

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-5.13>

Супрун С.Д.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та міжнародних відносин,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

Давидюк Л.П.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та міжнародних відносин,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

КОНЦЕПЦІЯ АУТСОРСИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглядаються результати дослідження аутсорсингу як нової концепції ведення міжнародної діяльності підприємства та визначені передумови та потенційні економічні вигоди та перешкоди, що супроводжують використання аутсорсингу у зовнішньоекономічній діяльності вітчизняних підприємств. Стверджується, що аутсорсинг є досить дієвим інструментом у підвищенні конкурентноздатності на міжнародних ринках, а його провадження на українських підприємствах може суттєво збільшити ефективність міжнародного бізнесу, забезпечити стійкі темпи економічного зростання. Рішення про впровадження аутсорсингу повинно мати перш за все економічне обґрунтування його ефективності, а отже, враховувати як потенційні вигоди (доходи), так і ризики (втрати). Крім того, пошук шляхів підвищення ефективності міжнародного бізнесу приводить до висновку про те, що низькі витрати, сильна стратегія та максимізована ефективність ЗЕД є найважливішими факторами успіху будь-якого підприємства, і саме аутсорсинг, є тією ланкою, що може їх об'єднати. Акцентовано увагу на тому, що сутність аутсорсингу полягає у підвищенні ефективності роботи суб'єктів господарювання за рахунок передачі не тільки деяких функцій, але й бізнес-процесів для виконання зовнішнім організаціям з метою оптимізації усіх видів ресурсів, а також концентрації зусиль на основному виді діяльності підприємства.

Ключові слова: аутсорсинг, концепція аутсорсингу, етапи розвитку аутсорсингу, переваги аутсорсингу, аутсорсинг як ефективний інструмент управління міжнародними бізнес-процесами.

THE CONCEPT OF OUTSOURCING AT THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE INTERNATIONAL BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE

Suprun Svitlana, Davydiuk Liudmyla

Vinnitsa Institute of Trade and Economics
of Kyiv National University of Trade and Economics

The article considers the results of outsourcing research as a new concept of conducting international business. Identified prerequisites and potential economic benefits and obstacles that accompany the use of outsourcing in foreign economic activity of domestic enterprises. It is argued that outsourcing is a very effective tool in increasing competitiveness in international markets, and its implementation in Ukrainian enterprises can significantly increase the efficiency of international business, ensure sustainable economic growth. The decision to implement outsourcing should primarily have a economic justification for its effectiveness, and therefore take into account both potential benefits (income) and risks (losses). In addition, the search for ways to improve the efficiency of international business leads to the conclusion that low costs, strong strategy and maximized efficiency of foreign trade are the most important factors for the success of any enterprise, and outsourcing is the link that can unite them. Emphasis is placed on the fact that the essence of outsourcing is to increase the efficiency of business entities by transferring not only some functions but also business processes to external organizations to optimize all types of resources and focus on the main activity of the enterprise. In fact, two approaches to defining the essence of outsourcing have been formed, which have developed historically and led to the emergence of strategic and operational approaches. All business processes, including international ones, can be the subject of outsourcing. In order to make a decision on the use of outsourcing, an important aspect is to determine the feasibility of the transition of the foreign economic activity to an outsourcing scheme. The legal aspect of outsourcing is also defined, according to which an outsourcing contract is an agreement as a result of which one party (customer) delegates its functions or activities or business processes (organizational, financial, economic, marketing, foreign economic, etc.) to another party (outsourcer), which has the necessary qualified personnel (resources) to perform the functions delegated to him by the customer.

Keywords: outsourcing, outsourcing concept, stages of outsourcing development, advantages of outsourcing, outsourcing as an effective tool for managing international business processes.

Постановка проблеми. У умовах турбулентного зовнішнього середовища виживають і домагаються успіху ті підприємства ЗЕД, які здійснюють свій міжнародний бізнес найбільш ефективним способом. Основний зміст такого успіху полягає у постійному вдосконалюванні структурної організації підприємства, розвитку його внутрішніх компетентностей та підвищенні гнучкості й адаптивності до змін. Одним з інструментів ефективного ведення міжнародного бізнесу може стати використання аутсорсингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема аутсорсингу отримала належне відображення в наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів, серед яких: Б.А. Анікін, М.А. Бабій [1], І.І. Заводовська [2], О.М. Зозульов [3], К.О. Єрмошина, Т.В. Красовська [5], Л.О. Лігоненко, Н. Язвінська [6] та інші. Нині потребують подальшого розвитку питання розробки системи використання аутсорсингу в рамках розвитку міжнародних бізнес-процесів підприємства. Крім того, незважаючи на наявний багатий теоретичний й практичний зарубіжний досвід, вітчизняні економісти повинні напрацювати наукову базу формування системи ефективного застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання.

