

О. І. Лабурцева,
д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу,
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-2341-3006

DOI: 10.32702/2306-6814.2020.3.5

ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ АУТСОРСИНГУ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

O. Laburtseva,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Chair
of Marketing, Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv

REDUCING ENTERPRISES COSTS WITH THE HELP OF OUTSOURCING:
FOREIGN EXPERIENCE

У статті розглянуто еволюцію становлення аутсорсингу в практиці зарубіжних підприємств. Проаналізовано історію виникнення цього поняття та наукові підходи до визначення сутності аутсорсингу. Зазначено взаємозв'язок ідеї залучення ресурсів спеціалізованих фірм для вирішення окремих завдань підприємства з такими економічними поняттями, як розподіл праці, спеціалізація та кооперація. Показано позитивний вплив аутсорсингу на стабілізацію й стратегічний розвиток провідних американських компаній з випуску автомобілів. Розкрито сучасне трактування поняття "аутсорсинг". Розглянуто досвід застосування промисловими американськими компаніями аутсорсингу для зниження витрат. Показано високі досягнення японських компаній, які використовували аутсорсинг для максимізації ефективності операцій і зниження рівня витрат. Зазначено, що через застосування аутсорсингу, провідні компанії Японії, США, Німеччини, Франції, Іспанії, Італії, Туреччини досягли високого економічного розвитку. На підставі досліджень практики зарубіжних підприємств встановлено частоту використання найбільш поширених аутсорсингових послуг; показано, що лідируючі позиції займає фінансовий, бухгалтерський та ІТ-аутсорсинг. Приділено увагу позитивному впливу аутсорсингу на ціну й якість продукції за рахунок застосування кваліфікованої роботи зовнішніх фахівців та зниження витрат. Виявлено тенденції, що впливають на стратегію розвитку аутсорсингу в світі. Зростання обсягів аутсорсингових послуг пояснюється зростанням їх якості й глобалізаційними процесами в економіці. Показано, що рівень застосування аутсорсингу вітчизняними підприємствами є низьким, та розкрито причини такого становища. Для обґрунтування доцільності застосування аутсорсингу продемонстровано його переваги й недоліки. Описано критерії, за допомогою яких підприємства обирають партнера для аутсорсингу. За результатами дослідження доведено, що аутсорсинг не тільки позитивно вплине на рівень витрат підприємства, але й сприятиме успішному стратегічному розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах. Як підсумок проведеного дослідження, у статті окреслено основні підходи щодо мінімізації ризиків у разі застосування аутсорсингу.

The evolution of outsourcing in the practice of foreign enterprises is considered in the article. The history of this concept and the scientific approaches to defining the essence of outsourcing are analyzed. The interrelation of the idea of attracting resources of specialized firms to solve the

enterprises individual problems with such economic concepts as division of labor, specialization and cooperation is pointed.

The positive impact of outsourcing on the stabilization and strategic development of the leading US car companies is shown. Modern interpretation of the concept of "outsourcing" is disclosed. The experience of using US outsourcing companies to reduce costs is considered. High achievements of Japanese companies that used outsourcing to maximize the efficiency of operations and reduce the level of costs were noted. It is noted that outsourcing helped the leading companies of Japan, USA, Germany, France, Spain, Italy, Turkey to achieve high economic development.

Based on studies of the practice of foreign enterprises, the frequency of use of the most common outsourcing services is established; financial, accounting and IT outsourcing has been shown to be in the lead. Attention is paid to the positive impact of outsourcing on the price and quality of products through the use of skilled work of external specialists and cost reduction. Trends affecting the outsourcing strategy in the world have been identified. The growth of outsourcing services is explained by the growth of their quality and globalization processes in the economy. It is shown that the level of outsourcing of domestic enterprises is low, and the reasons for this situation are revealed. To substantiate the feasibility of outsourcing, its advantages and disadvantages have been demonstrated. The criteria by which businesses choose an outsourcing partner are described. According to the results of the research, it is proved that outsourcing will not only positively influence the level of expenses of the enterprise, but will also contribute to the successful strategic development of the enterprise in the current market conditions. As a result of the study, the article outlines the main approaches to minimizing the risks of outsourcing.

Ключові слова: аутсорсинг, зниження витрат, управління витратами, витрати підприємства, методи управління витратами, удосконалення.

