



УДК 334.78

**ANALYSIS OF THE EXPEDIENCE OF TRANSFER OF FUNCTIONS OF THE ENTERPRISE TO OUTSOURCING****АНАЛІЗ ДОЦІЛЬНОСТІ ПЕРЕДАЧІ ФУНКЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА НА АУТСОРСІНГ****Samoilenko A.A. / Самойленко А.А.***c.t.s., as.prof./ к.т.н., доц., проф.*

ORCID0000-0001-9003-9918

*National University of Construction and Architecture, 31, Kyiv, Air Fleet ave., 03037**Київський національний університет будівництва і архітектури,**Kyiv, 31, Povitroflotskyi prosn., 03037***Kulik A.V. / Кулік А.В.***c.e.s., as.prof./ к.е.н., доц.*

ORCID:0000-0002-2601-3833

*Відкритий міжнародний університет розвитку людини «УКРАЇНА»**Kyiv, 23, Lvivska vul., 02000**Open International UNIVERSITY of Human Development «UKRAINE»**23, Lvivska str., Kyiv, 02000, Ukraine*

**Анотація.** Дослідження проблем використання аутсорсингу є актуальним і необхідним для визначення ефективності його використання в господарській діяльності торговельних підприємств, оскільки він надає можливість суттєво підсилити конкурентні переваги на ринку. Початок “епохи аутсорсингу” відносять до 60-х рр. ХХ ст., а саме – до 1962 р. Аутсорсинг означає, що незалежна стороння організація може зробити роботу дешевше чи краще, ніж аутсорсер. Залежно від завдань, які передаються на вирішення виконавцям, можна виділити такі види аутсорсингу: виробничий, бізнес-процесів, ІТ-аутсорсинг та географічний. Аналізуючи переваги, недоліки та ризики аутсорсингу можна побачити деякий дисбаланс між ними. Це призводить до обмеженості використання аутсорсингу українськими підприємствами, враховуючи що на сьогодні відсутній чіткий алгоритм здійснення аналізу, заснованого на критеріях доцільності аутсорсингу. Виважена політика розвитку аутсорсингу на українських підприємствах може наситити ринок конкурентоздатною продукцією високої якості і забезпечити належне місце в світовій економіці.

**Ключові слова:** аутсорсинг, ефективність аутсорсингу, доцільність аутсорсингу, функції аутсорсингу.

**Вступ.** Сьогоднішні умови функціонування торговельних підприємств обумовлені економічним розвитком і конкуренцією, сприяють застосуванню нових інструментів управління. Одним із яких є аутсорсинг, який з'явився не так давно, але вже встиг зарекомендувати себе як перспективний інструмент, який відкриває доступ до багатьох ресурсів. Він надає можливості торговельним підприємствам посилити свої конкурентні переваги на ринку. Така позиція і подальший її розвиток значно залежать від ефективності економічних, організаційних і стратегічних рішень щодо аутсорсингу. Зважаючи на це, дослідження проблем використання аутсорсингу є актуальним і необхідним для визначення ефективності його використання в господарській діяльності торговельних підприємств.

**Основний текст.** Термін “аутсорсинг” (“outsourcing”) походить від англійського “outsideresourceusing” – використання зовнішніх ресурсів.



Введення цього терміна в теорію менеджменту Б. Анікін і деякі інші вчені пов'язують із використанням ресурсів зовнішніх організацій або провайдерів в галузі інформаційних технологій.. Початок "епохи аутсорсингу" відносять до 60-х рр. XX ст., а саме – до 1962 р., коли було засновано Electronic Data System Corporation (EDS) – американську компанію що надає послуги в сфері інформаційних технологій, й мала свої представництва в 86 країнах світу.

Історично аутсорсинг уперше був визнаний як бізнес-стратегія у 1989 році, коли EastmanKodak найняв незалежні організації для закупівлі, запуску та обслуговування своїх систем обробки інформації, хоча інструментарій аутсорсингу був використаний набагато раніше протягом 70-х років в автомобілебудівній галузі. Регулярно застосовуваний протягом 90-х, інструмент аутсорсингу міцно інтегрувався в міжнародний бізнес. До 2001 року аутсорсингом вважали тільки передавання інформаційних функцій для виконання зовнішніми підрядниками. На сьогодні це всього один із видів аутсорсингу, що має назву ІТ-аутсорсинг. [1].

