

concepts of partnership and stakeholders trends of formation of relational space in the Ukrainian economy are identified and systematized. It is proved that in the domestic business environment partnerships as a source of specific economic rents remain unconscious and therefore not considered as an object of control. Ukrainian businesses target for immediate benefits, while partnerships take time to form a potential economic rent. Confidence in «external» partners remains low. Responsibility center for managing partnerships in most enterprises rely directly on their heads. Article reveals that relational space of Ukrainian business is formed mainly spontaneously, without deliberate action on the part of individual businesses. That is why the issue of behavior management companies in relational space Ukrainian business are pending further study.

**Keywords:** Resource-based view, relational concept, partnerships, stakeholders, partners, enterprise, management of partnership.

Стаття надійшла до редакції 07.10.2014

УДК 334.7.01

**Ігор Олегович Казачков\***

### **АУТСОРСИНГ: СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИЙ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТИ**

**Анотація.** У статті аргументовано, що аутсорсинг виступає досить дієвим інструментом підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Розглянуто передумови широкого розповсюдження аутсорсингу в Україні та за кордоном. Детально описано переваги та недоліки аутсорсингу з точки зору різних учасників соціально-трудоких відносин. Акцентовано увагу на основних недоліках аутсорсингу та запропоновано шляхи збалансування інтересів підприємства-замовника, аутсорсингової компанії, найманого працівника та держави.

**Ключові слова:** соціально-трудокі відносини, підприємство, послуга, перевага, недолік, аутсорсингова компанія.

**Вступ.** Підприємницька діяльність може існувати лише за умови окупності коштів, що у неї вкладаються. І чим вищим буде ступінь цієї окупності, тим інтенсивніше буде розвиватися та чи та сфера економіки. Тобто, ринкові умови вимагають від кожного суб'єкта господарювання постійного пошуку шляхів підвищення рівня віддачі на вкладений капітал. Це передбачає такий формат господарської діяльності, за якого мінімальний обсяг ресурсів забезпечує стабільно високий рівень доходів у короткостроковій і довгостроковій перспективах. Але для більшості підприємств головним джерелом доходів виступає виторг від реалізації готової продукції (товарів, робіт, послуг), яка виробляється основними підрозділами. Разом з тим підприємства мають у своєму складі допоміжні та обслуговуючі підрозділи, які виконують непрофільні функції та діяльність яких має виключно витратний характер. Сконцентрувати зусилля на основних видах діяльності підприємству допомагає аутсорсинг.

\* **Ігор Олегович Казачков** – канд. екон. наук, доцент кафедри економіки підприємства, Запорізька державна інженерна академія, [aquatayc@gmail.com](mailto:aquatayc@gmail.com)

Аутсорсинг являє собою передачу підприємством або компанією непрофільних функцій і пов'язаних з їх виконанням активів стороннім організаціям (аутсорсинговим компаніям).

Еволюція та передумови виникнення аутсорсингу, його сутність, види, типи, моделі, переваги та недоліки, а також критерії відбору аутсорсингових компаній і юридичні аспекти, пов'язані із впровадженням аутсорсингу у практичну діяльність підприємств — усі ці питання знайшли широке відображення у працях вітчизняних і закордонних вчених, зокрема таких, як: Є. Денисова [1], О. Зозульов [2], С. Клемент [3], В. Кузнецов [4], І. Максименко [5], Д. Передвігін [6], А. Соломонов [7], Є. Спарроу [8], Дж. Хейвуд [9] та інші. Однак, більшість науковців розглядає аутсорсинг лише з позиції суб'єкта господарювання, що вирішив ним скористатися, при цьому не враховуються інтереси всіх учасників соціально-трудових відносин, що виникають під час укладання договору аутсорсингу. Особливо актуальним це питання стає для вітчизняної економіки, де впровадження аутсорсингу може супроводжуватися істотним нехтуванням інтересів найманих працівників, що в подальшому може призвести до появи конфліктних ситуацій і, як результат, до погіршення якості послуг, що надаються аутсорсинговими компаніями, відтоку кваліфікованих кадрів, зростання соціальної напруги у суспільстві тощо.

**Постановка задачі.** Метою даної статті є розгляд основних переваг і недоліків аутсорсингу з позиції різних учасників соціально-трудових відносин і пошук можливих шляхів збалансування їх інтересів.

