

Т.С. ПІЧУГІНА, К. ТОДОЩАК

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГУ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуто питання використання аутсорсингу діяльності підприємств, зокрема визначено ряд правових колізій при застосуванні аутсорсингу в сфері управління персоналом. Також, визначені функціональні напрями діяльності підприємств де найчастіше застосовується аутсорсинг. Розглянуто історичні причини та особливості виникнення явища аутсорсингу, наведена логічна послідовність явищ, які вплинули на зародження аутсорсингу. Розширено та доповнено етапи становлення та розвитку аутсорсингу.

Ключові слова: аутсорсинг, персонал, управління персоналом, підприємство, IT- аутсорсинг.

В статье рассмотрены вопрос использования аутсорсингу деятельности предприятий, в частности определен ряд правовых коллизий при применении аутсорсингу в сфере управления персоналом. Также, определенные функциональные направления деятельности предприятий где чаще всего применяется аутсорсинг. Рассмотрены исторические причины и особенности возникновения явления аутсорсингу, приведенная логическая последовательность явлений, которые повлияли на зарождение аутсорсингу. Расширено и дополнены этапы становления и развития аутсорсингу.

Ключевые слова: аутсорсинг, персонал, управление персоналом, предприятие, IT- аутсорсинг.

This article focuses on the main points of implementing staff outsourcing in a company and distinguishes the business spheres where outsourcing is mostly used. Considered and systematized historical reasons and features of the emergence of the phenomenon of outsourcing, given the logical sequence of events that influenced the birth of outsourcing. Selected and structured basic scientific approaches to determining the nature of outsourcing, the main directions of the phenomenon today.

Keywords: outsourcing, personnel, staff management, company, IT-outsourcing.

Вступ. В умовах глобалізації, компанії для підвищення власної конкурентоспроможності на ринку та зниження витрат на виробничі процеси, все частіше передають другорядні задачі в діяльності організації до послуг зовнішніх підрядчиків-спеціалізованих агентств, в розпорядженні яких є висококваліфіковані кадри. Дана практика має назву аутсорсинг - за визначенням Т. Лисенко це «організаційне рішення, яке полягає в передачі як окремих функцій, так і бізнес-процесів для виконання зовнішніми організаціями з метою оптимізації всіх видів ресурсів і концентрації зусиль на основному виді діяльності» [4].

Пошук шляхів удосконалення використання людського потенціалу ускладнюється неготовністю керівників підприємств до активного використання новітніх управлінських інструментів, серед яких важливе місце посідає аутсорсинг. Його сутність полягає у підвищенні ефективності роботи компанії за рахунок передачі певних функцій на виконання зовнішнім організаціям з метою оптимізації всіх видів ресурсів і концентрації на основному напрямку діяльності. Ухвалення рішення щодо впровадження таких схем приймається на рівні вищого керівництва й власників компаній і є частиною корпоративної стратегії.

Проблеми та зиски від використання аутсорсингу розглядаються в працях Б.А. Анікіна, С.Н. Лепіхіної, О.О. Нестерової, Т.Н. Шкоди та інших вчених. Основний акцент науковці роблять на теоретичні аспекти та особливості впровадження аутсорсингу в окремих бізнес-процесах, але питання комплексного дослідження аутсорсингу як важливого інструменту вдосконалення управління персоналом висвітлено недостатньо.

Постановка завдання дослідження. Мета дослідження полягає у розкритті концептуальних засад та особливостей застосування аутсорсингу

кадрових ресурсів в управлінні персоналом. По результатам дослідження, на сьогоднішній день багато компаній знаходяться в пошуку оптимального варіанту найму працівників. Категорія аутсорсингу розробляється в літературі з менеджменту уже тривалий час, тому можна знайти безліч різноманітних його визначень. Так, «аутсорсинг - це широке поняття, що об'єднує різні форми взаємовигідного співробітництва: використання послуг спеціалізованих організацій для вирішення внутрішніх проблем компанії; відмова від власного процесу та придбання послуг з реалізації цього процесу в іншій організації; винесення окремих видів діяльності в регіони з більш дешевою робочою силою; підрядні роботи (наприклад, у будівництві); кооперація спеціалізованих виробництв; передача контракту на «сторону»» [1, с.21].