Із самого початку аутсорсинг, в основному, використовувався в таких сферах послуг, як, наприклад, професійні послуги охорони, логістики, виробництво деталей, клінінгові послуги, кейтеринг, управління інфраструктурою, технічне й адміністративне обслуговування споруд, послуги в секторі дозвілля та готельному секторі. Новий виток розвитку розпочався з 2009 року, коли в результаті світової фінансової кризи все більшу важливість аутсорсинг набув у сфері залучення людських ресурсів (HR), високотехнологічної індустрії (ІТ), операційного функціоналу "білих комірців", широкого спектра фінансових послуг.

На сьогодні аутсорсинг має чимало функцій і тлумачиться багатьма вченими по різному. Якщо проаналізувати інформаційні джерела то можна окреслити та визначення: аутсорсинг – це спрямована передача найменш прибуткових або економічно не ефективних бізнес процесів стороннім незалежним організаціям, які спеціалізуються на них, щоб зосередитись на основних функціях та зменшити витрати.

Отже, аутсорсинг означає, що незалежна стороння організація може зробити роботу дешевше чи краще, ніж аутсорсер. Відповідно, якщо компанія може забезпечити функції, які компанія виконує краще та дешевше, це зменшить витрати на випуск кінцевого продукту, бо кожна сторона буде робити саме те, що може, без додаткових зусиль та інвестицій у інші послуги.

Залежно від завдань, які передаються на вирішення виконавцям, можна виділити так види аутсорсингу:

- виробничий аутсорсинг – передачу окремих непрофільних виробничих процесів сторонній організації;
- аутсорсинг бізнес-процесів – передачу аутсорсеру низки неключових бізнес-процесів підприємства: це маркетинг, логістика, управління персоналом, бухгалтерський облік і т. д.;
- ІТ-аутсорсинг – передача підприємством частини функцій з управління й підтримки власних інформаційних ресурсів зовнішній спеціалізованій організації. [2]



Крім того, окремі вчені виділяють ще й географічний аутсорсинг, який здійснюється через переведення частини бізнесу на тривалий термін в країни з нижчими витратами на виробництво.

Аналітики очікують, що сегмент аутсорсингу, що включає в себе й різноманітні адміністративні завдання, буде швидко зростати. Проте, на практиці зростання частки аутсорсингу відбувається вповільненими темпами.

Причини цього, на думку деяких авторів, криються в дисбалансі достоїнств і недоліків подібних послуг (табл. 1) [3]

**Таблиця 1 - Переваги, недоліки й ризики аутсорсинга**

<i>Переваги</i>	<i>Ризики й недоліки</i>
Фокусування на основному виді діяльності	Втрата контролю над переданими функціями
Підвищення макропродуктивності за рахунок концентрації на головних напрямках і більше ефективного використання живої праці	Рентабельність оператора бізнесу попадає в залежність від ступеня економічної ефективності виробника
Доступ до ресурсів і фондів, яких немає в наявності (професійні кадри, фінансові, інформаційні ресурси, виробничі фонди)	Витік інформації
Зниження собівартості функцій, переданих на аутсорсинг	Зниження якості при несумлінності аутсорсера
Зниження ризиків за рахунок колективних інвестицій	Поява залежності від партнера, особливо якщо йому передані важливі функції або функції, пов'язані з обігом коштів
Підвищення якості	Ускладнення логістичних процесів
Відсутність необхідності мати в наявності мобілізаційні активи, інвестувати в другорядні напрямки діяльності	Соціальна напруженість і відкритий опір персоналу, переданого на сторону
Використання чужого досвіду й «алгоритмів» рішення проблем	Обмеження можливостей для навчання й росту своїх фахівців
Мінімізується залежність від суб'єктивних причин припинення бізнесівпроцесів (хвороба співробітників, конфлікт)	Можливість корупційної змови постачальника послуг (підрядника) з контролюючим його співробітником підприємства-замовника
Оскільки обсяг знань і кваліфікація кожного конкретного фахівця обмежені, використовуючи аутсорсинг, можна залучити «колективний» інтелект	Погроза відриву керівної ланки від бізнесу-практики
Доступ до новітніх технологій	Використання постачальником застарілих технологій, списування старих основних коштів і т. п.



