

# МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

---

УДК 338.2.

DOI: 10.5281/zenodo.1304114

СІГАЙОВ А.А.,

АГАПОВА А.І.

## Аутсорсинг як інструмент ведення бізнесу в Україні та світі

**Предметом дослідження** є застосування аутсорсингової практики на підприємствах в Україні та світі.

**Мета статті** полягає в оцінці сучасного стану аутсорсингу в Україні та розробка пропозицій щодо їх подальшого вдосконалення.

**Результати роботи.** У статті обґрунтовано пропозиції щодо поліпшення макроекономічних умов створення робочих місць в переробній промисловості.

**Методи дослідження.** У статті застосовується сукупність теоретичних підходів, у тому числі системний, структурно-функціональний, логічний, що дозволило забезпечити концептуальну єдність дослідження.

**Галузь застосування результатів.** Управління підприємствами на національному рівні, систематизація економічних досліджень та особливостей виникнення аутсорсингу в міжнародній практиці.

**Висновки.** 1. Обрані та структуровані базові наукові підходи до визначення характеру аутсорсингу. Проведено аналіз різновидів аутсорсингу в Україні та світі, перераховані основні причини привабливості аутсорсингових послуг і найбільш розвинені сфери в Україні. 2. Перераховані основні переваги і недоліки у веденні аутсорсингової політики і можливі шляхи вирішення на державному рівні і рівні підприємств. 3. Охарактеризована економічна ситуація в Україні і її вплив на аутсорсингову практику. 4. Визначена доцільність використання аутсорсингу персоналу, його основні переваги та ризики, проведено дослідження та причини тенденції до аутсорсингу в сфері ІТ та бухгалтерії в Україні. 5. Розглянуті особливості законодавчого регулювання аутсорсингу в Україні, представлені можливі шляхи вирішення проблем регулювання даного напрямку використання ресурсів на підприємствах.

**Ключові слова:** аутсорсинг, ресурсний потенціал підприємства, ефективне управління, ІТ-галузь, «інсорсингові» компанії.

## Аутсорсинг как инструмент ведения бизнеса в Украине и мире

**Предметом исследования** является применение аутсорсинговой практики на предприятиях в Украине и мире.

**Цель статьи** заключается в оценке современного состояния аутсорсинга в Украине и разработка предложений по их дальнейшему совершенствованию.

**Результаты работы.** В статье обоснованы предложения по улучшению макроэкономических условий создания рабочих мест в перерабатывающей промышленности.

**Методы исследования.** В статье применяется совокупность теоретических подходов, в том числе системный, структурно–функциональный, логический, что позволило обеспечить концептуальное единство исследования.

**Область применения результатов.** Управление предприятиями на национальном уровне, систематизация экономических исследований и особенностей возникновения аутсорсинга в международной практике.

**Выводы.** 1. Выбраны и структурированы базовые научные подходы к определению характера аутсорсинга. Проведен анализ разновидностей аутсорсинга в Украине и мире, перечислены основные причины привлекательности аутсорсинговых услуг и наиболее развитые сферы в Украине. 2. Перечислены основные преимущества и недостатки в ведении аутсорсинговой политики и возможные пути решения на государственном уровне и уровне предприятий. 3. Охарактеризована экономическая ситуация в Украине и ее влияние на аутсорсинговую практику. 4. Определена целесообразность использования аутсорсинга персонала, его основные преимущества и риски, проведены исследования и причины тенденции к аутсорсингу в сфере IT и бухгалтерии в Украине. 5. Рассмотрены особенности законодательного регулирования аутсорсинга в Украине, представлены возможные пути решения проблем регулирования данного направления использования ресурсов на предприятиях.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, ресурсный потенциал предприятия, эффективное управление, IT–отрасль, «инсорсинг» компании.

SIGAYOV A.A.,  
АГАПОВА А.И.

## Outsourcing as a tool for business in Ukraine and in the world

**Subject of this study** is application of outsourcing practices at enterprises in Ukraine and in the world.

**The purpose of this paper** is to assess the current state of outsourcing in Ukraine and to develop proposals for their further improvement.

**Results of work.** The article substantiates the proposals for improving the macroeconomic conditions for the creation of jobs in the processing industry.

**Research methods.** The article uses a set of theoretical approaches, including systemic, structural–functional, logical, which allowed to ensure the conceptual unity of research.

**The field of application of results.** Management of enterprises at the national level, the systematization of economic research and the peculiarities of the emergence of outsourcing in international practice.

