

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ АУТСОРСИНГУ

Спеціальність «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студента спеціальності
«Менеджмент»»
Шимківа В.А.

(підпис)

Науковий керівник,
д.е.н, професор Августин Р.Р.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«__» _____ 2023 року

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Шкільняк М.М.

Прізвище, ініціали

(підпис)

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ АУТСОРСИНГУ	
1.1. Суть аутсорсингу та його місце в управлінні підприємством	6
1.2. Класифікація та форми аутсорсингу	16
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ	
2.1. Діагностика передумов використання аутсорсингу	24
2.2. Аналіз ризиків впровадження аутсорсингу для підприємства	31
2.3. Підходи до оцінювання ефективності аутсорсингу на досліджуваному підприємстві	40
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ АУТСОРСИНГУ	
3.1. Моделювання трансформації підприємства на основі аутсорсингу бізнес-процесів	46
3.2. Вдосконалення процедури вибору аутсорсера на підприємстві	52
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Глибокі зміни, що відбуваються в багатьох сферах суспільного життя, зумовлюють необхідність систематичного і постійного вдосконалення організаційних структур і форм діяльності в бізнесовій сфері. Вимоги зовнішнього середовища і проблеми внутрішньої структури обумовлюють пошук нових підходів до управління організацією.

Однією зі складових удосконалення діяльності в цілому та окремих процесів, що здійснюються на сучасних підприємствах, є забезпечення широкого використання аутсорсингу.

У світовій практиці, і перш за все, в практиці економічно розвинених країн, аутсорсинг здобув широке і, що не менш важливо, успішне застосування. В нашій державі, навпаки, аутсорсинг не має такого вражаючого застосування, що пов'язано головним чином з негативним досвідом впровадження в господарську діяльність. Ця обставина пояснюється, передусім, слабкою методологічною базою при прийнятті рішення щодо його використання. Тому питання розробки теоретичного та практичного забезпечення реалізації аутсорсингу підприємствами і, зокрема, можливості зниження вартості виробництва продукції та підвищення ефективності на основі організаційних рішень є найбільш актуальними у наш час.

Проблематика та перспективи розвитку взаємодії компаній, ґрунтовані на стратегії аутсорсингу, розглядаються у наукових працях відомих зарубіжних дослідників та практиків, таких як Дж. Хеувуд, Т. Фрідмен, Дж. Гнушке, Дж. Муноз, В. Борисюк, І.І. Зазуляк, М.А. Йохна, М.І. Карлін, В.І. Крат, Н.С. В.В. Луць, та інші. Однак, водночас багато аспектів, пов'язаних із доцільністю та результатами впровадження аутсорсингу на вітчизняних підприємствах, залишаються недостатньо вивченими і потребують подальшого наукового дослідження.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління аутсорсингом на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлені наступні завдання:

1. дослідити суть аутсорсингу та його місце в управлінні підприємством;
2. розглянути види та форми аутсорсингу;
3. провести діагностику передумов прийняття рішення про використання аутсорсингу;
4. здійснити аналіз ризиків впровадження аутсорсингу для підприємства;
5. провести оцінку ефективності аутсорсингу на досліджуваному підприємстві;
6. запропонувати шляхи вдосконалення управління аутсорсингом через моделювання його трансформації на основі аутсорсингу бізнес-процесів;
7. обґрунтувати напрямки вдосконалення процедури вибору аутсорсера для підприємства

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством на основі аутсорсингу.

Предметом дослідження виступають методологічні та методичні засади управління підприємством за використання аутсорсингу на ПП «Лідер».

Для досягнення поставленої мети використовуються різні наукові методи дослідження, серед яких аналіз, синтез, порівняльний аналіз, системний підхід, моделювання, методи статистичного аналізу та експертних оцінок.