Приймаючи рішення про залучення аутсорсингу, компанії часто керуються такими перевагами аутсорсингу:

**Фактор, що сприяє попиту.** Залучення додаткових трудових ресурсів.

**Зниження витрат.** Скорочення виплат, а також відсутність додаткового соціального пільгового пакета, який роботодавець надає своїм штатним співробітникам, заміна існуючих працівників.

**Гнучкість при розподілі витрат.** Включає в себе складання плану-графіка робіт, мобільність і скорочення постійного штату співробітників, залучення тимчасової робочої сили залежно від необхідності.

**Доступ до найкращих професійних навичок.** Може досягатися шляхом заміщення існуючих співробітників, доступ до локального резерву робочої сили та методів, доступних третім незалежним компаніям.

**Передбачувані, стандартизовані (міжнародні) процеси.** Керівництво та якість контрактних робіт, вплив на маржу та чистий прибуток постачальників.

**Концентрація капіталу та перебалансування регуляторних або бізнес-ризиків.** Особливо застосовне до сектору фінансових послуг. Концентрація професійних навичок, технологій і внутрішня взаємодія для вирішення поставлених завдань. [2]

Керуючись одним з важливих аспектів аутсорсингу – побудовою бізнес-відносин на рівні "замовник – виконавець", виділяють такі моделі аутсорсингу: горизонтальну (американську), пірамідальну (японську) та змішану. На відміну від горизонтальної моделі, за якої для вирішення одного поставленого завдання використовується більша кількість виконавців, пірамідальна модель передбачає більш довгострокову співпрацю на перспективу з можливістю розвитку галузевих і міжгалузевих кластерів. При цьому в практиці аутсорсингу європейських країн, включаючи Україну, простежується змішання пірамідальної та горизонтальної моделей.

Залежно від місцезнаходження замовника та виконавця і підпорядкованості між ними можна виділити такі види аутсорсингу:

- офшоринг – замовник і виконавець перебувають на території різних країн, при цьому виконавець є підрозділом замовника.
- аутсорсинг – замовник і виконавець перебувають на території однієї країни, при цьому виконавець є незалежним підприємством.
- офшорний аутсорсинг – є змішаним видом. Замовник і виконавець перебувають на території різних країн, але при цьому виконавець є незалежним підприємством.

Залежно від завдань, які передаються на вирішення виконавцям, можна виділити так види аутсорсингу:

- виробничий аутсорсинг – передача виробничих функцій виконавцеві.
- аутсорсинг бізнес-процесів – передача виконавцеві процесів, що не є основним видом діяльності замовника.
- IT-аутсорсинг – передача на обслуговування інформаційних систем замовника (наприклад, розробка або підтримка програмного обладнання, створення сайтів, обслуговування супутньої техніки). [2]



Таким чином, передача непрофільних і вузькоспеціалізованих напрямів діяльності замовника є однією з беззаперечних переваг аутсорсингу.

Однак, враховуючи останні дослідження, українські підприємці ще не скоро будуть використовувати аутсорсинг в повній мірі. Через недосконалість інформаційної бази та нормативної бази передаються лише вторинні виробничі функції: кол-центри, безпека, бухгалтерія тощо.

Аналіз існуючих методик та рекомендацій щодо запровадження аутсорсингу свідчать про відсутність чіткого алгоритму здійснення аналізу, заснованого на критеріях доцільності аутсорсингу та виконання робіт. Щоб визначити доцільність передачі будь-якої функції на аутсорсинг, її слід обов'язково розглянути з точки зору чотирьох аспектів [4]: стратегічна спрямованість, операційний потенціал, фінансова ефективність та можливості вдосконалення на підприємстві (рис. 1).