**Conclusions.** 1. Selected and structured basic scientific approaches to determining the nature of outsourcing. The analysis of varieties of outsourcing in Ukraine and the world is carried out, the main reasons of attractiveness of outsourcing services and the most developed areas in Ukraine are

*listed. 2. The main advantages and disadvantages of outsourcing policy management and possible solutions at the state level and level of enterprises are listed. 3. The economic situation in Ukraine and its influence on outsourcing practice are described. 4. The expediency of using outsourcing of personnel, its main advantages and risks, researches and reasons of the tendency for outsourcing in IT and accounting sphere in Ukraine are conducted. 5. The peculiarities of legislative regulation of outsourcing in Ukraine are considered, possible ways of solving problems of regulation of this direction of using resources at enterprises.*

**Keywords:** *outsourcing, resource potential of the enterprise, effective management, IT branch, «in-line» companies.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку світової економіки та процесів глобалізації конкурентний ринок встановлює високий рівень вимог до компаній, які прагнуть залишитися на арені ринкового суперництва. Один з способів отримати перевагу для досягнення даної мети – доступ до ресурсів та ефективне управління.

Одним із сучасних інструментів даного виду управління виступає аутсорсинг, який є можливістю для підприємства підвищити свою ринкову конкурентоздатність на основі вдосконалення і модернізації бізнес-процесів та якості продуктів і послуг. Будучи універсальним інструментом менеджменту, аутсорсинг передбачає тривале або постійне надання послуги (кінцевого результату) замовнику відповідно до угоди про рівень сервісу (SLA).

Метою аутсорсингу виступають тактичні заходи, спрямовані на зменшення витрат, підвищення операційної ефективності, гнучкої адаптації до змін бізнесу, поліпшення якості і продуктивності, швидкість реакції на конкуренцію, можливість проникнення на нові ринки.

На світовому ринку аутсорсингових послуг Україна представлена досить слабко та залишається відомою фахівцям і замовникам послуг в основному за рахунок активного розвитку і просування в минулому десятилітті «офшорного програмування» (розробки програмного забезпечення на замовлення). Розвиток аутсорсингу і індустрії послуг всередині країни також істотно відстає від бажаного і необхідного рівня.

**Метою статті** виступають в оцінці сучасного стану аутсорсингу в Україні та розробка пропозицій щодо їх подальшого вдосконалення.

Завдання полягають у:

- визначенні особливостей використання зарубіжного аутсорсингу;
- аналізі тенденцій розвитку ринку аутсорсингу в Україні;

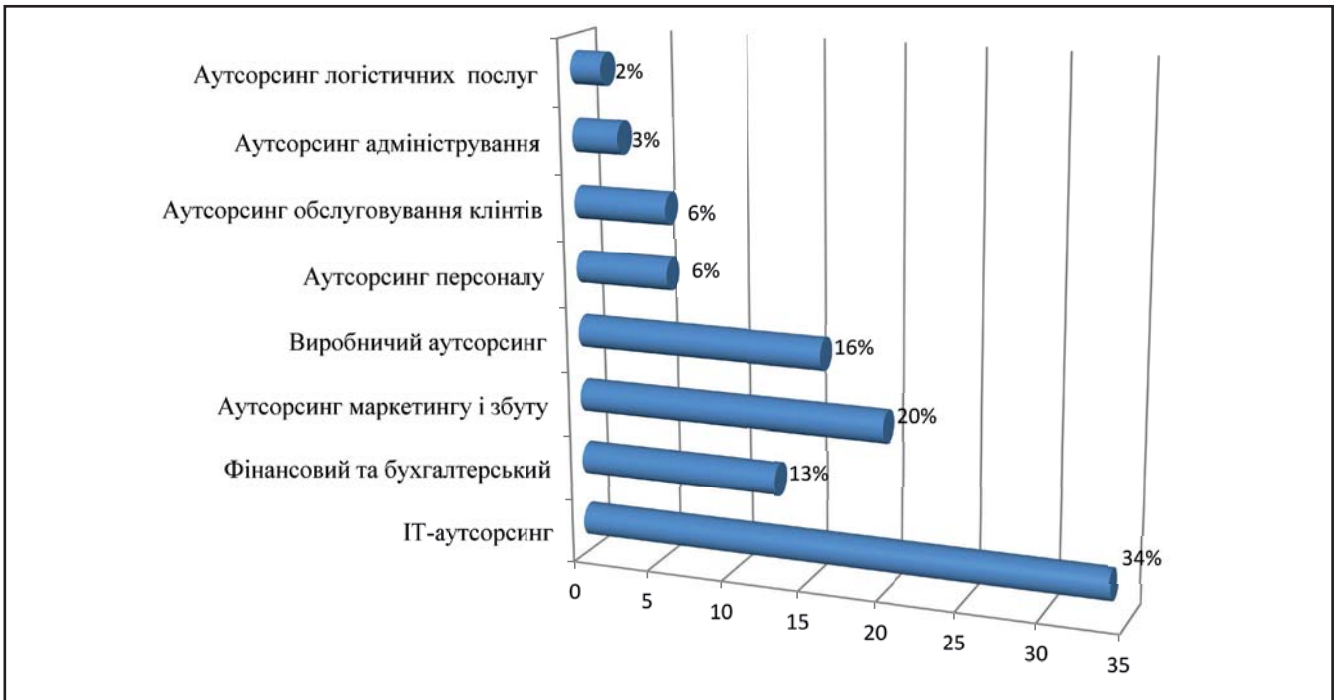
– огляду перспектив і наданні пропозицій щодо підвищення застосування аутсорсингової практики в підприємницькій діяльності.