Практична значущість результатів дослідження полягає у тому, що розроблені у ньому рекомендації щодо управління процесом впровадження аутсорсингу на підприємстві можуть бути використані в діяльності малих підприємств.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Аутсорсинг як нова ефективна технологія в управлінні

підприємством» у матеріалах доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 2023).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 64 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 32 найменувань, містить 14 таблиць і 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ АКТСОРСИНГУ

1.1. Суть аутсорсингу та його місце в управлінні підприємством

Сучасна підприємницька діяльність характеризується активним використанням нових підходів до організації бізнесу, спрямованих на підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Одним із таких інструментів є аутсорсинг – передача певних функцій або бізнес-процесів стороннім організаціям (аутсорсерам) та орієнтація організації на виконання основної діяльності. Дослідження вказують, що аутсорсинг стає ключовим фактором успішного розвитку бізнесу, дозволяючи адаптуватися до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища.

Виникнення аутсорсингу пов'язане із розвитком інформаційних технологій, і багато дослідників відносять його до 1962 року, коли була заснована компанія "Electronic Data System", що спеціалізується на аутсорсингу інформаційних технологій (або ІТ-аутсорсингу). З початку 80-х років ХХ століття аутсорсинг інформаційних технологій активно розвивався, стаючи об'єктом уваги найбільших корпорацій. Поступово аутсорсинг стали асоціювати не лише з комп'ютерними технологіями, але й з виконанням окремих бізнес-процесів і функцій (бухгалтерського, виробничого, транспортного, консалтингового, юридичного та ін.). Сьогодні аутсорсинг вважається сучасною та високоефективною концепцією управління бізнесом і найбільш поширеною в економічно розвинених країнах (США, Європа, Японія).

Більшість вітчизняних організацій все ще ставляться обережно до використання аутсорсингу, а якщо вирішують його впровадити, то, в основному, для допоміжних функцій.

Серед основних обмежень використання аутсорсингу в Україні, на нашу думку, можна виділити наступні причини:

1. Недосконалість законодавства: – в Україні відсутній відповідний правовий базис, який би регулював використання аутсорсингу. Це пояснюється, насамперед, труднощами в чіткому визначенні його відмінностей від інших форм співпраці.

2. Нерозвиненість договірних відносин: – у зв'язку з недосконалістю законодавчої бази відсутній чіткий перелік прав і обов'язків, які регулюють договірні відносини між замовником і виконавцем.

3. Недобросовісність та низька компетенція аутсорсерів: з об'єктивних і суб'єктивних причин виконавець не завжди може забезпечити виготовлення продукції та надання послуг в необхідній якості і в заздалегідь обумовлені терміни. Також існує ризик витоку конфіденційної інформації третій стороні.

4. Зменшення або повна втрата контролю над аутсорсинговими процесами: – управління підрядником є складнішим, ніж власним підрозділом організації, і будь-який вплив на виконавця може мати негативні наслідки.

5. Залежність від аутсорсингових компаній: передаючи певні функції або бізнес-процеси стороннім організаціям, організація відмовляється виконувати їх самостійно, тим самим потрапляючи в залежність від зовнішнього підрядника.

Проте окремі дослідники відзначають і позитивні аспекти аутсорсингу, що вказують на доцільність його використання у взаємодії між організаціями [18], а саме.

1. Зниження витрат: зазвичай вартість послуг аутсорсера нижча, ніж вартість виконання процесу власними силами через їхню спеціалізацію. Це призводить до зменшення витрат на оплату праці, соціальні виплати, амортизаційні відрахування, навчання персоналу, податків, і не вимагає придбання дорогих технологій та обладнання.

2. Підвищення якості роботи: за рахунок вузької спеціалізації аутсорсера, він здатний більш ефективно виконувати однотипні операції, маючи широкий досвід і знання можливих проблем і їх вирішень.

3. Використання передового досвіду: аутсорсинг дозволяє організації

отримати нові технології, обладнання, машини та ліцензії без значних витрат.

4. Орієнтація на ключові функції: передача непрофільних видів діяльності на аутсорсинг дозволяє компанії зосередитися на своїх основних функціях і процесах, покращуючи їх управління.

5. Зниження ризиків: частина ризиків переходить на підрядника, звільняючи замовника від відповідальності (наприклад, за транспортно-логістичні послуги).

