

*Аржанова Христина Костянтинівна  
Донецький національний університет  
економіки і торгівлі імені  
Михайла Таган-Барановського  
5 курс, група ЕП-06 В, студентка  
Науковий керівник: Гусєва Ольга Юрійвна, к.е.н., доцент*

## **АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

У статті досліджено проблему використання на вітчизняних підприємствах стратегічного управління, розглянуто підходи до управління витратами. На базі цього розроблено адаптовану до управління витратами матрицю аутсорсингу, яка використовується для прийняття рішення про обрання конкурентної стратегії на основі вивчення частки ринку підприємства, динаміки цін і витрат.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегія, витрати, аутсорсинг, матриця аутсорсингу, конкурентні стратегії.

## **АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

В статье исследована проблема использования на отечественных предприятиях стратегического управления, рассмотрены подходы к управлению затратами. На базе этого разработана адаптированная к управлению издержками матрица аутсорсинга, используемая для принятия решений о выборе конкурентной стратегии на основе изучения доли рынка предприятия, динамики цен и затрат.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегия, затраты, аутсорсинг, матрица аутсорсинга, конкурентные стратегии.

## **OUTSOURCING AS INSTRUMENT OF CUTTING COSTS IN STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM**

The article studies the problem of applying strategic management on the domestic enterprises, different approaches to cost management are considered. On this basis the author suggests the outsourcing matrix adapted to cost management, it is used for decision-making in choosing a competitive strategy on the basis of studying the market share of an enterprise, the dynamics of prices and costs.

**Keywords:** strategic management; strategy; costs; outsourcing; outsourcing matrix; competitive strategies.

**Постановка проблеми.** Здійснення в Україні економічних реформ дії організацій та їхніх керівників не може зводитись до простого реагування на зміни, що відбуваються. Все ширше визнається необхідність свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованої процедури їх передбачення, регулювання, пристосування до зовнішніх умов, які постійно змінюються. Саме невизначеність чинників зовнішнього середовища і

динамічність ринків України зумовлюють на сьогодні значну актуальність використання концепції стратегічного управління, оскільки забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності виробництва, а також збільшення прибутку можливе завдяки розробці конкурентної стратегії, впровадженню результативного стратегічного управління, зокрема стратегічного управління витратами.

Успіху в конкурентному ринковому середовищі досягають лише ті підприємницькі структури, які спроможні мінімізувати свої витрати, забезпечуючи при цьому високу якість товарів і послуг. Проблема підвищення ефективності діяльності підприємств особливої актуальності набула саме сьогодні, коли світову економіку охопила фінансово-економічна криза і підприємства, щоб не стати банкрутами, змушені істотно знижувати свої витрати.

Необхідно зазначити, що починаючи з 1970-х років підприємства намагалися забезпечити свою дохідність та конкурентоспроможність на ринку шляхом розширення асортименту продукції та активної розробки і впровадження інновацій. Проте ця стратегія зумовила значне ускладнення організації виробничих процесів, комунікаційних зв'язків, системи управління діяльністю підприємства та його інформаційного забезпечення, появу окремих видів діяльності, які безпосередньо не збільшують споживчої цінності продуктів, а отже, спричинила істотне зростання витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції.

**Аналіз останніх досліджень й публікацій**, присвячених зазначеній проблемі (В. Говіндараджан [9], С.Я. Голов [1], К. Друрі [3], Т.О. Загорна [2], О.Є. Ніколаєва [5], М. Портер [6], А.В. Череп [8], Дж. Шанк [9]), дозволяє зробити висновок, що для підприємств, які працюють в умовах нестабільної економіки, процес використання сучасних підходів до управління витратами в системі стратегічного управління повинен мати методичний характер, тобто мати цілісну і одночасно конспективну схему формування стратегічної поведінки підприємства.

Необхідність сучасних досліджень полягає в тому, що питанню стратегічного управління витратами на промислових підприємствах присвячений значний обсяг публікацій і навчальних посібників, проте вивчення викладених у літературі концепцій дозволило з різних точок зору подивитись на поставлену проблему, оцінити її в різних системах координат і зробити висновок про те, що низка питань стратегічного управління недостатньо розроблені і досліджені. Реальна ситуація вимагає використання нових сучасних методичних інструментів для розробки конкурентної стратегії підприємства, одним з яких є матриця аутсорсингу.

