що володіє торговель-

ною маркою або брендом та надає усі інші бізнес-процеси, включаючи виробництво, стороннім виконавцям, що зацікавлені в успіху спільної справи нарівні з замовником, на довгостроковій, платній основі з метою забезпечення ефективності діяльності, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства, а також його гнучкості відповідно до поточних зовнішніх умов [3]. Українські підприємства вже добре зарекомендували себе на світовому ринку ІТ-аутсорсингу, проте, ще не є відомими на ринку виробничого аутсорсинга. Для промислових підприємств, зважаючи на наявний досвід, значний обсяг висококваліфікованих кадрів з низьким рівнем оплати праці та технічний потенціал, вихід на світовий ринок виробничого аутсорсингу може стати доброю можливістю заявити про себе на міжнародному рівні. Формуючи довгострокові господарські зв'язки з замовниками підприємства матимуть змогу перейняти провідний досвід, залучити новітні технології, підвищити кваліфікацію персоналу та забезпечити стабільний ринок збуту своєї продукції.

В українських промислових підприємств є можливості до успішного виходу на світовий ринок аутсорсингу. Як показує практика, надання аутсорсингових послуг сприяє залученню іноземних інвестицій та технологій, а підприємства, успішні аутсорсери, згодом стають провідними виробниками продукції своєї галузі, створюють власні бренди, починають випускати продукцію, що користується увагою, як на внутрішньому ринку, так і може поставлятися на експорт. Участь у міжнародних аутсорсингових угодах матиме й загальнодержавне значення завдяки створенню нових робочих місць, підвищенню добробуту працівників, притоку валютних коштів з-за кордону. Проте, у сфері виробничого аутсорсингу в світі спостерігається значна конкуренція. До його лідерів, таких як Китай, Філіппіни, Малайзія, Індонезія, В'єтнам, додаються країни Східної Європи, Туреччина, країни СНД. Важливим є дослідження позитивного досвіду країн, що стали вагомими гравцями на ринку виробничого аутсорсингу, та оцінка можливостей України на ньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проведені дослідження були присвячені переважно розробці та апробації методик оцінки привабливих для розміщення аутсорсингових замовлень регіонів. Серед них можна виділити рейтинг «Top 100 Outsourcing Destinations», що складається компанією Tholons. Рейтинг передбачає оцінку міст за поточними соціально-економічними показниками, потенціалом їх всебічного розвитку, географічним розташування в світі та в межах окремої країни. Він дозволяє охопити досить велику кількість показників, що характеризують економічне становище країни та окремих її регіонів, соціально-економічні показники, можливі ризики, характеризує як поточний стан регіону, так і потенціал його розвитку [4]. Також слід відмітити рейтинг, розроблений М. Міневичем та Ф. Дж. Рітчером. Вчені рахували країни відповідно до привабливості розміщення замовлень на надання аутсорсингових послуг за двома показниками Global Outsourcing Index (GOI) та Future Outsourcing Index (FOI). Оцінка регіонів проводилася на момент дослідження (характеризується поточними витратами, ризиками та ринковими можливостями) і на перспективу (проводиться за показниками зростання населення, ВВП, пропозиції на рику робочої сили та досвіду). Недоліками рейтингу є відсутність показників, що характеризують діяльність суб'єктів господарювання на мікрорівні, а також те, що оцінка привабливості регіону на перспективу здійснюється лише за динамікою окремих показників, не враховується зміна геополітичного становища в світі та розвитку інновацій окремих регіонів [5, 6]. Наведені дослідження виконувалися стосовно всієї різноманітності аутсорсингових послуг і не враховували особливостей їх видів. Окремі дослідження проводилися лише СЕЕОА (Central and Eastern European Outsourcing Association), в рамках яких була проведена оцінка перспективності східноєвропейського регіону як постачальника послуг з ІТ-аутсорсингу. Дослідниками було проведено опитування представників компаній, що користуються послугами аутсорсерів, аутсорсингових асоціацій, об'єднань з розробки програмного забезпечення, експертів з ринкових питань

та визначено країн-лідерів Східної Європи з поставки послуг з ІТ-аутсорсингу [7]. Наведені методики враховують багато показників, серед яких оцінка трудових ресурсів, макроекономічні та законодавчі показники, умови ведення бізнесу, розвиненість інфраструктури, соціальне середовище тощо, та спільним для всіх досліджень є врахування вартості аутсорсингових послуг та ризик їх передачі сторонньому виконавцю.