6. Вивільнення та перерозподіл ресурсів: процеси, які передаються на аутсорсинг, звільняють ресурси для подальшого розширення виробництва, розвитку нових видів бізнесу, поліпшення матеріально-технічної бази та інше.

Попри наведене, що до сих пір немає загальноприйнятого визначення поняття «аутсорсинг», і деякі дослідники в своїх роботах мають на увазі конкретні форми господарювання. Таким чином, дослідники виділяють ряд підходів з позицій:

- закупівля або використання зовнішніх ресурсів для задоволення внутрішніх потреб;
- управлінське рішення, тобто рішення керівництва про перенесення за межі організації того виду діяльності, який повинен відповідати стратегії розвитку;
- укладення договору зі сторонньою організацією на аутсорсинг функції або процесу;
- передача функції або процесу зовнішньому керівництву;
- виконання діяльності сторонньою спеціалізованою організацією;
- продаж власних активів з подальшою закупівлею ресурсів;
- форма співпраці між організаціями, заснована на передачі допоміжних функцій і бізнес-процесів зовнішній спеціалізованій організації і зосередженості на ключових видах діяльності.

Таким чином, дослідники не дійшли єдиної думки про природу аутсорсингу. Одні представляють його як купівлю ресурсів, інші - як передачу

діяльності, треті - як укладення договору і так далі [23]. Проте відмінними рисами аутсорсингу, які відрізняють його від інших форм економічних відносин, і вказуються в сучасних дослідженнях, є:

- форма співробітництва між організаціями, заснована на довгостроковому, добровільному та ефективному співробітництві;
- підкреслення незалежності організацій один від одного;
- перерозподіл повноважень, відповідальності та ризиків;
- гарантія придбання замовником аутсорсингових послуг, які є ексклюзивними, тобто специфічними для кожного окремого клієнта;
- вказівка на стратегічний характер аутсорсингу.

Також, аутсорсинг – це форма довгострокового, добровільного та взаємовигідного співробітництва між двома або більше самостійними компаніями, одна з яких (замовник/аутсорсер) передає виконання непрофільної діяльності зовнішньому управлінню та концентрується на основній діяльності, а інша (або інші) (виконавець/аутсорсер) залучає, організовує та використовує виробничі фактори для виконання переданого виду діяльності виходячи з вимог замовника на відплатній основі. Таке визначення вказує на стратегічний характер аутсорсингу, заснований на довгостроковій та ефективній взаємодії та перерозподілі повноважень і, як наслідок, відповідальності та ризиків. З цього можна виділити сім основних причин, які сприяють активному поширенню аутсорсингу (табл. 1.1).

В контексті цього узагальнимо сучасні підходи до визначення поняття “аутсорсинг”, які наведено в табл. 1.2.

«В основних формах здійснення аутсорсингових операцій виділяють: повний і частковий, сумісний, проміжний і трансформаційний аутсорсинг» [23].

На сьогоднішній день класифікація видів аутсорсингу до кінця не сформована, що пов'язано з недостатністю знань про природу аутсорсингу, активним розвитком нових форм співпраці між підприємствами, правових норм в тій чи іншій країні і багатьох інших аспектів.

Таблиця 1.1

Причини поширення аутсорсингу

Причина	Стратегія аутсорсингу
Всесвітня інтеграція	Взаємовигідне співробітництво компаній, спрямоване на підвищення конкурентоспроможності бізнесу, поліпшення якості продукції, зниження витрат, скорочення термінів виготовлення. Використовуйте та інтегруйте високоефективну стратегію обслуговування клієнтів. Удосконалення системи логістики.
Стрімкий розвиток інформаційних технологій	Удосконалення комунікації між постачальниками та клієнтами за рахунок використання електронних засобів зв'язку.
Виконання замовлень клієнтів	Залучення бази поставок постачальника в загальний логістичний ланцюжок замовника.
Удосконалення технології виробництва	Співпраця постачальників з ключовими розробниками технологій та обладнання.
Підвищення складності роботи	Необхідність формування інтегрованої багатоцільової бази постачання.
Правові та екологічні проблеми	Вирішення питань обслуговування клієнтів у комплексі з вирішенням проблем охорони навколишнього середовища.
Трансформація, реорганізація	Трансформувати зовнішні процеси. Трансформація застарілих механізмів використання зовнішніх джерел застави

Примітка. Наведено за [23]

У таблиці 1.3 представлена класифікація найбільш поширених видів аутсорсингу за різними характеристиками [6, 10].

