

УДК 351:338.432  
JEL Classification D 200, D 290, L 230

Зима Ю.О.,  
аспірант\* кафедри економіки,  
Дніпровський державний  
аграрно-економічний університет

## ОНТОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГУ

Zyma Yu.O.,  
postgraduate student at the department of economics,  
Dnipro State Agrarian and Economic University

## ONTOLOGICAL PRECONDITIONS FOR OUTSOURCING DEVELOPMENT

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації та трансформації економічних процесів сучасна система управління господарською діяльністю потребує постійного розвитку і вдосконалення. У сучасних підприємств виникає потреба у використанні нових, більш ефективних методів організації бізнесу та застосуванні інноваційних видів діяльності й оптимізації процесів виробництва. Одним з найважливіших питань для суб'єктів господарювання постає організація високоефективного виробництва за умов зростаючої конкуренції. Серед ключових інструментів, що дозволяють вирішити проблему організації виробництва та забезпечити системний підхід до управління є аутсорсинг. Вивчення онтологічних передумов розвитку аутсорсингу в світовій господарській практиці сприятиме глибшому розумінню сутності аутсорсингу як ефективного інструменту організації бізнесу та врахувати його економічний вплив на результати виробничої діяльності товаровиробників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Категорія «аутсорсинг» як форма організації бізнес-процесів набула більшого поширення в міжнародній бізнес-практиці, що стимулювало закордонних вчених приділяти більше уваги вивченню аутсорсингу в своїх наукових працях. Так С. Клеменс, та М. Доннелан, Дж. Брайан Хейвуд, Жан-Луї Бравар та Роберт Морган, П. Готтшальк та Х. Солі-Сетер в своїх наукових працях приділили увагу вивченню передумов та історії виникнення аутсорсингу. Дослідження теоретичних і методичних аспектів аутсорсингу знайшли відображення в роботах закордонних вчених Алдерса Р., Слоуна А.П., Спарроу Е., Мінса Г., Монзака Р.М., Шнайдера Д. Питанню вивчення та розкриття суті аутсорсингу приділяли увагу Б. Анікін, Д.В. Михайлов, І.Л. Руда. Наявність великої кількості наукових праць вітчизняних науковців, присвячених застосуванню аутсорсингу в господарській діяльності та нагальна потреба в більш ефективних методах організації бізнесу й застосуванні інноваційних видів діяльності й оптимізації процесів виробництва свідчать про актуальність питання вивчення аутсорсингу та застосування його у вітчизняній економіці.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження онтологічних передумов розвитку аутсорсингу та обґрунтування практичного інструментарію його реалізації в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «аутсорсинг» походить від англійського Outsourcing: outer-source-using, що передбачає використання зовнішнього джерела та / або ресурсу. В практичному аспекті – це передача певних видів або функцій виробничої підприємницької діяльності іншій компанії, що працює в потрібній сфері та має достатній досвід, матеріально-технічну базу та висококваліфікований персонал.

Історія виникнення аутсорсингу не може бути схематично представлена у вигляді лінійного тренду. Однак, в історії розвитку економічних стосунків різних держав та в історії розвитку відомих світових компаній чітко простежуються елементи та випадки виникнення потреб в організації бізнес-процесів, що сприяли виникненню аутсорсингу. На початку ХХ століття в США та Великобританії, де законодавство засноване на прецедентному праві, в суспільстві виникла потреба у вузькоспеціалізованих фахівцях з високою кваліфікацією та досвідом роботи. У відповідь на таку потребу на ринку з'явилася низка юридичних компаній, які взяли на себе виконання необхідних функцій та несуть відповідальність за результати своєї діяльності. З часом ці компанії розширили та доповнили спектр своїх послуг бізнес-консультуванням, послугами з управління, інформаційних технологій, оподаткування, аудиту, бухгалтерського обліку та звітності, ревізійної діяльності та юридичного супроводження. На початку ХХ століття сумарний оборот таких компаній в економічно розвинених країнах, за оцінками спеціалістів, сягнув 50 млрд дол. на рік. Найбільш відомі аутсорсингові

\* Науковий керівник: Гончаренко О.В. – д.е.н., проф., академік АЕНУ

компанії – це аудиторсько-консалтингові фірми «Великої п'ятірки» KPMG, Deloitte & Touch, Andersen Worldwide, Pricewaterhouse Coopers, Ernst & Young [1, с. 8]. Досвід появи та розвитку цих компаній прийнято вважати *першим досвідом розвитку аутсорсингу в світі*.

