

DOI: 10.15276/EJ.02.2021.4  
DOI: 10.5281/zenodo.4955038  
UDC: 331  
JEL: O31

## ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ ЯК ІННОВАЦІЙНОГО ІНСТРУМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

### APPLICATION OF INTERNATIONAL OUTSOURCING AS AN INNOVATIVE TOOL IN ENTERPRISE MANAGEMENT

Yuliia V. Hutareva, PhD in Economics, Associate Professor  
Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-6920-3346  
E-mail: j.v.gutareva@mzeid.in

Kateryna I. Havrylova  
Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine  
Email: kateryna.havrylova@mzeid.in

Received 21.01.2021

*Гутарева Ю.В., Гаврилова К.І. Застосування міжнародного аутсорсингу як інноваційного інструменту в управлінні підприємством.. Оглядова стаття.*

У сучасному світі надзвичайно важливими є проблеми конкурентоспроможності та ефективності підприємств. Через динамічний розвиток як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку, досягти успіху можуть лише ті підприємства, що вчасно переводять бізнес на інноваційний шлях, практично застосовують новітні технології та аналізують сучасні потреби та тенденції ринку. Для України найбільш успішною бізнес-моделлю на даний момент є аутсорсинг.

*Ключові слова:* міжнародний аутсорсинг, інновації, інструменти, управління підприємством, бізнес

*Hutareva Y.V., Havrylova K.I. Application of international outsourcing as an innovative tool in enterprise management. Review article.*

In the modern world, the problems of the competitive ability and the effectiveness of businesses are extremely important. Because of the dynamic development in the external and internal market, only the enterprises that opt for the innovative approach in their business, implement new technologies and analyze the modern demands and market trends can reach success. For the Ukrainian market, the most successful and promising business-model is outsourcing.

*Keywords:* international outsourcing, innovations, tools, enterprise management, business

Сучасний бізнес є дуже динамічним та вимагає гнучкості та швидкої реакції на зміни у суспільстві. Умови формування ринкових відносин в Україні, які характеризуються впливом динамічного зовнішнього середовища та ростом конкуренції, потребують пошуку інноваційних засобів виживання підприємств та підтримання їхньої ефективності. З цієї причини підприємствам необхідно не лише оновлювати виробничі та маркетингові стратегії, а й витратити багато ресурсів на організації діяльності. Орієнтир на оптимальне використання наявних ресурсів та пошук потенціальних можливостей для підвищення ефективності сприяє віднаходженню нових альтернатив у процесі організації [2].

Обов'язковою умовою постійного економічного розвитку є також забезпеченість інноваційною складовою, в основі якої лежить інновація. Під інновацією розуміють кінцевий результат діяльності за створенням і використанням новацій, втілених у вигляді вдосконалених або нових товарів (виробів або послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку і підвищенню ефективності функціонування підприємств, що їх застосовують [3].

Апріорі інновації у сучасній світовій економіці складають основу конкурентоспроможності фірм, галузей і країн. Саме вони дозволяють з мінімальним ризиком входити в цінову війну з конкурентами, вигравати змагання за ринки збуту та закупівель шляхом освоєння нових, більш привабливих для споживачів продуктів, або впровадження соціально-орієнтованих нових технологій по випуску існуючих продуктів і послуг.

Інноваційний тип розвитку має в основі використання новітніх технологій, зміною виробництва продукції на більш високотехнологічну, сучасними менеджерськими та організаційними рішеннями в інноваційній діяльності. Нові галузі, в центрі яких лежать високі технології, та галузі, що напряму задовольняють потребу людей, стали основоположними у житті суспільства.

#### Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми

В умовах сучасної глобальної фінансової кризи всі країни і їхні суб'єкти господарювання ведуть пошук нових форм міжнародної взаємодії, до яких належить і аутсорсинг. Ефективність використання аутсорсингової стратегії підтверджується світовою практикою, яка свідчить про те, що на даний час

більше половини західних компаній у своїй діяльності використовують аутсорсинг, при цьому щорічний приріст обсягів операцій у сфері міжнародного аутсорсингу в 2005-2009 р. становив близько 30% .

