

## ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ АУТСОРСИНГУ

*У статті розглядаються питання аутсорсингу як одного з сучасних інструментів управління, що дає підприємству можливість посилити свої конкурентні переваги на ринку на основі підвищення ефективності бізнес-процесів, якості продуктів і послуг. Також акцентовано увагу на історичному аспекті зародження (виникнення) аутсорсингу і його розвитку в сучасних умовах. Визначено переваги та недоліки застосування цього інструменту.*

**Ключові слова:** аутсорсинг, переваги аутсорсингу, недоліки аутсорсингу, офшорний аутсортинг, аутсорсер.

**I. Вступ.** Одним із сучасних інструментів управління, який дає підприємству можливості посилити свої конкурентні переваги на ринку на основі підвищення ефективності бізнес-процесів та якості продуктів і послуг є аутсорсинг.

Аутсорсинг (від. англ. outsourcing – зовнішнє джерело (outer-source-using) використання зовнішнього джерела чи ресурсу) – 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 постачальника (аутсорсера) [2].

Перші приклади аутсорсингу відносяться до 1930-х років, коли на заводах Генрі Форда задля зниження витрат на внутрішні постачально-збутові операції замість послуг власних підрозділів почали використовувати послуги сторонніх фірм. Сам термін “аутсорсинг” в сучасному його розумінні виник на Заході в середині 1970-х років, однак особливо активно іноземні корпорації стали застосовувати його як інструмент зниження витрат та підвищення якості послуг близько 20 років тому [6]. Результати досліджень науковців засвідчують, що сьогодні 54 % від загальної суми витрат зарубіжних компаній на закупівлю ресурсів становлять витрати на оплату аутсорсингових послуг, вартість яких удвічі перевищує їхні витрати на придбання сировини і виробничих матеріалів [8].

Слід 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 (особливо накладних), пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції.

**II. Постановка завдання.** Проблеми сутності, завдань та ефективності аутсорсингу досліджували ряд вітчизняних та іноземних економістів, зокрема Ж.-Л. Бравар, Р. Морган, Д. Дойл, М. Чухрай, В. Лученко, А. Коптелов, та інші. Однак питання систематизації видів аутсорсингу, його впливу на витрати підприємства, можливості та перспективи застосування аутсорсингу з метою поліпшення результатів діяльності підприємств в Україні потребують подальшого вивчення.

**III. Результати.** 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 знизити свої витрати.

На відміну від сервісних послуг щодо підтримки підприємницької діяльності, які мають разовий, епізодичний і випадковий характер й обмежені строками їх надання, на аутсорсинг покладають функції з професійної підтримки неперервного функціонування окремих систем та інфраструктури підприємства, укладаючи довготривалі (не менше одного року) контракти (договори, угоди) [7]. Особливістю аутсорсингу, яка вирізняє його з-поміж інших форм надання послуг і абонентського обслуговування, є наявність бізнес-процесів, виконання яких передають сторонній організації – аутсорсеру.

Метою аутсорсингу як інструмента управління є підвищення ринкової вартості підприємства завдяки поліпшенню результатів його діяльності, зниженню витрат і ризиків, підвищенню конкурентоспроможності продукції через залучення зовнішніх контрагентів, які спеціалізуються на виконанні певних, як правило не профільних для підприємства, виробничо-господарських функцій [4].

Вузька спеціалізація зовнішніх виробників чи постачальників забезпечує їм можливість набутти значного досвіду у виконанні бізнес-процесів, запровадженні інноваційних технологій, найновіших методів організації та здійсненні робіт. Це, у свою чергу, сприяє суттєвому зменшенню витрат і відповідно зниженню розцінок чи тарифів на аутсорсингові послуги. Як результат, використання аутсорсингу стає ефективнішим, ніж виконання аналогічних робіт власними силами. Водночас економічно необґрунтоване використання аутсорсингу, чи неврахування особливостей об'єктів аутсорсингу може завдати підприємству вагомих збитків.