*Витоки практичного аутсорсингу* як методу виробничої кооперації і високої технології управління в промисловості відносяться до періоду протистояння двох гігантів автомобільної промисловості – компаній Ford і General Motors та їх великих талановитих менеджерів – Генрі Форда та Альфреда Слоуна (молодшого). Генрі Форд став першим у світовій практиці менеджером, який забезпечив радикальне зменшення витрат виробництва при високій якості продукції. Таких результатів він досяг завдяки розмежуванню діяльності за видами і обмежив завдання кожного робітника монтажем лише однієї деталі. Завдяки новій організації праці Генрі Форд перетворив невелику на початку компанію в гігантську вертикально інтегровану галузь. Форд добився таких результатів шляхом удосконалення і розвитку концепції Адама Сміта про розподіл роботи на невеликі повторювані завдання, що досить спростило саму ручну працю. Разом з тим, такий підхід значно ускладнив координацію зусиль працівників та поєднання результатів їх роботи в єдине ціле. Але гігантська вертикально-інтегрована імперія Форда програла конкурентну боротьбу більш гнучкій в питаннях управління автомобільній компанії «General Motors» і її більш далекоглядному голові Альфреду Слоуну, який зрозумів, що компанії повинні концентруватися на основних видах діяльності, а частина робіт цілком може бути передана стороннім організаціям, які мають більше досвіду та висококваліфікованого персоналу для здійснення такої роботи, тому можуть її зробити якісніше, швидше і дешевше.

Альфред Слоун розробив та реалізував найбільший проект реорганізації, що забезпечило «завоювання» американського автомобільного ринку. Він створив децентралізовані відділення General Motors, по одному для кожної моделі: Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile і Cadillac, а також їх підрозділи, що випускають компоненти для відповідного виробництва. Менеджери компанії могли контролювати всю роботу з невеликої штаб-квартири компанії, відстежуючи виробничі і фінансові показники. На світовому ринку продукція General Motors конкурувала як окремі продукти, що дозволяло швидко вносити зміни у плани виробництва і доповнювати характеристики продукту.

Таким чином, якщо Г. Форд в організації бізнес-процесів застосував принцип поділу праці до виробництва, то А. Слоун застосував його до самого процесу управління. Слоун вважав, що директорам компаній не потрібен досвід роботи саме в машинобудуванні, виробничі процеси можуть контролювати спеціально призначені фахівці. Директора замість цього повинні мати досвід роботи з показниками продаж, збитків і прибутку, рівня запасів, частки ринку та ін., вони повинні вміти визначати ефективність підрозділів і при необхідності вживати відповідних заходів [9]. В основу організації діяльності Слоун поклав метод кооперації вузькоспеціалізованих виробництв, як всередині компанії, так і за її межами. У General Motors крім фахівців в галузі машинобудування з'явилися фахівці з маркетингу та фінансового менеджменту. Таким чином, ще за 70 років до появи терміна «аутсорсинг» А. Слоун на практиці реалізував методіку аутсорсингу в двох важливих напрямках діяльності керівника:

- 1) в організації виробничої діяльності;
- 2) в організації системи управління.

Слоун одним з перших в світі оцінив і практично використав у великих масштабах переваги кооперації та фундаментальні ідеї Ф.У. Тейлора щодо наукових принципів управління. В 60-70 роках ХХ ст. у світі почав формуватися новий вид послуг – послуги в сфері ІТ-технологій. Багато дослідників вважають, що саме розвиток ІТ-технологій став початком широкого використання послуг аутсорсингу [4; 10].

У 1962 р була заснована корпорація Electronic Data System (EDS), яка згодом уклала контракт з General Motors на супровід всіх інформаційних потоків корпорації. Результатом даної співпраці стало збільшення якості обслуговування і річна економія коштів General Motors. Саме тому корпорація EDS вважається піонером у сфері ІТ-аутсорсингу.

