

АУТСОРСИНГ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ

В статті уточнюється співвідношення понять: промислова кооперація, аутсорсинг, субконтрактація. Доводиться, що промисловий аутсорсинг всередині країни має значний потенціал у вигляді субконтрактації. Аналізуються світові тенденції промислового аутсорсингу і перспективи його застосування в Україні. Зазначається що розвиток інформаційних технологій активізує кооперацію підприємств, а низький рівень заробітної плати та вдале розташування, робить привабливим вітчизняний ринок аутсорсингу для іноземних замовників. Промисловий аутсорсинг має низку переваг з точки зору оптимізації бізнес процесів, але вимагає уваги маркетингових підрозділів і служб підприємства в сфері аудиту вибору субконтрактора, виконання замовлення і інтеграції його в ланцюг створення цінності для кінцевого споживача. З огляду на це, в статті структуровано види маркетингової діяльності відповідно до етапів процесу промислового аутсорсингу.

Ключові слова: кооперація, промислові підприємства, аутсорсинг, субконтрактація, ринок аутсорсингу, маркетингова діяльність.

Постановка проблеми. Останнім часом проблеми аутсорсингу і субконтрактації набули не аби якої популярності в закордонній і вітчизняній економічній літературі. Пов'язано це з процесами глобалізації економіки і розвитком кооперації підприємств в світовому масштабі. Мобільність організації виробництва, інформаційних і логістичних послуг надають підприємствам додаткові переваги на ринку, а революційні перетворення в суспільстві, пов'язані, з так званою, Industry 4.0 прискорюють зазначені процеси. Найбільш активно аутсорсинг зараз розвивається в сфері інформаційних технологій, та промислових послуг. За даними світових рейтингових агентств в 2017 році Україна посіла перше місце серед країн Європи за обсягами надання ІТ послуг за аутсорсингом. Серед їх споживачів перші сходинки займають Америка та Великобританія. Натомість, в сфері промислового виробництва субконтрактація як форма кооперації і аутсорсингу, використовується ще недостатньо активно. Крім того, потребують упорядкування та узагальнення організаційні і маркетингові аспекти її впровадження. Саме це і пояснює актуальність обраної теми.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми організації аутсорсингу є предметом наукових досліджень як закордонних, так і вітчизняних вчених. В розвиток теоретичних аспектів, вагомий вклад внесли Аалдерс Р. [1], Бравар Ж.-Л. [2], Спарроу Е. [3], Анікін Б. А. [4], запровадженню світового досвіду аутсорсингу в

практику діяльності вітчизняних підприємств присвятили свої роботи Матвій І. Є. [5], Кошкарьова Є. Л. [6], Герасимчук Ю. О. [7], Дергачова В. В., Островерха Д. В. [8]. Особливості субконтрактації, як форми промислового аутсорсингу розглядалися в наукових працях Литовченко І. Л., Хмелярова Я. А. [9,10]. Водночас, зазначені дослідження більше стосуються організаційним питанням аутсорсингу, як інструменту оптимізації бізнес – процесів підприємства з метою скорочення власних витрат. Маркетингові ж аспекти цього складного явища в основному залишаються поза увагою науковців і не достатньо розроблені.

Метою статті уточнення понятійного апарату теорії організації аутсорсингу, дослідження сучасних світових і вітчизняних тенденцій в цій сфері та з'ясування ролі маркетингу в налагодження партнерських відносин між підприємствами, що беруть участь в промисловому аутсорсингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як свідчать численні дослідження, аутсорсинг уперше був визнаний як бізнес-стратегія з кінця 80- х років минулого століття, хоча інструментарій аутсорсингу було використано набагато раніше в автомобілебудівній галузі. Журнал Fortune стверджує, що як мінімум 90% сучасних підприємств використовують аутсорсинг хоча б одного бізнес-процесу. Toyota, Honda, Chrysler делегують стороннім підрядникам приблизно 70% бізнес-процесів [8]. Новий сплеск аутсорси-



нгу дав розвиток інформаційних і комп'ютерних технологій.