Аналіз літературних джерел показав, що вченими було недостатньо уваги приділено питанню оцінки привабливості підприємств в якості виробничих аутсорсерів. До того ж оцінка здійснювалася переважно на макрорівні, а дослідження щодо визначення привабливості окремих підприємств як аутсорсерів взагалі не проводилася.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є розробка методичних рекомендацій щодо оцінки привабливості підприємства в якості виробничого аутсорсера та визначення основних показників для проведення такої оцінки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Можна стверджувати, що проводити оцінку привабливості підприємства як виробничого аутсорсера неможливо без оцінки привабливості регіону або країни в цілому. Безумовно є країни, що вже стали лідерами на глобальному ринку аутсорсингу.

Індія є найбільш зрілою і успішною сьогодні країною-аутсорсером, в тому числі завдяки більш ніж 500 000 щорічним випускникам технічних спеціальностей. Еволюція Індії як аутсорсера почалася тоді, коли ресурси країни використовувалися для забезпечення пікових періодів для фірм з розробки програмного забезпечення та контактних центрів у західних економіках. З того часу країна пройшла тривалий шлях, і в інфраструктурі та стимулах для подальшого розвитку аутсорсингової індустрії були зроблені тривалі кроки. NASSCOM2 і STPI3, верхівкові органи індійської аутсорсингової галузі, успішно працювали з федеральними урядами як на національному, так і на державному рівнях для просування та підвищення цінності пропозицій Індії. Країна є лідером з розробки та тестування програмного забезпечення. Серед замовників послуг

в індійських виконавців Deloitte, IBM, Intel, Siemens, Sony.

Найпотужнішим виробничим аутсорсером в світі залишається Китай. Велика кількість всесвітньо відомих брендів віддає виробництво своєї продукції саме Китайським підприємствам. Сильні сторони Китаю полягають у двох основних факторах – обсяг трудових ресурсів та конкурентоспроможності витрат на робочу силу. Китай має величезну кількість працездатного населення, що обслуговує різні галузі. Наприклад, у Пекіні проживає понад 16,3 млн. жителів, а працевлаштовано 11,1 млн. чоловік. Маючи близько 1900 вищих навчальних закладів у 31 регіонах Китаю, країна щорічно випускає понад 4,4 мільйона студентів, більшість з яких технічні фахівці. Інша перевага Китаю – це низька заробітна плата. У порівнянні з Індією, Китай має на 10% – 20% нижчу загальну вартість трудових ресурсів. Саме це забезпечило популярність Китайський підприємств на глобальному ринку виробничого аутсорсингу.

Говорячи про лідерів виробничого аутсорсингу, можна також згадати Малайзію і Сінгапур. Конкурентоспроможність Малайзії забезпечується кваліфікованими трудовими ресурсами (хоча і відносно невеликими) і адекватною інфраструктурою в країні. Малайзія в даний час забезпечує високий рівень послуг у секторі BFSI та енергетики. Ці два сектори розглядаються як вертикалі ніші Малайзії в аутсорсинговому просторі. Ряд малайзійських фірм в даний час надають аутсорсингові послуги для промисловості в глобальному масштабі. Крім обслуговування в BFSI та енергетичних секторах в країні також мають місце зовнішні послуги, пов'язані з управлінням ланцюгами поставок, логістикою та управлінням людськими ресурсами. Сінгапур обрав інший шлях у наданні аутсорсингових послуг. Місто-держава не прагне бути прямим конкурентом до своїх сусідніх країн, які надають масові, недорогі послуги. На відміну від цього, Сінгапур позиціонує себе як конкурентоспроможну на глобальному рівні країну з постачання послуг високої якості з відповідною вартістю. Однією з основних причин виникнення попиту на ці послуги є те, що Сінгапур є штаб-квартирою