Сутність аутсорсингу в загальному вигляді полягає у тому, що організація отримує можливість розставити пріоритети у своїй діяльності та зосередитись на тій її складовій, яка є основною, визначальною та найбільш важливою, а інші другорядні, або технічні, функції передаються професійним партнерам. Приходимо до висновку, що основу аутсорсингу складає принцип поділу праці.

Однієї із основних перешкод на шляху активного впровадження аутсорсингу на теренах України є відсутність визначення процесів аутсорсингу та їх нормативно-правового регулювання, контролю та відповідальності за порушення. Саме поняття «аутсорсинг» в українському праві не має дефініції, тому може регулюватися виключно у контексті аналогії до деяких правових норм. У той же час у законодавчому полі визначено економічну взаємодію через укладання договорів, а також те, що кожен має право займатись підприємницькою діяльністю, яка не заборонена законом.

Згідно ст. 6 Цивільного Кодексу України

«Сторони мають право укласти договір, який не передбачений актами цивільного законодавства, але відповідає загальним засадам цивільного законодавства», далі у ст. 627 дана позиція розвивається «сторони є вільними в укладенні договору, виборі контрагента та визначенні умов договору з урахуванням вимог цього Кодексу, інших актів цивільного законодавства, звичаїв ділового обороту, вимог розумності та справедливості» [2]. Так, це дозволяє сторонам визначити сутність договору на свій розсуд та включати у нього роботи, які мають на увазі аутсорсинг. Такий договір буде змішаним [7].

Найбільш релевантним видом зобов'язань буде надання послуг, яке детально описано у Главі 62 Цивільного кодексу «За договором про надання послуг одна сторона (виконавець) зобов'язується за завданням другої сторони (замовника) надати послугу, яка споживається в процесі вчинення певної дії або здійснення певної діяльності, а замовник зобов'язується оплатити виконавцеві зазначену послугу, якщо інше не встановлено договором» [7]. Важливо користуватись відповідною законодавчою термінологією, чітко вказувати предмет договору, вказувати всю необхідну інформацію щодо ліцензування виконавця послуг та вести відповідну документацію.

Також у 2013 році процес аутсорсингу отримав відображення у законі України «Про зайнятість населення», де у ст. 50 йдеться про заборону для роботодавців, що стосується аутсорсингу: забороняється «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» [5].

Тракувати дані положення можна по-різному: 1. Якщо роботодавець звільнив одного і більше працівників зі штату, то він не може залучати працівників на умовах аутсорсингу або 2. Працівники у рамках аутсорсингу не можуть бути взяті на місце працівника, якого було звільнено. Також недоліком даної статті є те, що в ній не визначені такі поняття як «основне виробництво» та «основна професія», що залишає місце для законодавчих маніпуляцій. Також, як зазначають експерти КМ Partners «...не зрозуміло, яким чином контролюючі органи будуть встановлювати факт недотримання роботодавцем нормативу чисельності працівників, оскільки зараз законодавством не встановлений порядок (процедура) проведення перевірок додержання роботодавцями нормативу чисельності працівників». Тож, дані положення лише доводять невизначеність та

неефективність українського законодавства щодо надання та отримання послуг аутсорсингу.

З розвитком Інтернет-технологій та переходом до проектного управління, менеджери вирішують кадрові питання в організації наймаючи тимчасових працівників для виконання певних типів робіт. До таких, які найчастіше виносяться на аутсорсинг, відносяться ІТ- та телекомунікаційні послуги, дизайнерські і проектні розробки, підбір та оцінка персоналу, бухгалтерські послуги та фінансовий консалтинг - наймаючи зовнішніх підрядників, компанії розраховують на їх високий професіоналізм та вузьку спеціалізацію в певній галузі. Головними причинами поширення кадрового аутсорсингу в наш час стають: по-перше, перехід до проектного управління – за умов глобалізації, коли конкуренція набуває світових масштабів, актуальним стає залучення зовнішнього менеджера чи команди управління в проект замовника для забезпечення ефективності управління [1]. Проектний підхід дозволяє компанії пристосуватись до мінливих умов сучасного бізнесу, при цьому для його виконання залучаються досвідчені спеціалісти, які в ході виконання робіт в повній мірі звітують перед замовником. По-друге, зменшення затрат на персонал-залучати зовнішніх висококваліфікованих спеціалістів до виконання поставлених в організації завдань, компанії таким чином уникають витрат пов'язаних з навчанням, розвитком та мотивацією персоналу. Укладання контракту з командою фахівців дозволяє зменшити витрати до пенсійного фонду і фондів соціального страхування, що суттєво вказується на загальних витратах підприємства [2]. По-третє, підвищення якості кінцевого продукту- як наслідок залучення висококваліфікованих кадрів, які забезпечують виконання роботи на найвищому рівні.

