

Газуда Леся Михайлівна,  
к.е.н., доц., доцент кафедри економіки підприємства,  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
Салдан Тетяна Юрївна,  
магістрант кафедри економіки підприємства,  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

## АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Статтю присвячено актуальній проблемі розвитку аутсорсингу в Україні. Досліджено доцільність передачі деяких функцій виробництва на аутсорсинг з метою покращення економічного становища підприємства та отримання додаткових вигод за рахунок концентрації зусиль на найбільш економічно вигідних бізнес-процесах. Основним завданням визначено обґрунтування сутності поняття «аутсорсинг», узагальнення та систематизація визначень, методів реалізації аутсорсингу в системі управління підприємствами, а також розробка пропозицій щодо їх розвитку. Проаналізовано аутсорсинг як один з методів оптимізації витрат на сучасному етапі розвитку підприємства. Розкрито передумови виникнення аутсорсингу в світі. Розглянуто теоретичні основи використання аутсорсингу на підприємстві з метою зниження витрат на виробництво, покращення якості і підвищення конкурентоздатності продукції. Виділені основні фактори, що зумовлюють необхідність прийняття рішення про аутсорсинг. Науковий пошук, проведений шляхом порівняння, дав змогу визначити, як змінився погляд на джерела конкурентних переваг компанії за останні роки. Визначено передумови переходу аутсорсингу на якісно новий, стратегічний рівень, що пов'язано зі зміною функціонального підходу до бізнес-процесів на процесний. Досліджено теоретико-практичні підходи щодо формування сприятливого середовища для розвитку аутсорсингу в Україні. Висвітлено світовий досвід використання аутсорсингу. Окреслені проблеми і перспективи розвитку аутсорсингу на території України. Доведена необхідність підтримки державою даного напрямку діяльності, вдосконалення контролю за діяльністю аутсорсера та покращення якості партнерських відносин, а також необхідність вдосконалення українського законодавства в сфері аутсорсингу. Практичну значущість становить дослідження еволюційного процесу формування середовища для ефективного функціонування підприємств на основі аутсорсингу. Дані аналізу засновують інформаційну базу для визначення перспективних напрямів впровадження аутсорсингу в Україні. Узагальнення науково-теоретичних і практичних підходів щодо розвитку аутсорсингу сприяло окресленню перспективних напрямів впровадження аутсорсингу в Україні.

**Ключові слова:** аутсорсинг, екстерналізація, спеціалізація, бізнес-процес, «бухгалтери, що приходять»

### ВСТУП

Сучасні ринки розвиваються швидкими темпами, тим самим впливаючи на процес формування, розвитку і вдосконалення бізнесу. У 80-ті роки минулого століття виникло поняття послуг за принципом аутсорсингу, яке ще часто називають «феноменом ХХ сторіччя». Його виникнення зумовили численні спроби максимально забезпечити конкурентоспроможність компанії, збільшити величину прибутку шляхом оптимізації витрат при одночасному збереженні або підвищенні якості товарів, робіт чи послуг.

**Постановка проблеми.** Україна має значний потенціал щодо розвитку аутсорсингу, запровадження якого може значно підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств та суб'єктів господарювання загалом. Як наслідок, виникає потреба дослідити теоретичні та практичні підходи щодо формування середовища, яке сприятиме розвитку аутсорсингу в Україні. Також, необхідно окреслити проблеми і перспективи розповсюдження аутсорсингу на вітчизняних підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика аутсорсингу найбільш повно розкрита в роботах західних науковців, таких як Д. Берсін, Ж.-

Л. Бравар, М. Донелланн, Е. Йордон, С. Клементс, Р. Морган та Дж. Хейвуд [1; 2; 3; 4]. Ними розглянуто науково-теоретичні підходи щодо підвищення ефективності аутсорсингу, розкрито сутність поняття, особливості його планування і використання у процесі аутсорсингових відносин. Необхідно відзначити внесок у розвиток концепції аутсорсингу науковців-економістів Б. Анікіна, С. Календжяна, Д. Михайлова, І. Рудої [5]. Заслужують на увагу науково-теоретичні та практичні підходи до розуміння сутності і трактування поняття «аутсорсинг» і можливостей його використання в Україні Є. М. Куцина, О. В. Дідуха [6; 7].