Тема аутсорсингу найбільш детально представлена в роботах західних вчених-економістів, таких як М. Донелланн, Д. Берсін, Ж.-Л. Бравар, С. Клементс, Е. Йордон, Р. Морган та Дж. Хейвуд. Також, окремої уваги заслуговують науково-теоретичні та практичні підходи до трактування поняття «аутсорсинг» і можливостей його використання в Україні Є. М. Куцина, О. В. Дідуха, О.О. Нестерової, Т.Н. Шкоди [1].

**Виклад основного матеріалу.** Аутсорсингова практика використовується компаніями для зниження витрат або підвищення ефективності шляхом перенесення завдань, операцій, робочих місць або процесів стороннім особам протягом значного періоду часу [2]. Даний вид експлуатації ресурсів набирає все більшої актуальності.

Так, аналізуючи привабливість аутсорсингових послуг на практиці різних країн світу, можна зазначити, що Індія, Китай, Бразилія, Таїланд, Індонезія, Філіппіни, Болгарія, Чілі та інші є найпопулярнішими країнами для аутсорсингу. Найголовнішими факторами в привабливості постають, насамперед, дешева робоча сила, висококваліфікованість працівників та різноманітність мов. Так, на глобальному рівні існує велика кількість напрямів для аутсорсингу. Але найпопулярнішими в загальній структурі виступають ІТ-послуги, фінансові та маркетингові послуги (Рис. 1).

Стосовно українського досвіду, існують багато відмінностей у особливостях користування в різних галузях, але ІТ-послуги займають лідерські позиції (40,5%), на другому місці виступає логістика (35,1%), далі йде ресурсне забезпечення виробничих процесів (27%), маркетингові послуги (21,6%) тощо. Останнє місце займають адміністративні функції (2,7%). Підсумувавши вищезазначене, можна зробити висновок, що як і на світовому рин-



**Рисунок 1. Структура аутсорсингових послуг зарубіжних компаній, (%)**

Джерело: <https://www.consultancy.uk/news/3169/the-top-40-countries-for-business-process-outsourcing>

ку аутсорсингу, в Україні переважає велика кількість компаній з ІТ-послугами. Так, аналіз РwC позиціонує Україну на 5-е місце серед 25 найкращих підприємств роздрібної торгівлі ІТ-послугами. Дослідники вважають, що до 2020 року ця вартість зросте до 10 млрд. доларів США. Виробничий і маркетинговий аутсорсинг знаходяться майже на одному рівні, а бухгалтерський має однакові показники – 13,5 %.

Існує достатня кількість причин відсталості розвитку даної сфери, однак найбільш важливі з них полягають в сформованому укладі економіки сучасної України, а саме: низький рівень розвитку конкуренції, слабкі інтеграційні процеси в світову економіку, низький рівень розвитку підтримки малого і середнього бізнесу з боку держави на законодавчому рівні (Рис.2).

Україна є однією з країн, які є найбільш потенційно привабливими для аутсорсингу, та знахо-



**Рисунок 2. Структура аутсорсингових послуг вітчизняних компаній, (%)**

Джерело: <https://www.consultancy.uk/news/3169/the-top-40-countries-for-business-process-outsourcing>

диться у руслі світових тенденцій розвитку. Тому останні десять років компанії із США та Західної Європи активно налагоджують взаємодію із цим ринком в Україні. Німеччина також визнає можливість аутсорсингу в Україні – німецькі замовники використовують 6% всіх офшорних аутсорсингових ресурсів України [3].

