

4. *Гамота Ю. Б.* Шлях від фундаментальних досліджень до інновацій [Електронний ресурс] / Ю. Б. Гамота. – Режим доступу: [http://www.crdp.org/events/events\\_show.htm?doc\\_id=305977](http://www.crdp.org/events/events_show.htm?doc_id=305977)

5. *Лихолетов А. В.* Стратегии, модели и формы коммерциализации объектов интеллектуальной собственности / А. В. Лихолетов, В. В. Лихолетов, М. А. Пестунов // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. – 2009. – Вып. 20. – № 9 (147). – С. 19-27.

6. *Матковская Я.* Особенности информационных потоков и задачи маркетинговых коммуникаций при коммерциализации инновационных технологий / Я. Матковская // Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2009. – № 1. – С. 76-82.

7. *Мокій А. І.* Комерціалізація технологій та об'єктів патентного права : навчальний посібник / А. І. Мокій, І. Г. Бабець, Ю. В. Полякова. – Львів : Видавництво ЛКА, 2010. – 416 с. ISBN 978-966-1537-79-7.

8. *Переверзева С. О.* Механізм регулювання комерційної діяльності авіакомпаній України. Автореферат на здобуття наукового ступеня кандидата наук: 08.07.04 – економіка транспорту і зв'язку / Національний авіаційний університет. – К., 2004. – 17 с.

9. *Станіславик О. В.* Комерціалізація результатів інноваційної діяльності / О. В. Станіславик, К. В. Ковтуненко // Одеський політехнічний університет, Одеса, 2011. – № 2. – С. 301 – 306.

10. *Суніні Ю.* Управління і комерціалізація інтелектуальної власності в університетах та дослідницьких центрах / Ю. Суніні // Інтелект. власність. – 2006. – № 4. – С. 20-31.

УДК 658.114.4

*І.Л. Петрова*

*доктор економічних наук, професор,  
кафедра менеджменту та маркетингу,  
Університет економіки та права «КРОК»*

*В.В. Бухаров*

*студент,  
Університет економіки та права «КРОК»*

## **Ефективність застосування аутсорсингу та аутстафінгу для великих підприємств**

*У статті досліджено проблему ефективного управління непрофільними функціями великих підприємств в Україні із застосуванням аутстафінгу та аутсорсингу.*

**Ключові слова:** аутстафінг, аутсорсинг, великі підприємства, непрофільні функції.

*І.Л. Петрова*

*доктор экономических наук, профессор,  
кафедра менеджмента и маркетинга,  
Университет экономики и права «КРОК»*

*В.В. Бухаров*

*студент,  
Университет экономики и права «КРОК»*

## **Эффективность применения аутсорсинга и аутстаффинга для больших предприятий**

*В статье исследована проблема эффективного управления непрофильными функциями предприятий в Украине с использованием аутстаффинга и аутсорсинга.*

**Ключевый слова:** аутстафінг, аутсорсинг, большие предприятия, непрофильные функции.

*I.L. Petrova*  
*Doctor of Economics, Professor*  
*«KROK» University,*  
*Management and Marketing Department*

*V.V. Bukharov*  
*«KROK» University*  
*Student Group IAM-13m*

## **The effectiveness of outsourcing and outstaffing for big enterprises**

*The paper studies the problem of the effective non-core functions management of the enterprises in Ukraine with the usage of outstaffing and outsourcing.*

**Keywords:** outstaffing, outsourcing, big enterprises, non-core functions

### ***Постановка проблеми***

Для розвитку великих українських підприємств необхідно вдосконалювати управління як основними (профільними) бізнес-процесами компанії, так і допоміжними (непрофільними, другорядними). Від якості управління допоміжними (непрофільними) функціями значною мірою залежить ефективність діяльності підприємств, організацій, забезпечення їх конкурентної переваги, розвиток бізнесу в цілому.

В умовах пошуку варіантів розвитку великого бізнесу зростає увага до аутсорсингу, який стає не тільки методом підвищення ефективності виробництва, а й невід'ємною частиною антикризового управління. Аутсорсинг є важливою складовою процесу реструктуризації бізнесу (компанії, підприємства), а також ефективним засобом адаптації великих організацій зі складними багаторівневими технологічними процесами до постійних змін зовнішнього середовища. Розвинена ринкова інфраструктура може забезпечувати підтримку діяльності підприємства на основі стратегії аутсорсингу та створювати умови для ефективної роботи.