Результати досліджень Headhunter, UCMS Group та Intercomp показують, що наразі аутсорсинг є найбільш популярним серед великих компаній. Так в залежності від розмірі компаній, в організаціях з чисельністю персоналу менше ніж 50 чоловік, 42% використовують аутсорсинг для оптимізації власної діяльності, цей показник становить вже 33% для компаній із штатом в більш ніж 500 співробітників. Також, аутсорсинг, є, здебільшого особливістю іноземних компаній, розташованих в Україні -55% із усіх підприємств з іноземним капіталом активно використовують аутсорсинг для скорочення витрат своєї діяльності.

На практиці аутсорсинг залежно від послуги, яка буде надаватись, був поділений на два підтипи – інтелектуальний (ІТ-аутсорсинг, управління знаннями, менеджмент персоналом (human resources management), юридичний супровід, послуги логістики) та виробничий (передача організації-партнеру повного циклу виробництва певного продукту або його частини). Також залежно від об'єму функцій, які будуть передані на аутсорсинг, виділяють п'ять його видів: договір повного аутсорсингу, коли виконавець отримує у своє розпорядження весь штат працівників, а також деколи й інші активи роботодавця; договір

часткового аутсорсингу, звідки зрозуміло, що виконавець отримує лише певну частину ресурсів організації-замовника; договір сумісного аутсорсингу, коли організації системи «виконавець-замовник» виступають партнерами у контексті здійснення ними комерційної діяльності; договір проміжного аутсорсингу стосується, як правило, передачі повноважень управління; договір трансформаційного аутсорсингу, де задачею буде отримання нового продукту, який буде спродукований компанією-виконавцем і по закінченні процесу всі активи замовника будуть повернуті у повне його розпорядження.

Аналізуючи сфери, які найбільше підпадають під аутсорсинг, можна виділити: 1) Пошук і підбір персоналу- більшість великих компаній надають перевагу спеціалізованому підходу до вибору трудових ресурсів, і делегують задачі, пов'язані з комплектацією штату кадровим агентствам. Такі установи володіють власною базою даною потенційних кандидатів і надають замовнику вже готових відібраних кандидатів. Варто зазначити, що у зв'язку зі значним попитом, кадрові агентства поділяються згідно зі специфічних властивостей персоналу, з яким здійснюється робота. Існує масовий набір, так званий рекрутинг, та ексклюзивний-хедхантинг. У першому випадку, спеціалісти агентств працюють з масовою аудиторією, здійснюючи пошук на закритті нижчого та середнього рівня, в той час коли хедхантинг передбачає переговори на роботу над залученням топ-менеджерів та директорів.

По-друге, в сфері бухгалтерського обліку, до послуг спеціалізованих компаній найчастіше

звертаються невеликі та малі підприємства, які не мають штатного працівника даного профілю. За даними опитування проведеного Headhunter, UCMS Group та Intercomp серед менеджерів російських компаній, до головних переваг використання аутсорсингу облікових функцій належать зменшення залежності від людського фактору (45%%), зменшення навантаження на фінансову і кадрову службу (43%), а також зниження витрат на процеси (43%) [3];

По-третє, що стосується поняття ІТ-аутсорсинг, то це є практика передачі компанії-аутсорсеру усіх або частини ІТ-функцій організації [1,с.13]. ІТ-аутсорсинг, тобто аутсорсинг інформаційних технологій, охоплює велику кількість сфер, зокрема: розробку різних видів програмного забезпечення; обслуговування технічних і програмних засобів; управління інформаційними системами, системи зв'язку і бізнес-процесами; веб-дизайн, електронний бізнес, безпеку ІТ тощо.