ряду транснаціональних корпорацій. Хоча Сінгапур не може конкурувати з точки зору вартості або масштабу робочої сили в порівнянні з іншими аутсорсинговими вузлами, такими як Індія та Філіппіни, місто-держави виграє завдяки сприятливому бізнес-середовищу, інфраструктурі світового класу та стабільному соціально-політичному клімату.

Україна також має всі шанси щодо успішного виходу на світовий ринок виробничого аутсорсингу. Передумовами цього є наявність досвідчених науково-дослідних центрів та економіка, що має потенціал до розвитку. Проте, існують деякі проблеми, з якими стискається промисловість країни: бізнес-середовище (тривалі проблеми з корупцією, законодавство, правопорядок); недосконала інфраструктура, якість та кількість робочої сили. Необхідні подальші дії для припинення корупції, розвитку ринків капіталу та поліпшення законодавчої бази країни. Україна, і зокрема м. Київ, є важливим промисловим, науковим, освітнім і культурним центром у Східній Європі. Тут зосереджено багато високо-технологічних центрів та вищих навчальних закладів. Країна також має належну транспортну та телекомунікаційну інфраструктуру. Тому необхідною є адекватна оцінка всіх факторів, що впливають на привабливість країни на глобальному ринку виробничого аутсорсингу.

Враховуючи досвід провідних країн доцільно проводити аналіз привабливості країни в якості виробничого аутсорсера за схемою, наведеною на рис. 1.

Визначення привабливості країни в якості виробничого аутсорсера повинно поєднувати в собі дослідження привабливості на поточний момент часу та потенційної привабливості. Потенційного замовника звісно цікавить, в яких умовах йому доведеться працювати після розміщення замовлення, і як швидко він почне отримувати значний зиск від аутсорсингової угоди. Проте, аутсорсинг – це стратегічне партнерство. Особливо, коли справа стосується рішення про виробничий аутсорсинг, що пов'язаний зі значними інвестиціями, трансфером технологій та перерозподілом обов'язків у ви-

робничому ланцюгу. Тому при оцінці привабливості аутсорсера необхідно використовувати показники, що характеризуватимуть як його поточний стан, так і потенціал. На нашу думку, усі показники слід розподілити на чотири основні групи: ресурси, інфраструктура, середовище та географічне положення. Останній показник набуває особливої важливості при виробничому аутсорсингу, оскільки замовника цікавитиме розташування аутсорсера відносно суміжних підприємств виробничого ланцюга та ринків збуту. Значну роль при прийнятті рішення про аутсорсинг гратиме зручність та економічність транспортування сировини, комплектуючих та виробів між підприємствами виробничого ланцюга. Тому зручне географічне розташування країни та її індустріальних центрів, проходження через них транспортних коридорів значно підвищить шанси на отримання замовлення. Група показників, що оцінюватиме наявні ресурси, має включати показники, що характеризуватимуть наявні в країні трудові ресурси та їх очікувані зміни, наявні виробничі ресурси, що включають сировину, матеріали, доступність окремих комплектуючих, та наявні виробничі потужності існуючих промислових підприємств. Показники інфраструктури повинні мають охарактеризувати доступність та економічність транспорту та всіх видів зв'язку всередині країни. Особлива увага має приділятися вільному виходу до мережі швидкісного Інтернету. Показники середовища характеризуватимуть загальну ситуацію в країні, рівень корупції та тінізації, ефективність законодавчої бази, економічне та політичне середовище.