Окремої уваги в питанні вивчення передумов виникнення аутсорсингу потрібно приділити питанню розвитку менеджменту японських корпорацій на прикладі компанії Toyota. Так у 80-х рр. ХХ ст. увагу менеджерів економічно розвинених країн світу привернули результати діяльності автомобільних компаній Японії. Ще на початку 50-х рр. лідери японських корпорацій усвідомили, що марка «зроблено в Японії» означає для покупців усього світу низьку якість. В Японії започаткували національну програму підвищення якості національної продукції. Так японці запросили доктора Едварда Демінга (W. Edwards Deming) прочитати серію лекцій з проблем підвищення якості групі з 340 японських дослідників, інженерів і керівників заводів. Крім того, вище керівництво 50 провідних виробничих фірм Японії було запрошене на спеціальну сесію. На цій сесії Демінг заявив, що буде потрібно не менше двох років, щоб ідеї якості, точності, уніфікації були сприйняті японцями, та ще п'ять років необхідно для того, щоб ці ідеї повсюдно втілилися в життя. Додатково значно більший час потрібно для того, щоб зруйнувати сформовану до війни негативну репутацію японських товарів. Але у відносно короткий період японці здійснили одну з найбільш дивовижних у світовій історії змін в

сприйнятті товарів своєї країни. Сьогодні Японія – визнаний світовий лідер якості [8]. Досліджуючи причини успіху японських компаній, американський дослідник Дж. Крафчік (J. Krafcik) прийшов до висновку, що справа полягає в зміні економічної формації, в переході до нової економічної епохи, яка почалася в Японії і неминуче охопить весь світ. Цю нову епоху він назвав «часом бережливого виробництва», додавши в лексикон менеджерів усього світу новий термін Lean Production [8].

Японські менеджери творчо переробили ідею Г. Форда про конвеєрне виробництво та на підставі цієї ідеї сформулювали концепцію потоку створення цінності продукту. Потік створення цінності (value stream) – набір дій з проектування, оформлення замовлення і виробництва: від виникнення концепції до запуску у виробництво, від замовлення до доставки, від видобутку сировини до створення готового виробу. Це сукупність всіх дій, які потрібно зробити, щоб певний продукт (послуга) пройшов через три важливих етапи менеджменту: вирішення проблем (від розробки концепції та робочого проектування до випуску готового виробу); управління інформаційними потоками (від отримання замовлення до складання детального графіка проекту і постачання товару); фізичне перетворення (від сировини до того, як в руках у споживача виявиться готовий продукт) [8].

Концепція потоку створення цінності дозволяє розглядати компанію не як систему пов'язаних між собою продуктів і процесів, а як єдиний ланцюжок, що включає в себе як постачальників, так і замовників і споживачів. Японським менеджерам вдалося замкнути в одне ціле весь виробничий і супутні йому цикли: менеджмент компанії, працівники та постачальники працювали на одні і ті ж цілі [6]. Одним з найважливіших етапів в цьому циклі є побудова таких взаємовідносин з постачальниками, при яких постачальники стають єдиним цілим з замовником в системі розповсюдження культури цінностей замовника.

На відміну від імперії Форда початку ХХ ст., компанія Toyota не намагалась об'єднати всі ресурси в компанії. Для цього в невеликій країні не достатньо місця та ресурсів. Навпаки, Toyota заволоділа ресурсами всього світу. На початку випуску своїх автомобілів у компанії не було ні капіталу, ні обладнання, щоб виробляти масу деталей для виробництва. Тому одним з перших завдань, що стояли перед інженерами компанії, був пошук потенційних постачальників, які виготовляють деталі високої якості. Toyota прискіпливо придивлялася до нових постачальників і спочатку давала їм дуже невеликі замовлення. Вони повинні були довести своє щире прагнення відповідати високим стандартам Toyota щодо якості, собівартості і дисципліни поставок. Якщо перші виконані замовлення підтверджували таке прагнення, обсяг замовлень поступово збільшувався. Компанія навчала їх підходу Toyota і приймала їх в свою сім'ю [7].