За даними міжнародних рейтингових агентств і експертів, за період з 2012 по 2016 рік індустрія глобального аутсорсингу бізнес процесів (Business process outsourcing -BPO) демонструвала середньорічні темпи зростання на рівні 4,4% і в 2016 році досягла обсягів 140,3 млрд. долл. США. Хоча на початку 2017 року виникли проблеми через посилення торговельного протекціонізму деяких країн, зазначені тенденції продовжились і учасники ринку налаштовані оптимістично. В 2018 році передбачаються наступні глобальні тренди ринку BPO:

1. Впровадження новітніх технологій (автоматизація процесів аутсорсингу в процесі вибору постачальників і їх взаємодії; задіяння соціальних медіа і хмарних технологій для мультимедіальної взаємодії);

2. Багатозадачність для подолання дефіциту навичок персоналу (скорочення персоналу через автоматизацію процесів актуалізує питання підготовки багатифункціональних кадрів);

3. Стартапи становляться клієнтами BPO (Стартапи більш «взаємозалежні» через обмежені обсяги власних ресурсів тому прагнуть до кооперації з іншими, особливо в сфері комерціалізації ідей і продуктів. В 2014 році майже \$ 462 млн було інвестовано в BPO стартапами);

4. Підвищена «прозорість» угод і відносин на ринку BPO (асиметричність інформації, зрозумілість цілей і учасників угод в сфері аутсорсингу);

5. Вплив політики на ринок BPO (Декларована Трампом політика захисту вітчизняних виробників може викликати падіння обсягів виробництва на азіатському ринку, темп зростання якого в 2017 році за попередніми даними склав 6,5 – 7,5 %. Згідно прогнозам, очікується, що до 2022 року тільки філіппінський внесок в глобальний сектор BPO складе 38,9 млрд. долл. США);

6. Продовження зростання обсягів аутсорсингу в країнах – лідерів ринку BPO (лідуючі позиції збережуть Індія, Малайзія, Філіппіни);

7. Актуалізуються нові локації світового аутсорсингу (в якості нових фаворитів слід розглядати Болгарію, Румунію, Єгипет, Мексику, Колумбію).

В цілому, за прогнозами фахівців, світовий ринок аутсорсингу до 2020 року досягне обсягів 262 млрд. долл. США [11].

Щодо позицій Україна і її перспектив участі в світовому ринку аутсорсингу, то з 2014 вона року піднялася із 41-го на 24-те місце в глобальному рейтингу аутсорсингової привабливості (Global Services Location Index, GSLI), який включає 55 країн. Про це йдеться у звіті американської консалтингової компанії А.Т.Кearney [12].

На тлі зростання обсягів світового ринку, активно розвивається ринок європейського аутсорсингу. На рис 1 - 3. наведено діаграми, які свідчать про розповсюдженість аутсорсингу в провідних європейських країнах, галузі та ринки, де найчастіше використовується аутсорсинг [13].

