

УДК 658.155.012.7:338.583

Яцина В.В.

асистент кафедри загальної економічної теорії  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»**ВИЗНАЧЕННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ  
ПІД ВПЛИВОМ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Стаття присвячена розробці методичного підходу щодо доцільності впровадження аутсорсингу у виробничу діяльність промислових підприємств. Обґрунтовано необхідність вивчення впливу транзакційних витрат на вибір способу організації виробництва. Запропонована матриця доцільності аутсорсингу на підставі використання в якості факторів рівня транзакційних витрат (критичний, прийнятний, оптимальний) та типу товару за атрибутами транзакцій (ідіосинкратичний, недосконало імітуємий та стандартизований).

**Ключові слова:** транзакційні витрати, аутсорсинг, товари промислового призначення, атрибути транзакцій, матриця доцільності аутсорсингу.

**Яцына В.В. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА ПОД ВЛИЯНИЕМ ТРАНСАКЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК**

Статья посвящена разработке методического подхода целесообразности внедрения аутсорсинга в производственную деятельность промышленных предприятий. Обоснована необходимость изучения влияния транзакционных издержек на выбор способа организации производства. Предложена матрица целесообразности аутсорсинга на основе использования в качестве факторов уровня транзакционных издержек (критический, допустимый, оптимальный) и типа товара согласно атрибутам транзакций (идиосинкратический, несовершенен имитируемый и стандартизированный).

**Ключевые слова:** транзакционные издержки, аутсорсинг, товары промышленного назначения, атрибуты транзакций, матрица целесообразности аутсорсинга.

**Yatsyna V.V. THE FEASIBILITY DEFINITION OF OUTSOURCING APPLICATION UNDER THE TRANSACTION COSTS INFLUENCE**

The article deals with the methodological approach developing of outsourcing application feasibility to the production activities of industrial enterprises. The necessity of studying the transaction costs influence on the choice of the make or buy decision has been grounded. The outsourcing feasibility matrix based on the using such factors as the level of transaction costs (critical, acceptable, optimal) and the goods type according to the transaction attributes (idiosyncratic, imperfectly simulated and standardized) has been proposed.

**Keywords:** transaction costs, outsourcing, industrial goods, transaction attributes, outsourcing feasibility matrix.

**Постановка проблеми.** Для вдалого функціонування та конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках українським машинобудівним підприємствам найчастіше доводиться «виживати та пристосовуватися» до суворих складних умов ведення бізнесу. Фундаментом ефективною та прибутковою діяльністю кожної фірми стає розробка вірної стратегії вибору організаційної структури виробничого процесу. Для прийняття якісного та обґрунтованого рішення щодо застосування аутсорсингу необхідне комплексне використання графічних та економічних (розрахункових) методів. Крім цього, потрібні експертні оцінки вибору певної сукупності запропонованих методик обчислення найбільш вагомих факторів з урахуванням приватних особливостей ведення бізнесу підприємства, внаслідок того, що наявний інструментарій не дозволяє одночасно провести таку оцінку по всім параметрам. Попри достатньо пророблену методичну базу вибору організаційної структури підприємства, залишилися поза увагою такі проблемні питання, як вибір оптимального розміру фірми з точки зору теорії транзакційних витрат. Вже стало аксіомою, що ведення того чи іншого бізнесу здійснюється в умовах невизначеності та непередбачуваності ринкової ситуації. Внаслідок обмеженості та недостовірності інформації всі економічні суб'єкти ринку незалежно від форми господарювання несуть транзакційні втрати та, прагнучи уникнути або зменшити їх, витрачають багато зусиль, тобто здійснюють транзакційні видатки. Розробка дієвих заходів щодо оптимізації останніх є одним з головних чинників ефективності функціонування та конкурентоспроможності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних та прикладних засад визначення рівня транзакційних витрат (ТВ) присвячено ґрунтовні праці видатних вітчизняних та зарубіжних науковців, в яких економістам вдалося виділити найважливіші аспекти, що впливають на формування транзакційних витрат, та проаналізувати можливі заходи щодо їх зниження. Зокрема, підходи до оцінювання витрат з урахуванням різних видів аутсорсингу представлені у дослідженнях Б. Анікіна та І. Рудої [1], С. Казанцевої [2], Л. Лігоненко та Ю. Фролової [3], Н. Шмиголь [4], де науковці пропонують порівнювати власні витрати на виробництво продукції з витратами на її придбання у зовнішнього постачальника, наголошуючи на вибірковому підрахунку лише певних витрат. Особливої уваги заслуговує розробка матричних методів, що побудовані на зіставленні важливих для прийняття вірного рішення критеріїв та представлені у роботах С. Фірсової [5], Д. Хлебнікова [6], О. Митрофанової [7], О. Віханського [8], О. Курбанова [9]. Розроблені моделі вибору організаційної структури проведення бізнес-процесу відрізняються набором стратегічних параметрів, що впливають на застосування аутсорсингу.