**Мета дослідження** полягає у визначенні критеріїв розробки конкурентної стратегії підприємства з використанням матриці аутсорсингу.

**Результат дослідження.** Сучасні учені та практики виділяють три основні причини використання аутсорсингу:

- бажання зосередитися на основних видах діяльності. Це означає припинення розвитку в організації певних компетенцій, що не є ключовими для

реалізації обраних стратегій, а також для створення й утримання організацією конкурентних переваг;

- необхідність підвищення якості обслуговування. Тут мова йде про те, що витрати на якість починають перевищувати додану кінцевим товарам і послугам цінність, за яку міг би заплатити споживач. При цьому йде пошук зовнішніх постачальників, які виконують аналогічну роботу за меншу ціну або за ту ж ціну, але більш високої якості (основний акцент, звичайно, робиться саме на підвищенні якості);

- гостра потреба у зниженні витрат. Ця причина з'являється, коли організація виявляється у скрутному становищі і прагне позбутися зайвих витрат. Іншими словами - шукає більш ефективних постачальників, які зможуть забезпечити прийнятну якість за досить низьких цін.

Одним із розповсюджених способів ухвалення рішення про аутсорсинг є використання матриці аутсорсингу, розробленої Д. Хлебніковим у 1999 р. [7].

Матриця аутсорсингу - це метод рознесення по дев'яти основних квадратах матриці 3x3 об'єкта, що розглядається (яким може бути як окреме виробництво, так і підрозділ, вид робіт, відчутні і невідчутні ресурси, аж до конкретного фахівця - носія якоїсь компетенції).

По вертикальній осі матриці розглядається ступінь відповідності здібностей організації її стратегічним цілям (стратегічна важливість). Горизонтальна вісь визначає позиції елемента бізнес-системи, що розглядається, порівняно з ринком. Тобто наскільки добре порівняно з ринком фірма, що розглядається, виконує будь-яку роботу, наскільки відповідає існуючому галузевому розвитку конкретний технологічний переділ, наскільки добре виконує свої функції який-небудь відділ, наскільки кваліфіковані робітники тощо.

Оскільки основною метою аутсорсингу є зниження витрат компанії за рахунок ліквідації нерентабельних бізнес-елементів, то можна розглянути матрицю аутсорсингу у розрізі витрат підприємства на продукцію, яка виробляється, з метою визначення конкурентної стратегії фірми.

Щодо критеріїв, за якими будуть проводитись дослідження, проведемо такі паралелі: стратегічну важливість ототожнимо з часткою ринку, що її займає обраний для дослідження продукт, а критерій порівняння з вимогами ринку замінимо на рівень витрат на цей продукт. Таким чином, оцінка при аналізі буде мати такий вигляд:

- частка ринку - відносна частка ринку, яку займає кожен вид продукції, що визначається як співвідношення власної частки на ринку до частки найбільшого конкурента;

- оцінку рівня витрат відображають такі види нерівностей:  $I_v > I_c, I_v = I_c, I_v < I_c$ , де  $I_v$  - індекс витрат,  $I_c$  - індекс цін, які визначаються формулами:

$$I_v = \frac{B^{36}}{B^6} \quad (1)$$

$$I_c = \frac{C^{36}}{C^6} \quad (2)$$

де  $B^{36}$ ,  $B^6$  - витрати на продукцію, що розглядається, у звітному і базовому періодах, грн.;

$\Pi^{36}$ ,  $\Pi^6$  - ціни на продукцію, що розглядається, у звітному і базовому періодах, грн.

Нерівність  $I_v > I_\pi$  відповідає доцільності застосування стратегії низьких витрат, оскільки простежується тенденція зниження ціни для збереження конкурентоспроможності на ринку. Рівність  $I_v = I_\pi$  означає можливість застосування стратегії фокусування, що базується на обслуговуванні визначеного сегмента ринку, стан справ на якому не змінюється, а отже, не зазнають суттєвих змін і витрати підприємства. Ситуація  $I_v < I_\pi$  передбачає використання стратегії диференціації, яка використовує преміальні ціни за надання унікальних товарів з метою покриття додаткових витрат диференціації.