Попри наявну кількість недоліків все більше іноземних корпорацій, орієнтуючись на розробку програмного забезпечення для аутсорсингу, вибирають Україну. Наявними перевагами використання аутсорсингу в Україні полягають у фінансовій та операційній сфері, які є найкращим варіантом для фірм практично в будь-якій галузі. Також, географічне положення України є зручним для багатьох ділових компаній, розташованих у Європі. Крім того, громадяни європейських країн і США не вимагають візи для в'їзду в країну.

Україна має велику кількість переваг, що характеризують її як країну з високим розвитком ІТ-технологій. Існує ряд основних причин, через які більшість іноземних компаній звертають увагу на високоякісні, доступні та гнучкі програмні рішення. До основних належать:

#### 1) Освітня система

Освіта є головним пріоритетом в Україні. 79% громадян мають вищу освіту, 402 університети України випускають близько 40 000 випускників на рік – це більше, ніж в Японії, Нідерландах, Швеції, Норвегії або Бельгії. Також, українські технології є одними з найрізноманітніших у світі. Більше 90 000 технічних працівників мають кваліфікацію на мовах та платформах, таких як C++, JavaScript, Unity3D, PHP, Java, Scala, Node.js, Python, Ruby, ASP.Net. Країна займає перше місце в кількості розробників ігор Unity3D та інженерів C++ [4].

Незалежно від того, які технології проекту можуть стати потрібними, не існує браку кваліфікованих інженерів для створення рішення. Українці використовують свої навички для надання широкого спектру послуг, включаючи розробку програмного забезпечення, розробку веб-сайтів, тестування програмного забезпечення, послуги SEO, розробку хмарних сервісів та технології блок-чейну, а також розробку мобільних додатків, щоб назвати лише деякі.

#### 2) Сприятливе середовище для технічних стартапів

Мало того, що більшість українців освічені, вони також амбітні. Сильна освітня система ство-

рила благодатну ґрунт для технічних стартапів. На сьогоднішній день з України запущено понад 2000 нових стартапів на міжнародному рівні. З кожним роком багато українських технологічних стартапів продовжують становитися всесвітньо відомими постачальниками програмного забезпечення та ІТ-продуктів.

#### 3) Культурна сумісність

Пошук відповідної компанії з розробки вимагає більше ніж талановитих програмістів, для цього потрібні взаємини. Здатність розуміти потреби клієнта, спілкуватися впродовж всього проекту та коректно ставитися до людей інших культур має вирішальне значення для будь-якої аутсорсингової компанії. В Україні високий відсоток ІТ-фахівців розмовляє англійською мовою.

#### 4) Зручний часовий пояс

Україна на сім годин випереджає східне узбережжя США і на 1–2 години попереду більшості європейських країн. Це дає певні переваги в співпраці з аутсорсинговими компаніями, особливо коли відділи досліджень та розробок об'єднуються.

#### 5) Найкраще співвідношення ціни та якості

За даними Gartner, Україна посідає перше місце в східній Європі з точки зору співвідношення ціни та якості. Ця оцінка оцінюється за обсягами, якщо підприємство, яке потребує аутсорсингових ресурсів, зацікавлене не тільки в найкращих цінах, але й в найвищій якості. Для прикладу, середня погодинна ставка для розробника в Україні – приблизно 18 до 23 доларів за годину, у порівнянні з 60–100 доларів США і більше для розробника в США і заснований на 40-годинному робочому тижні. Незважаючи на те, що ставка для українських розробників нижча, ніж в інших країнах, якість також знаходиться на високому рівні. Тільки завдяки забезпеченню надійних програмних рішень за конкурентними цінами українська аутсорсингова галузь досягла провідної ролі серед інших країн [5].

#### 6) Поліпшення економіки та політичного середовища

Через економічну та політичну нестабільність деякі підприємства дивляться на ІТ або програмне забезпечення в Україні з недовірою. Однак, Міжнародний валютний фонд (МВФ) вказує на те, що українська економіка може перейти від стабілізації до більш швидкого зростання, якщо країна пройде через запланований ряд реформ.

Безробіття стабільно знижується, одним з фактором виступає використання постійного потоку інвестицій завдяки своїй ІТ-індустрії. Оскільки політичні хвилювання викликають занепокоєння, Україна починаючи з 2015 р. зробила певні кроки у ліквідації урядової корупції. Нарешті, країна перебуває на підйомі з розвиненою інфраструктурою та міцним економічним світоглядом [5].