До основних особливостей об'єктів аутсорсингу відносять [4]:

- аутсорсинг у сфері інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) передбачає передавання зовнішньому виконавцеві таких процесів, як розробка, встановлення і супроводження програмних продуктів, обслуговування комп'ютерної техніки, створення і обслуговування баз даних, консалтинг послуг у сфері електронного бізнесу тощо;

- аутсорсинг окремих бізнес-процесів, які не є основними у виробничо-господарській діяльності підприємства, зокрема: аутсорсинг постачально-збутових операцій, управління персоналом, управління рекламними акціями, маркетингу, ведення бухгалтерського обліку, прибирання приміщень (клінінгу), організації громадського харчування, охоронних послуг, озеленення території тощо;

- виробничий аутсорсинг, коли підприємство передає підряднику всі процеси з виробництва певної продукції чи доручає йому виготовляти окремі вузли, деталі або напівфабрикати, які є складовими основної продукції. Виробництво такої продукції або її складових (комплектуючих), як правило, розміщують у країнах з дешевою робочою силою;

- аутсорсинг персоналу (аутстафінг) передбачає винаймання для роботи на

- підприємстві працівників без документального оформлення з ними юридичних відно-

син. При цьому підприємство-провайдер (наприклад, кадрове агентство) набирає в штат працівників, які фактично працюють (постійно або тимчасово) на іншому підприємстві (у замовника).

У світовому рейтингу виробників програмного забезпечення Україна займає 15 місце [2]. У нашій країні налічується біля тисячі компаній, що займаються розробкою ПЗ: у сфері зайнято близько 25-30 тисяч українських фахівців. За словами президента Альянсу компаній-розробників програмного забезпечення, "річна частка України у світовому аутсорсингу складає приблизно \$600 млн" [7].

Раніше аутсорсингові компанії були зосереджені у великих містах, а нині цей напрямок активно розвивається в регіонах. У 2009 році у Ukrainian Outsourcing Forum взяли участь багато молодих українських компаній з регіонів [5]. Більшість вітчизняних компаній орієнтовані на закордонні ринки. 65-70% нашого аутсорсингу – це продукція на експорт. На думку представників Microsoft український ринок молодий й для нього характерні риси усіх подібних ринків: "Йому властиве піратство і невелика потреба в програмних продуктах на внутрішньому ринку" [4].

Дослідження показує, що за останні три роки Україна, без сумніву, стала найпривабливішою ціллю для аутсорсингу в Східній Європі [2]. Будучи другою по кількості населення після Росії, а також завдяки радянській науковій спадщині і прагненню підприємців до успіху, країна може похвалитися найшвидше зростаючою індустрією розробки програмного забезпечення.

Згідно з даними goaleurope.com, провідного експерта російського та східноєвропейського ринків програмного забезпечення, офшорний аутсорсинговий ринок в Україні виріс у 2006 році на 47%, при цьому щорічно на ринку праці з'являється 30.000 випускників вузів – фахівців у сфері ІТ-послуг [1]. Недостатня інтеграція з Європейським Союзом стримує зростання цін і виїзд ІТ-професіоналів із країни. Відомо, що Польща й інші нові держави-члени ЄС шукають кваліфіковані ІТ-ресурси в Україні. Німеччина також визнає можливості аутсорсингу в Україні — німецькі замовники (60 у цілому) використовують 6% всіх офшорних аутсорсингових ресурсів України [3].

Від запровадження безвізового режиму з Євросоюзом і Північною Америкою та зав-

дяки географічній близькості до Європи індустрія аутсорсингу лише виграє, на фоні частих змін в уряді України. Доки такі зміни не впливають на бізнес у сфері аутсорсингу, державна політика в цій сфері, як, наприклад, збільшення витрат на освіту до 6,5% ВВП, відіграє позитивну роль для довгострокових перспектив індустрії по розробці програмного забезпечення [7].

Індустрія добре розвинена в Києві, де працює більше 50% усіх фахівців у сфері розробки програмного забезпечення, але водночас швидко розвивається у Львові і Харкові. Аутсорсингова індустрія досить розрізнена. З 70 опитаних компаній тільки в сімох у 2006 році працювало більше 300 осіб, у той час як 21 компанія нараховувала 100 і більше співробітників [3].