Для України та її регіонів є унікальна можливість використання переваг міжнародного аутсорсингу за рахунок можливого позиціонування на сучасному ринку як у ролі постачальника аутсорсингових послуг, так і в ролі їхнього замовника. У першому випадку цього можна досягти за рахунок привабливого співвідношення високої кваліфікації кадрів і низького рівня оплати праці, задовільного рівня розвитку інфраструктури, а в іншому – завдяки одержанню доступу до більш дешевих або рідкісних ресурсів, до нових технологій, передового досвіду ведення бізнесу, що створює основу переходу українських підприємств на інноваційний шлях розвитку.

Однчасна відсутність уніфікованої теоретико-методологічної бази щодо міжнародної взаємодії в сфері аутсорсингу дає додаткові імпульси для дослідження цієї наукової проблеми.

*Метою статті є вивчення застосування міжнародного аутсорсингу як інноваційного методу в управлінні підприємством.*

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

Теоретичні аспекти розвитку міжнародного аутсорсингу останнім часом займають важливе місце у працях вітчизняних вчених, таких як І.В. Алексєєв, Г.О. Партин, О.В. Дідух, О. Зозульов, С.М. Ілляшенко, І.В. Петрик та ін. На жаль, у вітчизняній періодиці лише незначна кількість статей присвячена дослідженню розвитку міжнародного аутсорсингу взагалі та його використання в інноваційній діяльності компаній в умовах виходу зі світової кризи зокрема. Саме це і підкреслює актуальність обраної теми дослідження.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

За останні роки велика частина підприємств в Україні та в усьому світі вибирає інструменти аутсорсингу та аутстафіngu. Не дивлячись на те, що концепція аутсорсингу була відома на ринку України, попит на неї зріс у багато разів за останні роки. Регулювання цього сегменту ще не було встановлено на законодавчому рівні, та відносна новизна затримувала українських підприємців.

Аутсорсинг є важливим напрямком сучасних інноваційних процесів в управлінні підприємством, адже така модель бізнесу відкриває багато можливостей для співробітництва на ринку, що посилює конкурентні позиції у глобальному економічному середовищі.

Аутсорсинг – це вид віддаленого найму співробітників, коли сторонній підрядник забезпечує повністю сформовану команду, що включає як фахівців, так і керівництво, для роботи над проектами клієнта-рекрутера протягом дії свого контракту. Основна концепція полягає в тому, що команда приймається на роботу відповідно до потреб та вимог клієнта [4].

Сутнісно-змістовне наповнення аутсорсингу еволюціонувало і на сучасному етапі полягає у підвищенні ефективності роботи компанії за рахунок передання не лише деяких функцій, але часто і бізнес-процесів для виконання зовнішнім організаціям з метою оптимізації використання всіх видів ресурсів і концентрації зусиль на одному виді діяльності. Це підвищує конкурентоспроможність підприємства і на міжнародному ринку, даючи змогу конкурувати з іноземними підприємствами, які швидкими темпами завойовують національний ринок, шляхом ефективної організації господарської діяльності. Важливо знаходити шляхи взаємного співробітництва, які допоможуть зміцнити конкурентні позиції. Прийняття рішення щодо впровадження аутсорсингових схем приймається на рівні вищого керівництва і власників підприємства, оскільки це частина корпоративної стратегії.

На етапах зародження та розвитку, можливості аутсорсингу обмежувалися переведенням підрозділу в організацію постачальника послуг, але змістовне наповнення еволюціонувало та на даному етапі передаються не тільки частина функцій, а й бізнес-процеси для виконання зовнішнім організаціям з метою концентрації зусиль і виробництва на одному виді діяльності.