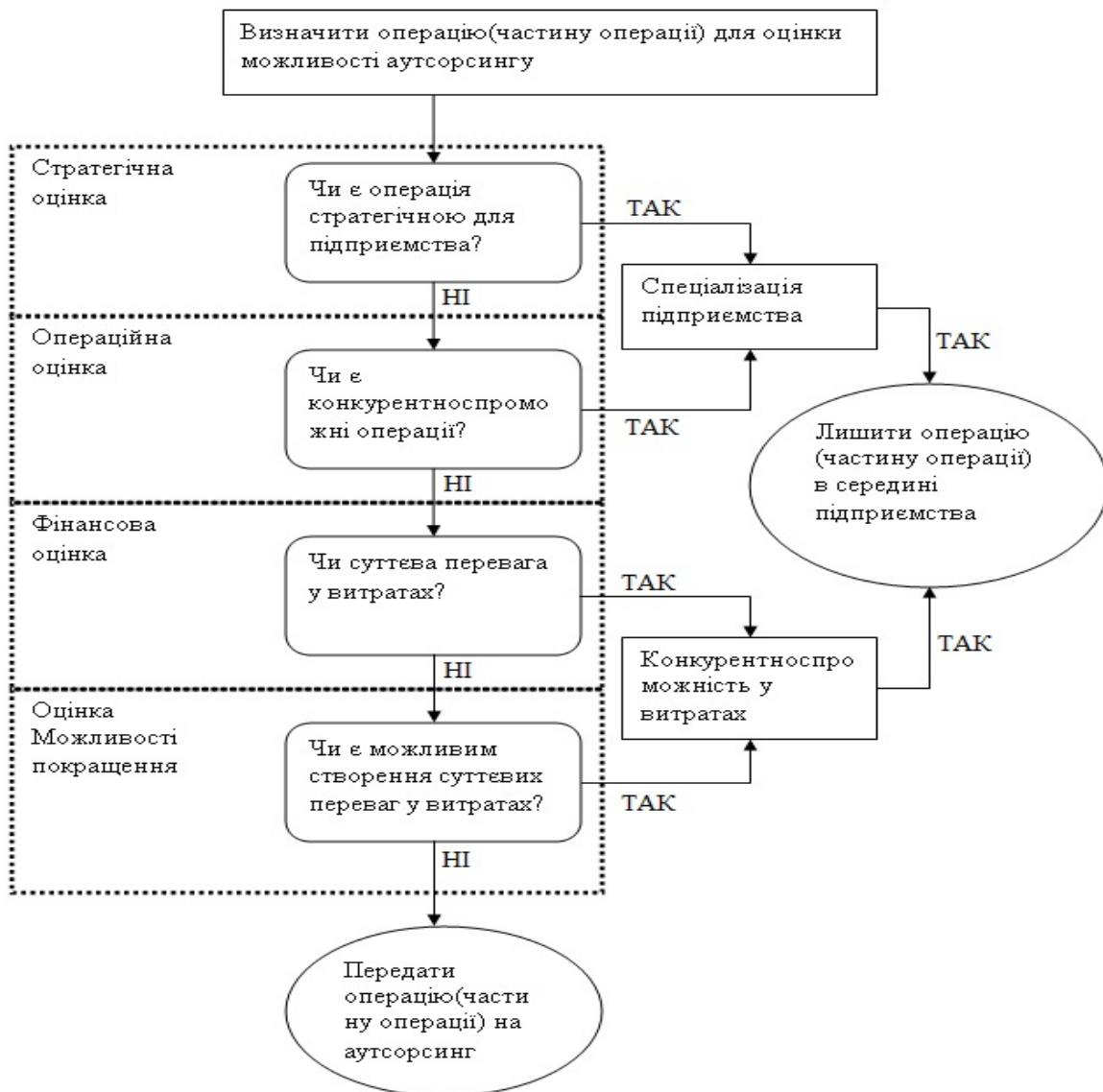


Рис. 1. Оцінка можливості аутсорсингу[4].

