

УДК 339.13

О. Ю. Рижак,
аспірант кафедри маркетингу та реклами,
Київський національний торговельно-економічний університет

АУТСОРСИНГ МАРКЕТИНГОВИХ ФУНКЦІЙ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПРИЧИНИ РОЗВИТКУ, ПРАВОВІ АСПЕКТИ

Стаття присвячена вивченню питання аутсорсингу маркетингових функцій, автор виокремлює специфічні завдання маркетингу, які можуть передаватися на зовнішнє виконання, та розглядає правові аспекти відносин між замовником та виконавцем.

The article is devoted the questions of outsourcing of marketing functions, an author selects the specific tasks of marketing, which can be passed on an external contract and examines legal aspects of relations between a customer and performer.

Ключові слова: аутсорсинг, маркетингові функції, договір аутсорсингу.

Key words: outsourcing, marketing functions, outsourcing contract.

Сьогоднішні кризові умови розвитку українських ринків дали можливість підприємствам всіх сфер спробувати новий вид ведення непрофільних справ — аутсорсинг.

Метою дослідження є виокремлення специфічних маркетингових функцій, які можуть передаватися на зовнішнє виконання аутсорсерам та розгляд правових засад, на яких будуються відносини між виконавцями та замовниками.

Новий тип взаємодії між замовником та виконавцем вивчається вітчизняними та світовими вченими ще з минулого століття. Але найбільшу увагу було приділено вивченню аутсорсингу як нової технології менеджменту (С.О. Календжян, Росія, 2003 р., Д.М. Михайлов, Росія, 2009 р., Дж. Брайан Хейвуд США, 2004 р.), аутсорсингу інформаційно-технологічного забезпечення (Є.Д. Калінін., Росія 2009 р.), аутсорсингу фінансових бізнес-процесів (Стюарт Клментс, Майкл Донеллан, Німеччина, 2006 р.) Вивчення маркетингової діяльності як об'єкта аутсорсингу знаходиться на початковому етапі та зумовлено різким зростанням кількості спеціалізованих маркетингових агенцій на ринку України. Передача на зовнішнє виконання непрофільної частини діяльності набуває популярності завдяки ефекту скорочення витрат.

Найпопулярнішими сферами використання аутсорсингу на підприємствах України та світу є наступні: аутсорсинг функцій бухгалтерського обліку та аудиту, аутсорсинг фінансових бізнес-процесів, аутсорсинг юридичної підтримки, аутсорсинг інформаційно-технічного забезпечення, аутсорсинг функцій роботи з персоналом, аутсорсинг адміністративних функцій, аутсорсинг маркетингових функцій.

Останній вид не є новим в контексті відносин між підприємствами-замовниками та виконавцями — рекламами, PR-агентствами та дослідницькими компаніями. Актуальність аутсорсингу маркетингових функцій підприємств зумовлена необхідністю скорочення витрат на ведення непрофільних справ та складові стандартних бізнес-процесів.

На сьогоднішній день в Україні регулювання відносин, що виникають при аутсорсингу, базується на суміжних поняттях та не є досконалим.

Російські вчені визначають аутсорсинг наступним чином: "аутсорсинг — (англ. "outsourcing") — передача традиційних неключових функцій організації (таких, наприклад, як бухгалтерський облік або реклама діяльність для машинобудівельної компанії) зовнішнім виконавцям — аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим спеціалістам сторонньої фірми; відмова від власного бізнес-процесу, ... придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу в іншій, спеціалізованій організації [4].

Деталізуючи вищевизначення, можна зробити висновок, що аутсорсинг маркетингових функцій підприємства — це передача маркетингових завдань підприємства на виконання зовнішнім спеціалізованим агентствам та компаніям за встановлену платню, відмова від розширення власного маркетингового підрозділу.

Постійний прогрес сфери маркетингу призводить до зростання чисельності інструментів для вивчення, створення та задоволення потреб споживачів, що збільшує кількість видів діяльності, які можна класифікувати як маркетингові. Якщо у 1960 році Джеремом Маккарті було запропоновано всього чотири компоненти комплексу маркетингу — товар, ціна, дистрибуція, просування, — то на сьогоднішній день існує багато більше розвинутих теорій, таких як теорія Бумса та Бітнера, присвячена маркетингу послуг, де додаються наступні складові: люди (що безпосередньо надають послугу та контактують із споживачем), процес та речовий доказ. Розширення кола методів впливу на поведінку споживачів стало рушійною силою для створення великих підрозділів, діяльність яких спрямовувалася б на постійне вдосконалення відносин між підприємством та клієнтами.