Аутсорсинг в Україні має свої особливості щодо популярності окремих його видів. Згідно з проведеними дослідженнями в Україні частіше на аутсорсинг передають: ІТ-послуги (40,5 %), логістику (35,1 %), ресурсне забезпечення виробничих процесів (27 %), маркетингові послуги (21,6 %), рекрутинг (18,9 %), бухгалтерський облік (13,5 %), розрахунок заробітних плат (13,5 %), обробку й систематизацію інформації (8,1 %), аутсорсинг медичних представників (8,1 %), облік кадрів та кадровий супровід (5,4 %), адміністративні функції (2,7 %).

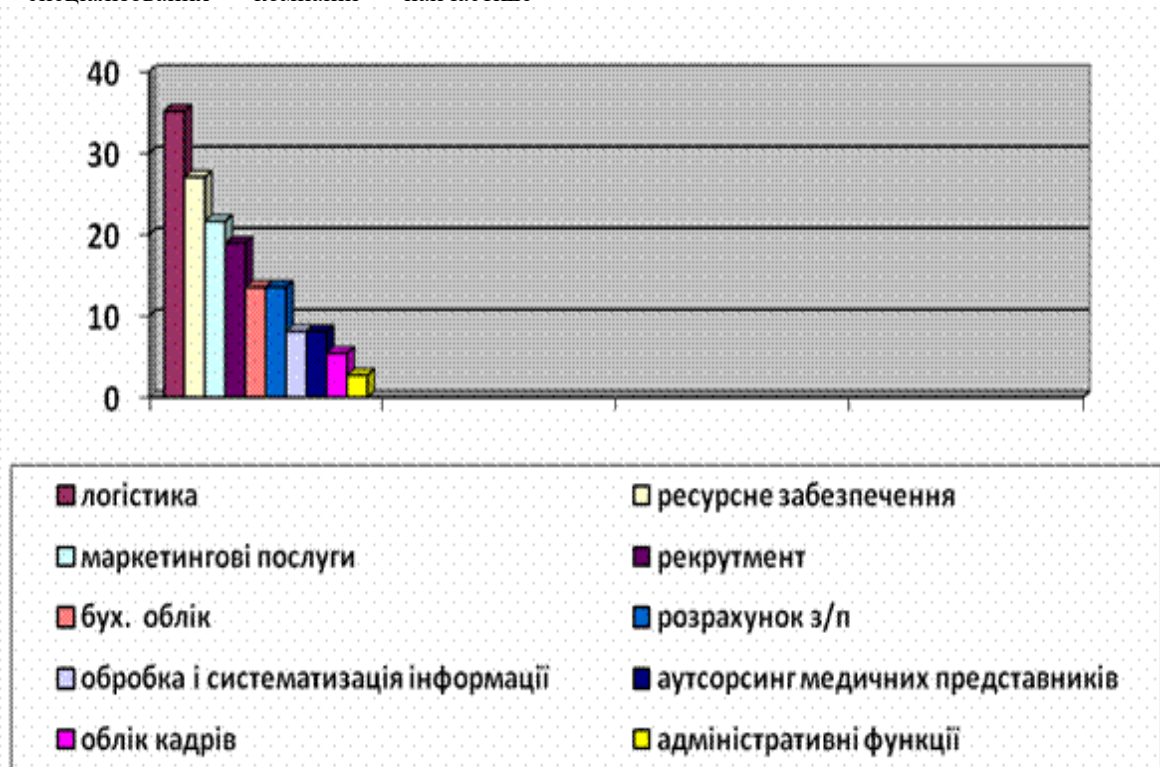


Рисунок 1 – Видові прояви аутсорсингу

У Центральній-Східному європейському регіоні український ринок ІТ-аутсорсингу є одним з найбільш зростаючих завдяки наявності великої кількості кваліфікованих спеціалістів та низьких витрат на персонал.[3] Використання ІТ-аутсорсингу компанії забезпечує такі переваги: концентрацію усіх зусиль на основному бізнесі. Передача супутніх бізнес-процесів на аутсорсинг дає змогу направити зусилля на основну діяльність компанії; залучення чужого досвіду - аутсорсингова компанія спеціалізується на визначеному виді діяльності та обслуговує велику кількість фірм, що дає можливість їй володіти усіма поточними питаннями і використовувати напрацьований досвід; гнучкість масштабів бізнесу. За збільшення (скорочення) масштабів бізнесу підприємству необхідно буде наймати (скорочувати) працівників, нести витрати на їхнє навчання, обладнання робочого місця, платити додаткові податки, компанії тощо, що потребує часу та додаткових витрат і може призвести до зниження мобільності бізнесу і зростання витрат - для аутсорсингової компанії збільшення або скорочення масштабів бізнесу супроводжується лише переглядом вартості послуг, які передані на аутсорсинг; надійність і стабільність - аутсорсингова компанія несе відповідальність за роботу, яку виконує згідно з договором на обслуговування та чинним

Україна вже давно стала відомою на карті світу завдяки своєму потенціалу у галузі інформаційних технологій. Тому останні десять років компанії із США та Західної Європи активно налагоджують взаємодію із цим ринком в Україні. Так, можна спостерігати, що більшість компаній представлених у славнозвісній Силіконовій долині, мають своє представництво у містах України. Як правило, українські фахівці займаються розробкою програмного