Постановка завдання. Метою наукового дослідження є визначення окремих аспектів розвитку концепції аутсорсингу як ефективного інструменту управління міжнародними бізнес-процесами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження цілого ряду джерел [1–6] дозволяє визначити особливості використання аутсорсингу в системі управління міжнародною діяльністю підприємств. Розвиток самої концепції аутсорсингу свідчить про те, що науково-технічна революція на початку 60-х років ХХ ст. та спричинений нею науково-технічний прогрес стали передумовою для різкого збільшення кількості інновацій. Відомо, що саме інноваційна діяльність є важливою конкурентною перевагою на фоні все зростаючих потреб покупців. У той же час, подальша конкурентна боротьба вимагає більшої кількості ресурсів на інвестування інновацій, а це може призвести до фінансового виснаження всіх учасників ринку. Для того, щоб утриматися на ринку, більшість компаній змушені сконцентрувати свої зусилля та ресурси виключно на профільних функціях («ядрі бізнесу»), тобто на виробництві й наукових розробках, до яких додалось згодом управління іншими нематеріальними активами (торговими марками компанії). Між торговими марками виникає формальна конкуренція, що й зумовлює зародження міжрегіональної конкуренції [3, с. 20]. Раніше міжнародний поділ праці був заснований на горизонтальному розподілі виробництва по різних країнах, тобто кожна країна спеціалізувалася на виробництві певного кінцевого продукту. Проте, з розвитком транспортної та інформаційної інфраструктур, став можливим вертикальний розподіл виробництва. При такому розподілі виробництва комплектуючі для одного виробу виготовляють у різних країнах. Це свідчить, що ланцюжок створення вартості розподілений по всьому світу, а тому всі складові частини продукту можуть бути включені до калькуляції аутсорсингу. Також, варто зауважити, що, змінився й погляд на джерела конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

Раніше головним джерелом конкурентних переваг компанії вважалися властивості товару чи послуги, які пропонує компанія чи фірма. Нині, на сучасному етапі, таким джерелом є бізнес-процеси підприємств, які лежать в основі створення цінності (вартості) бізнесу. Це свідчить, що функціональний підхід був змінений на процесний підхід. Крім того, це означає, що на аутсорсинг можуть передаватися будь-які функції та бізнес-процеси, а підприємство залишає тільки ті, які створюють максимальну цінність продукту [1–3].

Дослідження етапів розвитку концепції аутсорсингу свідчить, що об'єктом наукових досліджень аутсорсинг став лише в 80–90-х рр. минулого століття. Так, автор М.А. Бабій стверджує, що саме з цього часу почали з'являтися наукові публікації, в яких за допомогою побудови різноманітних моделей економіки та практики намагалися знайти оптимальну стратегію впровадження аутсорсингу. Також з'явилися публікації, присвячені різним аспектам використання аутсорсингу в діяльності компанії. І, як зазначає М.А. Бабій, в Україні, на жаль, бракує фундаментальних методологічних досліджень із проблеми аутсорсингу, а переважна більшість статей, авторами яких здебільшого є експерти консалтингових чи аутсорсингових компаній, мають практично-прикладний характер. У більшості випадків ці праці спрямовані на те, щоб поділитися досвідом застосування аутсорсингу в рамках окремого аутсорсинг-проєкту чи конкретного підприємства [1].

Дослідження історичних етапів та рушійних сил, які вплинули на розвиток концепції аутсорсингу свідчить про створення усіх необхідних умов для переходу аутсорсингу на якісно новий, стратегічний рівень, який поширився і на виробничу функцію. Щодо українських підприємств, то в даний час вони не використовують повною мірою переваги виробничого аутсорсингу і передають стороннім організаціям другорядні функції: бухгалтерію, ІТ та розробку веб-сайтів, кол-центри, юридичне супроводження, кадрове забезпечення, охорону об'єктів та клінінгові функції. На сьогодні, український ринок аутсорсингу поки що не достатньо насичений. Основними перешкодами для використання аутсорсингу в господарській діяльності вітчизняних підприємств виділяють насамперед недовіру аутсорсерам, а в окремих випадках й необізнаність і нерішучість в питанні переходу до нового способу ведення бізнесу (з використанням аутсорсингу). У підтвердження цього хочемо зробити посилання на думку О. Зозульова, який відмічає, що з боку підприємств має місце неспроможність створити систему контролю за діяльністю виконавця та неналежний рівень комунікабельності керівництва підприємством, адже останнє, є запорукою ефективних ділових відносин з аутсорсером. Щодо зовнішніх чинників, то в Україні зараз практично немає ніяких перешкод, що обмежують застосування аутсорсингу (законодавством передбачене співробітництво з аудиторськими та консалтинговими компаніями). Крім того, журнал «Wired» у своїй «Енциклопедії нової економіки» визначив аутсорсинг як нову стратегію управління. Таке визначення є доцільним, адже аутсорсинг не є простим видом партнерства, оскільки його впровадження передбачає певну реструктуризацію внутрішньокорпоративних процесів і зовнішніх відносин підприємства [3]. Як бачимо, предметом аутсорсингу можуть бути всі бізнес-процеси, в тому числі й міжна-