Найголовнішим джерелом інформації про кількість та обсяги маркетингових функцій на українських підприємствах є внутрішні положення, які визначають та пов'язують основні завдання підрозділів у бізнес-процеси, спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

Найпоширенішими з них є:

1. Дослідницька функція — спрямована на збирання інформації, що може бути корисною для прийняття стратегічних рішень.
2. Аналітична функція — пов'язана з вимірюванням та пов'язуванням між собою фактори, що впливають на досягнення стратегічних цілей. До об'єктів цієї функції відносяться: конкурентне середовище, поведінка споживачів.
3. Збутова функція — призначена для безпосереднього продажу товарів споживачам, на деяких підприємствах передається спеціально створеному підрозділу збуту.
4. Виробнича функція — пов'язана з плануванням нових товарів та забезпеченням конкурентоспроможності існуючих. При виконанні цієї функції департамент маркетингу щільно співпрацює з виробництвом.
5. Функція управління — застосовується для організації всього комплексу маркетингових дій на підприємстві: створення підрозділу, планування його діяльності, інформаційне забезпечення.
6. Комунікаційна функція — виконується для представлення підприємства та його товарів (послуг) на ринку, створення його іміджу.

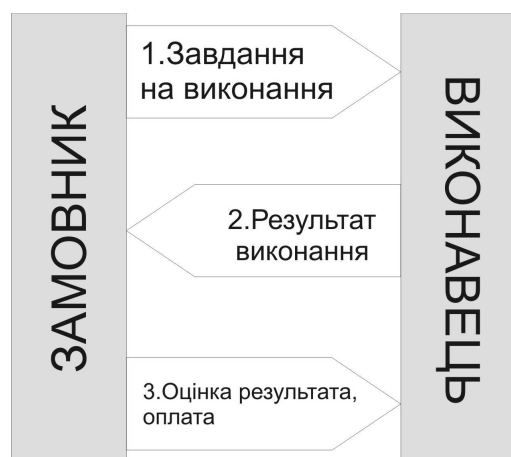


Рис. 1. Відносини, що регулюються договором підряду

При створенні системи, що може забезпечувати виконання всіх вищезазначених функцій, українські підприємства у більшості випадків віддають перевагу створенню власних підрозділів. Але у той самий час співпрацюють з рекламними та дослідницькими компаніями.

Так, для створення ефективної маркетингової системи необхідне зіставлення варіантів власного виконання поставлених завдань та залучення зовнішніх спеціалістів.

Визначення переліку функцій, які можуть передаватися на аутсорсинг, повинно базуватися на детальному аналізі потреб підприємства, можливостях аутсорсера та зіставленні цих даних. На практиці на зовнішнє виконання передаються нестратегічні або ті, що не є складовими стратегічних бізнес-процесів, функції. До них можна віднести:

1. Маркетингові дослідження:
 - 1.1. Кількісні маркетингові дослідження.
 - 1.2. Дослідження для позиціонування та ціноутворення.
 - 1.3. Якісні дослідження.
2. Розробка бренду.
3. Побудова системи дистрибуції.
4. Проведення промо-акцій.
5. Тестування продукції, реклами.
6. Робота із ЗМІ.
7. Створення рекламних повідомлень:
 - 7.1. Написання текстової реклами для преси та поштової розсилки.
 - 7.2. Створення відеороликів.
 - 7.3. Створення аудіороликів.
 - 7.4. Створення банерів для Інтернет-ресурсів.
8. Розміщення реклами у ЗМІ, Інтернеті, розсилка.
9. Побудова зв'язків із громадськістю тощо.

Окрім визначення переліку необхідних для передання на аутсорсинг функцій, важливим є питання регулювання відносин між замовником та виконавцем.

Порівнюючи аутсорсинг з договірними відносинами, які наводяться в українському законодавстві Цивільним кодексом, найбільш схожі поняття зустрічаються у 61 главі про "Підряд", 62 "Виконання науково-дослідних або дослідно-конструкторських та технологічних робіт" та 63 главі "Послуги. Загальні положення" [1].

Так, стаття 837 "Договір підряду" визначає сутність відносин, що виникають при залученні зовнішнього виконавця: "За договором підряду одна сторона (підрядник) зобов'язується на свій ризик виконати певну роботу за завданням другої сторони (замовника), а замовник зобов'язується прийняти та оплатити виконану роботу".

Стаття 901 "Договір про надання послуг" пояснює інший тип відносин: "За договором про надання послуг одна сторона (виконавець) зобов'язується за завданням другої сто-

рони (замовника) надати послугу, яка споживається в процесі вчинення певної дії або здійснення певної діяльності, а замовник зобов'язується оплатити виконавцеві зазначену послугу, якщо інше не встановлено договором".