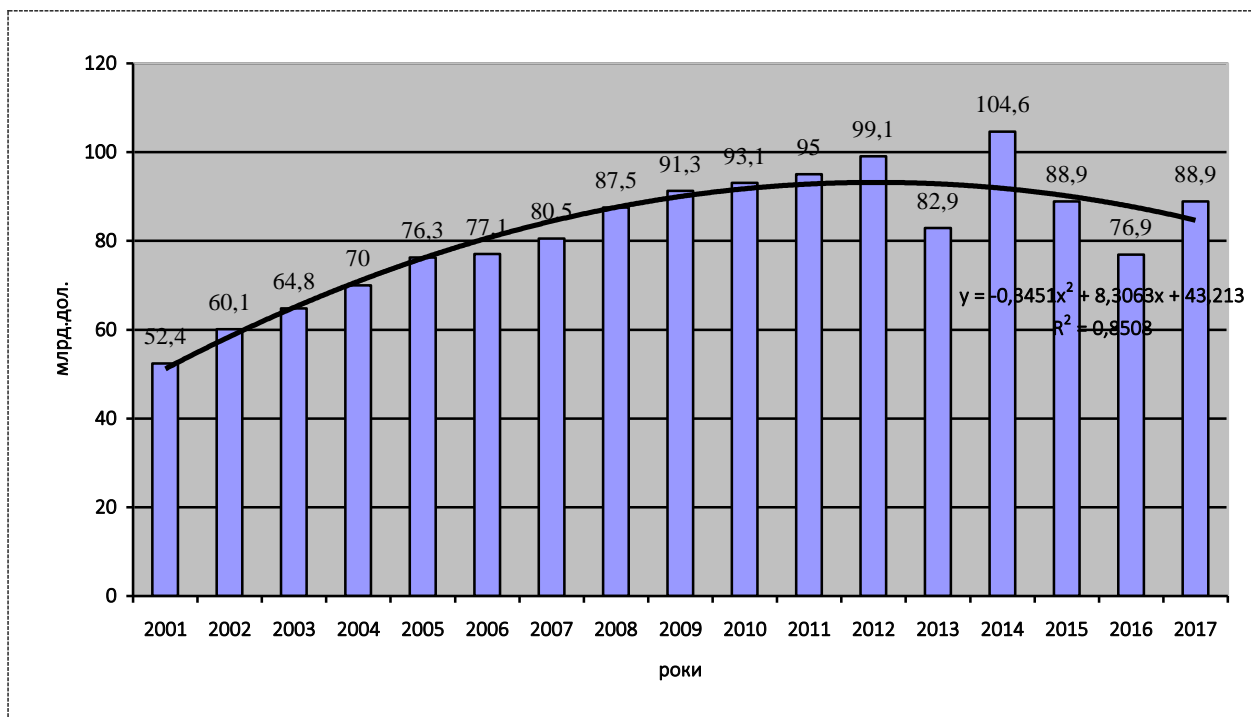
Принципи менеджменту японських компаній значно вплинули на становлення основних положень і практичних аспектів аутсорсингу. Особливу роль тут відіграють специфічні підходи, що лежать в основі системи взаємовідносин з постачальниками. Без ідеї «безперервного потоку створення цінності», єдиної ідеї, яка має значення для кінцевого споживача, аутсорсинг не вийшов би за рамки традиційного поділу праці та кооперації як на рівні робочих місць, так і на рівні цілих компаній. Система менеджменту Toyota продемонструвала всьому світу, що в умовах обмежених ресурсів існують і повинні бути використані можливості забезпечення індивідуальних потреб замовника при збереженні високих темпів зростання виробництва і повне задоволення вимог якості. Ці можливості були забезпечені реалізацією принципів виробничої системи Toyota (TPS).

У 1980-90-і рр. у збільшенні інтересу до аутсорсингу в світі важливу роль зіграв фактор зростання індивідуального підприємництва. Для невеликих організаційних структур економічно обтяжливою була наявність в штаті фахівців для здійснення непрофільних, але необхідних для компанії функцій. Як наслідок, сформувався стійкий попит на послуги організацій, що спеціалізуються на фінансах, юриспруденції, інформаційних технологіях, а у малого і середнього бізнесу з'явилася можливість скористатися останніми досягненнями науки і техніки, не витрачаючи ресурси на утримання власних структурних підрозділів. Таким чином, екстерналізація послуг (externalization of services) сторонніми виконавцями виправдано стала вважатись логічним продовженням принципів, закладених в ідеї поділу праці.