За різними підрахунками, потреба у послугах компаній-аутсорсерів становить понад \$80 млрд на рік. Лідерами на світовому ринку є США, Західна Європа та Японія, а серед постачальників – Індія, Китай, Канада, Філіппіни та Ірландія. Зокрема, у США послугами аутсорсингу користуються близько 60% підприємств, у країнах Європейського Союзу – 45%. Дослідження показують, що найбільшою популярністю користуються аутсорсингові компанії, що надають послуги ІТ, логістики, маркетингу, рекрутменту, бухгалтерського обліку, розрахунку заробітних плат та обліку кадрів.

Необхідно зазначити, що є різні підходи до визначення поняття «аутсорсингу», тому неможливо виділити єдину предметну область та визначити його специфічні риси. Доцільно визначити такі види аутсорсингу: ресурсний (забезпечення первинних ресурсів), функціональний (повний контроль організації-аутсорсера над бізнес-функціями) та аутсорсинг бізнес-процесів (контроль над взаємозалежною структурою бізнес-функцій). При орієнтації на інноваційний ринок проблема ефективної організації та оперативного управління ресурсним забезпеченням представляє істотну складність. За допомогою стратегії аутсорсингу можливим стає мінімізувати дисбаланс ресурсного забезпечення та розподілу між традиційною та інноваційною діяльністю. Крім того, за допомогою аутсорсингу забезпечується можливість рішення пріоритетних завдань, спрямованих на скорочення тривалості інноваційного циклу, прискорення інноваційного процесу в цілому, забезпечення максимально раннього виведення інновацій підприємства на ринок [1].

Основні характеристики інноваційної аутсорсингової моделі бізнесу компаній на сьогоднішній день наведено нижче (рис. 1).

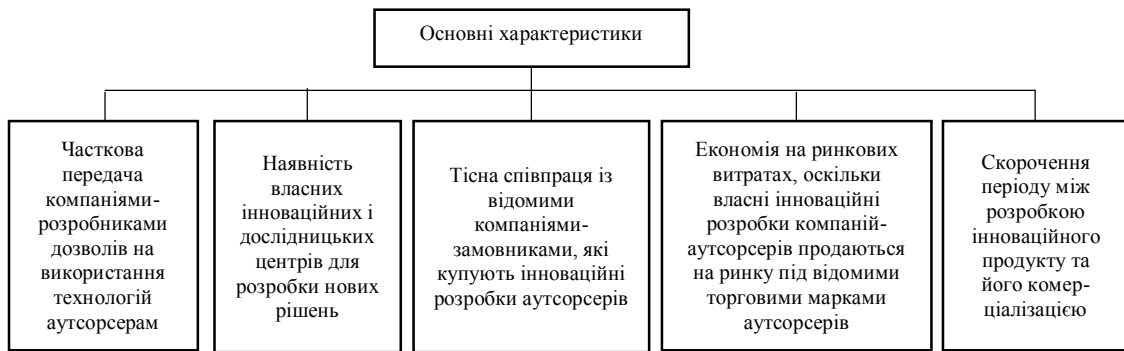


Рисунок 1. Основні характеристики інноваційної аутсорсингової моделі бізнесу компаній на сьогоднішній день

Джерело: власна розробка автора

При впровадженні стратегії аутсорсингу істотно змінюється не тільки якісна і кількісна структура валової продукції економічної системи, а й власне структура процесу перетворення ресурсів в кінцеві результати. При цьому взаємозв'язок витрат з результатами виробництва істотно спрощується, характеристики бізнес-процесу стають менш залежними від результатів попереднього бізнес-процесу.

Можемо виділити наступні переваги аутсорсингу для українського бізнесу (рис. 2).



