

УДК 339.138

СУТНІСТЬ АУТСОРСИНГУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

Дідух О.В.*Національний університет «Львівська політехніка»*

У статті розглянуто та проаналізовано основні підходи до визначення сутності поняття аутсорсингу, визначено основні недоліки, які стримують його розвиток на вітчизняному ринку, а також виділено переваги, що сприяють розвиткові аутсорсингових операцій в Україні.

Ключові слова: аутсорсинг, субпідрядні відносини, види аутсорсингу, ефективність аутсорсингу, шляхи розвитку аутсорсингу.

The article examines and analyses the basic approaches to defining the term outsourcing. Major drawbacks that restrain its development on National Market as well as advantages that facilitate the development of outsourcing transactions in Ukraine are defined.

Keywords: outsourcing, subcontracting relationships, types of outsourcing, the effectiveness of outsourcing, the ways of outsourcing development.

Актуальність проблеми. Для забезпечення розвитку як економіки України загалом, так і окремих її галузей необхідне вивчення і застосування на практиці нових способів управління діяльністю підприємства. Одним із них може стати аутсорсинг. Аутсорсинг, як ефективний інструмент господарювання, дає можливість зосередитися на виконанні стратегічно-важливих функцій організації, уникнути додаткових витрат і збільшити прибутковість внаслідок зменшення кількості виконуваних функцій, скорочення штату співробітників, оптимізації організаційної структури і системи управління, а відтак підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Для кращого розуміння переваг, які надає така форма ведення бізнесу, і оцінки можливих ризиків необхідно зрозуміти сутність аутсорсингу та ознайомитися з історією його походження.

Анала із останніх наукових досліджень та публікацій. Питання аутсорсингу досліджували вітчизняні та іноземні економісти, серед них Л. Лігоненко, А. Загородній, Г. Партин, Б. Аникин, І. Грозний, Ю. Фролова, Ж. Л. Бравар, Р. Морган, О. Білоус, С. Лепихина, О. Єрмошина, Т.

Лисенко, Л. Домінгез та інші. Аналіз публікацій засвідчує, що сьогодні проблема аутсорсингу стає все більш актуальною. Слід зазначити, що між науковцями існують протиріччя щодо напрямків чи форм застосування аутсорсингових операцій у діяльності підприємств, однак всі вони стверджують, що аутсорсинг є одним із найефективніших інструментів ведення бізнесу. Незважаючи на активне використання аутсорсингу за кордоном, і поступове його впровадження в Україні, в економічній літературі не існує єдиного підходу до визначення його змісту, що в певній мірі перешкоджає його впровадженню і розвитку на вітчизняному ринку.

Мета роботи: Узагальнити існуючі підходи до визначення сутності аутсорсингу, визначити перспективи використання аутсорсингових операцій у діяльності українських підприємств

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «аутсорсинг» походить від англійського «outside resource using», що в перекладі означає – використання зовнішніх джерел чи засобів [12, ст.111]. Зазвичай, під аутсорсингом розуміють передачу частини бізнес-процесів підприємства, на яких воно не спеціалізується, і всіх пов'язаних з ними ризиків в управління професійному виконавцю послуг (аутсорсеру). «Передоручайте іншим те, що вони зроблять простіше і дешевше», - підкреслював ще в 70-х роках минулого століття відомий маркетинголог Філіп Котлер [3].

До фундаторів аутсорсингу в економічній літературі відносять Генрі Форда, котрий у результаті протистояння з іншим видатним менеджером – Альфредом Слоуном – дійшов висновку, що жодна фірма не може досягнути високої ефективності самотійно, тому їй необхідно передавати окремі функції тим підприємствам, які на них спеціалізуються [11, ст.86].

Піонерами розвитку аутсорсингу вважають автомобільні компанії, що першими почали делегувати свої виробничі функції, функції постачання і управління, стороннім спеціалізованим компаніям. Менеджер General Motors, Альфред Слоун за допомогою стратегії спеціалізації й оптимізації виробництва як в межах компанії, так і за її межами (тобто за рахунок аутсорсингу) зумів за шість років вивести підприємство із кризи і стати лідером з випуску автомобілів у США, зайнявши 43,5 % ринку та витіснивши компанію Форда. Слід зазначити, що Слоун зайняв посаду менеджера у 1921 році, коли General Motors була на межі банкрутства і володіла 13% автомобільного ринку США. В 40-х роках

XX ст. методологію Альфреда Слоуна почали використовувати компанії Ford і Cryisler. Таким чином ці три компанії в 60-х роках охопили 95% автомобільного ринку США з виробництва легкових і 90% з виробництва вантажних автомобілів [1,ст.8-10].