Зниження вартості проектів аутсорсингу також є важливим, але не головною причиною. Перехід до аутсорсингу спрямований насамперед на



підвищення ефективності бізнесу, тому економічна ефективність з'явиться, як тільки добре організований бізнес отримає додаткові переваги. Нерідкі випадки, коли відразу зменшують витрати на аутсорсинг (і одночасно отримують якісну гарантовану послугу).

Неможливо визначити загальні критерії ефективності аутсорсингу, оскільки є специфіка кожної компанії, структура виробництва, персонал тощо. Тому рішення про використання аутсорсингу повинно бути продуманим та обґрунтованим у кожному конкретному випадку.

Оскільки зростання міжнародних компаній триває на внутрішньому ринку, багато компаній усвідомлюють переваги переходу на аутсорсинг, але темпи розвитку та глибина застосування цього інструменту все ще не важливі. Послуги, які повністю передаються на найважливіші для бізнесу бізнес-процеси, такі як закупівлі чи логістика, все ще перебувають на стадії формування.

Ситуація ускладнюється тим, що українські аутсорсингові компанії, наприклад, не допомагають потенційним клієнтам, на відміну від західних гравців, які пильно стежать за бізнес-процесами, допомагають з вибором обладнання, передають технології.

На цьому етапі ринки аутсорсингу кожної країни перебувають на різних стадіях розвитку, для яких характерні відмінності в методах ведення бізнесу та бізнес-культурі, що дозволяє обговорити необхідність врахування специфіки українського бізнесу. З іншого боку, існують чіткі спільні риси через глобальний характер економіки та розмивання кордонів між економіками.

На українському ринку в умовах глобалізації для великих підприємств промислового спрямування доцільно крім непрофільних функцій підприємства (логістика, маркетинг) передавати на аутсорсинг частину виробничих функцій пов'язаних з виготовленням напівфабрикатів а комплектуючих, залишивши за собою лише складальну функцію. Це дозволить як підвищити якість комплектуючих за рахунок більш досконалого обладнання так і відмовитися від заготівельного та допоміжного виробництва. Середній та малий бізнес в свою чергу може зайняти нішу надання аутсорсингових послуг для великих підприємств що зумовить взаємовигідну співпрацю та можливості виходу на зовнішній ринок як самостійно так і в кооперації з крупним бізнесом.

Виважена політика розвитку аутсорсингу на українських підприємствах може наситити ринок конкурентоздатною продукцією високої якості і забезпечити належне місце в світовій економіці.

### **Список використаних джерел**

1. Микало О. І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу: [Електронний ресурс] //Економічний простір № 37. 2010// УДК 339.138. - 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)

2. Стахурська О. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тендер-ції та перспективи. Юрист&закон. 2017. №38. URL: [http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA010850](http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850).

3. Тищенко О. М. Аутсорсинг як фактор ефективності підприємств



будівельної галузі / О. М.Тищенко, В. Є Хаустова // Проблеми економіки № 4, 2012. – С.129-135

4. А. М. Горячко. Аналіз ефективності передачі функцій підприємства на аутсорсинг [Електронний ресурс] //Ефективна економіка № 3, 2012 // УДК 658.5. - Режим доступу <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1017><http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1017>

***Abstract.** The study of the problems of outsourcing is relevant and necessary to determine the effectiveness of its use in the economic activity of commercial enterprises, as it provides an opportunity to significantly strengthen the competitive advantage in the market. The beginning of the "era of outsourcing" dates back to the 60's of the twentieth century, namely - until 1962. Outsourcing means that an independent third-party organization can do the job cheaper or better than an outsourcer. Depending on the tasks that are delegated to performers, the following types of outsourcing are distinguished: production, business processes, IT outsourcing and geographical. Analyzing the advantages, disadvantages and risks of outsourcing, you can see some imbalance between them. This leads to limited use of outsourcing by Ukrainian entrepreneurs, given that today there is no clear algorithm for analysis based on the criteria of expediency of outsourcing. A prudent policy of outsourcing development at Ukrainian enterprises can saturate the market with competitive high-quality products and ensure a proper place in the world economy.*

***Key words:** outsourcing, efficiency of outsourcing, expediency of outsourcing, outsourcing functions.*