Після оцінки привабливості країни як регіону, сприятливого для розміщення замовлень на виробничий аутсорсинг, вже доцільно проводити оцінку привабливості окремого підприємства в якості виробничого аутсорсера (рис. 2).

Пропонується проводити таку оцінку за показниками трудових ресурсів, матеріально-технічної бази та інноваційного потенціалу підприємства, а також досвіду виконання певних стадій виробничого циклу.



Рис. 1. Схема проведення аналізу привабливості країни в якості виробничого аутсорсера

Оцінка трудових ресурсів дозволяє визначити чи достатньо у підприємства персоналу для виконання аутсорсингових завдань, чи володіє персонал необхідними навичками, досвідом та освітою, чи є потенціал підвищення кваліфікації персоналу, чи схильні

працівники підприємства до навчання та підвищення кваліфікації. Для врахування ризиків замовника необхідно визначити також плінність кадрів та вікову структуру персоналу.

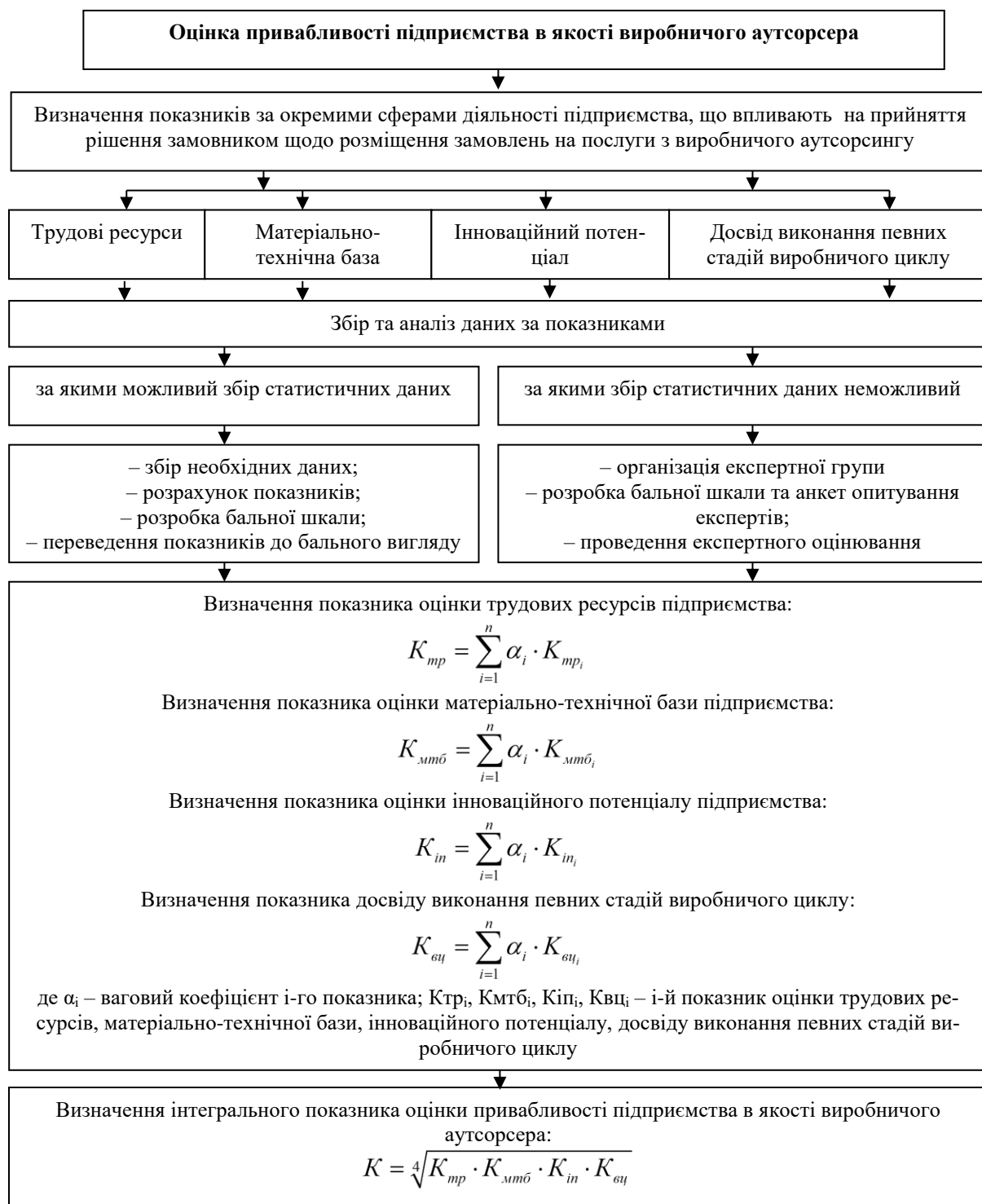


Рис. 2. Порядок проведення оцінки привабливості підприємства в якості виробничого аутсорсера

Оцінка матеріально-технічної бази підприємства визначає в якому стані знаходяться основні фонди підприємства, ступінь їх зносу, наявність необхідних виробничих потужностей для забезпечення виробничого процесу і можливості їх розширення. Також потенційний замовник може розрахувати, які додаткові інвестиції необхідно здійснити для приведення матеріально-технічної бази

підприємства в необхідний йому стан. Оцінка інноваційного потенціалу необхідна для визначення готовності підприємства впроваджувати провідний досвід та новітні технології замовника. І звісно, значну роль грає досвід підприємства з виконання певних стадій виробничого циклу. Від результатів оцінки цього показника залежить, чи можливо надати підприємству на аутсорсинг