Ефективність аутсорсингу підтверджує той факт, що сьогодні він розвивається швидкими темпами у всьому світі. Зокрема компанія Toyota займається лише проектуванням, складанням і реалізацією продукції, а виробництво значної кількості комплектуючих деталей здійснюють сторонні організації. Компанія передала на аутсорсинг велику кількість виробничих процесів, а в окремих випадках і весь виробничий цикл [6].

Яскравим прикладом ефективного використання аутсорсингу є також мережа супермаркетів „WalMart”, що є світовим лідером роздрібною торгівлі. Чітко спланована логістика і відсутність товарних запасів дали можливість компанії знижувати ціни на товари. Це стало головною конкурентною перевагою „WalMart” на ринку та забезпечило швидший, ніж у конкурентів товарооборот і рух обігових коштів [11,ст.91]. Такого результату було досягнуто тому, що функції постачання та складування товарів були передані на аутсорсинг і здійснювалися за допомогою систем та програм, що були розроблені компанією самостійно.

В економічній літературі можна знайти принципово різні підходи до визначення сутності поняття аутсорсингу. Так Т. Лисенко розглядає аутсорсинг як організаційне рішення, яке полягає в передачі як окремих функцій, так і бізнес-процесів для виконання зовнішнім організаціям з метою оптимізації всіх видів ресурсів і концентрації зусиль на основному виді діяльності [11,ст.86].

Дещо в іншому аспекті висвітлює аутсорсинг О. Єрмошина, вважаючи його стратегією управління, що дозволяє оптимізувати функціонування організації за рахунок зосередження діяльності на основному напрямі через передачу на договірній основі непрофільних функцій іншим організаціям, які спеціалізуються у конкретній сфері і мають відповідний досвід та знання [5].

Оригінальну інтерпретацію аутсорсингу надає С. Лепіхіна відзначаючи, що це є спосіб кооперування, однак на відміну від інших способів – підяду, субпідяду та сервісного обслуговування – аутсорсинг є стратегією управління компанією, а не видом партнерської взаємодії.

Аутсорсинг передбачає певну реструктуризацію виробництва корпорації та її зв'язків [9, ст.49]. Автор робить наголос на подібності аутсорсингу і субпідряду. Слід зазначити, що ці два поняття мають багато спільних рис і тому існує чимало протиріч щодо того, чи насправді аутсорсинг є новим способом ведення бізнесу, чи це є просто сучасна назва субпідряду. Проведені дослідження дають можливість зробити висновок, що аутсорсинг є поняттям набагато ширшим ніж субпідряд. Так, субпідрядні відносини охоплюють лише виробничу і науково-виробничу сферу, в той час як на аутсорсинг можуть бути передані найрізноманітніші функції, починаючи від виробничих і фінансових, закінчуючи прибиранням і озелененням території [5, с.48]. Тому можна стверджувати, що субпідряд є частиною аутсорсингу, який має з ним багато спільних рис і здійснюється за подібною схемою. На відміну від інших способів кооперування аутсорсинг передбачає також реструктуризацію підприємства і його виробничо-господарських зв'язків.

Л. Домінгез стверджує, що аутсорсинг є процесом найму спеціалістів у певній галузі з метою передачі їм бізнес-функцій, які є не основними в діяльності підприємства, тобто це є метод залучення персоналу без збільшення соціальних виплат [13, ст.5]. У цьому визначенні автор фактично згадує про такий вид аутсорсингу, як аутстафінг, який полягає у наймі працівників без оформлення з ними юридичних відносин. Аутстафінг поділяють на: лізинг персоналу, за якого потрібний замовникові персонал перебуває у штаті підприємства-провайдера (наприклад, кадрового агентства) і в разі необхідності замовник залучає певного співробітника або групу фахівців до виконання тих чи інших бізнес-функцій; добір тимчасового персоналу, суть якого полягає у тому, що кадрове агентство на прохання замовника залучає необхідного працівника, укладає з ним трудовий договір і скеровує на роботу до останнього; виведення персоналу за штат – у цьому разі, звільняючи певну частину свого персоналу, підприємство скеровує його на роботу до провайдера. Таким чином підприємство не втрачає своїх співробітників, залишаючись для них роботодавцем [8, ст.89]. Ефективність аутстафінгу зумовлена тим, що за його допомогою організація зменшує витрати на основі оптимізації організаційної структури і зменшення податкового навантаження, оскільки виплачує заробітну плату працівникам, а відповідно здійснює соціальні нараху-

вання кадрове агентство (підприємство-провайдер). Фактично усі ризики і витрати, пов'язані з персоналом, замовник перекладає на провайдера.

