

УДК 658.18:637.5

Драган О.І.

доктор економічних наук,
професор кафедри управління персоналом та економіки праці,
Національний університет харчових технологій

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ АУТСОРСИНГУ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто специфічні особливості функціонування підприємств м'ясопереробної галузі. Досліджуються проблеми забезпечення комплексного перероблення сировини, коли у сучасних умовах більшість підприємств м'ясопереробної галузі не переробляють вторинну сировину, не займаються збиранням ендокрино-ферментної сировини, харчової крові для виробництва лікувальних препаратів. Пропонується запровадження на м'ясокомбінатах технології аутсорсингу для удосконалення бізнес процесів – виробництва продукції з вторинної сировини (технічна продукція), і медичної продукції тваринницького походження, що надасть можливість для оновлення і подальшого розвитку цих виробництв. Співпраця м'ясокомбінатів і фірм аутсорсерів зможе надати потенційні переваги, що стануть довгостроковими та дозволять отримати економічні вигоди усім зацікавленим сторонам.

Ключові слова: аутсорсинг, бізнес процес, виробництво, продукція, підприємство, м'ясопереробна галузь.

ВВЕДЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ АУТСОРСИНГА ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Драган Е.И.

В статье рассмотрены специфические особенности функционирования предприятий мясоперерабатывающей отрасли. Исследуются проблемы обеспечения комплексной переработки сырья, когда в современных условиях большинство предприятий мясоперерабатывающей отрасли не перерабатывают вторичное сырье, не занимаются сбором эндокринно-ферментного сырья, пищевой крови для производства лекарственных препаратов. Предлагается введение на мясокомбинатах технологии аутсорсинга для усовершенствования бизнес процессов производства продукции из вторичного сырья (техническая продукция) и медицинской продукции животноводческого происхождения, что даст возможность для обновления и дальнейшего развития этих производств. Сотрудничество мясокомбинатов и фирм аутсорсеров сможет предоставить потенциальные преимущества, которые станут долгосрочными и позволят получить экономические выгоды всем заинтересованным сторонам.

Ключевые слова: аутсорсинг, бизнес процесс, производство, продукция, предприятие, мясоперерабатывающая отрасль.

INTRODUCTION OF OUTSOURCING TECHNOLOGY FOR IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE

Dragan O.

The specific features of functioning of meat processing industry enterprises are considered in the article: complication of production pattern structure that is characterized heterogeneity of the technological and technical providing; independence in the workshops and interdependence of the results of workshop's performances; seasonality of productions that is the result of unbalanced supplying of raw materials; requirement in providing of complex processing of raw material in one complete cycle, such concomitant products as: blood, endocrine and enzyme raw material, bile, bones, horns, hoofs, wool, other wastes. The feature of the production of meat processing industry enterprises is that business processes is realized on every structural subdivision that produces different finished commodity (meat, can food, sausage products, precooked foods, ready-to-cook foods, medical products, technical products and others). In modern terms most enterprises of meat processing industry do not recycle, does not engage in gathering of endocrine and enzyme raw material, food blood for production of medical preparations. Recyclable materials are utilized. Therefore, it is suggested to introduce the technologies of outsourcing for improvement business processes - production of goods from recyclable materials (technical products), and medical products of animal origin that will give an opportunity for updating and further development of these productions on meatpacking plants. Meatpacking plant passes business processes that are not the basic type of its activity, but it needs special knowledge, technologies, investments, innovations and others. In order to be competitive, large companies must concentrate strategic efforts on the basic types of their activity – on the basic business processes. The collaboration of meatpacking plants and outsourcers firms will be able to render potential advantages that will become long-term and will allow eliciting some economic values to all concerned parties.

Keywords: outsourcing, business process, production, production, enterprise, meat processing industry.