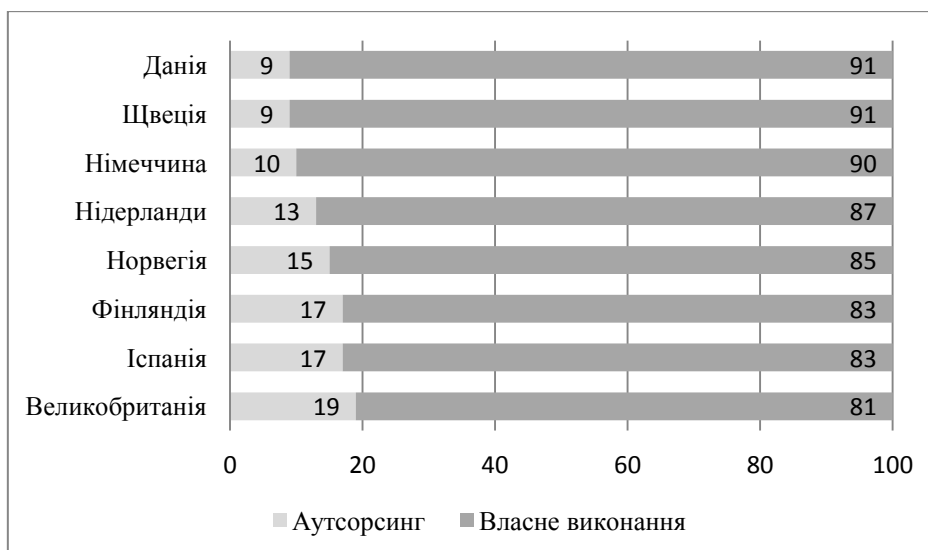


Рис. 1. Частка аутсорсингу в провідних європейських країнах, %
Джерело: узагальнено автором на підставі [13]



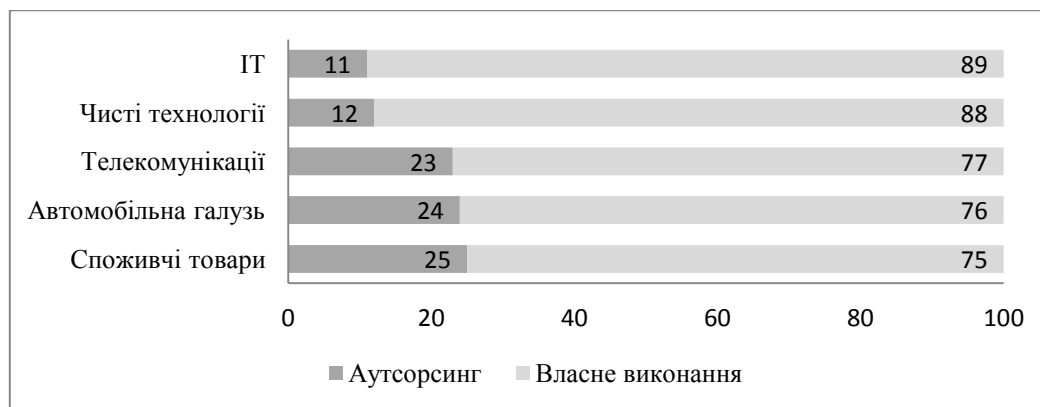


Рис. 2. Галузева структура європейського аутсорсингу, %

Джерело: узагальнено автором на підставі [13]



Рис. 3. Аутсорсинг бізнес послуг європейських підприємств, %

Джерело: узагальнено автором на підставі [13]

Стабільне зростання ринку аутсорсингу відбувається навіть в періоди економічної кризи, оскільки, він дозволяє скоротити власні витрати. Наприклад передача на аутсорсинг функцій обліку кадрів і розрахунку заробітних плат дозволяє зекономити біля 18 % коштів на утримання персоналу [14]. В Україні ж аутсорсинг асоціюється в першу чергу зі сферою ІТ послуг. Майже 90 % зазначених послуг надається закордонним замовникам. За темпами зростання ІТ аутсорсингу Україна займає друге місце в світі після Індії, а обсяг ринку оцінюється в понад 1 млрд. долл. США. Промисловий же аутсорсинг ще не знайшов достатнього розповсюдження і має значний потенціал. Перш ніж перейти до маркетингових інструментів його впровадження, уточнимо ієрархію деяких теоретичних категорій.