Для досягнення поставленої мети було використано такі методи наукового дослідження, як: описовий, узагальнення, індукції, дедукції та структурно-функціональний.

**Результати.** Аутсорсинг дозволяє підприємству швидко та без додаткових капітальних вкладень підвищити ефективність господарської діяльності, а тому на сучасному етапі розвитку ринкових відносин він набув досить широкого розповсюдження у постіндустріальних країнах. У США 60 % підприємств користуються послугами аутсорсингових компаній, в Європі — 45 % [6, с. 71]. При цьому індекс аутсорсингу основних виробничих функцій в автомобільній індустрії становить до 90 %, а для світових виробників високотехнологічної продукції — від 30 до 100 % [2, с. 21].

Українські підприємства не використовують повною мірою переваги виробничого аутсорсингу та передають стороннім організаціям лише другорядні функції: бухгалтерію, ІТ і розробку веб-сайтів, call-центри, юридичне супроводження, кадрове забезпечення, охорону об'єктів і клінінгові функції [10]. Процес передачі непрофільних функцій супроводжується підписанням договору між підприємством-замовником та аутсорсинговою компанією. Залежно від обсягу функцій, що передаються зовнішньому виконавцю, виділяється кілька видів аутсорсингових договорів, а саме: повного, часткового, спільного, проміжного та трансформаційного аутсорсингу [7, с. 82]. Однак, незалежно від обраного виду договору, сам факт його підписання зачіпатиме інтереси не лише замовника та виконавця, але й інших учасників соціально-трудових відносин.

З точки зору економіки праці виділяється три сторони соціально-трудових відносин: роботодавець, найманий працівник і держава [11, с. 66]. У випадку з використанням аутсорсингу, зазначений перелік обов'язково потрібно доповнити підприємством-замовником, адже саме воно визначає умови праці, режим роботи, її обсяг та інтенсивність. За таких обставин з'являється нагальна потреба у врегулюванні взаємовідносин, що виникають між учасниками соціально-трудових відносин при підписанні договору аутсорсингу.

Для того, щоб збалансувати інтереси підприємства-замовника, роботодавця (аутсорсингової компанії), найманого працівника та держави, необхідно розглянути, які основні переваги та недоліки має аутсорсинг по відношенню до кожного з них окремо.

Переваги та недоліки аутсорсингу по відношенню до підприємства-замовника детально досліджено у вітчизняній літературі, а саме у працях Є. Денисової, В. Кузнєцова, І. Максименко, Д. Передвігіна, А. Соломонова та інших. Серед основних переваг аутсорсингу науковці виділяють:

- 1) зниження витрат та трудомісткості робіт [1; 4—7];
- 2) концентрацію зусиль на основних видах діяльності [4; 5; 7];
- 3) можливість отримання послуг вищої якості [1; 6; 7];
- 4) отримання доступу до передових досягнень НТП [4; 5; 7];
- 5) можливість розподілу ризиків [4; 5; 7];
- 6) підвищення гнучкості господарської діяльності [7];
- 7) підвищення інвестиційної привабливості підприємства [6].

У свою чергу, до недоліків відносять:

- 1) зниження кадрового потенціалу підприємства [1; 4];
- 2) загрозу потрапити у залежність від аутсорсингової компанії [4; 7];
- 3) загрозу витоку інформації [4; 7];
- 4) загрозу невиконання зобов'язань аутсорсинговою компанією [4; 7].

Що стосується аутсорсингових компаній, то оскільки вони займаються наданням послуг на договірній основі, переваги та недоліки аутсорсингу для них переважно пов'язані із звичайними вигодами та ризиками підприємницької діяльності. Однак, особливої уваги заслуговує договір повного аутсорсингу, за яким у підпорядкування до аутсорсингової компанії переходять активи та персонал підприємства-замовника. Чим більшою буде аутсорсингова компанія, тим стійкішою буде її ринкова позиція [6, с. 71; 7, с. 80]. А отже, додатковою перевагою можна вважати зростання активів з одночасним розширенням клієнтської бази. З іншого боку, аутсорсингова компанія приймає на себе усі ризики, пов'язані з утриманням нових об'єктів основних фондів, з перепідготовкою та підвищенням кваліфікації персоналу, а головне, з необхідністю 100-відсоткового завантаження нових підрозділів.

