

## Аутсорсинг як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства

Тонюк М.О.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємств  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана

У статті досліджено динаміку розвитку аутсорсингу, зокрема, в Україні. Розглянуто місце України на світовому ринку цих послуг та тенденції розвитку цієї сфери. Запропоновано основні наукові підходи до визначення цього поняття, визначено основні переваги та недоліки використання аутсорсингу на вітчизняних підприємствах. Проаналізовано теоретичні засади застосування аутсорсингу. За результатами оцінки підтверджено необхідність використання стратегії аутсорсингу на підприємствах, а також необхідність удосконалення українського законодавства, яке його регулює. Виокремлено ринок ІТ-аутсорсингу як найперспективніший та найрозвинутіший у цій сфері.

**Ключові слова:** аутсорсинг, управління підприємством, ІТ-сфера, виробничий аутсорсинг, законодавче підґрунтя, зниження витрат.

Тонюк М.А. АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье исследована динамика развития аутсорсинга, в частности, в Украине. Рассмотрены место Украины на мировом рынке этих услуг и тенденции развития данной сферы. Предложены основные научные подходы к определению этого понятия, определены основные преимущества и недостатки использования аутсорсинга на отечественных предприятиях. Проанализированы теоретические основы применения аутсорсинга. По результатам оценки подтверждены необходимость использования стратегии аутсорсинга, а также необходимость совершенствования украинского законодательства, которое его регулирует. Выделен рынок ИТ-аутсорсинга как самый перспективный и наиболее развитый в этой сфере.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, управление предприятием, ИТ-сфера, производственный аутсорсинг, законодательная база, снижение затрат.

Tonyuk M.O. OUTSOURCING AS AN EFFECTIVE TOOL OF ENTERPRISE FUNCTIONING

In the article there were explored the dynamics of outsourcing, particularly in Ukraine. Ukraine's place on the world market for these services and trends in this area were reviewed. The basic scientific approaches were used to define the concept, the main advantages and disadvantages of outsourcing in Ukrainian companies were found. Theoretical principles of outsourcing were analyzed. The evaluation confirmed the need for outsourcing strategy in domestic companies, as well as the need to improve Ukrainian legislation in this area. IT-outsourcing market was determined as the most promising and developed in this area.

**Keywords:** outsourcing, business management, IT-sphere, production outsourcing, legal framework, reduction of costs.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Для створення підприємства необхідні фінансові та людські ресурси, компетентні співробітники, що іноді неможливо забезпечити «власними» зусиллями. Необхідність пошуку альтернативного варіанта вирішення цього питання сприяє поширенню послуг аутсорсингу, послуг, які спрощують процеси прийняття рішень і управління підприємствами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Українська асоціація підприємств ІТ-аутсорсингу України дає найкращу інформацію щодо ситуації в даній сфері на ринку.

Більшість джерел є англомовними, адже в інших країнах аутсорсинг більш розвинений. Отже, вони мають більш достовірну інформацію про нього.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак в більшості наукових публікацій майже не розкриваються переваги та недоліки аутсорсингу в аспекті стратегічного менеджменту підприємств, проблеми та можливості його розвитку в Україні.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Головними завданнями постають дослідження та розкриття концептуальних засад і особливостей застосування

аутсорсингу в управлінні підприємством, а також пошук шляхів удосконалення використання людського потенціалу, впровадження нових управлінських інструментів для успішного виконання завдань, поставлених перед підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аутсорсинг – це практика, в якій фізична особа або компанія виконує завдання, надає послуги або виробляє продукцію для іншої компанії, функції якої могли б бути або, як правило, виконуються всередині фірми. Аутсорсинг використовується компаніями, щоб скоротити витрати.

Окрім економії на трудових і накладних витратах, до причин компанії використовувати аутсорсинг включають поліпшену ефективність, велику продуктивність і можливість зосередитися на основних продуктах і функціях бізнесу. До того ж все більше компаній звертають увагу на провайдерів аутсорсингу як на інноваційні центри. Згідно з даними опитування 2016 року аутсорсингової компанії "Deloitte" 35% респондентів вважають, що вони зосереджені на вимірюванні інновацій доданої вартості в їх аутсорсингових партнерських відносинах.

Однією з основних перешкод на шляху активного впровадження аутсорсингу на підприємствах України є відсутність визначення процесів аутсорсингу та їх нормативно-правового регулювання, контролю та відповідальності за порушення.