В даний час найбільш поширеними формами аутсорсингу є аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг), аутсорсинг бізнес-процесів і аутсорсинг виробництва [11]. ІТ-аутсорсинг розглядається як самостійна форма, оскільки виникнення терміну "аутсорсинг" пов'язане саме з цим напрямком. Це передача функцій з обслуговування інформаційних систем сторонньому управлінню.

Аутсорсинг бізнес-процесів - це використання можливостей, досвіду та ресурсів сторонніх партнерів для досягнення власних цілей, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Ця форма аутсорсингу характеризується тривалим співробітництвом між замовником і виконавцем, при якому виконавець зобов'язується виконати певний бізнес-процес. Серед

них входять бухгалтерський, транспортний, кадровий (аутстафінг), юридичний, закупівельний, маркетинговий, фінансовий аутсорсинг, аутсорсинг послуг (клінінг, кейтеринг), фізична безпека і інші.

Таблиця 1.2

Аналіз підходів визначення поняття “аутсорсинг”

Визначення	Переваги	Недоліки
1. Аутсорсинг - перевод внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємства і всіх пов'язаних з ними активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надавати послугу протягом певного часу за обумовленою ціною	- Довгостроковий характер співробітництва; - Можливість передачі ключових для наданої послуги активів від замовника оператору.	- Аутсорсинг не обов'язково супроводжується перекладом підрозділів від замовника до оператора. - Відсутній опис змістовних відмінностей послуг, що надаються оператором, від всіх інших послуг виробничого призначення.
2. Аутсорсинг полягає в розсередженні основних виконуваних функцій всередині фірми. Остання бере на себе відповідальність за функції, які виконує краще за інших і з найменшими витратами, а інші розподіляє між суб'єктами	- Аутсорсинг являє собою не просто замовлення товарів і послуг на стороні, а спосіб підвищення якості управління підприємством.	- Таке розмежування важливо для великих підприємств (вертикально інтегрованих компаній і т.д). - Не описані відмінності аутсорсингу від інших форм виробничої кооперації.
3. Аутсорсингова послуга - це діяльність матеріального і нематеріального характеру, що передбачає прийняття від клієнта до виконання частини або всіх операцій (функцій) на субпідряд, здійснювана на договірній основі, що має кінцевою метою підвищення рівня створюваної споживчої цінності як самим аутсорсером, так і клієнтом	- Підкреслюється, що співпраця в рамках аутсорсингу має сприяти підвищенню споживчої цінності як у оператора, так і у замовника.	- Некоректним є визначення аутсорсингу через субпідряд; - Відсутність опису змістовних відмінностей аутсорсингу від інших видів контрактної співпраці.
4. Аутсорсинг— передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду	- Можливість зниження вартості послуг в порівнянні з витратами утримання власної структури (економія робочого місця, збільшення витрат - зменшення податків).	-відсутність досвіду роботи з аутсорсингом у Замовника з одного боку, і декларований досвід у Виконавця-аутсорсера - з іншого
5. Аутсорсингові ІТ-компанії - це компанії , що займаються обслуговуванням і підтримкою безперебійної роботи окремих систем інфраструктури	Основна перевага аутсорсингу в його рентабельності і підвищення ефективності підприємства, з'являється можливість звільнити робочі місця і сконцентрувати людські ресурси щоб розвивати нові напрямки вимагають підвищеною увагою.	Компаніям необхідний контролер процесу надання послуг, який буде оцінювати ефективність роботи і прив'язку аутсорсингових послуг до загальної бізнес-стратегії.