При використанні зазначених рівнянь матриця аутсорсингу буде мати такий вигляд (рис. 1).

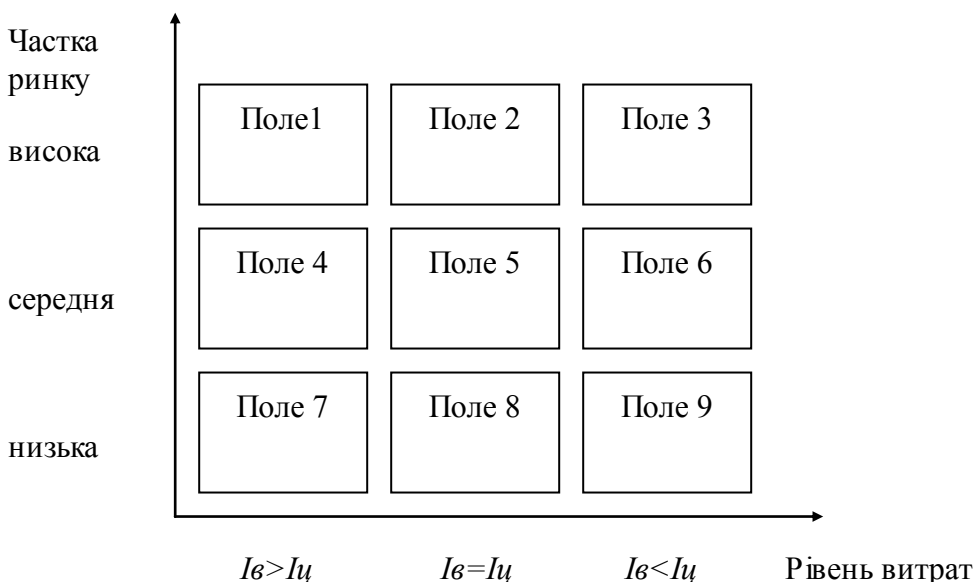


Рис. 1. Матриця аутсорсингу для визначення конкурентної стратегії

У результаті аналізу можуть бути прийняті такі рішення на полях метриці аутсорсингу.

Поле 1. Висока частка ринку підприємства і переважання індексу витрат над індексом цін. Оскільки підприємство обслуговує велику кількість сегментів даної галузі, витрати на виробництво низькі через значні масштаби виробництва. У такому випадку підприємству слід дотримуватись обраної політики і підтримувати витрати на тому ж рівні. Ціни на ринку стабільні, однакові у всіх конкурентів, саме тому є можливість підвищувати прибуток завдяки маневруванню витратами. Пропонується використовувати стратегію мінімальних витрат.

Поле 2. Висока частка ринку і відповідність індексу цін індексу витрат. Впродовж тривалого часу відношення витрат і цін на продукцію підприємства не змінюється, що свідчить про доцільність використання підприємством стратегії фокусування. Проте за цей час значно зросла частка ринку, охоплена

продуктом підприємства. Керівництву фірми слід ретельніше проводити моніторинг ринку, якщо воно хоче зберегти існуючий стан речей, оскільки, є загроза появи конкурентів, спроможних захопити значний шматок ринку, переманюючи споживачів привабливішими умовами. Захистити себе від конкурентів можна, обравши стратегію фокусування на витратах, за рахунок чого компанія зможе досягти конкурентної переваги в очах своєї цільової групи.

Поле 3. Висока частка ринку і перевищення індексу цін над індексом витрат. Компанія пропонує «унікальний» продукт на дуже значному сегменті ринку. Слід остерігатися копіювання «унікальної» продукції конкурентами, оскільки цільова аудиторія доволі велика, отже існує ймовірність надання переваги споживачами конкурентам, що пропонують товари або послуги, які незначно відрізняються від тих, що надає компанія-лідер уданій галузі. Слід або скорочувати сегмент, або ретельно слідкувати за мінливими смаками споживачів, щоб не залишитись осторонь. Стратегія диференціації, яка використовується, реалізується великих корпораціями, які, крім основної продукції, пропонують товари для споживачів, спроможних платити великі гроші за престиж, дороге оздоблення, високі технології тощо.