Постановка проблеми. Підприємства м'ясопереробної галузі функціонують в умовах висококонкурентної економіки. В економічній конкуренції виграють ті підприємства, які забезпечують сприятливі умови для формування конкурентних переваг. Тому для забезпечення конкурентоспроможності підприємства потрібно розробляти і впроваджувати конкретні організаційні, економічні та техніко-технологічні заходи, що формують конкурентні переваги. Це, насамперед, упровадження науково-технічних розробок, освоєння більш продуктивних досягнень техніки і технології, розширення й оновлення номенклатури виробництва, залучення в обіг нових ресурсів, поліпшення умов життєдіяльності та якості життя працівників тощо. Одним із напрямків отримання конкурентних переваг стає впровадження технологій аутсорсингу з метою покращення бізнес процесів на підприємствах м'ясопереробної галузі. Завдяки технологіям аутсорсингу підприємство удосконалює бізнес процеси, покращує якість продукції, впроваджує міжнародні стандарти, знижує витрати на виробництво і реалізацію продукції, перекладає проблемні питання на «чужі» плечі тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розроблення і застосування технологій аутсорсингу на підприємствах досліджувалися у роботах таких вчених, як Б.О. Анікін [1], Ж.-Л. Бравар і Р. Морган [2], С.О. Календжян [3], Дж. Б. Хейвуд [4], Томас Н. Дунінг, Рік Л. Клік [5], Дж. К. Халвей, Барбара М. Мелбі [6] та ін. Не дивлячись на те, що у сучасній науковій літературі значна увага приділяється поняттю «аутсорсинг», його класифікації, сферам застосування для удосконалення та ефективності бізнес процесів, залишається недостатньо визначеним питання використання технологій аутсорсингу на вітчизняних підприємствах з урахуванням галузевих особливостей.

Мета статті. Метою статті є висвітлення сутності аутсорсингу і з'ясування підходів до удосконалення бізнес процесів при його впровадженні на підприємствах м'ясопереробної галузі.

Виклад основного матеріалу. Аналіз стану та проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясопереробної галузі свідчить про те, що недооцінювання впровадження сучасних технологій у бізнес процеси загрожує швидкою втратою позицій на регіональному ринку, спадом виробництва, збитковістю, а також можливістю банкрутства. Водночас, конкурентоспроможні підприємства-лідери регіонального ринку постійно приділяють увагу технологіям аутсорсингу для підтримання позитивного іміджу: аутсорсинг послуг з обслуговування комп'ютерного обладнання та інформаційних систем у різних сферах маркетингу, логістики, аудиту, кадрів, юридичних послуг тощо.

Підприємства м'ясопереробної галузі за внутрішньогалузевою класифікацією діляться на наступні типи: універсальні, що переробляють усі види сировини (м'ясокомбінати, птахокомбінати); спеціалізовані з переробки м'яса (м'ясопереробні підприємства, консервні заводи та ковбасні фабрики). Більшість підприємств м'ясопереробної галузі – комбіновані підприємства, що зумовлено специфічними властивостями сировини та дозволяє, при повному її комплексному використанні, виробляти різноманітні харчові, технічні

продукти, а також ферментні та лікувальні препарати. Специфічні особливості підприємств м'ясопереробної галузі:

- складна структура виробництва, яка характеризується неоднорідністю технологічного й технічного забезпечення;
- певна автономність у роботі основних цехів і заводів та взаємозалежність результатів роботи дільниць цеху;
- певна сезонність виробництва, яка є результатом нерівномірності постачання сировини;
- при зменшенні обсягів виробництва, не відпрацьована система рівномірного завантаження сировиною м'ясожирового виробництва;
- у ковбасному та консервному виробництві широкий і нестійкий асортимент продукції, який залежить від існуючого попиту на готову продукцію, від структури наявної сировини та необхідності раціонального її використання. Застосовуючи різні технологічні операції при переробці тієї ж самої сировини, можна виробляти продукцію різну за якістю та ефективністю. Вибір асортименту продукції повинен задовольняти потреби споживача і бути вигідним для підприємства;
- широкий асортимент продукції на підприємствах м'ясопереробної галузі ускладнює встановлення науково обґрунтованих норм і фактичного обліку витрат матеріальних, сировинних та енергетичних ресурсів на одиницю виду продукції;
- застосування понад 100 норм і нормативів на виробництво продукції та нормування праці, що дає можливість ними маніпулювати;
- м'ясна сировина і м'ясні продукти мають обмежений термін реалізації. У зв'язку з цим раціональне використання сировини, своєчасна її переробка, зменшення втрат сировини і готової продукції у процесі виробництва, зберігання і доставки споживачу є основним фактором зниження собівартості продукції і підвищення ефективності виробництва;
- висока матеріаломісткість продукції: витрати на сировину і матеріали складають понад 80% собівартості продукції;
- у м'ясожировому виробництві сировину використовують до 50–60 %, решта – відходи та супутні продукти, тому велике значення має комплексне використання сировини, що є важливим резервом підвищення ефективності виробництва;
- в основному виробництві широке застосування поточних та конвеєрних ліній, апаратурних процесів, транспортних та вантажних робіт, що обумовлює використання колективних (бригадних) форм організації виробництва та оплати праці;
- структура основних виробничих засобів м'ясопереробної галузі свідчить, що понад 50% засобів складає пасивна частина, менше 40% – активна частина, у тому числі 20% припадає на машини та обладнання;
- забезпечення основного виробництва вимагає потужної інфраструктури: холодильників, складів, експедицій, а також цехів, допоміжного виробництва (котельні, компресорної, очисних споруд тощо);
- низький рівень механізації та автоматизації основного виробництва, висока частка робітників, зайнятих ручною працею (майже 60% від всієї чисельності робітників);

- велика фізична зношеність та моральне старіння основних засобів (до 70–80%).

Дані специфічні особливості функціонування м'ясопереробної галузі мають бути враховані при запровадженні технологій аутсорсингу на м'ясокомбінатах з повним циклом перероблення сировини.

Велике значення у забезпеченні комплексного перероблення сировини має, насамперед, повне використання усіх продуктів від забою худоби і перероблення м'яса. Зростає роль безвідходного перероблення сировини, таких супутніх продуктів як: кров, ендокринно-ферментна сировина, жовч, кістки, роги, копита, шерсть, інші відходи. Основним цехом, який переробляв відходи, був цех технічних фабрикатів, що виробляв білкові корми і технічний жир. На більшості м'ясокомбінатів цех технічних фабрикатів не працює із-за економічної недоцільності витрат ресурсів при використанні виробничої потужності на рівні 10-15%.

Недостатньо використовують підприємства м'ясопереробної галузі кров на харчові цілі (25,5 % всього збору) [7, с. 47]. Разом з тим, кров забійних тварин є одним із значних сировинних ресурсів для збільшення виробництва харчових, кормових, лікувальних, технічних продуктів. Харчову кров використовують на виробництво харчового альбуміну, гематогену, ковбасних виробів, кровозамінників. Ціна за 1 т харчової крові – 12000 грн. Кров, що переробляється на технічні цілі, використовується для виробництва кров'яного борошна або технічного альбуміну. Ціна за 1 т технічної крові – 3000 грн. Збільшення збору харчової крові забезпечує не тільки зниження витрат на виробництво продукції, оскільки різниця в цінах на харчову і технічну кров становить 9000 грн. за 1 т, а й дає змогу отримати додаткові харчові ресурси.

В Україні виробляється понад 50 ферментних препаратів, представлених на 60–64% препаратами тваринного походження [7, с. 56]. Тому велике значення має перероблення ендокринно-ферментної сировини, підшлункової та ниркової залоз. Вироблені лікувальні препарати з ендокринно-ферментної сировини мають найрізноманітніше застосування – це кровозамінники, препарати, які підвищують вміст гемоглобіну, а також препарати, які застосовують у мікробіологічній галузі. Сьогодні ж, практично, збирають окремі види ендокринно-ферментної сировини: підшлункову залозу, слизову оболонку, жовч. На малих підприємствах ендокринно-ферментна сировина потрапляє у технічні відходи.