6. Аутсорсинг бізнес-процесів (АБП) включає передачу сторонній організації окремих бізнес-процесів, які не є для компанії основними, бізнес-створюючими	Передаючи непрямі функції фахівцям, підприємець може повністю зануриться в виробничу сферу або зайнятися реалізацією інших проєктів.	Незважаючи на включення в текст договору положень про повну відповідальність виконавця, стягнути завдані збитки виходить далеко не завжди.
7. Аутсорсинг персоналу (аутстафінг)	Аутстафінг полягає у наймі працівників без оформлення з ними юридичних відносин. Залучення спеціалізованих фірм звільняє підприємця від необхідності оплачувати заробітну плату, обчислювати і вносити до бюджету страхові внески, а також інші збори.	Відсутність стандартів і методології тягне за собою складність вимірювання результату і якості.
8. Інсорсинг — створення власних автономних структурних одиниць (компаній), що надають спеціалізовані послуги, як підрозділам підприємства, так і зовнішнім контрагентам	Головна перевага інсорсингу полягає в наочності схеми бюджету.	Є ризик невиконання зобов'язань аутсорсингової компанією, наприклад, в разі її банкрутства.
9. Повний аутсорсинг	Підприємство повністю передає певну функцію на виконання сторонньому підряднику. Такий тип взаємодії включає перехід до аутсорсера частини активів і персоналу замовника на весь термін дії контракту.	Конфіденційність: при укладанні договору на абонентське обслуговування, замовнику доводиться надавати виконавцю доступ до даних організації.
10. Частковий аутсорсинг	Певна частина функцій і процесів залишається у розпорядженні замовника, відповідно до укладеного договору.	Можливе зниження продуктивності праці власного персоналу (втрата мотивації, оцінка змін як негативних).
11. Сумісний (спільний) аутсорсинг	Замовник може співпрацювати одразу з декількома аутсорсерами. Варто зазначити, що окремі автори використовують цей термін, для опису аутсорсингових операцій, за яких сторони угоди є бізнес партнерами.	Позапланові тимчасові витрати - успіх у взаємодії (активну участь замовника: функції постановника задач, моніторинг та приймання робіт, впровадження.)

Примітка. Наведено за [23]

Виробничий аутсорсинг використовується, коли організація вирішує передати частину або весь технологічний процес на аутсорсинг підряднику.

Класифікація видів аутсорсингу

Ознака	Види аутсорсингу
1. Ставлення до основної діяльності організації	- аутсорсинг основних процесів; - аутсорсинг допоміжних процесів
2. Вид діяльності	- IT-аутсорсинг; - транспортний аутсорсинг; - кадровий аутсорсинг (аутстафінг); - аутсорсинг закупівель; - фінансовий аутсорсинг і так далі
3. Зміст переданих функцій	- аутсорсинг бізнес-процесів; - аутсорсинг завдань
4. Форма партнерства	- внутрішній аутсорсинг; - зовнішній аутсорсинг; - змішаний аутсорсинг
5. Характер діяльності виконавця	- функціональний аутсорсинг; - ресурсний аутсорсинг; - операційний аутсорсинг
6. Обсяг передачі процесу (завдання) виконавцю	- повний аутсорсинг; - частковий (вибірковий) аутсорсинг; - спільний (взаємодоповнюючий) аутсорсинг; - проміжний аутсорсинг; - трансформаційний аутсорсинг
7. Складність аутсорсингових процесів (завдань)	- інноваційний аутсорсинг; - стандартний аутсорсинг; - інноваційний аутсорсинг

Примітка. Наведено за [9]

Останнім часом активно розвивається аутсорсинг управління знаннями (краудсорсинг). Це передача управління процесами, які вимагають глибокого вивчення і аналізу великого обсягу даних для вирішення стратегічних завдань. Наприклад, компанія може співпрацювати з науково-дослідним інститутом, залучаючи спеціалістів із різних сфер для розв'язання конкретної проблеми. Цей вид аутсорсингу поки що знайшов застосування головним чином в США та Індії.