Рисунок 2. Переваги аутсорсингу для українського бізнесу

Джерело: власна розробка автора

Аутсорсинг трудових процесів – це передача в зовнішнє управління більшої частини кадрової роботи: найм співробітників, розрахунок та виплата заробітної плати, розробка посадових інструкцій, навчання персоналу. Так, на даний час аутсорсинг трудових процесів можна рекомендувати в тому випадку, коли виконання деяких функцій ускладнює вирішення основних завдань та цілей компанії. При цьому компанія повинна передавати частину обов'язків з управління персоналом лише тій організації, що здатна надавати високоякісні послуги за наявності кваліфікованих спеціалістів у своєму штаті. За умови невідповідального вибору партнера для співробітництва існує досить високий ризик низької якості робіт, що опосередковано впливає на імідж організації та може призвести до значних фінансових втрат.

Сьогодні аутсорсинг трудових процесів широко застосовується у сфері працевлаштування за кордоном – більше 50% світових агенцій застосовують дану схему. Іноземна компанія-замовник передає

функції набору та відбору персоналу стороннім організаціям в певній країні, які мають можливість якісно та у швидкі строки знайти необхідних працівників.

Відомо, що у кризових умовах компанії намагаються вжити заходів щодо зменшення власних витрат на персонал. Тому, у бізнес-середовищі все більше стають потрібними послуги тимчасового залучення працівників ззовні. Так, наприклад, винесення бухгалтерії на аутсорсинг дозволяє економити до 30 %. Вигоди, що отримує власник – не тільки в економії витрат на штат. Отже, аутсорсинг дозволяє керівнику займатися своєю безпосередньою діяльністю та економити на витратах, що пов'язані із персоналом підприємства.

Так, головна перевага аутсорсингу помітна, коли компанії необхідно освоїти нові технології чи методи роботи, у цьому випадку різниця між аутсорсингом і власною діяльністю особливо вражає – час, необхідний для освоєння нового сегменту бізнесу скорочується більше ніж на 50%.

В той же час виділяють ряд обмежень застосування аутсорсингу в діяльності компаній (рис. 3).

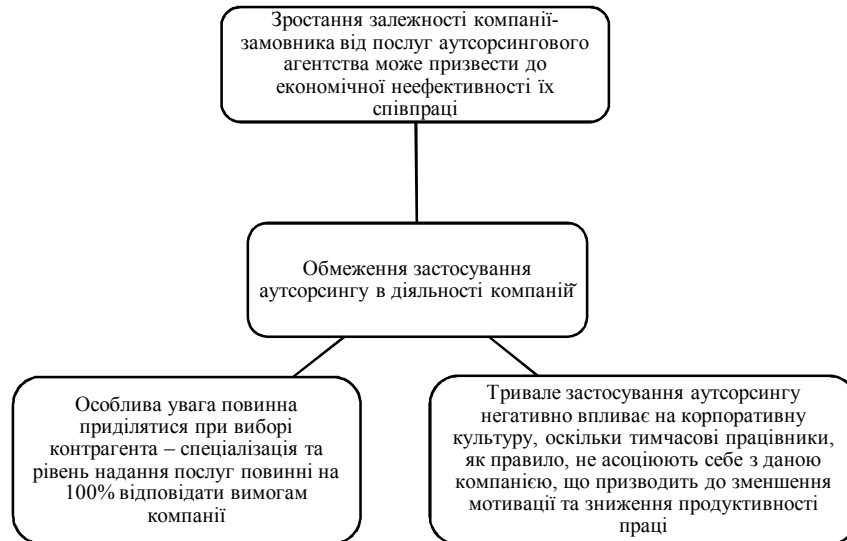


Рисунок 3. Обмеження застосування аутсорсингу в діяльності компаній  
Джерело: власна розробка автора

Розвиток кадрового аутсорсингу в Україні є пріоритетним напрямком роботи з персоналом в умовах кризи, актуальність якого обумовлюється необхідністю оптимального використання людських ресурсів організації в умовах посилення невизначеності зовнішнього середовища.