Треба зазначити, що в окремих випадках аутсорсинг може включати також перехід частини персоналу від замовника до аутсорсера, що підкреслюють А. Загородній і Г. Партин. Аутсорсинг, з їхньої точки зору, – це передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до аутсорсера [8, ст.88].

Достатньо вичерпне і повне визначення аутсорсингу подають Ж.-Л. Бравар і Р.Морган, зазначаючи, що аутсорсинг – це обумовлене договором використання матеріальних засобів, майна та знань третьої особи з гарантованим рівнем якості, гнучкості надання послуг, які раніше виконувалися за рахунок внутрішніх сил компанії з можливим переходом наявного персоналу до постачальника послуг та оновленням процесів або технологій, що підтримують бізнес [4, ст. 4].

Слід зауважити, що ряд дослідників розглядають лише певні аспекти аутсорсингу або окреслюють його дуже стисло, що не дає можливості оцінити всі сторони такої діяльності. Наприклад World English Dictionary характеризує аутсорсинг як процес купівлі компонентів продуктів, а не їх самостійне виробництво. Подібне визначення сутності аутсорсингу дає і А. Лазарев, акцентуючи увагу на делегуванні прав на надання непрофільних послуг стороннім компаніям [12, ст.112].

Загалом можна виокремити ряд підходів до визначення поняття аутсорсингу. Зокрема його розглядають як:

- стратегію управління компанією;
- інструмент управління витратами;
- делегування функцій управління;
- інструмент посилення конкурентоспроможності;
- спосіб кооперування;
- спосіб укладання контракту з метою виконання робіт чи послуг;
- закупівлю послуг, продуктів чи деталей.

Отже, можна сказати, що аутсорсинг – це інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення ефективності та конкуренто-

спроможності діяльності, який передбачає укладання контракту між замовником і постачальником (аутсорсером) з метою виконання останнім як основних, так і другорядних бізнес-функцій замовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію і оптимізацію підприємницької діяльності, а в окремих випадках тимчасове залучення персоналу.

Аутсорсинг є явищем широко розповсюдженим за кордоном. Однак в Україні, як інструмент управління підприємством, він не набув достатнього розвитку. Основними причинами цього є:

- необізнаність та нерішучість менеджерів у питанні переходу до нового способу ведення бізнесу (з використанням аутсорсингу);
- складність у створенні належної системи контролю за діяльністю аутсорсера [10, ст. 116];
- непередбачуваність діяльності і економічного стану аутсорсера в сучасних умовах господарювання та існування ризику значних збитків, зумовлених втратою клієнтів і необхідністю повторної реорганізації бізнесу у разі неналежного виконання аутсорсером своїх обов'язків чи його банкрутства;
- значний рівень корупції і тіньової економіки (окремі фахівці стверджують, що 50% ІТ ринку в Україні функціонує в тіні) [2, с.194];
- недосконалість українського законодавства і податкової системи, що відлякує іноземних інвесторів і клієнтів. Основною причиною цього є значний ризик виникнення додаткових витрат, пов'язаних із підвищенням податкового навантаження і змінами умов функціонування підприємств;
- недостатньо розвинута ринкова інфраструктура, яка є основою будь-яких відносин, в тому числі аутсорсингових.

Основною причиною недостатнього розвитку аутсорсингу в Україні є недосконалість законодавства і слабка підтримка держави. Зокрема, зазнає значних втрат сфера інформаційних технологій, унаслідок відсутності законів щодо експорту програмних продуктів і оподаткування тих технологій, які передаються через систему Інтернет чи телефонні лінії[2, ст.191]. У зв'язку з цим можна навести приклад Індії й Ірландії, що стали лідерами ринку аутсорсингу у світі лише за рахунок державних програм і підтримки. До 1958 року Ірландія була виключно сільськогосподарською країною, однак за рахунок створення