На нашу думку, використання аутсорсингу на підприємстві має

ґрунтуватися на трьох положеннях:

1. відмова від самостійного забезпечення непрофільних видів діяльності та концентрація всіх зусиль на основній діяльності;
2. передача непрофільної діяльності стороннім спеціалізованим підприємствам;
3. розширення збуту продукції основної діяльності за рахунок перерозподілу ресурсів з основних видів.

Відмова від самостійного виконання непрофільного виду діяльності має на увазі концентрацію зусиль компанії на основній діяльності, що забезпечує отримання основної суми доходу. Тобто відбувається поглиблення процесу суспільного поділу праці, підприємство вибирає для себе досить вузьку спеціалізацію з визначенням видів продукції, які найбільш вигідно виробляти і реалізовувати на ринку в нинішніх умовах. Іншими словами, підвищується рівень спеціалізації виробництва.

Передача непрофільного виду діяльності сторонньому спеціалізованому підприємству має на увазі створення і функціонування організаційно-виробничих зв'язків на основі тісної співпраці, що характерно для кооперації діяльності при реалізації окремих частин виробничої програми. Іншими словами, в результаті розвитку спеціалізації і аутсорсингу непрофільних видів діяльності поглиблюється виробнича кооперація.

Найчастіше при такому підході виділяють такі види аутсорсингу:

- аутсорсинг у сфері інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг);
- виробничий аутсорсинг;
- логістичний аутсорсинг;
- кадровий аутсорсинг;
- бухгалтерський аутсорсинг.

Очевидно, звичайно, наведений вище перелік видів аутсорсингу, виділених в даній класифікації, можна продовжити.

Розширення обсягів реалізації продукції основної діяльності за рахунок перерозподілу ресурсів з непрофільних видів має на увазі процес розширення

виробництва, впровадження сучасних технологій, модернізацію обладнання, що також є наслідком спеціалізації і підвищує концентрацію виробництва. Однак нарощувати обсяги виробництва доцільно тільки при наявності платоспроможного попиту, тому підприємству слід завойовувати інші сегменти ринку, розширюючи асортимент однорідної продукції.

В аутсорсингу прийнято виділяти двох учасників: замовника (аутсорсингу) — компанії, яка делегує певну функцію сторонньому підприємству, і аутсорсера (підрядника, оператора, провайдера) — компанії, яка бере на себе виконання переданої йому замовником функції, при цьому в цій же угоді ролі цих компаній залишаються незмінними — замовником у цій угоді завжди є клієнт, а аутсорсером — клієнт. аутсорсер. Назвемо цей варіант співпраці класичним або одностороннім аутсорсингом. У той же час, дві компанії, взаємодіючи один з одним, по черзі грають роль замовника і оператора. Фактично існує два односторонніх аутсорсингових контракти. При цьому важливо відзначити, що в цих випадках допоміжні процеси передаються на аутсорсинг не має прямого відношення до виробництва - кінцевого продукту кожного з підприємств. У спеціалізованій літературі цей вид аутсорсингу називається кроссорсингом.

Оплата послуг аутсорсера може реалізовуватись також через різні інструменти. Так, у випадку з класичним -аутсорсингом цей механізм абсолютно прозорий: аутсорсер встановлює ціну на свої послуги, виходячи з очікуваної прибутковості своєї діяльності, а рівень цієї прибутковості визначається в деяких випадках не аутсорсером в односторонньому порядку, а спільно замовником і аутсорсером шляхом переговорів. Непоодинокі випадки, коли впливовий клієнт вимагає від аутсорсера розкрити структуру собівартості своєї діяльності, а потім визначити прийнятний для неї рівень - націнки.

При взаємному аутсорсингу механізм ускладнюється. Регульована частина угоди оплачується за схемою – аутсорсер отримує винагороду, зазначену в договорі, але нерегульована частина не передбачає прописаного

механізму винагороди аутсорсера.