Key words: outsourcing, cost reduction, cost management, enterprise costs, cost management methods, improvement.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах посилення світових інтеграційних процесів в економічних відносинах вітчизняним підприємствам доцільно не тільки використовувати внутрішні чинники збільшення потенціалу, а й залучати компетенції зовнішніх фахівців. Практика успішних зарубіжних підприємств доводить доцільність застосування аутсорсингу, який виступає не тільки інструментом зниження витрат підприємства, а й провідним важелем переведення економіки підприємства на якісно новий напрям розвитку. Водночас слід відмітити, що пріоритети управління витратами на вітчизняних підприємствах базуються переважно на традиційних підходах, що пояснює невисокий рівень застосування аутсорсингу українськими підприємствами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми формування витрат підприємств знаходяться в полі зору зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких: Б.А. Анікін, І.Л. Рудая, В.В. Дергачова, Д.В. Островерха, С. Календжян, Н.І. Чухрай, Д.Б. Хейвуд, А.Г. Загородній, Г.О. Партин, Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, В.С. Адамовська, Н.В. Брітан, Т.І. Адирова, А.А. Балан, АВ. Крисенко, М.Г. Чумаченко, І.П. Білоусова, Є.А. Бельтюков, Н.О. Безнощенко, Ф.Ф. Бу-

тинець, В. Дерій, С.Ю. Попіна, Н.В. Прохар, Ю.О. Ночовна, М.І. Скрипник, А.В. Череп, О.О. Орлов, Г. Фандель та інші. Їх праці присвячено методології управління витратами підприємства, удосконаленню системи управління витратами, застосуванню різних методів обліку витрат, оцінці показників ефективності оптимізації витрат підприємства тощо. Однак питання застосування аутсорсингу з метою зниження витрат на основі впровадження досвіду зарубіжних підприємств залишаються недостатньо вивченими, особливо у частині поглибленого аналізу переваг й недоліків аутсорсингу, конкретизації видів робіт, які доцільно передавати на аутсорсинг, а також критеріїв вибору аутсорсера. Це і визначило необхідність подальших досліджень за цією проблематикою.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розроблення рекомендацій щодо зниження витрат підприємства за допомогою аутсорсингу на основі вивчення та узагальнення зарубіжного досвіду.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Незважаючи на те, що поняття аутсорсингу ввійшло в практику світового бізнесу і набуло значного по-



Рис. 1. Розподіл частоти використання аутсорсингових послуг зарубіжними підприємствами

Джерело: складено автором за даними [8].

ширення лише з кінця 80-х рр. XX ст., його називають "... найбільшим відкриттям бізнесу останніх десятиліть" [1, с. 7].

Сама ідея залучення ресурсів спеціалізованих фірм для вирішення окремих завдань підприємства відома з того моменту, як в економічній теорії сформувалися поняття розподілу праці, спеціалізації і кооперації. Проте, саме в умовах економіч-

ної глобалізації поділ праці і кооперація відкривають абсолютно нові перспективи для застосування відомих принципів організації діяльності підприємства з метою підвищення ефективності управління витратами.

Історичним прикладом доцільності застосування аутсорсингу можна вважати американську компанію General Motors, яка в 20-х роках знаходилась у скрут-



Рис. 2. Тенденції, що визначають стратегії розвитку аутсорсингу

Джерело: складено автором за даними [1, с. 16—17].

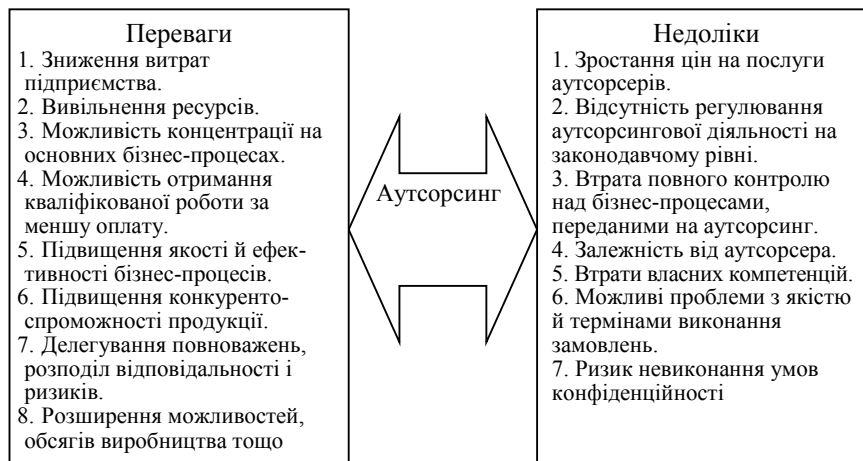


Рис. 3. Переваги й недоліки застосування аутсорсингу

Джерело: складено автором за даними [1, с. 16—17; 2, 5].