органами влади Агенції Промислового Розвитку, основною метою якої було впровадження наукомістких видів промисловості, країна стала одним із лідерів експорту ІТ-продукції. Це дає їй можливість отримувати щорічний прибуток у сумі 16 млрд.дол. Щодо Індії, то урядом цієї країни, було проведено цілий ряд заходів, внаслідок яких країна вийшла в лідери офшорного аутсорсингу в світі. Основними з цих заходів були: лібералізація зовнішньої торгівлі; сприяння розвитку технопарків – зон із широко розвинутою інфраструктурою, де можна навчатися, працювати, проводити наукові розробки і відпочивати (у таких зонах було спрощено систему оподаткування, експорту і імпорту, скасовано будь-які обмеження щодо заснування підприємств); створення спеціальної профільної комісії з питань розвитку ІТ-сфери, основною метою якої було постійне підвищення якості комп'ютерної індустрії Індії за рахунок скасування ліцензування та дерегуляції імпорту устаткування, а також спрямовування чверті усіх видатків держави на розвиток програмного забезпечення і закупівлю обладнання.

У результаті вжитих заходів річний приріст обсягу операцій і доходів у галузі інформаційних технологій в Індії становить 50%, а щорічні доходи від ІТ-аутсорсингу і бізнес-процесів сягають 60 млрд.дол., забезпечуючи при цьому зайнятість для більше ніж 2,2 млн. осіб [2, ст.180-185]. За оцінками 2010 року частка країни на світовому ринку аутсорсингу складає близько 43,7 %. Треба зазначити, що основною конкурентною перевагою Індії є низькі заробітні плати. Ціна за годину праці складає у цій країні 0,48 долара (до прикладу в Україні такий показник становить 1,42 долара). Однак останнім часом в Індії спостерігається зростання рівня заробітної плати, що може зумовити сповільнення розвитку ІТ-аутсорсингу на її теренах. Прогнозується, що місце цієї країни впродовж наступних декількох років, може зайняти Китай, якому у 2010 році належало 28,7% загального обсягу аутсорсингових операцій у світі.

Незважаючи на ряд перешкод для розвитку аутсорсингу в Україні, існують і певні переваги, що роблять нашу країну привабливою для здійснення аутсорсингових операцій, зокрема із залученням іноземних компаній, а саме:

- велика кількість незайнятих кваліфікованих кадрів;
- нижча оплата праці, ніж в європейських країнах і в США;
- хороше географічне розташування;

- достатньо високий рівень володіння іноземними мовами;
- подібна культурна ментальність.
- Можна зробити висновок, що Україна має усі шанси для успішного розвитку аутсорсингу. З огляду на це до найперспективніших галузей аутсорсингу в нашій державі можна віднести:
 - створення і тестування програмних продуктів;
 - аутсорсинг юридичних й аналітичних процесів;
 - створення call-центрів;
 - розробка та тестування мереж мобільного зв'язку;
 - аутсорсинг консалтингових послуг;
 - аутсорсинг фінансових послуг (зокрема бухгалтерські послуги);
 - аутсорсинг маркетингових послуг;
 - аутсорсинг логістичних бізнес-функцій.

Окрім цього досить активно розвивається аутстафінг. Така тенденція спостерігається тому, що у часи економічної кризи на ринку з'явилася значна кількість кваліфікованих кадрів, котрих через гостру потребу зниження витрат сьогодні залучають лише як тимчасовий персонал [2, с.195].

Іноземні компанії в Україні найчастіше використовують аутсорсинг юридичних послуг, особливо при заснуванні компаній і на початковому етапі їх функціонування, а також консалтингових і фінансових послуг. Така тенденція спостерігається тому, що здійснення цього виду операцій не можливе без досконалого знання українського законодавства та особливостей функціонування вітчизняної економіки. Поширеним є також аутсорсинг логістичних бізнес-функцій.

В сучасних економічних умовах особливого значення набуває офшорний аутсорсинг, основною перевагою якого є нижча вартість трудових і матеріальних ресурсів у країні, куди передають на виконання бізнес-процеси і функції. Це дає змогу значно зменшити витрати на здійснення виробничо-господарської діяльності.