Вважаємо що, серед найпоширеніших послуг, виконуваних логістичними підприємствами України на засадах аутсорсингу, є транспортування вантажів, розробка, адаптування і впровадження програмного забезпечення логістичних процесів. Досить популярними є також аутсорсинг послуг з обслуговування комп'ютерного обладнання та інформаційних систем, бухгалтерський і фінансовий аутсорсинг (зокрема, аутсорсинг операцій з цінними паперами), реєстрації, реорганізації та ліквідації підприємств, митного оформлення товарів, трансформації звітності за міжнародними стандартами, розробки, впровадження і технічної підтримки проектів, проведення аудиту, оптимізації системи оподаткування, юридичний аутсорсинг тощо.

Як негативів слід зазначити, що українські підприємства мають менший, порівняно із зарубіжними, досвід роботи на ринку аутсорсингових послуг, а через те не так глибоко розуміють проблеми і завдання цієї сфери діяльності. Відсутність сформованої культури аутсорсингових взаємовідносин є однією з основних причин недостатньої ефективності цих операцій. До того ж на низькі темпи розвитку аутсорсингу в Україні, на думку вітчизняних фахівців, впливають [3]:

- недотримання аутсорсером зобов'язань щодо якості виконуваних ним робіт і послуг;
- недостатнє розуміння аутсорсером стратегії підприємства у відповідному сегменті діяльності;
- непередбачуване зростання цін на послуги аутсорсера;

- зниження рівня контролю з боку підприємства за функціями, переданими на аутсорсинг.

Аналіз чинників, що визначають рішення компанії упровадити в своїй структурі систему аутсорсингу, дозволяє виділити чотири основні передумови використання:

- прагнення керівників зосередитися на основних видах діяльності;
- необхідність підвищення якості робіт і послуг;
- гостра потреба в зниженні витрат на управління і виробництво;
- бажання збільшити прибутковість допоміжних і обслуговуючих підрозділів за рахунок їх повнішого завантаження сторонніми замовленнями.

Від використання аутсорсингу очікуються такі основні результати:

- традиційний аутсорсинг, що передбачає стандартне для підприємства виконання бізнес-процесів і, як правило, певне зниження витрат;
- інноваційний аутсорсинг, за якого підвищується не тільки ефективність, але й якість виконання бізнес-процесів та функцій, а отже, і споживча цінність продукції підприємства.

Від використання аутсорсингу підприємство отримує низку переваг:

- зростання рентабельності бізнесу. Аутсорсинг дозволяє скоротити витрати на обслуговування бізнес-процесів;
- концентрація всіх зусиль на основному бізнесі. Передача супутніх бізнес-процесів на аутсорсинг дозволить направити зусилля на основну справу компанії;
- залучення чужого досвіду. Аутсорсингова компанія спеціалізується на визначеному виді діяльності та обслуговує велику кількість фірм, що дозволяє їй досконало розбиратися у всіх поточних питаннях і використовувати напрацьований досвід;
- надійність і стабільність. Аутсорсингова компанія несе відповідальність за роботу, яку виконує згідно з договором на обслуговування та поточним законодавством;
- гнучкість масштабів бізнесу. При збільшенні (скороченні) масштабів бізнесу підприємству необхідно буде наймати (скорочувати) працівників, нести витрати на їхнє навчання, обладнання робочого місця, платити додаткові податки, компенсації тощо, що потребує часу та додаткових витрат і може призвести до зниження мобільності бізнесу і зростанню витрат. Для аутсорсингової компанії збільшення

або скорочення масштабів вашого бізнесу буде супроводжуватися лише переглядом вартості послуг, які передані на аутсорсинг.

Проте, очевидні і недоліки аутсорсингу:

- загроза невиконання конфіденційності. Аутсорсингова фірма гарантує, що витік інформації про замовника неможливий, але виконання цього пункту не може гарантуватися стовідсотково. В аутсорсинговій фірмі діє положення про комерційну таємницю клієнта, порушення якої несе збитки перш за все безпосередньо самій аутсорсинговій компанії. Передача інформації про діяльність клієнта виконується тільки згідно з поточним законодавством;

- вартість аутсорсингу досить часто може бути вища за вартість ведення обліку внутрішніми працівниками;

- загроза банкрутства аутсорсингової компанії. Як будь-яка фірма, аутсорсингова фірма потенційно може збанкрутувати, що породжує додаткові проблеми з пошуку іншої аутсорсингової фірми і передачі їй всіх справ.