Тобто, виділяють два механізми оплати послуг аутсорсера:

1. Фіксована плата (у вигляді певного відсотка від вартості послуг, що надаються). Ця плата може бути у вигляді націнки, що додається до вартості товарів або послуг, що поставляються аутсорсером (як у відносинах між виробником і приватною торговою маркою), або знижки (як при факторингу);
2. Забезпечення аутсорсера джерелом гарантованого доходу (наприклад, при франчайзингу, де розмір гарантованого доходу - це очікуваний обсяг продажів, визначений франчайзером, а джерелом доходу - торгова марка і технологія, передані франчайзі в тимчасове користування). Гарантія може бути формальною або неформальною.

Таким чином, аутсорсинг це також і форма кооперації між організаціями, заснована на таких формах соціальної організації виробництва, як спеціалізація, кооперація і концентрація, і сприяє розширенню виробництва основних видів продукції.

1.2. Класифікація та форми аутсорсингу

Аутсорсинг, як стратегія управління, все частіше застосовується провідними компаніями світу, які збільшують виробничі потужності та створюють робочі місця. Саме завдяки аутсорсингу в країнах, що розвиваються, створені нові робочі місця, вимагають високого освітнього та професійного рівня, збільшуючи число охочих отримати технічні спеціальності.

При цьому, ключовий вплив на розвиток аутсорингу, мають внутрішні фактори, або фактори внутрішнього середовища. До них можна віднести: кваліфікацію персоналу; якість продукції або послуг, що надаються; рівень розвитку технологій; розбіжності та конфлікт інтересів учасників бізнесу (засновників, керівництва, працівників); нерівномірний розподіл інвестиційних ресурсів між підрозділами компанії тощо. Таким чином,

внутрішнє середовище включає в себе ті фактори, які знаходяться всередині організації і на які вона здатна так чи інакше вплинути.

Зовнішнє середовище, навпаки, відноситься до факторів, які знаходяться за межами організації і на які вона мало впливає або не має ніякого впливу. Зазвичай науковці зовнішнє середовище розділяють на 4 основні сфери: ринкові фактори; галузеві фактори; ключові тренди; макроекономічні чинники.

Щодо аутсорсингу, то на нашу думку, доцільно виділити наступні фактори: рівень конкуренції на ринку; відносини з постачальниками, клієнтами, державними органами тощо; соціально-економічна ситуація в регіоні присутності; рівень розвитку аутсорсингових послуг і т.д.

Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, безумовно, впливають на розвиток бізнесу. Підприємства не в змозі з об'єктивних причин скласти прогноз розвитку подій, проте аналіз факторів підвищує надійність планування діяльності і сприяє формуванню напрямків розвитку бізнесу.

З управлінської точки зору аутсорсинг класифікують за типами процесів, які передаються на аутсорсинг. У міжнародній та вітчизняній науково-практичній та навчальній літературі використовуються три основні критерії такої класифікації. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Класифікація аутсорсингу за типами процесів, що передаються на аутсорсинг

Критерій класифікації	Види аутсорсингу
Відношення до основної діяльності організації	- основні процеси; - допоміжні процеси
Види діяльності	- ІТ-аутсорсинг; - виробництва; - логістичний; - робота з персоналом; - бухгалтерський облік і т.д.
Зміст	- виконання завдань (разові завдання)

Примітка. Наведено за [13]

При цьому аутсорсинг поділяється на аутсорсинг завдань (коли разові проекти передаються на виконання, і чітко обумовлюється термін їх реалізації) і аутсорсинг бізнес-процесів (в даному випадку мова йде про довгострокове співробітництво між підприємствами, коли виконавець регулярно бере на себе зобов'язання виконувати ту чи іншу функцію, покладену на нього замовником). Аутсорсинг завдань включає в себе розробку дизайну нового продукту. Прикладом аутсорсингу бізнес-процесів є виробничий аутсорсинг або факторинг.

Ці методи класифікації (як видно з критеріїв класифікації) підкреслюють управлінську складову аутсорсингу, залишаючи осторонь його економічну сутність.