**Мета статті.** Метою статті є обґрунтування сутності поняття «аутсорсинг», узагальнення та систематизація визначень, методів реалізації аутсорсингу в системі управління підприємствами, а також розробка пропозицій щодо їх розвитку.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Американці були першими, хто почав застосовувати поняття «аутсорсинг». А все почалося з моменту призначення в 20-х роках 19 століття Альфреда Слоуна генеральним директором General Motors, який мав на меті відбити частину ринку у Генрі

Форда – головного конкурента компанії GM. Слоуна осяяла думка, що компанії варто зосередитися на основних її функціях, а допоміжні можна «віддати на сторону», тим самим значно зменшити рівень витрат і оптимізувати бізнес-процеси. Він був першим, хто прийшов до такого висновку. Надалі таку передачу неприбуткових функцій спеціалізованій сторонній фірмі почали називати аутсорсингом (від англ. outsourcing – використання зовнішнього джерела) [8].

Одним із першовідкривачів аутсорсингу вважається всесвітньо відома фірма Kodak. Ця компанія в кінці 20 ст. прийшла до несподіваного висновку – лідерство в сфері ІТ не є основною метою. А отже, всю ІТ-сферу було вирішено передати IBM, яка є спеціалістом у цьому. Це було вигідно для обох сторін. Надалі Kodak та IBM стали партнерами. IBM отримала можливість подальшого розвитку та розширення. Наступним прикладом компанії, що наважилась на аналогічний поступок є Nike. Проте, ця компанія не просто передала частину функцій «на сторону», а ще й показала всім, що на аутсорсинг можна передавати не лише допоміжні функції. Мова йде про те, що за собою Nike залишила лише дизайн одягу та керування патентами і товарними знаками [1].

Попередні дослідження свідчать, що використання аутсорсингу є ефективним, широко розповсюдженим і досить популярним за висновками відомих фахівців і практиків ринку. Передача бізнес-процесів на аутсорсинг є звичною справою для підприємств багатьох економічно розвинених країн (наприклад: Dell, Nike, Ford, GM, Chrysler та інші).

Підприємства Європи та США використовуючи аутсорсинг вивільняють додаткові ресурси для реалізації цілей основного бізнесу. Це зумовлює зникнення на підприємствах цих країн таких посад, як бухгалтер чи юрист, оскільки їхні завдання та компетенція передаються стороннім спеціалістам. «Сторонні фірми» співпрацюють не лише з юридичними особами. Навіть звичайні громадяни формують попит на їхні послуги, оскільки такі фірми користуються високою репутацією. Статистика свідчить, що 40% американських громадян довіряють таким фірмам справи стосовно податкових декларацій [8].

Аутсорсинг дещо відрізняється від звичних послуг з підтримки, оскільки на відміну від останніх має триваліший характер (не разовий; контракт, як правило, має строк не менше 1 року) [1].

Можливості аутсорсингу досить широкі і їх можна розширювати. Але сама ідея аутсорсингу не є новою. Екстерналізація функцій існує вже багато років, і її витоками вважають перші спроби поділу праці [9].

Сутність аутсорсингу – це покращення ефективності діяльності компанії, вивільнення ресурсів за рахунок передачі окремих непрофільних функцій стороннім спеціалізованим компаніям для можливості зосередження на основній діяльності фірми та подальшому її розвитку і розширенню. Рішення щодо запровадження аутсорсингу на підприємстві приймається вищою ланкою керівництва, а також включається до корпоративної стратегії підприємства [1].

Відмітимо, що подібні визначення аутсорсингу зустрічаються в науковій і бізнес-літературі тільки в останнє десятиліття. Раніше аутсорсинг розглядався лише як передача окремих непрофільних функцій за принципом субпідряду. Найбільш вдалим трактуванням, яке розкриває економічну сутність аутсорсингу, західні та вітчизняні економісти вважають визначення, запропоноване Дж. Хейвудом у його книзі «Аутсорсинг: у пошуках конкурентних переваг», яке звучить як «...переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств та всіх, пов'язаних з ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною» [2, с. 20].

Якщо раніше міжнародний поділ праці був заснований на горизонтальному розподілі виробництва в розрізі різних країн, відповідно до класичного прикладу Д. Рікардо [3], коли кожна країна спеціалізувалась на виробництві певного кінцевого продукту, то з розвитком транспортної та інформаційної інфраструктури став можливим вертикальний розподіл виробництва, коли комплектуючі для одного виробу виготовляють у різних країнах [10].