Незважаючи на той факт, що у деяких роботах науковців, наприклад [10; 11], піднімалися проблемні питання дослідження впливу аутсорсингу на транзакційні витрати, здебільшого розробки у даному напрямі є фрагментарними, недостатньо вивчено вплив аутсорсингу на транзакційні витрати суб'єктів господарювання та відсутня єдина база методичних рекомендацій щодо доцільності використання аутсорсингу для зниження транзакційних витрат підприємств.

**Мета дослідження** полягає у вивченні впливу трансакційних витрат на вибір аутсорсингу при виробництві товарів промислового призначення (ТПП) на підставі побудови матриці доцільності аутсорсингу для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

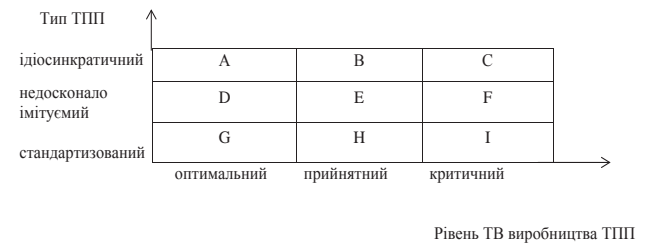
**Виклад основного матеріалу дослідження.** У результаті проведеного узагальнення існуючих підходів щодо доцільності впровадження аутсорсингу у виробничу діяльність було розроблено основу дослідження, яка полягає у тому, що розмір трансакційних витрат безпосередньо впливає на вибір способу організації виробництва.

Вагомими чинниками, що впливають на вибір структури виробництва того чи іншого ТПП, є його специфічність як активу та рівень трансакційних витрат, що виникають при його виробництві та продажу. Зауважимо, що специфіка виготовлення ТПП полягає у тому, що покупцем товару є не кінцевий споживач, а інше виробниче підприємство, яке купує його для подальшого використання в якості комплектуючих, вузлів або матеріалів при виготовленні своєї готової продукції. У результаті тісної співпраці покупця з постачальником виникає певний тип партнерських відносин на основі взаємозалежності, тому товар, що виготовляється, буде пристосований з урахуванням індивідуальних вимог покупця та внаслідок своїх особливостей вже буде мати високу специфічність.

Передача виробничого процесу ТПП на аутсорсинг пов'язана з розподілом пучка прав власності, яким володіють господарюючі суб'єкти. Згідно з постулатами неінституціональної теорії, при цьому виникають додаткові трансакційні витрати, тому для прийняття рішення про аутсорсинг необхідно порівняти трансакційні витрати, що виникають при виготовленні ТПП власними силами (інсорсинг) та при взаємодії з аутсорсером.

Основні чинники, що впливають на вибір структури виробництва ТПП, такі: атрибути трансакцій та рівень ТВ. На основі їх взаємодії пропонуємо модель визначення доцільності аутсорсингу виробництва промислової продукції засобами матричного аналізу. Матриця являє собою двофакторну модель вибору способу виробництва ТПП (рис. 1) і дає можливість обирати необхідний спосіб виробництва ТПП, зокре-

ма приймати рішення про доцільність залучення аутсорсингових послуг у виробничу діяльність.



**Рис. 1. Матриця доцільності аутсорсингу**

Джерело: власна розробка

В якості параметрів моделі запропоновані такі показники: тип виробляемого ТПП за атрибутом трансакції (ідіосинкратичний, недосконало імітуємий та стандартизований), що відображається на вісі Y, та рівень трансакційних витрат, пов'язаних з виробництвом товарів кожного типу (критичний, прийнятний та оптимальний), що відображаються на вісі X. Для побудови матриці необхідно провести розрахунок чітких кількісних критеріїв, що дозволять оцінити різні варіанти вибору організації виробництва з найвищою точністю.