### ***Аналіз останніх досліджень і публікацій***

Проблема ефективного управління непрофільними функціями великих підприємств із застосуванням аутстафінгу або аутсорсингу розглянута такими науковцями: Д.В. Черемисин [9], О.М. Анохін [3], О.Ю. Гусева, Б.А. Анікін [2], Е. Аксьонов [1], І.Г. Альтшулер [1], О. Зозульов [6], О. Микало [6], О.В. Дідух [4], А.А. Пилипенко [7].

### ***Формулювання цілей статті***

Метою статті є дослідження проблеми ефективного управління непрофільними функціями великих підприємств в Україні з використанням аутсорсингу та аутстафінгу.

### ***Виклад основного матеріалу дослідження***

У сучасному інформаційному суспільстві основною проблемою великих підприємств є оптимізація бізнес-процесів через уникнення дублюючих функцій, упорядкування величезного штату допоміжних співробітників, які не беруть участі у виробництві продукції. На утримання останніх йде величезна кількість

грошових і матеріальних ресурсів, через що компаніям складно зосередитися на основному виді діяльності, проводити періодичні модернізації виробничих процесів. Найскладнішим питанням для компанії є визначення реального обсягу коштів на основне виробництво та допоміжні види діяльності.

За законом В. Парето, «20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль – лише 20% результату», що й підтверджується практикою. В основній діяльності підприємства (основні напрями бізнесу) часто зайнято менше трудових ресурсів, ніж у допоміжних видах.

Для оптимізації бізнесу необхідно:

- ліквідувати дублювання функцій відділів;
- провести чіткий облік витрат на допоміжні функції, щоб виявити не-ефективність використання ресурсів;
- оптимізувати управлінські бізнес-процеси.

До допоміжної діяльності на великих підприємствах у більшості галузей можна віднести: юриспруденцію, інформаційні технології, бухгалтерію, забезпечення безпеки на об'єктах (до якої входять фахівці з економічної безпеки, екологічної безпеки, інформаційної, безпосередньо охорона об'єктів), прибирання підприємств, автотранспорт тощо. Без цих допоміжних відділів сьогодні не обходиться жодне з великих підприємств. Для удосконалення управління їхньою діяльністю корисним є аутсорсинг.

Аутсорсинг (від англ. Outsourcing – зовнішнє джерело) – передача функцій внутрішнього підрозділу підприємства зовнішньому виконавцеві (наприклад, прибирання приміщень, охорона тощо). У такому разі ці функції буде виконувати стороння організація, яка спеціалізується на цьому виді діяльності (її називають аутсорсером). Такі дії дають змогу підприємству відмовитися від непрофільних функцій, не характерних для його основної діяльності, проте необхідних для нормальної роботи. У результаті підприємство може зосередитися на виконанні своїх основних функцій і виконувати їх більш ефективно. Між таким підприємством і аутсорсером укладається договір на надання послуг (виконання робіт) [2].

Сутність аутсорсингу полягає в передачі внутрішніх функцій в організацію постачальника послуг (сторонній фірмі, компанії), що спеціалізується в певній сфері діяльності, на тривалий період за обумовленою ціною. Аутсорсинг є однією з сучасних моделей підприємництва, яка забезпечує додаткові конкурентні переваги. Головне джерело цих переваг – використання ресурсів та компетенцій (матеріальних і нематеріальних) інших підприємств для досягнення успіху на ринку. Додаткові переваги полягають у тому, що не потрібні тривалий період часу і капітальні витрати на запуск і становлення бізнес-процесу. При використанні аутсорсингу є можливість оперативного перекидання ресурсів (фінансів) між перспективними напрямками. Відтак, можна маневрувати при обмеженості ресурсів.

Основними відмінними рисами аутсорсингу є такі:

- відповідність потреб замовника і спеціалізації аутсорсера: аутсорсер повинен бути найкращим виконавцем необхідних замовникові функцій на ринку;
- відносини між замовником і аутсорсером обмежені обсягами виконуваної функції.

Основним критерієм плідності взаємного співробітництва стає вдосконалення одного бізнес-процесу (або обмеженої групи бізнес-процесів), тоді як розвиток взаємовигідного співробітництва полягає у взаємній передачі накопиченого досвіду та вдосконаленні всіх супутніх напрямів розвитку.