Таким чином, потенціал в ІТ-галузі України має всі шанси реалізуватися вже при поточному економічному устрої тільки шляхом ефективного розвитку «інсорсингових» компаній, через виведення їх на відкритий ринок, створення спільних підприємств з постачальниками послуг або через інші відомі моделі [6].

Ще одним популярним напрямом аутсорсингу в Україні, як і в усьому світі, виступає бухгалтерський аутсорсинг стороннім особам, де переваги є наявними та беззаперечними. По-перше, це висока якість надання послуг, оскільки у спеціалізованій компанії працює команда бухгалтерів, ведення документації і складання звітності проходить багаторівневий контроль. Окрім цього, бухгалтерська компанія, що несе матеріальну відповідальність у випадку нарахування пені або штрафу, відповідає перед клієнтом своєю репутацією. І, якщо матеріальні ризики аутсорсер страхує, репутацію застрахувати неможливо.

Аутсорсинг українського бухгалтерського обліку включає щоденне замовлення: підготовку документів та звітів для українських податкових та соціальних органів. Українська бухгалтерія та звітність постійно рухаються вперед до міжнародних стандартів, але в даний час вона все ще погано формалізована та бюрократична. Податкові регламенти набагато більш актуальні в українській практиці, ніж це відомо з західної бухгалтерії. Зусилля, які необхідно внести до бухгалтерського обліку в Україні, набагато вищі, ніж у країнах Заходу. Примат форма над змістом все ще є поширеною практикою [7]. Найвідоміші послуги, які пропонують аутсорсингові компанії України стосовно української бухгалтерської та податкової звітності включають:

- Щоденна звітність;
- Облік заробітної плати;
- Облік усіх основних засобів;
- Звіти до українських податкових органів;
- Підготовка всіх видів звітів до соціальних фондів;
- Розрахунок і звітність всіх видів податків;

Підготовка всіх документів до транзакцій;

Подача банківських звітів, наприклад для валютного контролю;

Консультування з питань щоденного бухгалтерського обліку та оподаткування [8].

### Висновки

Світ змінюється набагато швидше з настанням четвертої промислової революції, ринок праці схильний до безумовного впливу, де більшість робіт спрощується за допомогою технологій; одним з наслідків стає відступ від звичних врегульованих трудових відносин і структур. Попри всі успіхи в галузі бізнес-аутсорсингу, виробничий аутсорсинг в Україні поки що залишається на стадії розвитку і потребує вдосконалення. Нові форми співпраці виводять правові відносини за рамки правового регулювання в Україні, тому що виникають проблеми з своєчасною адаптацією законодавства під поняття територіальних кордонів. Серед основних факторів, що стримують розвиток аутсорсингу можна виділити:

- взаємна недовіра учасників ринку;
- непрозорість ринку і незацікавленість у пошуку кращих рішень;
- відсутність якісної пропозиції, орієнтованого нема на клієнта взагалі, а на конкретного замовника;
- нерозвиненість логістичної інфраструктури країни, що не дозволяє реалізувати нові логістичні технології [9].

Очевидно, що для прискорення розвитку індустрії послуг, аутсорсингу всередині України і для забезпечення виходу українських компаній на міжнародну арену, вкрай необхідно активізувати зацікавленість до участі і підтримку з сторони держави шляхом створення державних інститутів розвитку.

Не дивлячись на значний потенціал в сфері ІТ та технічного забезпечення, доцільним би було відкриття виробничих підрозділів всесвітньо відомих компаній не тільки у цій галузі, а й охоплюючи маркетингову, бухгалтерську і консалтингову сфери. Даний вид кооперації міг би бути прибутковим для обох сторін, тому, для залучення іноземних інвестицій та розвитку аутсорсингу, необхідним стає внесення поправок на законодавчому рівні та створення сприятливих умов для виходу іноземних компаній на ринок України.

Отже, можна зробити висновок, що для переходу з адаптивного процесу до активізації та ви-

рішення наявних проблем необхідні редагування законодавства, що його регулює; залучення іноземних інвесторів до українських підприємств. Незважаючи на те, що на жданий момент часу залишається досить багато перешкод для подальшого розвитку аутсорсингу, можна скористатися всіма перевагами передачі бізнес-процесів і значно збільшити ефективність їх діяльності.