забезпечення – офіси таких компаній представлені таких обласних центрах, як Львів, Дніпропетровськ, Одеса, Харків та у столиці. При цьому парадоксальним є те, що країна досі відстає по застосуванню ІТ-технологій у себе на території, а також по рівню густоти персональних комп'ютерів на душу населення, будучи наочним прикладом «цифрової прірви» та «цифрової нерівності».

Та все ж активність та ентузіазм українських представників ІТ-сфери робить Україну перспективним партнером по аутсорсингу у цій сфері. Серед найбільш відомих гравців ринку Інформаційні Технології, Інком, GlobalLogic Україна, Luxoft, AMI, Сітронікс VERNA, Арт-Мастер, SoftServe тощо. При цьому, на жаль, як зазначають експерти, «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 використовують 6% всіх офшорних аутсорсингових ресурсів України» [4].

Висновки. Таким чином, аутсорсинг в Україні має ряд проблем, зокрема недостатня налагодженість зв'язків України з європейськими країнами,

відсутність законодавчих умов для виходу іноземних підприємств на вітчизняний ринок. та значний потенціал до розвитку. Незважаючи на юридичні перешкоди, даний сектор економіки може розвиватись значними темпами, в основному за рахунок новизни цього напрямку. Аутсорсинг знаходиться на стартовому рівні в Україні, що дозволяє їй використовувати його як ресурс для покращення менеджменту більшості організацій, які ще не мають подібного досвіду. Найбільш перспективною є ІТ-сфера, яка наповнена прогресивними та молодими професіоналами, які готові бути гнучкими, впроваджувати нові інструменти управління та ризикувати з метою реалізації стратегічних цілей.

Як показало дослідження, ринки аутсорсингу кожної країни перебувають на різних етапах розвитку, їм притаманні особливості, пов'язані з методами ведення бізнесу та бізнес-культурою, що дозволяє стверджувати про необхідність врахування специфіки українського бізнесу. З іншого боку, чітко простежуються спільні риси, які обумовлені глобальним характером економіки та стиранням кордонів між економікою країн.

Подальшої розробки потребує вивчення об'єктивних чинників – ринкових факторів, та суб'єктивних – внутрішніх мотивів компанії, які впливають на розвиток аутсорсингу в Україні для створення релевантних методів запровадження аутсорсингу та ефективних моделей управління аутсорсинговою діяльністю на вітчизняних підприємствах.