Необхідно зазначити, що в сучасній господарській практиці для інноваційно-орієнтованих організацій питання запровадження механізму аутсорсингу представляє особливу важливість і практичну значимість. При орієнтації на інноваційний розвиток значну складність представляє проблема ефективної організації і вчасному менеджменту ресурсним забезпеченням підприємства. Аутсорсинг сприяє активному взаємному співробітництву всіх учасників інноваційного процесу, яке спрямоване на досягнення високого результату в області інновацій, що проявляється у синергетичному ефекті за рахунок поєднання і взаємозалежності учасників інноваційного процесу. Поряд з цим, за допомогою аутсорсинг-стратегії забезпечується можливість рішення сукупності пріоритетних завдань, прискорення інноваційного процесу в цілому, забезпечення максимально раннього або гранично оперативного виведення інновацій підприємства на ринок.

Підвищення конкурентоспроможності можливе не лише за рахунок ефективного використання всіх наявних ресурсів. Позитивний вплив на підприємство в цілому може створити конкурентоспроможність окремого виду продукції. Сучасне уявлення про конкурентні переваги докорінно змінилися за останні десятиліття. В основі створення цінності бізнесу лежать бізнес-процеси компанії, а не властивості товару чи послуги, як це вважалося раніше. Це означає, що функціональний підхід змінився на процесний. Таким чином ще більше підвищується цінність аутсорсингу. На нього можуть передаватися будь-які функції та бізнес-процеси, а підприємство самостійно виконує тільки ті, які створюють максимальну цінність продукту, або стосуються контролю процесів

Аутсорсинг маркетингу, логістики, бухгалтерського обліку, виробничих функцій допомагає зменшити обов'язкові витрати, вивільнить висококваліфіковану робочу силу для ефективнішого її застосування, оптимізує роботу відділу постачання в результаті скорочення номенклатури виробів. Важливо, що середній і малий бізнес мають можливість за рахунок надання аутсорсингових послуг зберегти позиції на ринку і навіть розширити власний вплив на стабільність певного сегменту економіки. Зміна поглядів на створення конкурентних переваг компанії на ринку призводить до перегляду

стандартної організації господарської діяльності і нових шляхів і нових можливостей, що позитивно вплинуть на економічну ефективність підприємства в цілому.

### Висновки

Викладені положення щодо практичного застосування та особливостей аутсорсингу в Україні потребують подальшого вивчення та опрацювання. Аутсорсинг є ефективним способом ведення бізнесу, зважаючи на ті переваги і можливості, які отримує підприємство-замовник при його використанні. Бізнес-модель інноваційного аутсорсингу є важливим напрямком для розвитку сучасного бізнесу у світовому ринковому середовищі. На даний час аутсорсинг персоналу є ефективним інструментом вдосконалення діяльності будь-якого підприємства, з урахуванням вищеназваних переваг і обмежень, які отримує підприємство-замовник при їх застосуванні. Але, не слід вважати, що аутсорсинг є універсальним інструментом щодо вирішення питань і проблем підприємств, оскільки існують завдання, які не можна доручати незалежним спеціалістам. Будь-яка бізнес-стратегія підприємства обов'язково повинна бути узгоджена із імовірними ризиками. Досить часто використання, наприклад, аутсорсингу може створювати додаткові труднощі. Також, слід зазначити, що наведені інноваційні інструменти управління персоналом потребують перегляду їх змісту та можливості застосування згідно із чинним законодавством України. На сучасних етапах аутсорсинг відіграє дуже важливу роль у підвищенні ефективності роботи компанії за рахунок передання не лише деяких функцій, але часто і бізнес-процесів для виконання зовнішнім організаціям з метою оптимізації використання всіх видів ресурсів і концентрації зусиль на одному виді діяльності.

### Abstract

This article investigated outsourcing as an important area of modern innovation processes in enterprise management, because such a business model opens up many opportunities for cooperation in the market, which strengthens the competitive position in the global economic environment.

The purpose of this article is to substantiate the theoretical, methodological principles of outsourcing as an innovative method in enterprise management. Among the main tasks of achieving the goal of the article is to get acquainted with the information about the content of outsourcing.