Засновник теорії наукового менеджменту Фредерік Тейлор доводив, що зниження витрат виробництва, яке супроводжує збільшення продуктивності вдвічі, дасть можливість компаніям, що перейдуть до цієї системи управління, і, особливо, тим, які перейдуть до неї першими, конкурувати на ринку набагато успішніше, ніж вони могли раніше, а це призведе до такого розширення їх збуту, що робочі їх матимуть постійну роботу навіть в періоди економічного занепаду, а самі вони постійно будуть отримувати великі прибутки [11]. Вчений фактично довів, що якщо кожна група працівників на підприємстві зосередиться на тому, що вона робить успішніше всього, організація в цілому виграє. Тейлор сформулював і обґрунтував «принцип виключення», відповідно до якого усуваються всі сторонні елементи з процесу управління, тому менеджер має можливість зосередитися на суті завдання.

Відтак аутсорсинг об'єднує переваги спеціалізації і поділу праці у виробництві, переваги поділу відповідальності і повноважень в управлінні, необхідні для ефективної організації виробничої системи в умовах конкуренції. Тому поступово методологію виробничого аутсорсингу, як нову ефективну систему організації бізнес-процесів, стали активно використовувати промислові компанії світу. За

даними інтернет-ресурсу The Statistics Portal, станом на 2017 рік динаміка розвитку сум контрактної вартості на ринку аутсорсингу відрізнялась строкатістю, про що вказує форма рівняння (рис. 1).



**Рис. 1. Загальна сума контрактної вартості ринку аутсорсингу бізнес-процесів (BPO) в світі з 2000 до 2017 року (у млрд доларів США)**

Джерело: <https://www.statista.com/statistics/190150/industrywide-contract-value-business-process-outsourcing/>

Наведена статистика показує загальну вартість контрактів на ринку аутсорсингу бізнес-процесів (BPO) в усьому світі з 2000 до 2017 року. Глобальний дохід від аутсорсингу бізнес-процесів та аутсорсингу інформаційних технологій становив близько 88,9 млрд доларів США в 2017 році, з яких більше половини було створено в Європі, на Близькому Сході та в Африці. У 2016-2017 рр. більшість світових компаній використовували аутсорсингові послуги як інструмент економії коштів та інструмент успішного управління бізнес- процесами.

**Висновки з даного дослідження.** Починаючи з середини ХХ століття, поняття аутсорсингу стрімко увійшло в практику світового бізнесу і отримало дійсно широке значення. Разом з тим, сама ідея залучення кваліфікованих ресурсів спеціалізованої компанії для вирішення поставлених перед підприємством завдань не є новою. Дана ідея і механізм її реалізації відомі з того часу, як в економічній теорії, а потім і в науковому менеджменті сформувались категорії «поділу праці», «спеціалізації» та «кооперації». В сучасних умовах економічної глобалізації поділ праці і виробнича кооперація у світовому масштабі відкривають зовсім нові перспективи для застосування вже відомих принципів організації виробничої діяльності та управління нею.

В основу аутсорсингу покладено поділ праці при виробництві продукції. Його елементи постійно еволюціонують, супроводжуючись появою нових форм організації ринку і моделей господарювання. Аутсорсинг може виникнути у всіх формах, видах і підвидах поділу праці: від технічного на підприємстві, коли виробничі процеси передаються аутсорсинговим компаніям, до міжнародного, – коли аутсорсингові компанії діють на міжнародних ринках. Сучасні технології, особливо інформаційні, допускають небачені раніше варіанти поділу праці. Аутсорсинг виступає і як інструмент, що поглиблює поділ праці, і одночасно як інструмент кооперації праці. Аутсорсинг в умовах сьогодення виступає ефективним інструментом поділу праці та розподілу як процесу виробництва, так й самого процесу управління, що посилює економічний ефект від його застосування.

### Література

1. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2009. 320 с.
2. Аникин О. Б. Аутсорсинг в сфере услуг. *Актуальные проблемы управления*: материалы междунар. науч.- практ. конф. Вып.1. ГУУ. Москва. 2003.
3. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и

использование успешных аутсорсинговых отношений / пер. с англ. В. Денисов. Москва: Баланс Бизнес Букс, 2007. 288 с.