62-ий розділ Цивільного кодексу України, присвячений науково-дослідним або дослідно-конструкторським та технологічним роботам, регулює відносини між Замовником та виконавцем наступним чином: "За договором на виконання науково-дослідних або дослідно-конструкторських та технологічних робіт підрядник (виконавець) зобов'язується провести за завданням замовника наукові дослідження, розробити зразок нового виробу та конструкторську документацію на нього, нову технологію тощо, а замовник зобов'язується прийняти виконану роботу та оплатити її".

Всі три типи вищезазначених відносин є схожими на аутсорсинг маркетингових функцій: існує дві сторони — Замовник та Виконавець, Замовник зацікавлений в отриманні результатів праці Виконавця; роботи, дослідження, послуги проводяться згідно до завдання Замовника, тобто Виконавець діє в інтересах конкретного об'єкта; в залежності від того, що саме передається на зовнішнє виконання, розділи Цивільного кодексу описують особливості, які виникають в залежності від специфіки завдань Замовника. Так, відносини між підприємством-замовником щодо створення рекламного відео-, радіороликів та агентством-виконавцем, згідно з законодавством, регулюються Договором підряду, маркетингові дослідження — договором на виконання науково-дослідних робіт, а функціонування call-центру — договором про надання послуг.

Порівнюючи зазначені вище типи договірних відносин безпосередньо з визначенням аутсорсингу, необхідно зауважити, що жоден з них не враховує важливої особливості аутсорсингу — завдання, що передаються, не повинні бути стратегічними, а, навпаки, нести допоміжну роль у загальному циклі діяльності підприємства.

Окрім того договір про підряд та договір на виконання науково-дослідних або дослідно-конструкторських та технологічних робіт передбачають отримання конкретного результату (рис. 1).

Інша схема побудови відносин використовується при аутсорсингу, який спрямований на постійне (періодичне або час від часу) виконання функцій протягом терміну, зазначеного у договорі, при цьому функції, що передаються на зовнішнє виконання, можуть бути частиною великого бізнес-процесу та відчужені від кінцевого результату іншими видами діяльності, які Замовник вирішує виконувати самостійно (рис. 2). В такому випадку найбільш наближеним за своєю сутністю є договір про надання послуг, який передбачає використання послуги Виконавця під час здійснення діяльності Замовника.

Окрім того, в Україні існують нормативні акти, які регулюють відносини аутсорсингу в спеціфичній банківській галузі:

1. Постанова Правління Національного банку України № 104 від 15.03.2004. Методичні вказівки з інспектування банків "Система оцінки ризиків". Цей документ, присвячений визначенню та регулюванню основних банківських ризиків наводить визначення аутсорсингу з точки зору банківського сектора: "аутсорсинг — виконання певних функцій і робіт, які традиційно вважаються "внутрішніми" і виконуються штатними працівниками, шляхом залучення зовнішніх незалежних сторін на договірній основі. Використовується для оптимізації витрат і процесів у банку" [2].

2. Лист Національного банку України N 42-311/382 від 29.01.2004. Методичні вказівки щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України. Документ має рекомендаційний характер та пропонує українським банкам для зменшення ризиків у випадку залучення зовнішніх виконавців наступні дії:

— з'ясувати обставини, за яких можуть використовуватись послуги аутсорсингу, та перелік операцій, до яких можуть бути залучені сторонні особи;

— визначити процедуру та критерії вибору постачаль-

ників послуг;

— провести моніторинг якості роботи і ризиків, пов'язаних з використанням сторонніх постачальних послуг [3].

Сьогодні для всіх українських підприємств головною основою для регулювання відносин аутсорсингу є договірні норми. Укладення договору потребує деталізованої роботи спеціалістів з обох боків — з боку Замовника та з боку Виконавця. Найголовнішими аспектами, на які необхідно звернути увагу учасникам аутсорсингових відносин при створенні тексту, є наступні:

- співвідношення потреб Замовника та можливостей Виконавця;
- існування системи оцінки ефективності виконання завдань;
- деталізація умов виконання специфічних функцій;
- визначення відповідальних осіб (груп осіб) з боку Виконавця за надання, а з боку Замовника — за прийом та оцінку робіт.

Складові договору аутсорсингу повинні дублювати основні положення стандартного договору про надання послуг, але враховувати специфіку. Обов'язковими елементами залишаються наступні:

1. Суб'єкти договору. На першому етапі складання договору здійснюється представлення Замовника та Виконавця, документів, на основі яких діють уповноважені для прийняття рішень особи.

2. Предмет договору: зобов'язання Виконавця (аутсорсера) виконувати послуги з виконання поставлених завдань за визначеною платню. В розділі, присвяченому цьому питанню, необхідно визначити тип послуг, що плануються. Головною складовою розділу є описання результату, який отримується від надання послуг.