Список літератури

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 288 с.
2. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / Зозульов О., Микало О. // Економіка України. – 2009. - № 8 (573). – С. 16-24
3. Смирнова Т. А., Голей Ю. М. Тенденції розвитку українського ринку аутсорсингу ІТ-послуг матеріали V міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів «Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації» від 14 лютого 2014 року
4. Цивільний кодекс України <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page14>
5. <http://kmp.ua/ru/newsletters/792-outsourcing>
6. Сьогодення й майбутнє офшорного аутсорсингу в Європі. [Електронний ресурс] - <http://hi-tech.org.ua/Ukrainian/outourcing-news/out/index.html>.
7. Закон України «Про зайнятість населення» <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
8. Ладнай М. А. Дослідження особливостей кадрового консалтингу в Україні / Ладнай М. А. // Управління розвитком. – 2012. – № 1(122). – С. 169-171

References (transliterated)

1. Anikin B.A. and Rudaya I.L. (2006) Outsourcing i outstaffing: vysokie tehnologyy management [Outsourcing and outstaffing: high technologies of management], INFRA Moscow, Russia
2. Ladnay, M.A. (2012), "Research on specifics of HR consulting in Ukraine", *Upravlinnya rozvitkom*, vol. 1, pp. 169–171.
3. Smirnova, T.A. and Goley, U.M. (2014) "Development tendencies of Ukrainian IT-outsourcing market", *Materialy V Mizhnarodnoii naukovopraktychoii confrentsii*, [Strategy of economic development of countries in globalization], available at

- http://confcontact.com/2014_02_meshko/39_Smyrnova.htm, (last accessed 17 May 2015)
4. Specialized business resource "KMP.UA", available at <http://kmp.ua/ru/newsletters/792-outsourcing> (accessed 17 May 2015)
 5. The Civil Code of Ukraine (2003), available at <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page14> (accessed 17 May 2015)
 6. The Law of Ukraine "On Employment", available at <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-1> (last accessed 17 May 2015)
 7. Ukrainian high-tech initiative "Today and future of the offshore outsourcing", available at <http://hi-tech.org.ua/Ukrainian/outourcing-news/out/index.html>. (accessed 17 May 2015)
 8. Zozul'ov O. Outsourcing jak instrument pidvishhennja konkurentospromozhnosti vitchiznjaniv pidpriemstv v umovah globalizacii / Zozul'ov O., Mikalo O. // Ekonomika Ukraïni. – 2009. – NO 8 (573). – P. 16-24

Надійшла (received) 29.11.2016

Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions

Перспективи розвитку аутсорсингу на українських підприємствах / Т.С. Пічугіна, К. Тодошак // Вісник НТУ «ХПІ» Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Х. : НТУ «ХПІ», 2016 – № 43 (1215). – С. 65-69. – Бібліогр.: 8 назв. – ISSN 2304 621X.

Перспективы развития аутсорсинга на предприятиях / Т.С. Пичугина, К. Тодошак // Вестник НТУ «ХПИ». Серия: Актуальные проблемы управления и финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – Х. : НТУ «ХПИ», 2016. – № 43 (1215). – С. 65-69. – Библиогр. 8 назв. – ISSN 2304-621X.

Prospects for the development of outsourcing enterprises / T. S. Pichugin, K. Totomak // Bulletin of NTU "KhPI". Series: Actual problems of management and financial-economic activity of the enterprise. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2016.– NO 43 (1215). – P. 65-69. – Bibliogr.: 8 names. – ISSN 2304-621X.

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Пічугіна Тетяна Сергіївна - д.е.н., проф. ХДУХТ, м. Харків, 0976291548, e mail: Lena_HS @ mail.ru

Пичугина Татьяна Сергеевна - д.е.н., проф. ХГУПТ, м. Харьков, 0976291548, e mail: Lena_HS @ mail.ru

Pichugina Tat'jana – d.e.n., prof. HДУНТ, Kharkiv, 0976291548, e mail: Lena_HS @ mail.ru

Тодошак Катерина – магістр каф. Менеджменту ЗЕД та фінансів, НТУ «ХПІ», м. Харків, 0976291548, e mail: Lena_HS @ mail.ru

Тодошак Екатерина – магістр каф. Менеджмента ВЭД и финансов, НТУ «ХПИ», г. Харьков, 0976291548, e mail: Lena_HS @ mail.ru

Totomak Catherine – master, DEP. Management foreign trade and Finance, NTU "KhPI", Kharkiv, 0976291548, e mail: Lena_HS @ mail.ru