«Персонал — головний актив будь-якої аутсорсингової компанії» [6, с. 73]. І якраз по відношенню до найманих працівників впровадження аутсорсингу може мати найсуттєвіші наслідки. Незалежно від того, який вид договору аутсорсингу було укладено, наймані працівники однаково зіткнуться із змінами у політиці оплати праці та соціального забезпечення, зростанням трудового навантаження, непередбачуваністю умов праці та їх постійною зміною тощо. Усе це з рівним ступенем ймовірності може покращити або погіршити їх становище. При цьому єдиною очевидною перевагою аутсорсингу для найманих працівників залишається постійне підвищення рівня їх кваліфікації, що забезпечується відповідною кадровою політикою більшості аутсорсингових компаній.

Тобто, за інших рівних обставин, зростання трудового навантаження на персонал і підвищення рівня його кваліфікації повинні призводити до відповідного росту розмірів заробітної платні за умов збереження всіх соціальних гарантій і забезпечення робітникам належних умов праці і відпочинку. Однак, в Україні впровадження аутсорсингу може використовуватися різними промислово-фінансовими групами задля зменшення витрат на оплату праці легальним шляхом без урахування інтересів найманих працівників. У масштабах країни це може призвести до:

1) зменшення податкових надходжень і надходжень у вигляді єдиного соціального внеску через скорочення бази оподаткування;

2) зростання рівня безробіття та соціальної напруги у суспільстві через неналежний рівень соціального забезпечення найманих працівників;

3) появи нових тіньових схем через ускладнення процесу контролю діяльності суб'єктів господарювання, які використовують аутсорсинг.

У свою чергу, перевагою аутсорсингу з позиції держави є те, що його впровадження дозволяє підвищити ефективність господарської діяльності одразу кількох бізнес-одиниць, а відтак, позитивно позначається на макроекономічних показниках країни в цілому.

Усі переваги та недоліки аутсорсингу з позиції різних учасників соціально-трудових відносин узагальнено в табл. 1.

Як бачимо, верхня та нижня частини таблиці кардинально різняться між собою. Тобто, якщо для підприємства-замовника та аутсорсингової компанії передача непрофільних функцій дає більше переваг ніж недоліків, то для найманих працівників і держави навпаки — одна очевидна перевага супроводжується значною кількістю недоліків.

Таблиця 1

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ АУТСОРСИНГУ  
З ПОЗИЦІЇ РІЗНИХ УЧАСНИКІВ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН**

Переваги	Недоліки
<b>Підприємство-замовник</b>	
1) зниження витрат і трудомісткості робіт 2) концентрація зусиль на основних видах діяльності 3) можливість отримання послуг вищої якості 4) отримання доступу до передових досягнень НТП 5) можливість розподілу ризиків 6) підвищення гнучкості господарської діяльності 7) підвищення інвестиційної привабливості підприємства	1) зниження кадрового потенціалу підприємства 2) загроза потрапити у залежність від аутсорсингової компанії 3) загроза витоку інформації 4) загроза невиконання зобов'язань аутсорсинговою компанією
<b>Аутсорсингова компанія</b>	
1) зростання вартості бізнесу 2) розширення клієнтської бази	1) ризики підприємницької діяльності
<b>Найманий працівник</b>	
1) можливість постійного підвищення кваліфікації	1) зменшення заробітної платні 2) погіршення рівня соціального забезпечення 3) зростання трудового навантаження 4) погіршення умов праці 5) постійна зміна умов праці
<b>Держава</b>	
1) покращення макроекономічних показників	1) зменшення податкових надходжень 2) зменшення надходжень до фондів соціального страхування 3) зростання рівня безробіття та соціальної напруги у суспільстві 4) поява нових тіньових схем в економіці

*Джерело:* складено автором

Виходячи з табл. 1, більше за інших при впровадженні аутсорсингу можуть постраждати наймані працівники. І хоча погіршення їхнього стану має ймовірнісний характер і цілком залежить від кадрової політики аутсорсингової компанії, ця сфера все одно потребує негайного втручання з боку органів державної влади.