Медична продукція та лікувальні препарати тваринницького походження, вироблені з продуктів від забою худоби й перероблення м'яса, мають високий попит у споживачів. В Україні є заводи з виготовлення медичної продукції, що входять до складу великих м'ясокомбінатів. На цих підприємствах працювали висококваліфіковані фахівці. М'ясокомбінати забезпечували ці заводи енергетичними ресурсами. Для створення нових лікувальних препаратів є матеріальні, трудові та енергетичні ресурси, потрібні тільки передові технології та обладнання.

Вагоме значення для збільшення кількості харчової продукції та її здешевлення має використання субпродуктів II категорії для виробництва ліверних, кров'яних ковбас, сальтисонів, паштетів тощо. Від загальних ресурсів субпродуктів II категорії на хар-

чові цілі у 2016 році використано не більше 20%. М'ясокомбінати недостатньо виробляють харчових продуктів, які поліпшили б комплексне перероблення сировини, наприклад, використання кісток на харчові цілі, виготовлення кісткового напівфабрикату, супового набору, рагу та інших продуктів. Проблема раціонального використання вторинної сировини у м'ясопереробній галузі потребує здійснення технічних, економічних, а також організаційно-господарських заходів. Особливо потребує удосконалення система ціноутворення на вторинну сировину й на виготовлену з неї продукцію. Порівняння показників споживчих властивостей субпродуктів і м'яса з цінами на них свідчить про їх невідповідність та завищення. Удосконалення системи ціноутворення та облік витрат на виробництво продукції із вторинних ресурсів є актуальними в умовах фінансової кризи. Поліпшення якості потребує додаткових матеріальних і трудових витрат. Це означає, що ціна на вторинні ресурси має не тільки компенсувати ці витрати, а й заохочувати підприємства до підвищення їхньої якості. Тому застосування виробничого аутсорсингу на підприємствах м'ясопереробної галузі може стати новим інструментом забезпечення повного циклу комплексного перероблення сировини, знімаючи проблемні моменти з м'ясокомбінатів.

В умовах економічної нестабільності потрібно шукати шляхи для перегляду та зміни існуючих бізнес-процесів, а також суттєвих скорочень витрат у всіх сферах діяльності підприємства. Це зумовлює інтерес вітчизняних науковців з проблеми забезпечення ефективного менеджменту до методів та підходів управління, які розглядають процеси виробництва продукції у нерозривному зв'язку і націленості на кінцевий результат, що сприяє мінімізації витрат на управління виробництвом та скороченню термінів виконання робіт за рахунок технології аутсорсингу.

Під аутсорсингом (від англ. outsourcing – використання зовнішніх джерел) розуміють часткову або повну передачу робіт із забезпечення бізнес-процесів стороннім організаціям для концентрації власних зусиль на основній діяльності компанії, що виконується власним персоналом з використанням власних ресурсів [1, с. 13].

Компанія передає бізнес процеси, які не є основним видом її діяльності, але потребують спеціальних знань, технологій, інвестицій, інновацій тощо.

Для того, щоб бути конкурентоспроможними великі компанії повинні сконцентрувати стратегічні зусилля на основних видах діяльності – основних бізнес процесах. Особливістю виробництва підприємств м'ясопереробної галузі є те, що бізнес-процеси здійснюються на рівні кожного структурного підрозділу, який випускає різну готову продукцію (м'ясо, консерви, ковбасні вироби, кулінарні вироби, напівфабрикати, медичну продукцію, технічну продукцію тощо).

Для вирішення проблем виробництва продукції із вторинної сировини потрібні інвестиційні програми для новітніх технологій, особливо для перероблення ендокринної сировини на медичні цілі для виробництва лікувальних препаратів тощо. Більшість підприємств м'ясопереробної галузі не переробляє відходи, і в кращому випадку, передає їх на утилізацію, щоб не мати зайвих економічних витрат.