До причин, які спонукають підприємство використовувати аутсорсинг належать:

- необхідний аутсорсинг, який підприємство змушене використовувати тоді, коли для реалізації певної діяльності воно не має власних потужностей та належного досвіду виконання бізнес-процесів;

- альтернативний аутсорсинг зумовлений відмовою підприємства від виконання певних функцій власними силами через їх низьку ефективність чи збитковість.

Найпоширеніші на сьогодні види аутсорсингу в закордонній практиці наведено в табл. 1.

Основними мотивами, що спонукають підприємства до прийняття рішення щодо використання аутсорсингу, є потреба в поліп-

шенні обслуговування клієнтів, зниженні витрат, підвищенні гнучкості діяльності, зосередженні на основних її видах, уникненні додаткових інвестицій, зниженні певних ризиків тощо. Застосовуючи аутсорсинг, підприємство може суттєво знизити витрати. зокрема, завдяки:

- спрощенню процесу виробничо-господарської діяльності, зменшенню кількості функцій, які потребують одночасного виконання, зосередженню уваги на основних видах діяльності. Сьогодні одне й те саме підприємство не може одночасно бути лідером і у виробництві, і в логістиці, і в технологіях, і в маркетингу, і в інформаційних системах. Тому, передавши виконання певних функцій аутсорсеру, керівники підприємства спроможні скоротити витрати на утримання обладнання та оплати праці штатних працівників, що виконували ці функції;

- заміні частини постійних витрат змінними. Передавши функції встановлення та експлуатації комп'ютерної техніки зовнішнім субпідрядникам, підприємство може, зокрема, скоротити свої витрати на утримання власного персоналу, дослідити залежність між приростом обсягів діяльності та приростом витрат на обслуговування ІТ-обладнання, зменшити ризики, пов'язані з експлуатацією та оновленням комп'ютерної техніки;

- можливості отримувати послуги у той момент, коли у підприємства виникає така потреба, наприклад, у разі непередбачених обставин, на період сезонного зростання обсягів виробництва чи при застосуванні системи постачання "точно в строк". У такий спосіб підприємство може скоротити витрати на утримання персоналу і обладнання, що використовується несистематично;

Таблиця 1

Структура аутсорсингових послуг в зарубіжних корпораціях [2]

Вид аутсорсингу	Частка в загальному обсязі аутсорсингових послуг, %
ІТ-аутсорсинг	34
Фінансовий та бухгалтерський аутсорсинг	13
Аутсорсинг маркетингу і збуту	10
Виробничий аутсорсинг	10
Аутсорсинг персоналу	6
Аутсорсинг обслуговування об'єктів нерухомості	6
Аутсорсинг обслуговування клієнтів	6
Аутсорсинг адміністрування	3
Аутсорсинг логістичних дистрибуційних послуг	2
Інші види аутсорсингу	10
Разом	10

- можливості залучення за контрактом висококваліфікованих фахівців для розв'язання певних проблем. Це дозволяє як знизити витрати на оплату праці штатних працівників, так і зменшити відрахування до пенсійного фонду і фондів соціального страхування;

- скороченню витрат на науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи за неперіоритетними напрямками діяльності підприємства;

- зниженню витрат на контролювання якості переданих на аутсорсинг бізнес- процесів шляхом договірною визначення відповідальності аутсорсера за якість своїх послуг;

- зниженню витрат на експлуатацію обчислювальної техніки, використання інформаційних технологій, формування, збереження і захист баз даних шляхом залучення досвідчених фахівців високої кваліфікації;

- підвищенню ефективності виконання бізнес-процесів, що передані на аутсорсинг, та вдосконаленню роботи інших внутрішніх структурних підрозділів підприємства на основі використання досвіду чи інформаційної бази аутсорсера, реалізації ініційованих ним заходів щодо поліпшення діяльності підприємства та формуванню внутрішньогосподарського конкурентного середовища.

Аутсорсингові послуги можуть надавати як зовнішні спеціалізовані аутсорсингові компанії, так і окремі структурні підрозділи, що належать до певного виробничого об'єднання (концерну, консорціуму, корпорації, холдингу тощо).

