

УДК

*Усова Г.В., Митрофанова А.О. (Usova G.V, Mitrofanova A.O)*

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГУ  
НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ  
PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT TO  
OUTSOURCING AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE**

Донецький Національний технічний університет

Автомобільно – Дорожній інститут

Кафедра «Менеджмент організацій»

84646 м.Горлівка

Кірова, 51

тел.: (0624) 55-29-67

e-mail: inst@adidonntu.org.ua

**Анотація.** В статті проаналізовано сучасний стан і тенденції використання аутсорсингових послуг на промислових підприємствах України, виділені основні проблеми недостатнього використання аутсорсингу вітчизняними підприємствами та запропоновано заходи щодо ефективного розвитку аутсорсинга на українському ринку.

**Ключові слова:** аутсорсинг, ринок аутсорсингу, аутсорсинг бізнес-процесів, конкурентні переваги.

**Annotation.** In article the current condition and use tendencies services outsourcing at the industrial enterprises of Ukraine is analysed, the basic problems of slow use of outsourcing are allocated by the domestic enterprises and actions for effective development of outsourcing in the Ukrainian market are offered.

**Keywords:** outsourcing, the outsourcing market, outsourcing business - of the processes, competitive advantages.

**Вступ.** Одним із сучасних інструментів управління, який дає підприємству можливість 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) — 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 [1].

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 [2].

**Постановка завдання.** Проблеми сутності, завдань та ефективності аутсорсингу досліджували ряд вітчизняних та іноземних економістів, зокрема Ж.-Л. Бравар, Р. Морган, Д. Дойл, Н. Чухрай, В. Лученко, А. Коптелов, Крилов та ін. Однак питання проблем та перспектив застосування аутсорсингу на промислових підприємствах України потребують подальшого дослідження.

Сутність концепції аутсорсингу полягає в передачі виконання процесів підприємства зовнішнім виконавцям для забезпечення стратегічних переваг. Стратегічними перевагами можуть виступати: можливість концентрації уваги на ключових компетенціях, найбільш раціональний розподіл основних фондів, економія поточних ресурсів, доступ до новітніх технологій, можливість залучення висококваліфікованих фахівців, підвищення швидкості виходу на нові

ринки тощо. У стратегічній перспективі застосування аутсорсингу спрямоване на завоювання міцних позицій на ринку, що зокрема виражається в створенні позитивного іміджу підприємства, розширенні кола споживачів, підтримці довгострокових ділових зв'язків з контрагентами.

Україна має сприятливий економічний клімат для успішного розвитку національного ринку аутсорсингу. Дослідження, проведені Н. Чухрай, засвідчують, що досить популярними в Україні є аутсорсинг послуг з обслуговування комп'ютерного обладнання та інформаційних систем, бухгалтерський і фінансовий аутсорсинг, реорганізації та ліквідації підприємств, митного оформлення товарів, розробки, впровадження і технічної підтримки проектів, транспортування вантажів, розробка, адаптування і впровадження програмного забезпечення логістичних процесів, проведення аудиту, юридичний аутсорсинг тощо.

Відповідно до останнього дослідження організації «Українська Ні-Tech ініціатива», обсяг ринку аутсорсингу в 2010 році в Україні склав \$530 млн.

На сьогоднішній день експерти відзначають тенденцію все більш частого звертання вітчизняних фірм до послуг аутсорсингових компаній. За останнім даними компанії "Аплінк", до кінця 2010 р. ними скористалися близько 25% усіх підприємств, що працюють в Україні, при цьому тільки з грудня 2009 року їх кількість збільшилася приблизно на 5% (табл 1) [3].

Таблиця 1

**Кількість вітчизняних компаній, що користуються послугами аутсорсерів (%)**

Початок 2008 р	Початок 2009 р	Кінець 2010 р
16 %	20%	25%

Найбільшого розвитку в Україні досяг аутсорсинг бізнес-процесів. У той же час виробничий аутсорсинг поки що знаходиться на стадії свого зародження. Виробничий аутсорсинг передбачає передачу стороннім організаціям або цілковито виробничих функцій, або розміщення виробництва окремих вузлів, заготівель та комплектуючих, або ж передача на сторону функцій пов'язаних з транспортуванням, ремонтом устаткування, підготовкою виробництва, налагодженням виробничих ліній.

Ключовою особливістю вітчизняних промислових підприємств є наявність повного виробничого ланцюжка на кожному підприємстві. Усі основні елементи виготовляють на підприємствах з вихідної сировини, а обсяг закупівель готових деталей мінімальний. За таких умов внаслідок різних рівнів економії на масштабі ряд виробництв виявляється неефективним в умовах падіння обсягів виробництва.