Крім того, змінився погляд на джерела конкурентних переваг компанії. Якщо раніше головним джерелом конкурентних переваг були властивості товару чи послуги, які пропонує компанія, то на сучасному етапі – це бізнес-процеси компанії, які лежать в основі створення цінності бізнесу. Таким чином, функціональний підхід був змінений на процесний. Це означає, що на аутсорсинг можуть передаватися будь-які функції та бізнес-процеси, а компанія залишає лише ті, які створюють максимальну цінність продукту [11, 12]. Не можливо не згадати про WalMartStores – компанію, яка також успішно застосувала у своїй діяльності принцип аутсорсингу. Головною конкурентною перевагою мережі є низькі ціни, які досягаються за рахунок чітко спланованої логістики, відсутності товарних запасів, що забезпечують більший ніж у конкурентів товарорух і швидший рух обігових коштів. З погляду стратегії WalMart, бізнес-процес, пов'язаний з розподілом товарів, є ключовим у створенні конкурентної переваги і всі свої зусилля компанія зосереджує на вдосконаленні цього процесу всупереч загальній тенденції, коли логістичну функцію передають на аутсорсинг як другорядну [4].

Таким чином, поняття аутсорсингу та його можливості дещо розширилися, включаючи виробничу функцію. Багато автомобільних компаній свою виробничу функцію передають заводам, які навіть не входять до складу їхньої структури [13]. Індекс аутсорсингу основних виробничих функцій в автомобільній індустрії становить до 90%, а для світових виробників високотехнологічної продукції – від 30 до 100% [14, с. 84].

Мета аутсорсингу полягає у зниженні собівартості виробництва продукції та одночасного підвищення її якості за рахунок концентрації на основних функціях; підвищення гнучкості підприємства; зниженні невиробничих витрат. Тобто аутсорсинг має безпосередній вплив на

конкурентоспроможність підприємства [6, с. 214]. Проте не зважаючи на високу ефективність аутсорсингу, він є достатньо ризикованим способом ведення бізнесу через те, що пов'язаний з радикальними змінами у системі господарювання підприємства [7, с. 215].

В Україні аутсорсинг з'явився в 90-ті роки ХХ ст., коли на ринок масово виходили нові фірми і відкривався новий бізнес. Підприємці потребували кваліфікованих кадрів. Тому стали з'являтися кадрові та рекламні агентства, виник попит на «бухгалтерів, що приходять». А потім стали затребувані послуги ІТ-аутсорсингу [8].

Стосовно передачі бухгалтерії на аутсорсинг, то можна відмітити, що переваги є очевидними. По-перше, це якість надання послуг, оскільки у спеціалізованій компанії працює команда бухгалтерів, ведення документації і складання звітності проходить багаторівневий контроль. До того ж бухгалтерська компанія, крім того, що несе матеріальну відповідальність у випадку нарахування пені або штрафу, відповідає перед клієнтом і своєю репутацією. І, якщо матеріальні ризики аутсорсера страхує, репутацію застрахувати неможливо [15, с. 339].

Таким чином, якість наданої послуги важлива, в першу чергу, для самої бухгалтерської компанії. Працюючи із штатним бухгалтером, підприємство самостійно несе ризики – бухгалтер за помилки, що призвели до штрафних санкцій, відповідає, у крайньому випадку, премією або зарплатою. Іншим аспектом є те, що у випадку, коли по тій чи іншій причині підприємство не влаштовує бухгалтера, що веде підприємство, аутсорсер запропонує іншого. Якщо підприємство не влаштовує бухгалтерська компанія загалом, то перейти на обслуговування до іншого аутсорсера не складно [15, с. 339].

Існує ряд чинників, які створюють несприятливе середовище для розвитку і запровадження аутсорсингу в Україні. Сюди відносять звичку керівних ланок підприємства завжди мати біля себе свого бухгалтера, недовіру стосовно нерозголошення комерційної таємниці та невпевненість у професіоналізмі працівників сторонньої компанії. Проте такі керівники, які не довіряють стороннім спеціалізованим фірмам, не беруть до уваги той факт, що такі компанії в силу своєї вузької спеціалізації забезпечені великою кількістю висококваліфікованих працівників, які ведуть багато фірм та мають хороший досвід у багатьох різних сферах діяльності [15, с. 339].