4. Готтшалк П., Соли-Сетер Х. ИТ-аутсорсинг: построение взаимовыгодного сотрудничества / пер. с англ. А. Петрова, А. Сатунина. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 390 с.

5. Клементс С., Доннеллан М., Рид С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / пер. с англ. Н. Кобзарева. Москва: Вершина, 2006. 416 с.

6. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента / пер. с англ. Москва: Инфра-М, 2002. 348 с.

7. Лайкер Дж. К. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / пер. с англ. Т. Гутман. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 402 с.

8. Рудая И. Л. Аутсорсинг: методология и практика: монография. Самара: Универс групп, 2009. 230 с.

9. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. Ю. Благов и др. Санкт-Петербург: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. 332 с.

10. Хейвуд Дж. Брайан Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ / пер. с англ. Н. Метоль, И. Половица. Москва: Вильямс, 2004. 176 с.

11. Taylor F.W. The Principles of «Scientific Management». New York and London: Harper and Brothers Publishers, 1919.

### References

1. Anikin, B.A. and Rudaya, I.L. (2009), *Autsorsing i autstaffing: vysokiye tekhnologii menedzhmenta* [Outsourcing and outstaffing: high technology of management], textbook, INFRA-M, Moscow, Russia, 320 p.

2. Anikin, O. B. (2003), "Outsourcing in the service sector", *Aktualnyye problemy upravleniya* [Actual problems of management], *Materialy mezhdunar. nauch.- prakt. konf.* [Materials of the Intern. scientific.-practical. conf.], GUU, Moscow, Russia.

3. Bravar, Zh-L and Morhan, R. (2007), *Effektivnyy autsorsing. Ponimaniye, planirovaniye i ispol'zovaniye uspekhnykh autsorsingovykh otnosheniy* [Smarter Outsourcing: An Executive Guide to Understanding, Planning and Exploiting Successful Outsourcing Relationships], Translated by V. Denisov, Balans Biznes Buks, Moscow, Russia, 288 p.

4. Gottschalk, P. and Solli-Sæther, H. (2007), *IT-autsorsing: postroyeniye vzaimovыgodnogo sotrudnichestva* [Managing Successful IT Outsourcing Relationships], Translated by A. Petrova and A. Satunina, Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia, 390 p.

5. Clements, S., Donnellan, M. and Read, C. (2006), *Autsorsing biznes-protsessov. Sovety finansovogo direktora* [CFO Insights: Achieving High Performance Through Finance Business Process Outsourcing], Translated by N. Kobzareva, Vershina, Moscow, Russia, 416 p.

6. Crainer, S. (2002), *Klyuchevyye idei menedzhmenta* [Key Management Ideas: Thinkers That Changed the Management World], Translated from English, Infra-M, Moscow, Russia, 348 p.

7. Layker, Jeffrey K. (2005), *Dao Toyota. 14 printsipov menedzhmenta vedushchey kompanii mira* [The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer], Translated by T. Gutman, Alpina Biznes Buks, Moscow, Russia, 402 p.

8. Rudaya, Y.L. (2009), *Autsorsing: metodologiya i praktika* [Outsourcing: methodology and practice], monograph, Univers grupp, Samara, Russia, 230 p.

9. Hammer, M. and Champy, J. (2007), *Reinzhiniring korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese* [Reengineering the corporation. A manifesto for business revolution], Translated by Yu. Blagov i dr., Izdatel'stvo S.-Peterburgskogo universiteta, St. Petersburg, Russia, 332 p.

10. Heywood, J. Brian. (2004), *Autsorsing. V poiskakh konkurentnykh preimushchestv* [The Outsourcing Dilemma, The Search for Competitiveness First Edition], Translated by N. Metol and I. Polovitsa, Vilyams, Moscow, Russia, 176 p.

11. Taylor, Frederick W. (1919), The Principles of «Scientific Management», Harper and Brothers Publishers, New York and London, USA.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2018 р.

Рецензент: д.е.н., професор Дніпровського державного аграрно-економічного університету О.В. Гончаренко