Згідно зі ст. 6 Цивільного Кодексу України «сторони мають право укласти договір, який

не передбачений актами цивільного законодавства, але відповідає загальним засадам цивільного законодавства» [1, с. 1].

А вже у ст. 627 «сторони є вільними в укладенні договору, виборі контрагента та визначенні умов договору з урахуванням вимог Кодексу, інших актів цивільного законодавства, звичаїв ділового обороту, вимог розумності та справедливості» [1, с. 11].

Також важливим законом для аутсорсингу є Закон України «Про зайнятість населення», де в п. 5 ст. 50 сказано про заборону «залучати до роботи працівників, що наймаються суб'єктами господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні, для подальшого виконання ними роботи на інших підприємствах, в установах та організаціях у разі, коли у такого роботодавця протягом року здійснено скорочення чисельності (штату) працюючих; не дотримано нормативу чисельності працівників основних професій, задіяних у технологічних процесах основного виробництва; передбачається виконання робіт у шкідливих, небезпечних та важких умовах праці, а також робіт за основними професіями технологічного процесу основного виробництва» [1, с. 3].

Статтю 39 Закону «Про зайнятість населення» передбачається доповнити новими нормами договір, якими встановлено строк, на який видається дозвіл на наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця; строк, протягом якого приймається рішення про видачу такого дозволу або відмову у його видачі; визначено

Таблиця 1

### Переваги та недоліки аутсорсингу

Переваги	Недоліки
Зниження вартості функцій, які передаються	Можлива втрата контролю над ресурсами
Покращення якості та надійності	Зменшення продуктивності працівників
Надання можливості концентрації на основному процесі	Виникнення витрат на процес передачі функцій
Можливість дізнатися про нові технології та ресурси	Можливість випуску неякісних товарів
Ліквідація операційних витрат	Загроза рейдерської атаки з боку аутсорсера
Більш швидкий вихід товарів на ринок	Ризик потрапляння комерційної інформації до конкурента
Можливість створити більш ефективну систему управління	Відсутність чітких правил співпраці підприємства та аутсорсера
Зниження витрат на персонал за рахунок його зменшення	Необхідність співпраці лише з одним аутсорсером
Можливість виходу на нові ринку для підприємства	Необхідність чіткого планування витрат
Завдання виконуються швидше і краще	Новизна сфери аутсорингу в Україні

підстави для відмови у видачі зазначеного дозволу та його анулювання, а також передбачено, що видача, переоформлення, анулювання дозволу, видача його дублікату здійснюється на безоплатній основі [1, с. 2].

Але, незважаючи на недосконалість законодавчої бази, що регулює аутсорсинг в Україні, існують такі причини його використання на підприємствах: низькі експлуатаційні та трудові витрати є одними з основних причин, з яких компанії обирають аутсорсинг. Аутсорсинг дає змогу компаніям використовувати глобальну базу знань через максимізацію вигоди реструктуризації, зниження ризику, вільні внутрішні ресурси для інших цілей підприємства, доступність капітальних коштів. Усі переваги та недоліки наведено у табл. 1.

Вчені виділяють такі види аутсорсингу: аутсорсинг бізнес-процесів, виробничий аутсорсинг та географічний, який здійснюється через переведення частини бізнесу на тривалий термін в країни з нижчими витратами на виробництво. Спеціалісти Інституту аутсорсингу (The Outsourcing Institute, USA) у своїх дослідженнях виділяють ІТ-аутсорсинг як лідера ринку сучасного аутсорсингу.

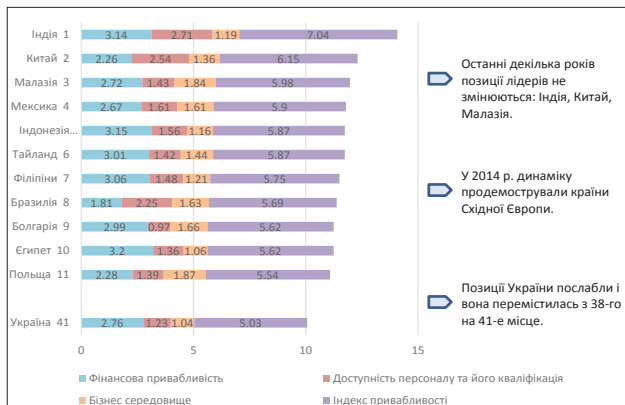


Рис. 1. Основні гравці ІТ-аутсорсингу

Відповідно до рис. 1 найвищий індекс привабливості мають Індія, Китай та Малайзія: 7,04; 6,15; 5,98 відповідно. Щодо України, то її індекс привабливості склав лише 5,03 [8, с. 47].