Таким чином, розглядаючи всю сукупність недоліків аутсорсингу, можна виділити наступні пріоритетні напрямки державного регулювання даного виду господарської діяльності (B2B — business-to-business):

1) упорядкування нормативно-правової бази з питань захисту інтелектуальної власності. Підприємства, що користуються послугами аутсорсингових компаній, ризикують зазнати значних фінансових втрат через виток конфіденційної інформації або розголошення комерційних таємниць, а тому потребують активної державної підтримки;

2) посилення контролю за виконанням норм трудового законодавства з відповідним внесенням доповнень і коригувань до нормативно-правових актів, які визначають взаємовідносини між найманими працівниками та роботодавцем в особі аутсорсингової компанії. Такий контроль дозволить зняти соціальну напругу у суспільстві;

3) посилення контролю за правильністю нарахування, своєчасністю та повнотою сплати всіх видів податків і зборів суб'єктами господарювання, які у своїй діяльності користуються послугами аутсорсингових компаній. Такий контроль дозволить швидко виявляти тіньові схеми та порушення норм не тільки податкового, але й трудового законодавства.

**Висновки.** Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності господарської діяльності має всі перспективи для подальшого широкого розповсюдження. Зі свого боку, органи державної влади повинні якнайшвидше створити сприятливі умови для його впровадження та забезпечити належне нормативно-правове регулювання цієї сфери. Особливо це стосується питань захисту комерційної інформації, соціального забезпечення працівників, правильності нарахування та своєчасності сплати податків і зборів.

### Література

1. Денисова Є. Обережно! Аутсорсинг персоналу / Є. Денисова // Охорона праці. — 2012. — № 12. — С. 54—55.
2. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. — 2009. — № 8. — С. 16—25.
3. Клемент С. Аутсорсинг бизнес-процессов / С. Клемент ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2006. — 415 с.
4. Кузнецов В.М. Аутсорсинг: новое слово в управлении / В.М. Кузнецов, А.Д. Андреев // Эко. — 2005. — № 6. — С. 79—100.
5. Максименко І.Я. Аутсорсинг як стратегічний напрям розвитку виробничої кооперації / І.Я. Максименко // Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємництво». — 2007. — № 6. — С. 96—100.
6. Передвигин Д.В. Аутсорсинг — менеджмент XXI века / Д.В. Передвигин // Эко. — 2005. — № 8. — С. 68—77.
7. Соломонов А. Аутсорсинг: помощь извне / А. Соломонов // Справочник экономиста. — 2013. — № 1. — С. 77—84.
8. Спарроу Э. Успешный IT-аутсорсинг / Э. Спарроу ; пер. с англ. — М. : Кудиц-образ, 2004. — 288 с.
9. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Хейвуд Дж. Брайан ; пер. с англ. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. — 176 с.

10. Гаевая Ю. Бизнес на вынос / Ю. Гаевая // Власть Денег. — 2008. — № 49 (206). — С. 48—50.
11. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч.-метод. посібн. / В.Я. Брич, О.П. Дяків, С.А. Надвичиний [та ін.] ; за ред. Є.П. Качана. — Тернопіль : Економічна думка, 2006. — 373 с.

### References

1. Denysova, Je. «Oberezhno! Outsorsyng personalu.» *Ohorona praci*, December 1, 2012.
2. Zozul'ov, O., and O. Mykalo. «Autsorsyng jak instrument pidvyshhennja konkurentospromozhnosti vitchyznjanyh pidpryjemstv v umovah globalizacii'» *Ekonomika Ukrainy*, August 1, 2009.
3. Klement, S. *Autsorsyng byznes-processov*. Moscow: Vershyna, 2006.
4. Kuznecov, V.M., and A.D. Andreev. «Autsorsing: novoe slovo v upravlenii.» *Jeko*, June 1, 2005.
5. Maksymenko, I.Ja. «Autsorsyng jak strategichnyj naprjam rozvytku vyrobnychoi kooperacii'» *Derzhava ta regiony*, June 1, 2007.
6. Peredvigin, D.V. «Autsorsing — menezhment XXI veka.» *Jeko*, August 1, 2005.
7. Solomonov, A. «Autsorsing: pomoshh' izвне.» *Spravochnik jekonomista*, January 1, 2013.
8. Sparrow, E. *Uspeshnyj IT-outsorsing*. Moscow: Kudic-obraz, 2004.
9. Heywood, Dj.B. *Autsorsing: v poiskah konkurentnyh preimushhestv*. Moscow: Izdatel'skij dom «Vil'jams», 2004.
10. Gaevaja, Ju. «Biznes na vynos.» *Vlast' Deneg*, December 1, 2008.
11. Brych, V.Ja., O.P. Djakiv, and S.A. Nadvynychnyj. *Ekonomika praci ta social'no-trudovi vidnosyny*. Ternopil': Ekonomichna dumka, 2006.