родні. Для того щоб прийняти рішення щодо використання аутсорсингу, важливим аспектом є визначення доцільності переходу підприємства ЗЕД на аутсорсингову схему. Тут варто відмітити, що в західній практиці часто використовується схема для оцінки доцільності переходу на аутсорсинг, яка розроблена компанією «PriceWaterhouseCoopers». Така доцільність залежить від стратегічної важливості процесів та їхнього впливу на конкурентноздатність компанії. Для цього пропонується скласти матрицю аутсорсингу та модель McKinsey. Також, варто визначити й правовий аспект аутсорсингу, відповідно до якого договір аутсорсингу є угодою, в результаті якої одна сторона (замовник) за винагороду делегує свої функції чи види діяльності або бізнес-процеси (організаційні, фінансово-економічні, маркетингові, зовнішньоекономічні, тощо) іншій стороні (аутсорсеру), яка має необхідний кваліфікований персонал (ресурси) для виконання функцій, що були делеговані йому замовником. Українські підприємства за умов розробки виваженої міжнародної політики, можуть значно зміцнити власні конкурентні позиції на міжнародному ринку, завдяки аутсорсингу. Для цього слід скористатися перевагами та врахувати недоліки застосування аутсорсингових схем [2]. Вважаємо, що переваги аутсорсингу є очевидними, а перехід вітчизняних підприємств на аутсорсингові схеми може значно підвищити ефективність їх роботи та суттєво посилити їх конкурентоспроможність в умовах глобального економічного середовища.

Розглянемо більш детально передумови, вигоди та ризики використання аутсорсингу у міжнародній діяльності підприємств.

Найдоцільнішими передумовами є наступні:

- підприємство обмежене в ресурсах і бажає сконцентрувати їх на основному стратегічному виді діяльності, що дає основну частину прибутків;
- підприємство завдяки великим розмірам або достатньо високій якості менеджменту втратило керівність та контроль за окремими бізнес-процесами, що й обумовило низьку ефективність їх здійснення (низька якість, інноваційність, великі витрати);
- підприємство здійснює великі корпоративні та організаційні зміни (реструктуризація, реорганізація, поглинання тощо) з метою підвищення ефективності бізнесу, що дозволяє безболісно провести скорочення зайвого персоналу та передачу відповідної функції в аутсорсинг;
- зростання обсягів та ускладнення окремих функцій обумовлює потребу в додатковому залученні персоналу, який є дефіцитним або дорогим;
- підприємство не влаштовує рівень якості, який забезпечує власний підрозділ ЗЕД. Підприємство-замовник може підвищити свою ділову репутацію за рахунок більш якісного та професійного обслуговування (наприклад, послуги декларанта зі сторони при визначенні митної вартості товарів).

Економічними вигодами аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємства є:

- за рахунок передачі функцій зовнішньому підрядникові знижуються операційні витрати, а менеджмент не відволікається на непрофільні види діяльності (немає необхідності створювати окремий підрозділ ЗЕД);
 - оптимізація чисельності персоналу і, як наслідок, скорочення частини операційних витрат або переведення їх із категорії постійних у змінні;
 - мінімізація фінансових ризиків і можливість перерозподілити свої ресурси, направляючи їх на процеси, які в першу чергу збільшують вартість підприємства;
 - впровадження аутсорсингу є значимим чинником у розвитку відносин з іноземними інвесторами, оскільки це збільшує інвестиційну привабливість підприємства;
 - аутсорсинг дає змогу підприємствам використати передовий світовий досвід у забезпеченні непрофільних процесів;
 - аутсорсингові компанії інвестують в удосконалення своїх власних технологій, методологій, а також у свій персонал. Насамперед вони досліджують і впроваджують у себе новітні світові інноваційні методи керування бізнес-процесами;
 - підприємство-замовник аутсорсингових послуг отримує доступ до передових технологій та перспективних розробок завдяки технічній та науковій базі аутсорсера;
 - посилення контролю над результатами та показниками фінансово-господарської діяльності підприємства.
- Висновки.** Використання аутсорсингу у міжнародному бізнесі вітчизняних підприємств може значно підвищити ефективність їх роботи та відкрити принципово нові можливості для взаємовигідного міжнародного співробітництва, суттєво посилити їх конкурентоспроможність в умовах глобального економічного середовища. В підтвердження цього, відмітимо, що сутність аутсорсингу полягає у підвищенні ефективності роботи суб'єктів господарювання за рахунок передачі не тільки деяких функцій, але й бізнес-процесів для виконання зовнішнім організаціям з метою оптимізації усіх видів ресурсів, а також концентрації зусиль на основному виді діяльності підприємства. Для того щоб прийняти рішення щодо використання аутсорсингу, важливим аспектом є визначення доцільності переходу підприємства ЗЕД на аутсорсингову схему. Така доцільність залежить від стратегічної важливості процесів та їхнього впливу на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Рішення про впровадження аутсорсингу в міжнародні бізнес-процеси підприємства повинно мати перш за все економічне обґрунтування його ефективності. Крім того, пошук шляхів підвищення ефективності міжнародного бізнесу приводить до висновку про те, що низькі витрати, сильна стратегія та максимізована ефективність ЗЕД є найважливішими факторами успіху будь-якого підприємства, і саме аутсорсинг, є тією ланкою, що може їх об'єднати.

Список використаних джерел:

1. Бабій М.А. Аутсорсинг як нова концепція ведення бізнесу. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 6. С. 53–57.
2. Заводовська І.І. Підвищення конкурентоспроможності підприємств за допомогою аутсорсингу. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2006. № 3. С. 53–57.

3. Зозульов О., Микало О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2009. № 8. С. 16–24.
4. Єфименко М. Визначення договору аутсорсингу як однієї з форм взаємодії суб'єктів господарських правовідносин. *Підприємництво, господарство і право*. 2013. № 2. С. 114–117.
5. Красовська Т.В. Системний підхід у використанні аутсорсингу промислових підприємств. *Економіка & держава*. 2011. № 3. С. 110–113.
6. Язвінська Н., Овчиннікова А. Аутсорсинг на ринку маркетингових послуг: «за» і «проти» залучення зовнішніх підрядників. *Маркетинг в Україні*. 2011. № 1. С. 46–49.

References:

1. Babii M.A. (2007) Outsorsynh yak nova kontseptsiiia vedennia biznesu [Outsourcing as a new business concept]. *Zovnishnia torhivlia: pravo ta ekonomika*, no. 6, pp. 53–57. (in Ukrainian)
2. Zavadovska I.I. (2006) Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv za dopomohoiu outsorsynhu [Improving the competitiveness of enterprises through outsourcing]. *Zovnishnia torhivlia: pravo ta ekonomika*, no. 3, pp. 53–57. (in Ukrainian)
3. Zozulov O., Mykalo O. (2009) Outsorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii [Outsourcing as a tool to increase the competitiveness of domestic enterprises in the context of globalization]. *Ekonomika Ukrainy*, no 8, pp. 16–24. (in Ukrainian)
4. Yefymenko M. (2013) Vyznachennia dohovoru outsorsynhu yak odniiei z form vzaiemodii subiektiv hospodarskykh pravovidnosyn [Definition of the outsourcing agreement as one of the forms of interaction of subjects of economic legal relations]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, no. 2, pp. 114–117. (in Ukrainian)
5. Krasovska T.V. (2011) Systemnyi pidkhid u vykorystanni outsorsynhu promyslovykh pidpriemstv [A systematic approach to the use of outsourcing of industrial enterprises]. *Ekonomika & derzhava*, no. 3, pp. 110–113. (in Ukrainian)
6. Yazvinska N., Ovchynnikova A. (2011) Outsorsynh na rynku marketynhovykh posluh: «za» i «protu» zaluchennia zovnishnykh pidriadnykiv [Outsourcing in the market of marketing services: "for" and "against" the involvement of external contractors]. *Marketynh v Ukraini*, no. 1, pp. 46–49. (in Ukrainian)

E-mail: Suprun_sd@ukr.net

E-mail: keletckaya@gmail.com