Для забезпечення ефективності використання аутсорсингу на вітчизняних підприємствах процес прийняття відповідного управлінського рішення необхідно здійснювати у два етапи (рис.1).

На першому етапі проводиться аналіз процесів і функцій, виконуваних підприємством. Усі процеси доцільно розподілити за такими основними групами: процеси розвитку (стратегічні процеси), які визначають тенденції і напрями розвитку основних процесів залежно від прогнозування напрямів розвитку підприємства; основні процеси, що додають продуктам чи послугам якості й вартості (цінності); допоміжні процеси, які створюють інфраструктуру підприємства; управлінські процеси (планування, аналіз і контроль виконання завдань, коригування і координація роботи окремих центрів відповідальності). Такий розподіл дає змогу встановити, які процеси і функції є стратегічними, отже, їх треба залишити на підприємстві, а які можна передати на аутсорсинг.

На другому етапі здійснюється вибір критеріїв оцінювання доцільності передавання бізнес-процесів чи функцій на аутсорсинг. Основним критерієм щодо простих рутинних операцій може бути зниження витрат на їх виконання. Доцільність передавання на аутсорсинг складніших процесів і функцій варто визначати за показниками їхньої якості та ефективності.

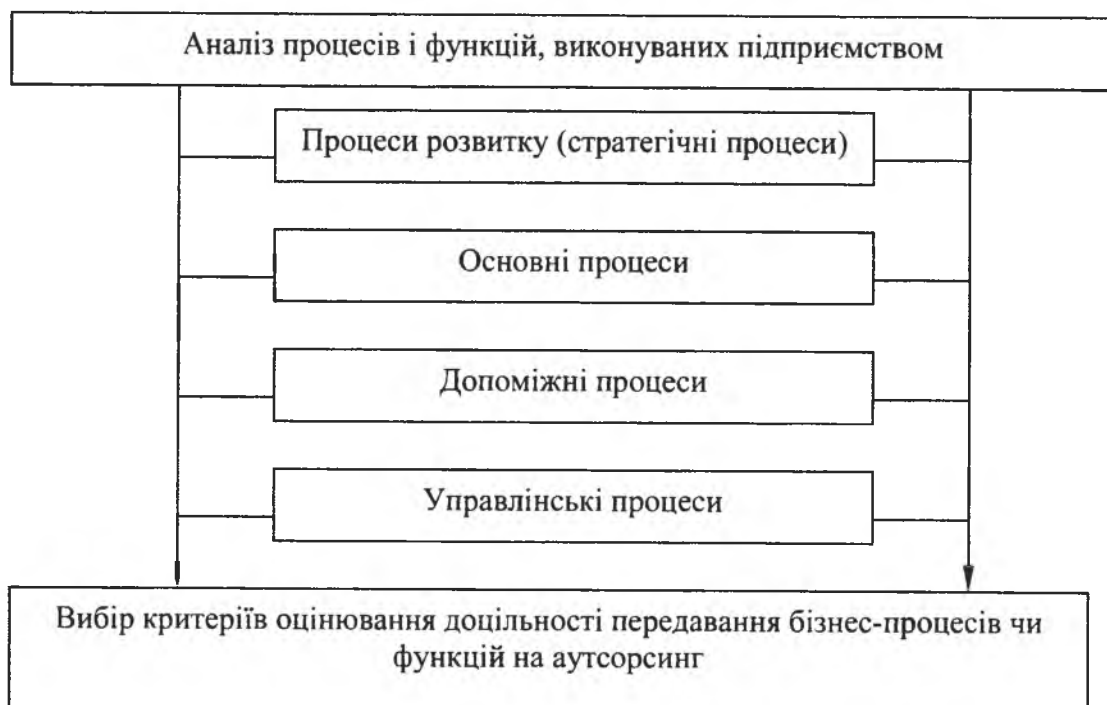


Рис. 1. Механізм прийняття управлінських рішень про використання аутсорсингу бізнес-процесів

**IV. Висновки.** Отже, щоб підвищити роль аутсорсингу в зростанні ефективності діяльності підприємства, особливу увагу необхідно приділити збиранню, систематизації та аналізу інформації, яку використовують під час прийняття рішення про передавання бізнес-процесів чи функцій. Якісно спланований і взаємоузгоджений аутсорсинг, що ґрунтується на тісних комунікаційних зв'язках, може суттєво покращити результати діяльності підприємства, підвищити його ринкову вартість.