Особливістю запровадження аутсорсингу в Україні є кризові умови функціонування підприємств, коли потрібно «вжити». Саме тому, передача на аутсорсинг виробництва технічної продукції, виробництва медичної продукції при переробці тваринницької сировини є актуальною та економічно вигідною.

Водночас для застосування аутсорсингу на підприємствах потрібно проводити серйозну аналітично-організаційну роботу:

1) враховувати фактори зовнішнього середовища – попит на медичні та ферментні препарати;

2) проаналізувати ціни на аналогічну імпорتنу медичну продукцію;

3) заключити контракти на постачання сировини, основних і допоміжних матеріалів, тари, пакування тощо;

4) залучення інвестицій для розширення виробництва препаратів з ендокринно-ферментної сировини, отриманої від перероблення великої рогатої худоби і свиней;

5) укладання договорів на постачання препаратів з мережами аптек, медичними закладами, торговельними організаціями;

6) розроблення і впровадження заходів для здешевлення медичних та лікувальних препаратів, якщо ціни на них вищі, ніж ціни на аналогічну імпорتنу продукцію або конкурентів;

7) постійний моніторинг ринку, цін на медичні препарати.

Також технології аутсорсингу можуть стати поштовхом для створення нових малих підприємств з різних напрямків: виробництво кормів для тварин, виробництво желатину тощо.

М'ясокомбінати також отримають певні переваги від застосування аутсорсингу:

1) виробництво технічної продукції є трудомістким, а також шкідливим за умовами праці;

2) як правило, цех технічних фабрикатів, був розрахований на проектну потужність у співвідношенні до потужності з виробництва м'яса, у сучасних умовах не працює із-за відсутності великої кількості сировини. Тому виробничі приміщення цеху можна використовувати за іншими цілями;

3) можуть мати економічну вигоду від реалізації відходів як сировини, продажу (або оренди) частини обладнання, надання приміщень в оренду тощо;

4) працевлаштування працівників, які спеціалізуються на технології виробництва технічної, медичної продукції.

Висновки. Комплексне й раціональне використання сировини – основний фактор зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції, а це значить – здобуття конкурентної переваги над виробниками-конкурентами і забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Тому пропонується застосувати технологію аутсорсингу для виробництва медичної продукції тваринницького походження, технічної продукції при переробці відходів і вторинної сировини. Використання технологій аутсорсингу на підприємствах м'ясопереробної галузі досить новий напрямок і знаходиться на початковому етапі, але може сприяти створенню нових малих підприємств. Водночас потенційні переваги, які отримують м'ясокомбінати і фірми аутсорсери є довгостроковими та можуть принести економічну вигоду усім зацікавленим сторонам.

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. *Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: [учеб. пособие]. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Инфра-М, 2009. 320 с.*

2. Бравар Ж.-Л., Морган Р. *Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 288 с.*

3. Календжян С.О. *Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М. : Дело, 2009. 212 с.*

4. Хейвуд Дж. Б. *Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ [пер. с англ.]. М. : Вильямс, 2004. 176 с.*

5. Thomas N. Duening *Essentials of business process outsourcing / Thomas N. Duening, Rick L. Click. – New Jersey: John Wiley & Sons, 2005. 230 p.*

6. John K. Halvey *Information Technology Outsourcing Transactions: Process, Strategies, and Contracts. – 2nd ed. / John K. Halvey, Barbara M. Melby. – New Jersey: John Wiley & Sons, 2005. 625 p.*

7. Гончаров Г.І. *Технологія первинної переробки худоби і продуктів забою : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: НУХТ, 2003. 160 с.*

8. Бергер А. Д. *Сучасні тенденції розвитку м'ясопереробної галузі України. Інтелект XXI. 2017. №1. С. 41-51.*

E-mail: eidragan@ukr.net