It is known that in times of crisis, companies are trying to take measures to reduce their own staff costs. Therefore, in the business environment, services of temporary involvement of employees from the outside are becoming more and more necessary. According to certain criteria, the main advantages of outsourcing for Ukrainian business were highlighted.

It was considered a number of restrictions on the use of outsourcing in the activities of companies, including: increasing dependence of the customer company on the services of an outsourcing agency may lead to economic inefficiency of their cooperation; long-term use of outsourcing has a negative impact on corporate culture, as temporary employees, as a rule, do not associate themselves with the company, which leads to reduced motivation and reduced productivity; special attention should be paid to the choice of contractor – specialization and level of service should be 100% in line with the requirements of the company. It should be noted that in modern economic practice for innovation-oriented organizations the issue of introducing an outsourcing mechanism is of particular importance and practical importance.

The possible benefits of outsourcing for Ukrainian business are presented. Outsourcing promotes active mutual cooperation of all participants in the innovation process, which aims to achieve high results in the field of innovation, which is manifested in a synergistic effect through the combination and interdependence of participants in the innovation process. It is concluded that outsourcing is an effective tool for improving the activities of any enterprise, taking into account the above advantages and limitations that the customer receives in their application.

### Список літератури:

1. Алексеев І.В., Партин Г.О., Дідух О.В. Аутсорсингова діяльність виробничих підприємств: монографія – Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. – 152 с.
2. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. – 2009. – № 8 (573). – С. 16-24.
3. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
4. Петрик І.В. Аутсорсинг бізнес-процесів у функціонуванні інтегрованих підприємств: монографія – Львів: Растр-7, 2017. – 404 с.
5. Гутарева Ю.В. Особливості комерціалізації інноваційних розробок на умовах аутсорсингу / Ю.В. Гутарева, Б.С. Аннаєв // Економіка. Фінанси. Право. – 2015. – № 12(2). – С. 88-90. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2015\\_12%282%29\\_\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2015_12%282%29__22).

**References:**

1. Alekseev I.V., Partin G.O., Didukh O.V. (2015). Outsourcing activity of industrial enterprises: monograph. Lviv: Lviv Publishing House. Polytechnic University [in Ukrainian].
2. Zozulov O., Mykalo O. (2009). Outsourcing as a tool to increase the competitiveness of domestic enterprises in the context of globalization. *Economy of Ukraine*, 8 (573), 16-24 [in Ukrainian].
3. Ilyashenko S.M. (2003). Management of innovative development: problems, concepts, methods: Textbook. Sumy: VTD "University Book" [in Ukrainian].
4. Petryk I.V. (2017). Outsourcing of business processes in the functioning of integrated enterprises: a monograph. Lviv: Raster-7 [in Ukrainian].
5. Hutareva Y.V., Annaev B.S. (2015). Features of commercialization of innovative developments on the terms of outsourcing. *Economics. Finances. Right*, 12 (2), 88-90. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2015\\_12%282%29\\_\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2015_12%282%29__22) [in Ukrainian].

**Посилання на статтю:**

Гутарева Ю.В. Застосування міжнародного аутсорсингу як інноваційного інструменту в управлінні підприємством / Ю. В. Гутарева, К. І. Гаврилова // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2021. – № 2 (16). – С. 34-39. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/ejopu/2021/No2/34.pdf>.  
DOI: 10.15276/EJ.02.2021.4. DOI: 10.5281/zenodo.4955038.

**Reference a JournalArticle:**

Hutareva Y.V. Application of international outsourcing as an innovative tool in enterprise management / Y. V. Hutareva, K. I. Havrylova // *Economic journal Odessa polytechnic university*. – 2021. – № 2 (16). – P. 34-39. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/ejopu/2021/No2/34.pdf>.  
DOI: 10.15276/EJ.02.2021.4. DOI: 10.5281/zenodo.4955038.