Поштовхом для розвитку українського

аутсорсингу стала криза, яка змусила багатьох керівників критично оцінити діяльність підприємства, проаналізувати бізнес-процеси. Прибутковість падала, витрати збільшувалися і потрібно було шукати шляхи оптимізації діяльності. У підсумку багато керівників прийшли до того, що виведення неприбуткових функцій підприємства за його межі, – ефективний інструмент скорочення витрат і звільнення часу і ресурсів для основної діяльності [8].

В Україні основними перешкодами для розвитку аутсорсингу є недостатня підтримка держави, складність контролю за діяльністю аутсорсера, непередбачуваність його економічного стану та інші. Окремі науковці вважають, що однією з головних перешкод є ненадійність партнерських відносин. Крім цього важливою в сучасних умовах господарювання є державна підтримка розвитку аутсорсингу. До прикладу, за рахунок державної підтримки та державних програм розвитку Індія й Ірландія стали лідерами ринку аутсорсингу у світі [7, с. 178-179].

Не зважаючи 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 [7, с. 179-180]: значна кількість незайнятих кваліфікованих кадрів; нижча оплата праці, ніж в європейських країнах і в США; достатньо високий рівень володіння іноземними мовами.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідження свідчить, що аутсорсинг є новим прогресивним методом організації управління діяльністю, який полягає у передачі функцій, які не стосуються основного виробництва, аутсорсинговим компаніям, які спеціалізуються саме на цьому і забезпечені висококваліфікованим персоналом. Отже, мова йде про принцип спеціалізації. Запровадження аутсорсингу на вітчизняних підприємствах – це новий вид співробітництва, який дозволить підприємствам ефективніше функціонувати, вивільнити додаткові ресурси і спрямувати їх на розвиток підприємства, а також суттєво посилити конкурентні позиції на ринку. Подальшої розробки потребують питання оцінки економічної ефективності впровадження аутсорсингу на підприємствах, вдосконалення законодавства України в цій сфері, а також налагодження механізму довіри до постачальників аутсорсингу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бравар Жан-Луи. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж-Л. Бравар, Р. Морган; пер. с англ. В. Денисов. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 260 с.
2. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд; [пер. с англ.] – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 176 с.
3. Классика экономической мысли: [Соч.] / Петти Вильям, Смит Адам, Рикардо Давид и др. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2000. – 302 с.
4. Штерн К. Стратеги, которые работают: Подход VCG.3 / К. Штерн, Дж. Стокмл; [пер. с англ.] – М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2007. – 496 с.
5. Полінкевич О. М. Обґрунтування аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів машинобудівних підприємств

Волинської області / О. М. Полінкевич // Економічний форум. – 2014. – № 2. – С. 144-148.

6. Куцин Є. М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу / Є. М. Куцин // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №1 – С. 213-217.

7. Дідух О. В. Сутність аутсорсингу та перспективи його застосування в Україні / О. В. Дідух // Економічний простір. – 2011. – №54. – С. 173-182.

8. Чи корисно ходити на сторону або Що таке аутсорсинг? [Електронний ресурс] // Аудиторсько-консалтингова Корпорація «Глобал Консалтинг». – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://gc.ua/uk/business-news/chi-korisno-xoditi-na-storonu-abo-shho-take-autsorsing/>.

9. Дзуліт З. П. Сутність та переваги рівнів аутсорсингу / З. П. Дзуліт, М. В. Матвійчук. // Збірник наукових праць ДЕГУТ. Серія «Економіка і управління». – 2013. – №23. – С. 299-307.

10. Микало О. І. Застосування аутсорсингу на промислових підприємствах: дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Микало Олександра Ігорівна – Київ, 2012. – 30 с.

11. Микало О. І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу: [Електронний ресурс] // Економічний простір. – № 37. – 2010. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2010\\_37/Statti/25.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_37/Statti/25.pdf).

12. Лученко В. Аутсорсинг на промислових підприємствах: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://luchenko.com>.

13. Орлова Е. Выделить и выиграть [Електронний ресурс] / Е. Орлова // Аналитический центр «Эксперт-Урал». – Режим доступу: <http://www.cb-ural.ru/index.php?page=14&id=16>.

14. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.

15. Поплюйко А. М. Бухгалтерський аутсорсинг: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні / А. М. Поплюйко. // Фінанси, облік і аудит. – 2011. – №18. – С. 335-340.

**Газуда Леся Михайловна, Салдан Татяна Юрьевна**

#### **АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Статья посвящена актуальной проблеме развития аутсорсинга в Украине. Исследована целесообразность передачи некоторых функций производства на аутсорсинг с целью улучшения экономического положения предприятия и получения дополнительных выгод за счет концентрации усилий на наиболее экономически выгодных бизнес-процессах. Основной задачей определено обоснование сущности понятия «аутсорсинг», обобщение и систематизация определений, методов реализации аутсорсинга в системе управления предприятиями, а также разработка предложений по их развитию. Проанализировано аутсорсинг как один из методов оптимизации затрат на современном этапе развития предприятия. Раскрыто предпосылки возникновения аутсорсинга в мире. Рассмотрены теоретические основы использования аутсорсинга на предприятии с целью снижения затрат на производство, улучшения качества и повышения конкурентоспособности продукции. Выделены основные факторы, обуславливающие необходимость принятия решения об аутсорсинге. Научный поиск, проведенный путем сравнений, позволил определить как изменился взгляд на источники конкурентных преимуществ компании за последние годы. Определены предпосылки перехода аутсорсинга на качественно новый, стратегический уровень, что связано с изменением функционального подхода с бизнес-процессов на процессный. Исследованы теоретико-практические подходы к формированию благоприятной среды для развития аутсорсинга в Украине. Освещены мировой опыт использования аутсорсинга. Обозначенные проблемы и перспективы развития аутсорсинга на территории Украины. Доказана необходимость поддержки государством данного направления деятельности, совершенствования контроля за деятельностью аутсорсера и улучшения качества партнерских отношений, а также необходимость совершенствования украинского законодательства в сфере аутсорсинга. Практическую значимость представляет исследование эволюционного процесса формирования среды для эффективного функционирования предприятий на основе аутсорсинга. Данные анализа основывают информационную базу для определения перспективных направлений внедрения аутсорсинга в Украине. Обобщение научно-теоретических и практических подходов к развитию аутсорсинга способствовало обрисовке перспективных направлений внедрения аутсорсинга в Украине.*

**Ключевые слова:** аутсорсинг, экстернализация, специализация, бизнес-процесс, «бухгалтеры, приходят».

**Gazuda L., Saldan T.**

#### **OUTSOURCING AS A INSTRUMENT FOR ENHANCING COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**

*The issue of outsourcing in Ukraine has been considered in the article. Feasibility of transferring some functions to outsource production to improve the economic situation of the company and acquiring additional benefits concentrating on the most cost-effective business processes have been investigated. The main objective are justification of the essence of the concept "outsourcing", generalization and systematization of definitions and methods of implementing outsourcing in the system of management, and elaboration of proposals for their development. Outsourcing as a method of cost optimization in the current development of the company has been analyzed. The appearance of outsourcing in the world has been revealed. Theoretical basics of outsourcing implementation on the enterprise aimed to reduce the production costs, improve the quality and competitiveness of products have been considered. Basic factors contributing to the necessity in taking decision on outsourcing have been identified. Scientific research conducted by comparisons allowed*

*determining how opinion has changed on the source of competitive advantage in recent years. Preconditions of outsourcing transition to a new, strategic level, reflecting a change in the functional approach to business process as a process one have been determined. Theoretical and practical approaches to creating a favorable environment for the development of outsourcing in Ukraine have been studied. The global experience of outsourcing has been highlighted. Problems and prospects of development of outsourcing in Ukraine have been outlined. The necessity of state support for this business, improvement of control over the activities of outsourcer and improvement the quality of partnerships and the need to improve Ukrainian legislation on outsourcing have been proved. The practical significance is the study of the evolutionary process of formation environment for the effective functioning of enterprises through outsourcing. Analysis data establish an information base for identifying promising areas of outsourcing in Ukraine. Synthesis of scientific-theoretical and practical approaches to development of outsourcing contributed to outlining promising areas of outsourcing in Ukraine.*

**Keywords:** *outsourcing, externalization , specialization, business process, "coming accountants".*

*Одержано 07.04.2015 р.*