Промисловий аутсорсинг (англ. outsourcing: out – зовнішній, той, що перебуває за межами, source – джерело) означає

комплекс заходів, спрямованих на передачу промисловим підприємством певних процесів і функцій іншій організації. Він базується на принципах промислової (виробничої) кооперації. Як зазначають фахівці і експерти цієї галузі, зараз перспективними напрямом розвитку промислового аутсорсингу в Україні є кооперація з іноземними компаніями – виконання їх замовлень і постачання готової продукції та комплектуючих вузлів. В цілому така макроекономічна ситуація, на думку президента Центру ринкових реформ, експерта економіки Володимира Ланового, є сприятливою для України: дешева нафта, послаблення Китаю. У таких умовах, за його словами, допомогти подолати кризу української економіки може тісна промислова кооперація з підприємствами на європейських ринках. [15]

В то же час, втрата економічних зв'язків з російськими підприємствами, які історично склалися, актуалізують питання

налагодження кооперації і субконтракції в середині країни. Більшість вчених вважають субконтракцію формою виробничої кооперації, яка передбачає довгострокові партнерські відносини між підприємствами крупного і малого бізнесу. Такої думки дотримується і проф. Літовченко І.Л., яка в своїх роботах досліджує становлення понятійного апарату і пропонує класифікацію субконтрактних відносин промислових підприємств [10]. Проблема кооперації крупного і малого бізнесу в межах окремих територій є зараз дуже актуальною оскільки саме невеликі підприємства найбільш зацікавлені в пошуку споживачів своєї продукції і наданні послуг, а обмежені ресурси і недостатній комерційний досвід не дозволяють їм вийти на міжнародний і навіть, національний ринок. За даними вітчизняних експертів, основним внутрішнім замовником і виробником аутсорсингових послуг сьогодні є малий і середній бізнес [14]. Така ситуація корелює із зазначеною раніше глобальною світовою тенденцією в сфері аутсорсингу, щодо активної участі в цьому процесі «стартапів», оскільки останні відносяться, головним чином, до малих підприємств.

Промисловий аутсорсинг має низку переваг з точки зору оптимізації бізнес процесів. За даними, що наводять європейські дослідники, серед чинників на його користь є наступні: скорочення витрат (42 % опитаних респондентів), покращення якості (36%), можливість зосередитися на основному виду діяльності (26%), зменшення об'ємів роботи (24%), доступ до спеціалізованих знань і компетенцій (23%). Серед ризиків аутсорсингу зазначаються: залежність від контрагента (51%), втрата контролю за частиною процесу (43%), вплив на якість (35%), втрата знань і компетенцій персоналу (29%), втрата конфіденційності (29%) [13]. Як можна помітити, більшість ризиків лежить в площині організації процесу аутсорсингу, тому вимагає уваги маркетингових підрозділів і служб підприємства в сфері аудиту вибору субконтрактора, виконання замовлення і інтеграції його в ланцюг створення цінності для кінцевого споживача.

Узагальнюючі зазначені вище глобальні тенденції розвитку аутсорсингу і результати досліджень європейських фахівців, доцільно визначити завдання і види маркетингової діяльності відповідно до етапів процесу аутсорсингу (табл. 1).

Таблиця 1

Завдання маркетингу на відповідних етапах аутсорсингу

Основні етапи аутсорсингової діяльності	Функції і завдання маркетингу		
1. Підготовчий – вибір субконтрактора (виконавця) оформленні угоди	Проведення маркетингових досліджень, налагодження ланцюга поставок, формування партнерських відносин із виконавцями на основі економічної і інформаційної симетрії.		
2. Виконання замовлення	4P (функції)	product	Організація контролю за якістю комплектуючої продукції
		price	Моніторинг і контроль рівня ціни відповідно до узгодженого зі споживачем рівня
		place	Своєчасне постачання відповідно до умов контракту
		promotion	Постійні комунікації зі всіма учасниками ланцюга поставок
3. Продаж готової продукції споживачу	Надання гарантій якості і сервісу споживачеві від імені всіх учасників ланцюга поставок продукції і її комплектуючих (колективна відповідальність)		

Джерело: розроблено автором

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Процеси інформатизації суспільства в умовах Industry 4.0 сприяють подальшому розвитку ринку світового аутсорсингу. Основним