Провідні світові виробники одержують додану вартість за рахунок розробки конструкції машин, збору, продажу запчастин і сервісних послуг. Власне виробництво, як правило, складає 10-50 деталей. Виробництво комплектуючих часто зосереджене в декількох спеціалізованих компаніях, які можуть забезпечити масовість виробництва, що дозволяє знизити собівартість і сконцентруватися на розвитку продукту. Загальна глибина виробництва на західних промислових підприємствах в середньому становить 20-40%, тоді як вітчизняні підприємства є вертикально інтегрованими виробничими комплексами.

Окрім того, на вітчизняних промислових підприємствах наявні такі проблеми, як застарілі зразки техніки та комплектуючі в складі кінцевого продукту, застаріле й зношене устаткування, що змушує використовувати неефективні методи виробництва. Для вирішення зазначених проблем такі підприємства потребують масштабних інвестиційних програм. Однак вони можуть виявитися неефективними в силу неефективної моделі

виробництва, заснованої на використанні повного циклу виробництва. Наявних у розпорядженні підприємств ресурсів не вистачить для вирішення всіх зазначених проблем, а інвестиції зі збереження наявної моделі виробництва можуть виявитися неефективними витратами ресурсів підприємства.

У такій ситуації потрібно визначитися із пріоритетними напрямками й відмовитися від ідеї повного циклу виробництва. Ефективним інструментом для цього може стати використання досвіду й моделей вибудовування виробничого циклу провідними міжнародними корпораціями, зокрема аутсорсингу.

Український аутсорсинг має потребу в маркетингу і рекламі, підтримці з боку органів влади, якої поки не спостерігається. Зараз виникає безліч перешкод для його подальшого розвитку: проблеми з імпортом дослідного обладнання для виконання дослідницьких проектів, відсутність технопарків з розвинутою інфраструктурою та зв'язками з навчальними закладами, системні проблеми підготовки кадрів українськими вузами [1].

Слід зазначити, що особливістю застосування аутсорсингу в Україні є його епізодичність та фрагментарність. В Україні найчастіше до послуг аутсорсерів промислові підприємства звертаються в умовах кризових чи передкризових станів, тобто, лише при виникненні серйозних труднощів у власній діяльності, акцентуючи увагу на можливості зниження витрат. Аутсорсинг повинен стати частиною стратегії управління компанією, а не просто видом партнерської взаємодії чи кооперації [4].

Найбільш поширеними причинами, які сповільнюють темпи використання аутсорсингу вітчизняними промисловими підприємствами, є невпевненість у професійності потенційного виконавця та економічна не вигідність передачі. Ці дві причини свідчать про слабо розвинутий ринок аутсорсингових послуг в Україні. Серед інших причин доцільно виділити: неволодіння інформацією про послугонадавачів та можливість

витоку конфіденційної інформації. Ще одним обмежником широкого використання переваг аутсорсингу є недостатньо розвинуте інфраструктурне і інституціональне середовище здійснення аутсорсингових операцій.

Однією з причин повільного впровадження аутсорсингу на промислових підприємствах України є відсутність відповідного законодавчого визначення і регулювання процесів аутсорсингу.

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

Для ефективного розвитку аутсорсинга необхідно:

- поліпшення законодавства (включаючи нормативні акти, трудове законодавство та ін.);
- перегляд податкової системи;
- проведення масштабних конференцій і симпозіумів;
- маркетингова активність;
- відновлення освітньої системи.

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.

**Результати.** Аутсорсинг є новим і достатню потужним інструментом управління підприємством, 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. Вітчизняні підприємства все ще будують свою діяльність на принципах «натурального виробництва», коли задіяне власне виробництво заготівель, власні ремонтні та інструментальні дільниці, власні ремонтно-будівельні та транспортні дільниці. На передачу в аутсорсинг виробничих функцій переходять лише за умови, коли стан устаткування вже не в змозі задовольняти потреби у виробництві тих чи інших вузлів та агрегатів. Отже, виробничий аутсорсинг на вітчизняних промислових підприємствах може бути реалізованим лише тоді, коли на підприємствах будуть здійснені серйозні проекти по їх реструктуризації, зокрема у сфері організації виробничих процесів.