ному фінансово-економічному становищі через сильну конкуренцію — на цей час Ford Motors вже сформувала розвинену інфраструктуру й контролювала 56% світового ринку легкових автомобілів. Альфред Слоун, який очолює General Motors у 1921 році, застосував метод кооперації з вузькоспеціалізованими фірмами в двох напрямках: в організації системи управління та в організації виробництва. Фактично, він застосував концепцію аутсорсингу ще до появи цього терміну. Це дозволило компанії General Motors вийти на лідируючі позиції та довело, що в умовах жорсткої конкуренції жодна компанія не може бути повністю самодостатньою, спираючись лише на власні ресурси.

Введення терміну "аутсорсинг" у теорію менеджменту пов'язано з використанням зовнішніх виконавців для здійснення окремих функцій або цілих бізнес-процесів.

Початком "епохи аутсорсингу" вважають 60-і рр. XX ст., коли компанія Electronic Data System Corporation принесла корпорації General Motors річну економію в розмірі понад 4 млрд дол., взявши на себе супровід інформаційного забезпечення.

Дослідження Американської асоціації менеджменту (American Management Association) показали, що наприкінці 90-х років більше половини промислових американських компаній частину операцій виробничого процесу передали на аутсорсинг, що дало можливість знизити витрати [6]. Звісно, підприємства звертаються до аутсорсерів не тільки з питань окремих виробничих операцій. Економічна сутність аутсорсингу полягає в передачі "третьої сторони" не тільки окремих виробничих процесів, але також повноважень, відповідальності і ризиків на основі взаємовигідних довгострокових угод.

Згідно з дослідженням, проведеним Міністерством зовнішньої торгівлі і промисловості Японії, аутсорсинг у країні використовувався для вирішення наступних завдань: навчання кадрів — 20,1 %, управління інформаційними системами — 19,7 %, виконання виробничих процесів — 17,4 %, виконання бухгалтерських операцій — 14%, НДР — 13,7 %. Крім того, зазначалося, що понад 70 % японських компаній, які

використовували аутсорсинг для максимізації ефективності операцій і зниження рівня витрат, досягли поставлених цілей [3].

Сучасні світові тенденції демонструють досвід підприємств Японії, США, Німеччини, Франції, Іспанії, Італії, Туреччини, які досягли високого економічного розвитку через аутсорсинг. Розподіл частоти використання найбільш поширених у практиці зарубіжних підприємств видів аутсорсингових послуг наведено на рисунку 1.

Як правило, основними причинами звернення підприємств за такими послугами є низька ефективність чи збитковість окремих бізнес-процесів чи діяльності в цілому, або ж недостатній рівень власних ресурсів, досвіду, кваліфікації персоналу тощо. Основні принципи аутсорсингу — "займатися тим, що можеш і вмієш робити краще, ніж інші" та "доручати іншим те, що вони роблять краще й дешевше" — гармонійно вписуються у сучасну концепцію управління витратами підприємства з метою їх зниження. Якщо менеджмент витрат спрямований на пошук тільки внутрішніх резервів їх зниження, то необхідно визнати, що ці резерви мають свої природні обмеження. Крім того, постійне прагнення підприємства до зниження витрат шляхом активізації внутрішніх резервів може негативно вплинути на рівень якості продукції. Переваги аутсорсингу в тому, що він дає можливість наблизити продукцію підприємства за критерієм "ціна/якість" до найбільш повної відповідності вимогам ринку за рахунок застосування зовнішніх резервів.

На думку Роберта Монзкі [7] з Мічиганського університету, існують перспективні тенденції, що визначають стратегії розвитку аутсорсингу (рис. 2).

Потрібно зазначити, що в останнє десятиліття відбулися якісні зміни ринку послуг аутсорсингу. Так, оцінюючи сучасний стан ринку аутсорсингу Німеччини, фахівці-аналітики прийшли до думки, що зростання обсягів аутсорсингових послуг безпосередньо пов'язане з ростом їх якості і глобалізаційними процесами.

Незважаючи на те, що аутсорсинг широко застосовується в практиці міжнародного бізнесу, потрібно відмітити, що рівень використання аутсорсингу серед

українських підприємств є недостатнім. Дослідження, проведені Н. Чухрай, показують, що керівники вітчизняних підприємств вбачають насамперед такі основні ризики аутсорсингу [4]: аутсорсери не завжди мають достатній досвід роботи в тому виді економічної діяльності, якою займається підприємство-замовник; підприємство частково втрачає контроль над процесами, які передаються на аутсорсинг; аутсорсери недостатньо розуміють тактичні й стратегічні цілі підприємства; важко спрогнозувати зростання цін на послуги аутсорсерів.

Для обґрунтування доцільності застосування аутсорсингу потрібно зіставити його переваги та недоліки (рис. 3).