Поле 4. Середня частка ринку галузі. Порівняно з конкурентами надається перевага низьким витратам. Підприємству слід активно використовувати стратегію лідерства у витратах, щоб охопити більшу частку ринку галузі і здобути прихильність більшої кількості споживачів. Проте слід пам'ятати про збереження якості продукції на високому рівні, оскільки низькі витрати не є синонімом продукції з низькою якістю. Фірма може реалізовувати товари за такою ж ціною, що й конкуренти, проте отримувати більший прибуток за рахунок низьких витрат та завоювання більшої частки ринку. У такому випадку є ймовірність переходу компанії до поля 1.

Поле 5. Середня частка ринку і баланс між витратами і ціною. Підприємство господарює на ринку галузі нарівні з основним конкурентом. У такому випадку воно може частково пропонувати диференційований товар, підвищуючи на нього ціни, і слідкувати за реакцією цільової аудиторії, а може захищати існуючий продукт завдяки зниженню витрат.

Поле 6. Середня частка ринку, поєднана зі значним рівнем витрат на виробництво. Підприємство зайняло тверду позицію виробника унікального продукту у даній галузі і може активно проваджувати стратегію диференціації на даному ринку, отримуючи значні прибутки за рахунок встановлення преміальної ціни. Така стратегія є доцільною для впровадження середніми і малими підприємствами.

Поле 7. Низька частка ринку порівняно з конкурентами і низькі витрати. Підприємство або реалізовує продукцію за цінами, необґрунтовано вищими за середні, або намагається реалізувати продукт, який знаходиться на останній стадії життєвого циклу. У такому разі слід або виводити товар з ринку, або активно проводити політику низьких витрат з метою зниження цін і досягнення становища на ринку галузі, близького до панівного.

Поле 8. Низька частка ринку, однакова динаміка витрат і цін на продукцію. Підприємство захопило невеликий сегмент на ринку галузі та здобуло добру репутацію у цільовій аудиторії, і тепер може бути спокійним за цей сегмент, оскільки добре вивчило його смаки і намагається розширити шляхом активних маркетингових методів. Пропонується стратегія фокусування, яка може переорієнтуватися на стратегію диференціації (поле 9).

Поле 9. Невелика частка ринку і високі ціни на продукцію. Підприємству слід підкреслювати «унікальність» даного товару для отримання надприбутків через встановлення преміальної ціни. На невеликому сегменті легше слідкувати за вподобаннями цільової аудиторії і надавати товару властивостей, на які очікують споживачі. Отже, в даному випадку підприємством обирається стратегія диференціації, орієнтована на концентрацію на невеликому ринку. Така стратегія обирається малими підприємствами.

**Проведене дослідження дозволяє зробити висновки**, що використання матриці аутсорсингу при управлінні витратами дозволяє підприємству після аналізу динаміки витрат та ціни обрати таку конкурентну стратегію, яка підвищуватиме ефективність господарської діяльності і примножуватиме прибутки.

Звичайно, прийняття стратегічних рішень є найбільш важким для керівників, оскільки вони обумовлюють високий ступінь ризику при управлінні підприємством. В умовах ринку ступінь ризику зростає за рахунок впливу певних чинників зовнішнього середовища. Тому вирішення зазначених проблем зможе сприяти обґрунтуванню рекомендацій щодо ефективного управління витратами та реалізації конкурентної стратегії в системі стратегічного управління підприємством з урахуванням реалій вітчизняної економіки.

#### Література:

1. Голов С.Ф. Управлінський облік: Підручник. - К.: Лібра, 2003. - 704 с.
2. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 384 с.
3. Друри К. Управленческий и производственный учет: Учебник / Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2003. - 1071с.
4. Матрица аутсорсинга // [www.strategy.com.ua](http://www.strategy.com.ua).
5. Николаева О.Е., Алексеева О.В. Стратегический управленческий учет. - М.: Едиториал УРСС, 2003. - 304 с.
6. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. - К.: ОСНОВИ. 1989. - 390 с.
7. Хлебников Д., Яцына А., Савушкин Л. Матричная модель предприятия ИФД «КапиталЪ» специально для E-executive.ru // [www.executive.ru](http://www.executive.ru).
8. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання: Монографія. - Ч. I. - Х.: ІНЖЕК, 2006. - 368 с.
9. Шанк Дж.К., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами / Пер. с англ. - СПб.: Бизнес Микро, 1999. - 288 с.