весь цикл виробництва продукції, або окрему його частину, або лише складальні операції.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє прийти висновків, що вихід на глобальний ринок виробничого аутсорсингу є вкрай важливим для промислових підприємств України. Для його забезпечення необхідно проводити оцінку підприємства у якості виробничого аутсорсера, що вимагає розробки особливих методик для його оцінки.

Розроблені в роботі рекомендації щодо оцінки привабливості підприємства в якості виробничого аутсорсера та визначення основних показників для її проведення дозволяють при виборі аутсорсера врахувати не тільки конкурентоспроможність підприємства на ринку аутсорсингу, але й привабливість регіону в якому воно розташовано. Це дозволить міжнародним замовникам обрати виконавців враховуючи і географічне положення й умови ведення бізнесу в регіоні, і господарський стан і потенціал підприємства.

### Література

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrstat.gov.ua
2. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в пошуках конкурентних переваг; пер. с англ / Дж. Брайан Хейвуд. – М.: Изд. дом «Вільямс», 2004. – 176 с.
3. Горова К. О. Визначення поняття аутсорсингу в сучасних умовах глобалізації та віртуалізації економіки / К. О. Горова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-

дорожнього університету. – 2014. – №2 (7), Т. 2. – С. 63–70.

4. Top 100 Outsourcing Destinations [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.tholons.com
5. Minevich Mark D. The Global Outsourcing Report. Opportunities, Costs and Risks / Minevich M. D., Richter F. J [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.cioinsight.com
6. Minevich M. Global Outsourcing Report 2005 / Minevich M., Richter F.J. – New York: Going Global Ventures Inc., 2005. – 48 p.
7. IT Outsourcing News from Central and Eastern Europe [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://itonews.eu