продуктом, який зараз Україна пропонує світового ринку є ІТ технології і програмні продукти, але зміна стратегічного політичного вектору країни актуалізує питання промислової кооперації і аутсорсингу з європей-





ськими країнами. Серед світових тенденцій глобального ринку аутсорсингу зазначено необхідність підвищення «прозорості угод» і відносин його учасників, необхідність надання симетричної (рівної для всі учасників) інформації щодо виконавців, оплати і умов праці, крім того активізується участь стартапів в процесах аутсорсингу. Все це вимагає адаптації маркетингової діяльності підприємств і участі їх підрозділів в процесі формування ланцюгів поставок і контролю їх діяльності в процесі виконання замовлень. Подальші дослідження будуть спрямовані на детальну регламентацію зазначених маркетингових функцій і видів діяльності.

Література

1. *Аалдерс Р.* Аутсорсинг: практичне керівництво / пер. з англ. / Р. Аалдерс. – М. : Альпіна Бізнес Букс, 2003. – 147 с.
2. *Бравар Ж.-Л.* Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин / Бравар Жан Луї, Морган Роберт: [пер. з англ.]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 288 с.
3. *Спарроу Е.* Успішний ІТ-аутсорсинг. Пер. з англ. / Є. Спарроу. – М.: Кудіц-образ, 2009. – 322 с.
4. *Анікін Б. А.* Аутсорсинг і аутстафінг: високі технології менеджменту / Б. А. Анікін, І. Л. Руда. – М.: ИНФРА-М, 2006. – С. 71.
5. *Матвій І. Є.* Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні / І. Є. Матвій // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 754. – С. 185 – 191.
6. *Кошкарьова Є. Л.* современные тенденции мирового рынка ит-аутсорсинга / Є. Л. Кошкарьова // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна». – 2016. Випуск 91. – С. 153.
7. *Герасимчук Ю. О.* Історичний розвиток аутсорсингу, переваги та можливості, ризики аутсорсингу / Ю. О. Герасимчук // Збірник наукових праць ДЕДУТ. Серія «Економіка і управління». – К., 2004. – № 23-24. – С. 284.
8. *Дергачова В. В.* Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні / В. В. Дергачова, Д. В. Островерха // Економічний вісник НТТУ «КПІ». 2017. – № 14. – С. 93–99.

9. *Литовченко І. Л.* Экономическая эффективность применения субконтрактации в производственной кооперации / И. Л. Литовченко, Я. А. Хмелярова // Економічні студії. – 2016. – №. 5. – С. 169 – 175.

10. *Литовченко І. Л.* Субконтрактация как современная форма промышленной кооперации / И. Л. Литовченко, Я. А. Хмелярова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні неконотичні відносини та світове господарство. – 2016. – №. 10 (2). – С. 6 – 12.

11. Business Process Outsourcing: 7 Trends to Expect in 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://timedoctor.com>

12. Україна вперше потрапила в ТОП-25 найпривабливіших країн світу в сфері аутсорсингу. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://watcher.com.ua>

13. Outsourcing in Europe. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eu.com/>

14. Ринок аутсорсингу в Україні становить \$10 млрд і продовжує рости. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ubr.ua/business-practice/>

15. Промислова кооперація як шанс виходу з кризи. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://day.kyiv.ua/ru/article>