ІТ-аутсорсинг в Східній Європі дає змогу компаніям Західної Європи і Північної Америки отримувати загальні вигоди від часового поясу і культурної близькості країн. Такі країни, як Білорусь, Росія і Україна, є перспективними для розвитку ІТ-аутсорсингу в Східній Європі.

ІТ-аутсорсинг в Східній Європі перебуває на підйомі через низьку вартість, але висококваліфіковану робочу силу, наявну в цьому

регіоні, а також його географічну та культурну близькість.

Багато компаній вибирають традиційний аутсорсинг азіатських напрямів. Однак для розробки програмного забезпечення та безпеки потреби збільшуються, тому компанії почали віддавати перевагу географічно ближчим партнерам.

У 2015 році кількість ІТ-фахівців, що працюють для ІТО компаній Центрально-Східної Європи (не включаючи Росію), досягла 95,000, що на 9% більше для таких країн, як Україна [8, с. 45].

Протягом останніх 10 років Україна завдяки своєму потенціалу в ІТ-сфері посіла провідне місце на ринку ІТ-аутсорсингу. Саме тому країни Західної Європи та США віддають перевагу Україні в сфері ІТ-аутсорсингу, а не іншим країнам Східної Європи. Доказом цього є те, що більшість компаній США має своє представництво в Україні.

Зазвичай українські ІТ-спеціалісти мають офіси у Львові, Дніпропетровську, Одесі, Харкові та у Києві. Згідно з рис. 2 можна сказати, розглядаючи великі міста України, що найбільша кількість працівників (>10 000 ос.) працює в Києві, а найменша (<1 000 ос.) – в Одесі.

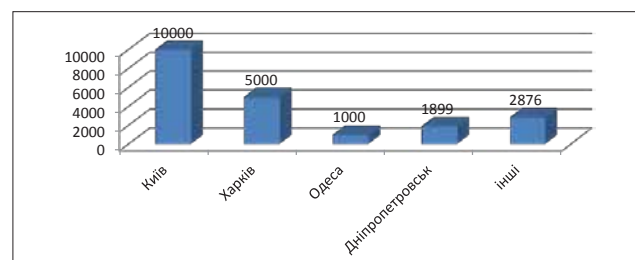


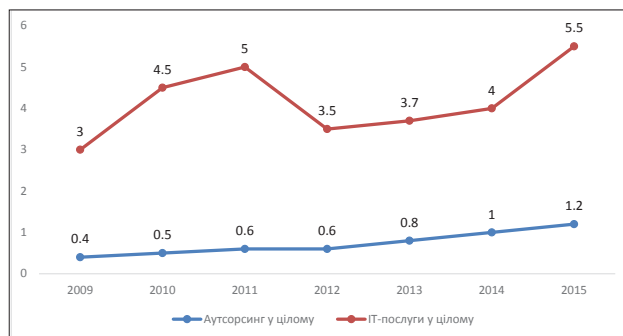
Рис. 2. Кількість працівників в сфері аутсорсингу за 2015 рік в Україні, ос. [8, с. 28]

В сфері аутсорсингу Україну робить бажаним та перспективним партнером активність та готовність до нових знань представників цього сектору. Серед найбільш відомих гравців ринку слід назвати таких, як «Інформаційні Технології», «Інком», «GlobalLogic Україна», «Luxoft», «AMI», «Сітронікс VERNA», «Арт-Мастер», «SoftServe». При цьому недостатня оплата праці за ці послуги всередині країни спричинює виїзд спеціалістів закордон. Відомо, що Польща займається пошуком ІТ-спеціалістів саме в Україні, а Німеччина використовує 6% всіх можливостей українського аутсорсингу. У 2016 році обсяг послуг, що надаються в Україні, досяг \$1,1 млрд., а число ІТ-фахівців, що працюють в цій галузі, досягло 25 000 осіб [8, с. 28].

Галузь ІТ-аутсорсингу України має низку переваг порівняно з конкурентами. Велика кількість історій існує про зарубіжні компанії, які успішно створили свої R&D центри в Україні після невдалої спроби працювати з індійськими компаніями. Основними відмінностями між роботою з українськими розробниками та індійськими є орієнтований на результати підхід українських розробників, глибина їх участі в проектах, а також їх сильні математичні й технічні фони. Ці конкурентні переваги роблять українських програмістів найбільш ефективними в індустрії аутсорсингу (рис. 3).