### Список використаних джерел

1. Бабій М. А. Аутсорсинг як нова концепція ведення бізнесу / Бабій М. А. // Зовнішня торгівля: право та економіка. – № 6 (35). – 2007.
2. Аутсорсинг термінологія – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.businessdictionary.com>
3. Країни з аутсорсинговою привабливістю – [Електронний ресурс] Режим доступу: [https://www.outsource2india.com/why\\_outsource/articles/global-outsourcing.asp](https://www.outsource2india.com/why_outsource/articles/global-outsourcing.asp)
4. Сьогоднішня й майбутня офшорного аутсорсингу в Європі – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://hi-tech.org.ua/Ukrainian/outsourcing-news/out/index.html>.
5. Закон України «Про зайнятість населення» – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
6. Ладнай М. А. Дослідження особливостей кадрового консалтингу в Україні / Ладнай М. А. // Управління розвитком. – 2012. – № 1(122). – С. 169–171
7. Аутстафінг персоналу, аутсорсинг персоналу, тимчасовий персонал, лізинг персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.promote.kiev.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13&Itemid=9&lang=uk](http://www.promote.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=9&lang=uk).
8. Шевченко Л. С. Ринок праці: Сучасний економіко-теоретичний аналіз : монографія / Л. С. Шевченко. – Х. : Видавець СЕО-ФОП, 2007. – 336 с.
9. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.

### References

1. Babiy M. Outsourcing as a New Concept of Doing Business / Babiy MA // Foreign Trade: Law and Economics. – No. 6 (35). – 2007
2. Outsourcing terminology – [Electronic resource] Access mode: <http://www.businessdictionary.com>
3. Countries with outsourcing attractiveness – [Electronic resource] Access mode: [https://www.outsource2india.com/why\\_outsource/articles/global-outsourcing.asp](https://www.outsource2india.com/why_outsource/articles/global-outsourcing.asp)

[www.outsource2india.com/why\\_outsource/articles/global-outsourcing.asp](http://www.outsource2india.com/why_outsource/articles/global-outsourcing.asp)

4. Present and future of offshore outsourcing in Europe – [Electronic resource] Access mode: <http://hi-tech.org.ua/Ukrainian/outsourcing-news/out/index.html>.
5. Law of Ukraine «On employment of the population» – [Electronic resource] Access mode: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
6. Ladnay MA Investigating the Peculiarities of Personnel Consulting in Ukraine / Ladnay MA // Development Management. – 2012. – No. 1 (122). – P. 169–171
7. Outstaffing of staff, personnel outsourcing, temporary staff, staff leasing [Electronic resource]. – Access mode: [http://www.promote.kiev.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13&Itemid=9&lang=uk](http://www.promote.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=9&lang=uk).
8. Shevchenko L. S. Labor Market: Contemporary Economic-Theoretical Analysis: Monograph / L. S. Shevchenko. – Kh.: Publisher SEO-FOP, 2007. – 336 p.
9. Anikin B. A. Outsourcing and outstaffing: high technologies of management: study. Posobie / B. A. Anikin, I. L. Rudaya. – M.: INFRA-M, 2009. – 320 p.

### Дані про авторів

#### **Сігайов Андрій Олександрович,**

д.е.н., професор КПІ ім. Ігоря Сікорського  
пр. Перемоги 37, 03056, Київ, Україна  
e-mail: [a.sigayov@kpi.ua](mailto:a.sigayov@kpi.ua)

#### **Агапова Анна Ігорівна,**

студент КПІ ім. Ігоря Сікорського  
пр. Перемоги 37, 03056, Київ, Україна  
e-mail: [anagapova7@gmail.com](mailto:anagapova7@gmail.com)

### Данные об авторах

#### **Сигаёв Андрей Александрович,**

д.э.н., профессор КПИ им. Игоря Сикорского  
пр. Победы 37, 03056, Киев, Украина  
e-mail: [a.sigayov@kpi.ua](mailto:a.sigayov@kpi.ua)

#### **Агапова Анна Игоревна,**

студент КПИ им. Игоря Сикорского  
пр. Победы 37, 03056, Киев, Украина  
e-mail: [anagapova7@gmail.com](mailto:anagapova7@gmail.com)

### Data about the authors

#### **Andriy Sigayov,**

Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, professor, Sc.D.  
e-mail: [a.sigayov@kpi.ua](mailto:a.sigayov@kpi.ua)

#### **Anna Ahapova,**

Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, graduate student  
e-mail: [anagapova7@gmail.com](mailto:anagapova7@gmail.com)