Аутсорсинг має як позитивні сторони, так і недоліки. Він привабливий тим, що дає змогу:

- ефективно використовувати нові технології;
- поліпшити керованість виробничих процесів;
- знизити вартість реалізації бізнес-процесів, скоротити витрати і контролювати їх;
- вивільнити внутрішні ресурси;
- підвищити якість одержуваних продуктів або послуг;
- сфокусуватися на основному виді діяльності.

Разом з тим, аутсорсинг має певні недоліки:

- неможливість залучення до матеріальної відповідальності позаштатних співробітників;
- збільшення в обох сторін витрат часу на різні узгодження і підписання документів;
- необхідність розголошення виконавцю конфіденційної інформації, у тому числі комерційної таємниці, загроза витоку важливої інформації;
- небезпека отримання неякісних послуг, а також імовірність зіткнутися з шахрайством;
- передача деяких значущих функцій;
- загроза відриву вищого менеджменту від безпосереднього впливу на бізнес-процеси;
- фінансова нестабільність аутсорсера, або придбання його іншою компанією;
- можливість здорожчання аутсорсингу більше, ніж передбачалося.

У розрахунку витрат по процесам слід враховувати виключно ті їх складові, які можна знизити в ході аутсорсингу, тобто витрати на:

- персонал;
- виробничі площі;
- зберігання запасів;
- засоби виробництва;
- допоміжні засоби виробництва;
- управління.

Далі необхідно порівняти витрати на придбання результатів виконання визначених функцій аутсорсером і витрати на власне виробництво [2].

Якщо співвідношення

$$\frac{\text{Витрати на власне виробництво}}{\text{Витрати на придбання}} > 1 \quad (1)$$

то в цьому разі слід віддати перевагу придбанню послуг аутсорсера.

Якщо співвідношення

$$\frac{\text{Витрати на власне виробництво}}{\text{Витрати на придбання}} < 1 \quad (2)$$

то реалізація бізнес-процесу власними силами прийнятніша, оскільки передача його зовнішній організації не принесе вигод у вигляді скорочення витрат.

За вищевказаною формулі (1-2) авторами було проведено розрахунок на підприємстві ПАТ «Київенерго». Виявилось, що необхідно переводити людей, зайнятих прибиранням приміщень, на аутсорсинг. Так, вказане підприємство перед скороченням усіх співробітників, які брали участь у прибиранні приміщень і цехів на підприємстві, провела тендер на заключення договору з аутсорсером, який надає клінінгові послуги, після чого частина співробітників-прибиральників пе-

рейшли до аутсорсера. Було скорочено приблизно 40 осіб із середньою зарплатнею 2000 грн., що дало змогу скоротити річні витрати на заробітну плату приблизно на 960000 тис. гривень.

Альтернативою аутсорсингу є аутстафінг. Останнім часом виникає плутанина між вказаними поняттями.

Аутстафінг (англ. Out – «поза» + англ. Staff – «штат») – виведення співробітника за штат компанії-замовника та оформлення його в штат компанії-підрядника, при цьому співробітник продовжує працювати на тому ж місці та виконувати ті ж самі обов'язки, але обов'язки роботодавця щодо нього виконує компанія-підрядник [2].

В Україні свої перші кроки аутстафінг зробив на початку 2000-х. Низка великих тютюнових компаній, прагнучи оптимізувати управлінський процес і домогтися ефективнішого підходу в роботі з персоналом, починає використовувати цей механізм. На сьогодні більшість великих металургійних компаній України, зокрема Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча, успішно працюють із застосуванням аутстафінгу, оформляючи таким чином тисячі співробітників.

Аутстафінг персоналу має низку переваг, серед яких можна виділити основні:

- зниження навантаження на кадрові служби компанії;
- зменшення ризиків, порівняно з аутсорсингом;
- збільшення кількості співробітників без зміни системи оподаткування;
- підвищення інвестиційної привабливості компанії.