### References

1. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* [Government service of statistics of Ukraine] [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: ukrstat.gov.ua\
2. Heyvud Dzh. Brayan *Autsorsing: v poiskakh konkurentnikh preimushchestv* [Outsourcing: in search competition advantages]; per. s angl / Dzh. Brayan Heyvud. – M.: Izd. dom «Viliams», 2004. – 176 p.
3. Gorova K. O. *Vyznachennya ponyattya autsorsyngu v suchasnykh umovakh globalizatsiyi ta virtualizatsiyi ekonomiky* [Determination of concept outsourcing in the modern terms of globalization and virtualization of economy] / K. O. Gorova // *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva: zbirnyk naukovykh prats Kharkivskogo natsionalnogo avtomobilno-dorozhnogo universytetu*. – 2014. – №2 (7), V. 2. – P. 63–70.
4. Top 100 Outsourcing Destinations [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: www.tholons.com
5. Minevich Mark D. The Global Outsourcing Report. Opportunities, Costs and Risks / Minevich M. D., Richter F. J [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: www.cioinsight.com
6. Minevich M. Global Outsourcing Report 2005 / Minevich M., Richter F.J. – New York: Going Global Ventures Inc., 2005. – 48 p.
7. IT Outsourcing News from Central and Eastern Europe [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://itonews.eu

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА В КАЧЕСТВЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО АУТСОРСЕРА

К. А. Горовая, к. э. н., доцент, В. Д. Зайцев,  
НТУ «Харьковский политехнический институт»

В статье обоснована актуальность выхода украинских промышленных предприятий на глобальный рынок производственного аутсорсинга. Это требует разработки научно-методических рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятий, работающих на данном рынке. Указано, что для этого необходимо определение основных показателей привлекательности предприятий региона в качестве производственного аутсорсера для иностранных заказчиков.

Предметом исследования являются методики определения перспективных направлений размещения аутсорсинговых заказов. По результатам исследования выявлено, что при выборе регионов и предприятий для размещения аутсорсинговых заказов заказчик руководствуется, прежде всего, величиной рисков выполнения заказов и их стоимостью. Весомыми крите-

риями также выступают наличие транспортной инфраструктуры, трудовой потенциал, экономическое развитие страны. Выяснено, что существующие исследования выполнялись преимущественно на макроуровне и в них недостаточно внимания уделяется оценке отдельных предприятий.

В данной статье предлагается проводить оценку предприятий в качестве производственного аутсорсера, учитывая как показатели привлекательности региона, в котором оно расположено, так и показатели привлекательности самого предприятия. Это позволит получить комплексные результаты, учитывать наличие трудовых ресурсов, развитой инфраструктуры, благоприятной экономической среды в регионе, учитывая его географическое положение, но кроме того еще и потенциал отдельных промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** производственный аутсорсинг, промышленность, предприятие, привлекательность региона, инфраструктура, потенциал, показатели привлекательности, методика оценки.

#### DETERMINATION OF THE MAIN INDICATORS OF THE REGIONAL ENTERPRISES ATTRACTIVENESS AS MANUFACTURING OUTSOURCER

*K. A. Gorova, Ph. D (Econ.), Associate Professor, V. D. Zaitsev, National Technical University  
«Kharkiv Polytechnic Institute»*

The article highlights the relevance of the entrance of Ukrainian industrial enterprises to the global market of manufacturing outsourcing. This requires the development of scientific and methodological recommendations for improving the competitiveness of enterprises. The article states that it is necessary to determine the main indicators of enterprises of the region attractiveness as a manufacturing outsourcer for foreign customers.

The subject of the study is the methodology for identifying perspective directions for the placement of outsourcing orders. The research shows that the customer choosing regions and enterprises to place outsourcing orders is guided primarily by the size of the risks of executing orders and their value. Significant criteria are also the availability of transport infrastructure, labor potential, economic development of the country. However, the research was carried out mainly at the macro level and insufficient attention was paid to the assessment of enterprises.

The article proposes to evaluate enterprises as a production outsourcer, taking into account both the indicators of attractiveness of the region in which it is located and the indicators of attractiveness of the enterprise. This will provide comprehensive results that take into account the availability of labor resources, developed infrastructure, favorable economic environment in the region, its geographical location, as well as the potential of individual industrial enterprises.

**Keywords:** manufacturing outsourcing, industry, enterprise, region attractiveness, infrastructure, potential, indicators of attractiveness, methodology of evaluation.

*Надійшла до редакції 04.09.2018 р.*