Матриця включає у себе 9 полів. Зокрема, поле С відповідає ситуації критичного, тобто, дуже високого рівня ТВ, виникаючих при виробництві ідіосинкратичних товарів промислового призначення. Це свідчить про наявність певних проблем організації виробничого процесу даної групи ТПП, що суттєво впливають на рівень прибутку. Але висока специфічність товарів означає неможливість передачі виробничого процесу на аутсорсинг. У цьому випадку компанії необхідний детальний та якісний аналіз ТВ з подальшим формуванням дієвого механізму щодо зменшення останніх. Внаслідок відсутності близьких аналогів товарної групи, використання успішного досвіду інших підприємств – виробників ТПП стає неможливим, тому у цієї ситуації доцільне залучення кваліфікованих фахівців для перегляду контрактів, знаходження помилок та вдосконалення виробничого процесу.

Протилежна ситуація виникає, коли ТПП чи їх певна група потрапляють у поле матриці I. Критич-

Таблиця 1

**Характеристика квадрантів матриці**

Поле матриці	Значення факторів	Опис управлінського рішення, що приймається
A	ідіосинкратичний ТПП, рівень ТВ оптимальний	залишити все як є, тобто виробляти товарів промислового призначення власними силами
B	ідіосинкратичний ТПП, рівень ТВ прийнятний	інсорсинг та розробка механізму мінімізації трансакційних витрат без масштабної зміни виробництва
C	ідіосинкратичний ТПП, рівень ТВ критичний	виробництво товару промислового призначення власними силами з повним переглядом чинників трансакційних витрат та формуванням дієвих заходів щодо їх мінімізації з можливою зміною усього виробничого процесу
D	недосконало імітуємий ТПП, рівень ТВ оптимальний	виробництво усередині фірми з можливим вдосконаленням якісних характеристик продукції
E	недосконало імітуємий ТПП, рівень ТВ прийнятний	використання досвіду зниження трансакційних витрат виробником-лідером цього товару промислового призначення з можливістю тимчасової передачі окремих стадій на аутсорсинг
F	недосконало імітуємий ТПП, рівень ТВ критичний	аналіз трансакційних витрат за стадіями виробництва (довиробнича, виробнича та після-виробнича) та передача виконання стадій з найбільш високими трансакційними витратами зовнішньому виконавцеві
G	стандартизований ТПП, рівень ТВ оптимальний	виокремлення виробничого підрозділу у дочірнє підприємство
H	стандартизований ТПП, рівень ТВ прийнятний	аналіз додаткових факторів для прийняття рішення (конкурентоспроможність товару, його рентабельність, завантаженість основних фондів при виробництві та ін.)
I	стандартизований ТПП, рівень ТВ критичний	передача виробництва товару на аутсорсинг, пошук оптимального зовнішнього виконавця

ний рівень ТВ відповідає стандартизованому ТПП. Проведення додаткових заходів щодо зменшення ТВ призведе до значного зростання собівартості продукції і до скорочення прибутку. Низька специфічність ТПП свідчить про неунікальність товару, істотну конкуренцію з боку його виробників. Тобто ТПП є стандартним товаром з приблизно однаковою вартістю по галузі, і суттєва зміна його ціни неможлива. Недоцільним, на нашу думку, є продовження виробництва такого товару в межах власного підприємства. Використання аутсорсингу, тобто залучення зовнішнього виконавця, у цьому випадку має високу ефективність.

Опис квадрантів запропонованої матриці представлений у таблиці 1.

Оцінка розмежування ТВ за запропонованими рівнями проводиться шляхом аналізу коефіцієнтів співвідношення темпів зростання ТВ на кожній стадії виробництва з темпами зростання прибутку. Додатково враховується вага ТВ на кожній стадії, що розраховується за допомогою кореляційного аналізу.

Механізм віднесення ТПП до певного типу згідно атрибутів трансакції включає у себе експертні оцінки фахівців виробничого процесу (керівників виробничих підрозділів, технологів, інженерів, конструкторів та ін.), а також допоміжного персоналу (менеджерів, маркетологів, економістів та ін.). На підставі отриманих результатів за методом кластерного аналізу визначаються певні групування товарів за їх атрибутами. Зауважимо, що ідіосинкратичні та інтерспецифічні товари мають бути віднесені до одної групи ТПП внаслідок їх максимальної цінності усередині фірми та відсутності аналогів на інших підприємствах.