Відповідно до рис. 4 з 2012 року аутсорсинг та ІТ-аутсорсинг мали зріст, в якому ІТ-аутсорсинг перевищував зростання аутсорсингу загалом.

Що стосується виробництва, то цей ринок ще не сформований через низький рівень довіри до аутсорсингу та неспіввідношення ціни та якості послуг. Хоча деякі вітчизняні виробники домашнього текстилю розміщують замовлення в Китаї, закупаючи матеріали в Україні та залишаючи за собою розробку колекцій, управлінські функції й продаж продукції, мотивуючи це більш низькою вартістю робочої сили, ніж в Україні [4, с. 21].



**Рис. 4. Темпи зростання ринку аутсорсингу та ІТ-аутсорсингу за 2009–2015 роки, млрд. дол. [8, с. 35]**

**Висновки з цього дослідження.** Аутсорсинг є одним з найефективніших способів ведення бізнесу, що сприяє впровадженню інновацій і покращенню інтеграційних зв'язків вітчизняних підприємств як у межах країни, так і поза нею; максимізації вигоди реструктуризації підприємств; зниженню ризиків та вивільненню внутрішніх ресурсів для інших цілей підприємства.

На сучасному етапі господарювання Україна є менш пристосованою до умов, які диктує ринок аутсорсингу, і це значно відображається на її показниках індексу привабливості (41-е місце зі значенням 5,03).

Україна є найбільшою в ІТ-індустрії аутсорсингу в Східній Європі

Темпи зростання галузі на 2016 рік становлять 20%

Більше 1 000 ІТ-аутсорсинг компаній

+ 25 000 фахівців, зайнятих в ІТ-індустрії аутсорсингу

Україна має більше 800 університетів і коледжів

Більшість українських ІТ-фахівців (70%) працює на американських або європейських клієнтів

Низка урядових ініціатив, запроваджених для підтримки і просування українцям ІТ-індустрії

**Рис. 3. Особливості ІТ-індустрії в Україні**

Основною перешкодою для розвитку аутсорсингу в українській економіці є недосконала законодавча база. Ще однією перешкодою, яку необхідно відзначити, є недостатня інтеграція з ЄС.

Незважаючи на це, Україна має великі перспективи у сфері ІТ-аутсорсингу порівняно із аутсорсингом загалом. За рахунок великої кількості висококваліфікованих та ефективних працівників, яка з кожним роком швидко зростає, аутсорсингові підприємства стають

більш привабливими для припливу іноземного капіталу та інвестицій з боку ЄС та США.

Отже, ринок аутсорсингових послуг знаходиться на стадії розвитку, а для каталізації його адаптивного процесу в Україні та подолання наявних проблем необхідні редагування законодавства, що його регулює; залучення іноземних інвесторів до українських підприємств, що ведуть аутсорсингову діяльність в сфері ІТ; активна співпраця із закордонними фірмами.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Про зайнятість населення : Закон України від 5 липня 2012 року № 5067-VI // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2013. – № 24. – Ст. 243.
2. Барбаш А. Аутсорсинг в Україні: тенденції і прогнози / А. Барбаш [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.it4business.ru/business/2149>.
3. Герасимчук Ю. Історичний розвиток аутсорсингу, переваги та можливості, ризики аутсорсингу / Ю. Герасимчук // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – 2004. – № 23–24. – С. 284.
4. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. – 2009. – № 8(573). – С. 16–24.
5. Матвій І. Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні / І. Матвій. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», кафедра менеджменту організацій, 2013.
6. Смирнова Т. Тенденції розвитку українського ринку аутсорсингу ІТ-послуг / Т. Смирнова, Ю. Голей // Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації : матеріали V міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів від 14 лютого 2014 року.
7. Ноздріна Л. Аутсорсинг ІТ-проектів в Україні / Л. Ноздріна // Управління проектами: стан та перспективи : тези доп. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [conference.nuos.edu.ua](http://conference.nuos.edu.ua).
8. Цибуляк Б. Використання аутсорсингу для захисту інформаційних систем / Б. Цибуляк. – Львів : Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, 2013.
9. Report: Ukraine asserts itself as major software development powerhouse // Сайт Українських ІТ-аутсорсинг компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hi-tech.org.ua>.
10. Ладнай М. Дослідження особливостей кадрового консалтингу в Україні / М. Ладнай // Управління розвитком. – 2012. – № 1(122). – С. 169–171.