References

1. *Aalders, R.* (2003). Outsourcing: Practical Guide / Transl. from english. Moscow: Alpina Business Bouks, 147.
2. *Bravar, J.-L.* (2007). Effective outsourcing: Understanding, planning and using successful outsourcing / Bravar Jean Louis, Morgan Robert: [trans. from English.] Dnipropetrovsk: Balance Business Book, 288.
3. *Sparrow, E.* (2009). Successful IT outsourcing. Transl. from english E. Sparrow. Moscow: Kudrizh-oblaz, 322.
4. *Anikin, B. A. & Rud, I. L.* (2006). Outsourcing and outstaffing: high technology management. Moscow: INFRA-M, 71.
5. *Matvey, I. E.* (2003). Features of the development of IT outsourcing in Ukraine. National University "Lviv Polytechnic", 754, 185-191.
6. *Koshkareva, Ye. L.* (2016). Current trends of the global market for IT outsourcing. Bulletin of Kharkiv National University named after VN Karazin. The series "Economic, 91, 153.
7. *Gerasimchuk, Yu. O.* (2004). Historical development of outsourcing, advantages and opportunities, risks of outsourcing. Collection of



scientific works DETUT. Series "Economics and Management", 23-24, 284.

8. Dergacheva, V. V. & Ostroverha, D. V. (2017). The role and importance of international outsourcing: foreign experience and prospects for its implementation in Ukraine. Economic Newsletter of NTTU "KPI", 14, 93-99.

9. Litovchenko, I. L. & Khmelyarova, J. A. (2016). Economic efficiency of subcontracting in production cooperation. Economic Studies, 5, 169-175.

10. Litovchenko, I. L. & Khmelyarova, J. A. (2016). Subcontracting as a modern form of industrial cooperation. Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International non-economic relations and world economy, 10 (2), 6-12.

Решетникова И. Л.

Аутсорсинг в деятельности промышленных предприятий: маркетинговый аспект

В статье уточняется соотношение понятий: промышленная кооперация, аутсорсинг, субконтракция. Доказывается, что промышленный аутсорсинг внутри страны имеет значительный потенциал в виде субконтракции. Анализируются мировые тенденции промышленного аутсорсинга и перспективы його использования в Украине. Указывается, что развитие информационных технологий активизирует кооперацию предприятий, а низкий уровень оплаты труда и удачное месторасположение, делает привлекательным отечественный рынок для иностранных заказчиков. Промышленный аутсорсинг имеет ряд преимуществ с точки зрения оптимизации бизнес процессов, но требует внимания маркетинговых подразделений и служб предприятий в сфере аудита выбора субконтрактора, исполнения заказа и интеграции его в цепь создания ценностей для конечного потребителя. Учитывая это, в статье структурировано виды маркетинговой деятельности в соответствии с этапами промышленного аутсорсинга.

Ключевые слова: кооперация, промышленные предприятия, аутсорсинг, субконтракция, рынок аутсорсинга, маркетинговая деятельность.

Reshetnikova I.

Outsourcing in the activities of industrial enterprises: marketing aspect

The ratio of key terms such as industrial cooperation, outsourcing, subcontracting has been clarified in this article. It is proved that industrial outsourcing within the country has significant potential in the form of subcontracting. The analysis of world tendencies of industrial outsourcing and prospects of its application in Ukraine is analyzed. It is noted that the development of information technology activates the cooperation of enterprises, and low wages and good location makes an attractive domestic outsourcing market for foreign customers. Industrial outsourcing has a number of advantages in terms of optimizing business processes, but requires the attention of marketing subdivisions and services of the enterprise in the field of audit of the choice of a subcontractor, the execution of the order and its integration into the value chain for the final customer. According to this information, the article describes the types of marketing activities that have been structured according to the stages of the process of industrial outsourcing.

Key words: co-operation, industrial enterprises, outsourcing, subcontracting, outsourcing market, marketing activity.

Рецензент: Костирко Р. О. – доктор економічних наук, професор кафедри «Облік і оподаткування» Державний вищий навчальний заклад «Університет банківської справи», м. Київ, Україна.

Reviewer: Kostyrko R. – Professor, Ph.D. in Economics, Professor of Accounting and Taxation Department State Higher Educational Institution "University of Banking", Kyiv, Ukraine.

e-mail: ruslankostyrko@gmail.com

*Стаття надійшла до редакції
20.05.2018 р.*