### АУТСОРСИНГ: СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ

**И.О. Казачков**, канд. экон. наук,  
доцент кафедры экономики предприятия,  
Запорожская государственная инженерная  
академия

**Аннотация.** В статье приведены аргументы в пользу того, что аутсорсинг является достаточно действенным инструментом повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия. Рассмотрены предпосылки широкого распространения аутсорсинга в Украине и за рубежом. Сделан акцент на основных недостатках аутсорсинга и предложены пути сбалансирования интересов предприятия-заказчика, аутсорсинговой компании, наемного работника и государства.

**Ключевые слова:** социально-трудовае отношения, предприятие, услуга, преимущество, недостаток, аутсорсинговая компания.

### OUTSOURCING: SOCIAL, LABOUR AND ECONOMIC ASPECTS

**I. Kazachkov**, PhD,  
Zaporizhia State Engineering  
Academy

**Abstract.** It is argued in this article that outsourcing is pretty effective tool of increasing of efficiency of business activity of the enterprise. It allows the enterprise to get rid of divisions that perform non-core functions and whose activity has exceptionally costly nature. In its turn it gives a possibility to focus on core activities and to increase ROI-index.

Preconditions of widespread of outsourcing in Ukraine and abroad are considered. The high demand for outsourcing is because almost every enterprise has divisions, which cannot be loaded for 90-100 % since they perform auxiliary or service functions periodically.

Advantages and disadvantages of outsourcing from the perspective of the various participants of social and labor relations are described in detail. It is shown that the transfer of non-core functions provides more advantages than disadvantages for the contracting enterprise and the outsourcing company, but conversely for employees and state.

Attention on the main disadvantages of outsourcing is accented. The priority directions of state regulation of outsourcing are determined, such as: ordering of the regulatory framework for intellectual property protection, strengthening of control over the compliance of norms of labor legislation, strengthening of control over the timeliness, calculation accuracy and payment completeness of all taxes and fees.

**Keywords:** social and labor relations, enterprise, service, advantage, disadvantage outsourcing company.

Стаття надійшла до редакції 05.10.2014

УДК 338.23

**Генефа Олександрівна Швиданенко \***

### **ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

**Анотація.** У статті визначено сутність процесу інтелектуалізації бізнесу на сучасному етапі економічного розвитку. Виокремлено ключові імперативи розвитку підприємств на основі інтелектуалізації, інформатизації, інноваційності, інвестиційності та інтеграції. Запропоновано напрями використання моделі «5-І» з метою підвищення результативності діяльності вітчизняних компаній

**Ключові слова:** інтелектуалізація, інформатизація, інноваційність, інтеграція, інвестиційність, інтелектуальний капітал, розвиток підприємства, цінність, вартість компанії

**Вступ.** Сучасний етап економічного розвитку України, як і світової економіки в цілому, зумовлений трансформацією всієї економічної системи в контексті її інтелектуалізації. Елементами інтелектуалізації є інформація, наукові знання, а також професійний, науковий і культурний потенціал суспільства. На сьогодні роль інтелектуальних ресурсів надзвичайно зросла, що зумовило їх пріоритетність. Вони багато в чому визначають не тільки якість виробленої продукції і послуг, але й структуру національної економіки, ефективність розвитку підприємств, їх інноваційний потенціал. У даний час для нашої країни існує особлива потреба в економічному зростанні на основі інноваційного розвитку, вирішення якої неможливе без ефективного використання інтелектуального капіталу та активного впровадження наукових розробок в економіку.

Дослідження праць багатьох учених, присвячених інтелектуалізації діяльності підприємства та її впливу на розвиток компаній, свідчить про підвищений інтерес до даної проблематики. Різні аспекти досліджуваних питань висвітлювали такі науковці, як Е. Брукінг, С. Брю, І. Бушмарін, Д. Белл, В. Гойл, П. Друкер, В. Іноземцев, С. Климов, І. Нонака, А. Тоффлер, П. Сенге, П. Стоуньєр, Х. Такеучи, Е. Тодд та ін. Обґрунтуванню механізму активізації інтелектуальної діяльності під-

\* Швиданенко Генефа Олександрівна – канд. екон. наук, професор, зав. кафедри економіки підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», [shvidanenko-go@mail.ru](mailto:shvidanenko-go@mail.ru)