В Україні аутсорсинг лише починає розвиватися. Однак Україна зможе стати одним із лідерів аутсорсингу у світі за допомогою державної підтримки, покращення економічної ситуації і підвищення привабливості країни для іноземних інвесторів. Можна виділити такі основні заходи, які треба здійснити для розвитку аутсорсингових операцій на вітчизняному ринку:

1. Розвиток інфраструктури, зокрема будівництво нових офісів,

- доріг, покращення телекомунікацій, оскільки це є основою ефективних ділових відносин;
2. Створення законодавчої бази для розвитку бізнесу, спрощення всієї системи ведення бізнесу. До прикладу можна взяти Індію, де були створені спеціальні зони спрощених податкових навантажень і лібералізованого ставлення до розвитку і створення підприємств;
 3. Покращення системи освіти;
 4. Забезпечення захисту прав споживачів і виконавців аутсорсингових послуг, адже сьогодні аутсорсингові угоди координують лише на основі контрактів, які складають згідно загальноукраїнського законодавства чи галузевих стандартів. Це зумовлює ряд непорозумінь щодо прав і обов'язків обох сторін у процесі виконання аутсорсингових операцій.

Здійснення зазначених вище заходів призведе до збільшення обсягів і підвищення ефективності аутсорсингових операцій в Україні і сприятиме покращенню фінансових результатів діяльності вітчизняних підприємств та розвитку національної економіки.

Висновок. Отже, можна зробити висновок, що аутсорсинг є одним із найефективніших способів ведення бізнесу, зважаючи на ті переваги, які отримує підприємство-замовник при його використанні. Така форма ведення бізнесу сприяє впровадженню інновацій і покращенню інтеграційних зв'язків вітчизняних підприємств як в межах країни, так і поза нею, без чого сьогодні неможливо забезпечити ефективність господарської діяльності.

Основними перешкодами для розвитку такої форми ведення бізнесу в Україні є відсутність нормативної бази, яка б регулювала аутсорсингові відносини, та недостатня підтримка держави. Залежно від того, які дії в подальшому будуть зроблені урядом, обсяги аутсорсингових операцій в Україні або зростуть до такого рівня, як за кордоном, або ж залишаться без змін, поступово втрачаючи свою конкурентоспроможність. Особливу увагу треба приділити розвитку ІТ-аутсорсингу, без державної підтримки якого більша його частина і надалі перебуватиме в тіні. Україна витратитиме значні кошти, закупаючи іноземне програмне забезпечення, яке фактично розробили українські фахівці.

Слід зазначити, що незважаючи на високу ефективність аутсорсингу, він є достатньо ризикованим способом ведення бізнесу через те, що

пов'язаний з радикальними змінами у системі господарювання підприємства. Тому подальшого вивчення потребують ризики аутсорсингової діяльності, що дасть змогу визначити основні шляхи та методи регулювання їхнього впливу на діяльність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. – М.: Инфра-М, 2003. — 192 с.
2. Білоус О.Г. Глобальний конкурентний аутсорсинг: монографія/ О.Г. Білоус, О.В. Гаврилюк. – К. КНЕУ, 2010. – 349, [3]с.
3. Беліков О. Аутсорсинг як делегування функцій управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://justinian.com.ua/article.php?id=2735> – Заголовок з екрану.
4. Бравар Жан-Луї, Морган Роберт Ефективний аутсорсинг: Розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин / Пер. з англ., – Дніпропетровськ. Баланс Бізнес Букс, 2007. – 288с.
5. Грозний І.С. Використання аутсорсингу у процесі досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством // Економічний вісник НГУ. – 2009. – №1. – с.47-51.
6. Гудзь Ю.Ф. Аутстафінг та аутсорсинг як інструменти підвищення ефективності господарської діяльності малих підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс]: Національний університет харчових технологій, м.Київ – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/78454.doc.htm. – Заголовок з екрану.
7. Ермошина Е.А. Что такое аутсорсинг? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://inkakhran.ru/money.asp> – Заголовок з екрану.
8. Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства // Фінанси України. – 2009. – №9(166). – с. 87-97.
9. Лепихина С.Н. Роль аутсорсинга в мировой экономике // Весник Томского Государственного университета. – 2007. – №300(II). – с. 49-53.
10. Лігоненко Л.О. Фролова Ю.Ю. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №6(48). – с.115-125.
11. Лисенко Т.І. Передумови виникнення та перспективи застосування аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економічний вісник університету. – 2010. – № 14. – с. 85-92.
12. Микало О.І. Підходи до визначення терміна «Аутсорсинг» // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2010. – с.111-114.
13. Linda Dominguez The manager's step-by-step guide to outsourcing. – McGraw-Hill, New York, 2006, p – 226.