Керівництву підприємства потрібно дуже ретельно обирати ділового партнера по аутсорсингу. Як правило, основними критеріями, що впливають на вибір аутсорсера, є: розмір та репутація, перелік запропонованих послуг, досвід роботи, вартість послуг, лояльність до умов контракту, позитивні рекомендації клієнтів.

Отже, для мінімізації ризиків потрібно віднестися до вибору аутсорсера дуже відповідально та уважно проаналізувати всі пункти договору перед його підписанням. Обидві сторони розраховують отримати вигоди від аутсорсинг-проекту: аутсорсер прагне про збільшення прибутку, в той час як підприємство-замовник піклується про зниження витрат й одночасно очікує отримання послуг високої якості.

ВИСНОВКИ

Прагнення до зростання прибутковості спонукає вітчизняні підприємства застосовувати дієві інструменти зниження витрат. Проведене дослідження практики зарубіжних підприємств дозволило зробити висновок, що аутсорсинг у сучасних умовах може розглядатися як дієвий інструмент для зниження рівня витрат.

Використання роботи аутсорсерів дозволяє не тільки знизити витрати підприємства, а й отримати більш високий результат від професійно виконаної роботи. Покращення співвідношення результатів та витрат зумовить підвищення ефективності діяльності та сприятиме успішному стратегічному розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах. Для успішного практичного впровадження аутсорсингу керівництву вітчизняних підприємств потрібно ретельно зіставити переваги й недоліки застосування аутсорсингу для конкретних бізнес-процесів, відповідально поставитися до вибору аутсорсера, а також якісного юридичного оформлення договірних зобов'язань.

Література:

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 320 с.
2. Дергачова В.В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні / В.В. Дергачова, Д.В. Островерха // Економічний вісник Національного технічного

університету України "Київський політехнічний інститут". — 2017. — № 14. — С. 93—99.

3. Календжян С. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании. — М.: Дело, 2003. — С. 65.

4. Чухрай Н.Л. Аутсорсинг в логістиці: європейський та український досвід / Н.Л. Чухрай // Транспорт і логістика. — 2007. — № 5 (19). — С. 32—35.

5. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: Пер. с англ. — М.: Изд. Дом "Вильямс", 2002. — С. 32.

6. Bryce D.J. The impact of corporate outsourcing on company value / D.J. Bryce, M. Useem // European Management Journal. — 1998. — Vol. 16 (6). — P. 635—643.

7. Monczka R.M. Purchasing 2000: Building the Infrastructure / R.M. Monczka // NAPM Annual International Purchasing and Materials Managements Conference Proceedings, 1994. — P. 240.

8. Marcinrowska E. Outsourcing w zarzadzie — niufirma / E. Marcinrowska // Zagadnienia techniczno-ekonomiczne. Kwartalnik Akademii Gorniczo-Hutniczej. Uczelniane wydawnictwo naukowo-dydaktyczne. — Krakow, 2005. — T. 5. — Zeszyt 2—3. — P. 338.

References:

1. Anykyn, B. A. and Rudaia, Y. L. (2009), *Autsorsynh y autstaffynh: vysokye tekhnolohyy menedzhmenta* [Outsourcing and outstaffing: high technology management], 2nd ed, YNFRA-M, Moscow, Russia.
 2. Derhachova, V. V. and Ostroverha, D. V. (2017), "The role and importance of international outsourcing: foreign experience and prospects of its implementation in Ukraine", *Ekonomichnyj visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut"*, vol. 14, pp. 93—99.
 3. Kalendzhyan, S. (2003), *Autsorsing i delegirovanie polnomochiy v deyatelnosti kompanii* [Outsourcing and delegation of authority in the company], Delo, Moscow, Russia.
 4. Chukhraj, N. I. (2007), "Outsourcing in logistics: European and Ukrainian experience", *Transport i lohistyka*, vol. 5 (19), pp. 32—35.
 5. Hejvud, D. B. (2002), *Autsorsing: v poiskah konkurentnyh preimushestv* [Outsourcing: seeking competitive advantage], Izd. Dom "Vilyams", Moscow, Russia.
 6. Bryce, D. J. and Useem, M. (1998), "The impact of corporate outsourcing on company value", *European Management Journal*, vol. 16 (6), pp. 635—643.
 7. Monczka, R.M. (1994), "Purchasing 2000: Building the Infrastructure", *NAPM Annual International Purchasing and Materials Managements Conference Proceedings*, USA, pp. 240.
 8. Marcinrowska, E. (2005), "Outsourcing in company management", *Zagadnienia techniczno-ekonomiczne. Kwartalnik Akademii Gorniczo-Hutniczej. Uczelniane wydawnictwo naukowo-dydaktyczne*, Krakow, vol. 5, pp. 338.
- Стаття надійшла до редакції 26.01.2020 р.