Основні етапи проведення процедури вибору способу організації виробництва на підставі матриці доцільності аутсорсингу наведені на рисунку 2.



**Рис. 2. Основні етапи процедури впровадження аутсорсингу у виробництво ТПП на підставі матриці доцільності аутсорсингу**

Джерело: власна розробка

Належне виконання всіх операцій на кожному етапі дослідження дозволяє прийняти обґрунтоване рішення щодо доцільності впровадження аутсорсингу у виробництво ТПП для підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** У результаті проведеного дослідження розроблено методичний підхід щодо доцільності впровадження аутсорсингу у виробничу діяльність промислових підприємств, який базується на використанні запропонованої двофакторної матриці, що характеризує рівень трансакційних витрат (критичний, прийнятний, оптимальний) і тип

товару за атрибутами трансакції (ідіосинкратичний, недосконало імітуємий та стандартизований), запровадження якого дозволяє комплексно враховувати вплив розглянутих факторів на процес застосування аутсорсингу. Але зауважимо, що вибір на користь аутсорсингу з точки зору рівня трансакційних витрат не є остаточним та вірним з вірогідністю у 100 відсотків. Для впевненого та обґрунтованого прийняття рішення щодо аутсорсингу виробничого процесу певного товару промислового призначення наступним кроком має стати аналіз можливих постачальників, тобто аутсорсерів. Якщо виробництво низькоспецифічного для даного підприємства товару, навпаки, буде високоспеціалізованим для іншого виробника (наприклад, наявність коштовного обладнання для виробничих потреб, або навіть, повна автоматизація технологічного процесу, що знижує ризики браку внаслідок так званого «людського чиннику»), залучення цього аутсорсера для виробництва ТПП буде стратегічно вірним для даної компанії. До інших факторів, що впливають на вибір зовнішнього виконавця, відносяться:

- ступінь довіри до партнера та надійність останнього;
- тип та особливі умови майбутнього контракту;
- вартість виконання послуги зовнішнім виробником;
- кваліфікація аутсорсера та його досвід на ринку;
- якість обслуговування;
- можливість моніторингу та втручання у виробничий процес аутсорсера.

Покрокове застосування методичних заходів щодо доцільності аутсорсингу та прийняття вірного рішення на його користь або відмову є запорукою вдалого функціонування підприємства у подальшому.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аникин Б. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. Аникин, И. Рудая. – М. : Инфра-М, 2009. – 320 с.
2. Казанцева С. Проектирование организационных систем на основе аутсорсинга бизнес-процессов / С. Казанцева. – Тюмень : ТГИМЭУП, 2003. – 208 с.
3. Лігоненко Л. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л. Лігоненко, Ю. Фролова // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 6(48). – с. 115-125.
4. Шмиголь Н. Аутсорсинг як метод оптимізації суб'єкта господарювання / Н. Шмиголь // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємство. – 2010. – № 4. – С. 194-197.
5. Фирсова С. Инструменты оценки аутсорсинга непрофильных бизнес-функций [Електронний ресурс] / С. Фирсова. – Режим доступу : <http://www.mrconsulting.ru/lib/articles/7icH3>.
6. Хлебников Д. Аутсорсинг как инструмент снижения затрат и оптимизации бизнес-системы [Електронний ресурс] / Д. Хлебников. – Режим доступу : <http://www.weboutsourcing.ru>.
7. Митрофанова Е. Как оптимизировать бизнес-модель компании / Е. Митрофанова // Финансовый директор. – 2005. – № 7-8. – С. 25-32.
8. Виханский О. Стратегическое управление : учебник / О. Виханский. – 2-е изд. – М. : Экономист, 2004. – 296 с.
9. Курбанов А. Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга [Електронний ресурс] / А. Курбанов // Современные проблемы науки и образования (электронный научный журнал). – 2012. – № 1. – Режим доступу : [www.science-education.ru/101-5437](http://www.science-education.ru/101-5437).
10. Williamson O. Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management / O. Williamson // Journal of Supply Chain Management. – 2008. – № 44(2). – P. 5-16.
11. Шепеленко О. Вплив аутсорсингу на трансакційні витрати суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] / О. Шепеленко, О. Лизунова. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/PORTAL/soc\\_gum/Tiru/2010\\_29/Shepel.pdf](http://www.nbu.gov.ua/PORTAL/soc_gum/Tiru/2010_29/Shepel.pdf).