Навіщо ж виводити персонал за штат підприємства? Цілі можуть бути різними, перерахуємо найпоширеніші:

- замовник аутстафінгу уникає ризиків штрафів по персоналу, а також необхідності спілкування з різного роду контролюючими органами, оскільки ці працівники не є його найманими працівниками;
- підприємство відмовляється від необхідності витратити час на процедури оформлення персоналу, значно полегшується процес прийому та звільнення;
- бухгалтерія замовника позбавляється від великих витрат часу за звітами;
- відпадає необхідність у веденні табельного обліку робочого часу й низки іншої кадрової документації;
- оптимізація штатного розкладу та уникання можливих трудових спорів;
- оптимізація витратної частини фонду оплати праці, збереження оборотних коштів.

Із вищесказаного випливає, що укладення договорів аутсорсингу й аутстафінгу є доцільним. Вони регулюються Законом України «Про зайнятість населення» в редакції від 6 вересня 2014 р. статтями 36-39 [5].

Операції з аутстафінгу та аутсорсингу дуже схожі між собою: частина працівників виводиться за штат підприємства, одне підприємство надає іншому послуги за цивільно-правовим договором. У них є свої переваги, але й достатньо суттєві недоліки. Крім вищеперерахованих недоліків, хотілося б виділити ще кілька:

- унікальність деяких функцій потребує додаткового навчання специфічним процесам;
- складність моніторингу контролю задоволеності споживанням ресурсів;
- брак досвіду роботи на великому підприємстві та знання основних його потреб;

- наявність ризику витоку інформації з боку аутсорсера або аутстаффера.

Найоптимальнішим рішенням для великих підприємств з оптимізації допоміжних функцій є створення дочірнього підприємства з виведенням допоміжного персоналу певного напрямку та укладення з ним договору. Таким чином, велике підприємство отримує позитивні сторони як аутсорсингу, так і аутстафінга, а також досягає таких переваг:

- виведення частини персоналу, задіяного у допоміжних функціях;
- передача частини активів, які відносяться до допоміжного персоналу.

Наприклад, якщо виводиться ІТ-напрямок, то передбачається передача офісної техніки (принтери, сканери, комп'ютери) новому дочірньому підприємству та укладається угода оренди техніки на основному підприємстві. Це дає змогу стежити за зносом техніки і своєчасно оновлювати її без додаткових витрат з боку підприємства;

- персонал новоствореного підприємства залишається на своїх же робочих місцях в основному підприємстві та продовжує виконувати ту ж саму роботу, без втрат якості створюваних послуг;
- ризик втрати конфіденційної інформації залишається на тому ж рівні, що і був до виводу співробітників, задіяних у допоміжних роботах;
- контроль витрат дочірнього підприємства, а не просто персоналу, задіяного в наданні послуг;
- контроль бізнес-процесів і функцій дочірнього підприємства, що дає змогу проводити оптимізацію як допоміжних, так і основних видів діяльності.
- дочірнє підприємство може надавати послуги як аутсорсер іншим середнім і малим підприємствам.

Розглянемо приклад компанії ПАТ «Київенерго», яка вивела декілька допоміжних підрозділів зі свого складу до обслуговуючого дочірнього підприємства. Спочатку було проведено внутрішній аудит, який виявив приблизний обсяг витрат, пов'язаних з ІТ-діяльністю. Дирекція інформаційних технологій ПАТ «Київенерго» структуровано поділялася на ІТ-підтримку (технічна підтримка, підтримка програмного забезпечення) та підтримку зв'язку (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняння витрат на ІТ**

Розділ бюджету	ІТ-підтримка, %	Зв'язок, %	ІТ (загалом), %
Витрати на ІТ із доходу компанії	2,29	1,54	3,83

Структура витрат, пов'язаних з ІТ-діяльністю, така:

- 77% коштів направлено на персонал;
- 15% – на оплату послуг зовнішнім провайдером;
- 8% – на інноваційні проекти.

Структура персоналу повинна такий вигляд (табл. 2):

Таблиця 2

**Структура обслуговуючого ІТ персоналу в штаті компанії**

Розділ бюджету	ІТ-підтримка, %	Зв'язок, %	ІТ (загалом), %
Частка обслуговуючого ІТ персоналу в штаті компанії	0,63	0,95	1,58

Джерело: розраховано одним із авторів на основі [8].

Залежність від третьої сторони, зовнішніх представників ІТ-послуг показано на рисунку.