Аутсорсинг є новим і достатню потужним інструментом управління підприємством, але, як зазначають західні фахівці, без належної підтримки він може негативно впливати на діяльність підприємства. Тому для забезпечення ефективності його застосування необхідно провести глибоку аналітичну і організаційну роботу, об'єктивно оцінити не тільки очікувані поточні результати, але й довгострокові наслідки передавання виконання окремих функцій стороннім спеціалізованим виконавцям.

Дотримання наведених вимог до прийняття рішення щодо аутсорсингу бізнес-процесів і функцій сприятиме зниженню рівня ризику невиконання запланованих завдань та отримання негативних результатів. Водночас вітчизняні підприємства за умілого використання аутсорсингу здатні вдосконалити технологію і організацію виробничо-господарської діяльності, поліпшити якість продукції і знизити її собівартість, а отже, зміцнити свої позиції на ринку.

УДК 334.716:339.138

Бісик І. І., Гречаник Н. Ю.

## МАРКЕТИНГОВА ОРІЄНТАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

*У статті розглянуто особливості застосування маркетингу у виробничій сфері та управління ним, враховуючи ряд ринкових чинників і, зокрема, передові технології та прогресивні методи управління.*

**Ключові слова:** маркетинг, маркетингове управління, промислове підприємство, маркетингова діяльність.

**I. Вступ.** В умовах ринкових відносин виникає проблема взаємодії виробників та споживачів у визначеному правовому полі. Разом з тим виробник, виступаючи у ролі регулятора таких відносин, самостійно вирішує який то-

1. Світова економічна криза і ІТ-АУТСОРСИНГ правда і міфи – Режим доступа: <http://leader-it.kiev.ua/zagalne/svitova-ekonomichna-kryza-i-it-outsorsyng-pravda-i-mify/3/>

2. Козак Ю. Г. Економіка зарубіжних країн: Навч. посіб. / За ред. Ю. Г. Козака, В. В. Ковалевського, К. І. Ржепітевського. – К.: ЦУЛ, 2003. – 352 с.

3. Логіненко Л. О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л. О. Логіненко, Ю. Ю. Фролова // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 6(48). – С. 115–125.

4. Маноїленко О. В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління / О. В. Маноїленко // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. Екон. науки. – 2006. – № 9 – С. 8–12.

5. Аникин Б. А. Аутсорсинг і аутстафінг. Високі технології менеджмента / Б. А. Аникин, І. Л. Рудая; Инфра-М: твердый переплет. – 2009. – 320 с.

6. Бравар Ж. Л. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж. Л. Бравар, Р. Морган; Бизнес Букс: твердый переплет. – 2008. – 260 с.

7. Аксенов Е. Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент / Е. Аксенов, И. Альшулер; Питер Пресс: твердый переплет. – 2008. – 464 с.

8. Михайлов Д. М. Новая система организации бизнеса : учеб. пособие / Д. М. Михайлов. М.: КНОРУС, 2006 – 256 с.

*In the article the questions of outsourcing are examined as one of modern instruments of management, which enables an enterprise to strengthen the competitive edges at the market on the basis of increase of efficiency of processes of businesses, quality of products and services. Attention is also accented on the historical aspect of origin (origin) of outsourcing and his development in modern terms. Certainly advantages and lacks of application of this instrument.*

вар виробляти та його споживчі властивості, встановлює діапазон оптової та роздрібною ціни, методи і форми збуту. Для цього промислові підприємства повинні вести роботу щодо визначення потреби у своїй продукції, вивченню ринку; успішному просуванню наявного товару та використанню результатів маркетингових досліджень щодо розробки стратегічних програм виробництва, оновлення, покращення якості продукції, підвищення її конкурентоздатності.

Відбитком важливості вивчення проблеми маркетингової орієнтації промислових підприємств та їх ефективного управління є достатня