3. Права та обов'язки сторін: наведення конкретного переліку завдань, що стоять перед Виконавцем, умови та строки їхнього виконання. З іншого боку, така частина Договору аутсорсингу повинна передбачати розмір та умови оплати послуг Замовником. Ця частина є найскладнішою та вимагає найбільшу частину часу для підготовки. Для визначення прав та обов'язків сторін проводиться детальне вивчення потреб Замовника, можливостей Виконавця, зіставлення основних позицій, складається план впровадження проекту спільної роботи. В окремих випадках передбачається можливість внесення змін до пунктів договору, що описують права та обов'язки, в таких ситуаціях створюються додатки, які визначають конкретні завдання, умови їх виконання та відповідно — оплати.

Однією з найважливіших умов, яку необхідно Виконавцю передбачити в договорі аутсорсингу, є зобов'язання Замовника протягом дії договору, а також протягом року після закінчення дії договору, не пропонувати постійну, тимчасову або разову роботу співробітникам компанії-Виконавця, залученим до виконання робіт за договором.

4. Вартість робіт та порядок розрахунків. У залежності від типу відносин можуть біти запропоновані наступні види оплати:

4.1. Оплата за фактом виконаних робіт: не враховуються термін надання послуг, умови надання, головною причиною для виплати, обумовленої в договорі суми, є досягнення поставлених результатів. Такий тип оплати може зумовити збільшення ціни за умови зміни завдань підприємства на тактичному рівні.

4.2. Погодинна оплата: передбачає оплату безпосередньо за процес надання послуг, виконання певних робіт протягом певного часу.

Окрім виду оплати, необхідно передбачити строки і порядок оплати, розробивши календар платежів, за необхідності прив'язати суму до іноземної валюти, оговорити умови зміни суми.

5. Порядок здачі-приймання робіт, відповідальності сторін. У цьому розділі Замовнику необхідно звернути увагу на форму документації, яка буде супроводжувати процес приймання-передачі робіт, строки подання її Замовнику та повернення відповіді Виконавцю.



Рис. 2. Відносини аутсорсингу

6. Конфіденційність. Подаються вимоги сторін одна до одної зберігати сувору конфіденційність інформації та наводиться перелік умов, коли певна частина даних (за необхідності обговорюється у додатку, яка саме) може бути надана третім особам у випадку залучення субпідрядників.

7. Інші постійні обов'язкові частини договору: форс-мажор, умови припинення дії договору, додаткові умови, строки дії договору, реквізити сторін.

Укладання договору аутсорсингу маркетингових функцій на підприємстві повинно мати відкритий характер: не тільки відділ маркетингу та вище керівництво підприємства повинні брати участь у цьому процесі. Залучення спеціалістів підрозділів, діяльність яких залежить від результатів виконання функцій, що передаються, повинно бути обов'язковим.

Деталізація аутсорсингових відносин та їхнє правове регулювання повинні бути спрямовані на зменшення економічних та маркетингових ризиків.

У процесі дослідження питання було визначено, що регулювання відносин аутсорсингу в Україні знаходиться на початковому рівні. Новий вид співробітництва тільки набуває популярності, але його подальший розвиток прямо залежить від розвитку законодавчої бази, яка повинна бути спрямована на підтримку учасників процесу. Виокремлення аутсорсингу серед інших типів договірних відносин, на думку автора, допоможе потенційним учасникам зрозуміти специфіку та переваги, які спрямовані на заощадження коштів на непрофільних бізнес-процесах. Серед великої кількості допоміжних функцій українським підприємствам варто звернути увагу також і на маркетингові: деякі з них можуть бути передані на виконання аутсорсерам, а деякі мають стратегічний характер та повинні залишатись у межах внутрішньої діяльності, і тільки поєднання обох варіантів здатне зменшити витрати на їх реалізацію.

Література:

1. Цивільний кодекс України: за станом на 01.01.2010 — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=435-15&pass=4/UMfPEGznhhsSo.-ZixCcDNDH14zks80msh8le6> (17.01.2010). — Назва з екрану.

2. Постанова Правління Національного банку України № 104 від 15.03.2004. Методичні вказівки з інспектування банків "Система оцінки ризиків": за станом на 27.03.2007 — Режим доступу: <http://www.uazakon.com/big/text1263/pg1.htm> (17.01.2010). — Назва з екрану.

3. Лист Національного банку України N 42-311/382 від 29.01.2004. Методичні вказівки щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України": за станом на 29.01.2004. — Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1045.5598.0> (17.01.2010). — Назва з екрану.

4. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 495 с.

Стаття надійшла до редакції 06.05.2010 р.