**Висновки.** Таким чином, аутсорсинг став важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг підприємства. В Україні цей процес відбувається не так швидко, однак із загостренням конкуренції на внутрішньому ринку, розвитком інтеграційних процесів все більше підприємств визнають його переваги і доцільність використання. Зараз український ринок аутсорсингу знаходиться на стадії становлення та має величезні перспективи розвитку. З кожним роком кількість підприємств, які використовують послуги аутсорсингу, збільшується. Вітчизняні підприємства за умілого використання аутсорсингу зможуть вдосконалити технологію і організацію виробничо-господарської діяльності, поліпшити

якість продукції і знизити її собівартість, а отже, зміцнити свої позиції на ринку.

### **Література**

1. Загородній А.Г «Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства», 2011
2. Бравар Ж., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. — Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007.
3. Бабій М. А. Аутсорсинг як нова концепція ведення бізнесу // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. - № 6 (35)
4. Яцкевич И.В. Аутсорсинг: виды, проблемы и перспективы, 2011– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Nvbdfa/2011\\_2/iazkevic.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvbdfa/2011_2/iazkevic.pdf).

### **Рецензенти:**

Полуянов В.П – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економіка та фінанси» Донецького Національного технічного університету Автомобільно – Дорожного інституту

Загледа Р.Ю – доцент Донецького Національного технічного університету Автомобільно – Дорожного інституту

### **Дані про авторів:**

Усова Ганна Володимирівна – асистент кафедри «Менеджмент організацій» Автомобільно – Дорожного інституту, м.Горлівка, Б.Димитрова буд 68 кв 21, дом. тел. (06242) 521402, usova-anna@yandex.ru

Митрофанова Анастасія Олександрівна – магістр Автомобільно – Дорожного інституту Дон НТУ, м.Горлівка, 40 років України буд 23 кв 21, [nastenka2291@mail.ru](mailto:nastenka2291@mail.ru)



## РЕЦЕНЗІЯ

На статтю Усової Г.В., Митрофанової А.О. «Проблеми та перспективи розвитку аутсорсингу на промислових підприємствах України»

В статті проаналізовано сучасний стан і тенденції використання аутсорсингових послуг на промислових підприємствах України, виділені особливості та основні причини повільного використання аутсорсингу вітчизняними підприємствами. Визначено шляхи вирішення зазначених проблем, а саме запропоновано заходи щодо ефективного розвитку аутсорсинга на українському ринку.

Для ефективного розвитку аутсорсинга на українському ринку необхідно поліпшити законодавство в сфері застосування аутсорсингових послуг, переглянути податкову систему, заохочувати в проведенні масштабних конференцій і симпозіумів, відновити освітню систему.

Застосовуючи аутсорсинг, підприємство може суттєво знизити свої витрати завдяки спрощенню процесу виробничо-господарської діяльності, отриманні послуг у момент коли виникає така потреба, залученні висококваліфікованих фахівців для розв'язання певних проблем, скороченню витрат на науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи та ін.

Стаття Усової Г.В., Митрофанової А.О. «Проблеми та перспективи розвитку аутсорсингу на промислових підприємствах України» рекомендована для публікації.

Д.е.н., професор,  
завідувач каф. «Економіка та фінанси»  
АДІ ДВНЗ «ДонНТУ»

В.П. Полуянов

## РЕЦЕНЗІЯ

На статтю Усової Г.В., Митрофанової А.О. «Проблеми та перспективи розвитку аутсорсингу на промислових підприємствах України»

Український ринок аутсорсингу знаходиться на стадії становлення та має величезні перспективи розвитку. В статті розглянуто основні проблеми, перспективи та необхідність впровадження аутсорсингу на промислових підприємствах України. Адже завдяки умілому використанню аутсорсингу промислові підприємства зможуть вдосконалити технологію і організацію виробничо-господарської діяльності, поліпшити якість продукції і знизити її собівартість.

Існує багато проблем повільного використання аутсорсингових послуг промисловими підприємствами України, серед яких відсутність відповідного законодавчого визначення і регулювання процесів аутсорсингу, менший порівняно із зарубіжними досвід роботи на ринку аутсорсингових послуг, невпевненість у професійності аутсорсингової компанії, недостатньо розвинуте інфраструктурне і інституціональне середовище здійснення аутсорсингових операцій.

Але з кожним роком кількість підприємств, які користуються аутсорсинговими послугами збільшується, що свідчить про розвиток ринку аутсорсингу в Україні. Використання аутсорсингу дасть українським підприємствам можливість посилити свої конкурентні переваги на ринку на основі підвищення ефективності бізнес-процесів та якості продуктів і послуг.

Доцент,  
АДІ ДВНЗ «ДонНТУ»

Р.Ю Заглада