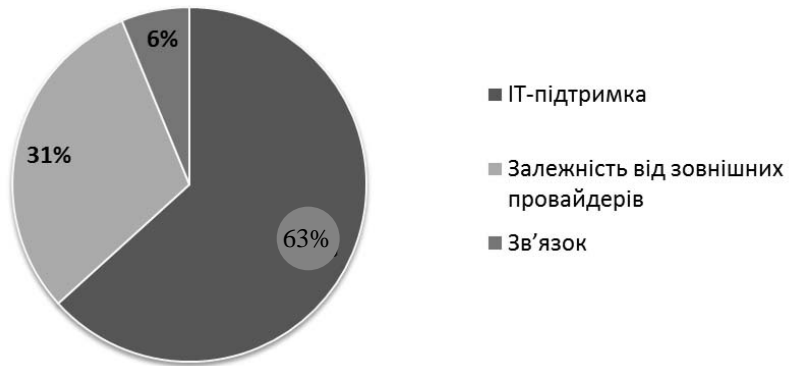


Рис. Залежність від представників ІТ-послуг

На основі проведеного аналізу було прийнято рішення поступово перевести представників ІТ-напряму до дочірнього підприємства (приблизно 90 осіб із середньою заробітною платою 4500 грн.) Це дало змогу зекономити на заробітній платі приблизно 6,5 млн. грн. на рік. Також було виведено активи на суму близько 0,4 млн. гривень. Дочірньому підприємству були передані всі нематеріальні активи, зокрема ліцензії на програмне забезпечення, більш ніж на 1 млн. гривень. До цього підприємство щороку додатково витратило понад 1млн. грн. на обслуговування більшої частини офісної техніки, зараз ці функції перейшли до дочірнього підприємства. Самі ж співробітники залишилися на своїх робочих місцях у компанії. Також скоротилися витрати на навчання персоналу, де на ІТ-напряму припадало понад 100 т. гривень. Отже, розглянуте управлінське рішення виявилось достатньо ефективним.

### **Висновок**

Основною метою аутсорсингу та аутстафінгу є зниження витрат компанії за рахунок виводу непрофільних напрямів діяльності. Кожен із них має свої позитивні та негативні сторони. Перед тим як приймати рішення щодо переходу до роботи з аутсорсингом, потрібно провести аналіз, який зможе показати його доцільність. Для великих підприємств для ефективної роботи другорядних, внутрішніх обслуговуючих функцій краще використовувати аутсорсинг, аутстафінг або створювати обслуговуюче дочірнє підприємство.

На сьогодні подібний підхід уже реалізують великі підприємства, такі як ПАТ «Приват Банк», ТОВ ДТЕК, ПАТ «Київенерго». Яскравим прикладом успішності цього підходу є підприємство ТОВ ДТЕК «Сервіс», фахівці якого обслуговують усі дочірні підприємства, перебуваючи при цьому в різних містах, на різних підприємствах.

### **Література**

1. *Альтшулер И. Г.* Аутсорсинг: 10 заповідей и 21 инструмент / И. Г. Альтшулер, Е. Аксенов – СПб. : Питер, 2009 – 464 с.
2. *Аникин Б. А.* Аутсорсинг и аутстафинг. Высокие технологии менеджмента / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – Инфра-М, 2009. – 320 с.
3. *Анохин А. М.* Аутсорсинг как фактор эффективного развития предприятия: дис. ... к.э.н. : 08.00.05 / А. М. Анохин. – М., 2010. – 160 с.
4. *Дідух О. В.* Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств / О. В. Дідух // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення

і проблеми розвитку : спеціальний випуск Інституту підприємництва та перспективних технологій. – 2012. – № 739. – С. 82-87.

5. Закон України «Про зайнятість населення» від 6 вересня 2014 р. [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17/page>

6. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. – 2009. – № 8 (573). – С. 16-24.

7. Пилипенко А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства / Наукове видання. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 276 с.

8. Річна інформація емітента цінних паперів за 2012 рік, ПАТ «Київенерго» [Електронний ресурс] / Режим доступу : [http://kyivenergo.com/images/shareholders/2013/god\\_otchet\\_ke\\_2012.doc](http://kyivenergo.com/images/shareholders/2013/god_otchet_ke_2012.doc)

9. Черемисин Д. В. Аутсорсинг как элемент современного хозяйственного механизма: теоретический аспект: дис. ... к.э.н. : 08.00.01, 08.00.14 / Д. В. Черемисин. – М., 2005. – 158 с.