На нашу думку, для розуміння економічного аспекту аутсорсингу його слід розглядати не як передачу процесів стороннім виконавцям, а як використання зовнішніх ресурсів для виконання функцій підприємства, тобто для залучення факторів виробництва, контрольованих іншими організаціями, для ведення його господарської діяльності. Такий підхід призводить до природної класифікації аутсорсингу за економічним критерієм — видом ресурсів (факторів). При цьому можна виділити наступні види аутсорсингу:

- аутсорсинг капіталу, який може включати виробничий аутсорсинг (коли компанія розміщує замовлення на виготовлення продукції під власним брендом зі стороннім підрядником) і лізинг (в цьому випадку для виготовлення продукції використовується обладнання, що належить іншій компанії);
- трудовий аутсорсинг – сюди входить кадровий аутсорсинг;
- аутсорсинг інформації – в цьому випадку компанія-замовник доручає збір і обробку інформації, а в деяких випадках і розробку рішення на її основі, сторонньому підприємству; На нашу думку, до цього виду аутсорсингу належить бухгалтерський аутсорсинг;
- аутсорсинг підприємницьких здібностей – підприємство-замовник використовує зовнішній інтелектуальний капітал (який є плодом

підприємницьких навичок) для ведення власної господарської діяльності; цей вид аутсорсингу повинен включати франчайзинг і ліцензування (ці види діяльності традиційно не відносяться до аутсорсингу, однак, з урахуванням запропонованого вище визначення, їх доцільно розвивати). як особливі випадки аутсорсингу). Наприклад, у разі франчайзингу незалежний підприємець (франчайзі) передає на аутсорсинг управління торговою маркою, під якою він веде свою господарську діяльність;

- змішаний аутсорсинг - це коли підприємство-замовник передає на аутсорсинг сторонньому підряднику функцію, що вимагає використання декількох видів ресурсів; До цього виду аутсорсингу, на думку авто, відноситься факторинг, при якому факторне підприємство, з одного боку, забезпечує постачальника фінансовими ресурсами (аутсорсинг компанії), а з іншого - займається збором і обробкою інформації про поточних і потенційних співробітників. З метою визначення їх платоспроможності (інформаційний аутсорсинг).

Таким чином, підхід до аутсорсингу як використання зовнішніх ресурсів дозволяє не тільки побудувати класифікацію видів аутсорсингу за їх економічним змістом, а й виявити аутсорсинговий характер інших форм ведення бізнесу, зокрема, франчайзингу.

Залежно від типу використовуваних ресурсів можна виділити наступні види аутсорсингу:

1. Капітальний аутсорсинг. Він включає в себе виробничий аутсорсинг (розміщення для виробництва продукції у стороннього підрядника) і лізинг (використання обладнання, що належить іншому підприємству, для виробництва продукції). Тракткування лізингу як виду аутсорсингу не нове (в деяких джерелах його визначають як виробничий аутсорсинг), проте воно не нове. І на нашу думку, такий підхід є неправильним, оскільки функції лізингу та виробничого аутсорсингу принципово різні;

2. Аутсорсинг праці (персоналу), при якому аутсорсер в інтересах замовника наймає співробітників, які виконують виробничі завдання в інтересах замовника. Іншими словами, працюючи фактично на підприємстві, такі працівники формально є співробітниками компанії, що надає послуги кадрового аутсорсингу;

3. Інформаційний аутсорсинг. Компанія-замовник доручає збір і обробку інформації, а в деяких випадках і розробку рішення на її основі, сторонньому підприємству. Сюди ж можна віднести бухгалтерський аутсорсинг;

4. Аутсорсинг підприємницьких навичок. Підприємство-замовник використовує підприємницький потенціал інших компаній для ведення господарської діяльності. В основному мова йде про інтелектуальний капітал, зокрема, про торговельну марку. До цього виду аутсорсингу відноситься франчайзинг, при якому незалежний підприємець (франчайзі) купує у франчайзера послугу з управління єдиною торговою маркою франчайзі Мереж

5. Змішаний аутсорсинг. Функція, що вимагає використання декількох видів ресурсів, передається на аутсорсинг сторонньому підряднику. Сюди відноситься факторинг, при якому факторне підприємство, з одного боку, забезпечує постачальника фінансовими ресурсами (аутсорсинг капіталу), а з іншого боку, збирає і обробляє інформацію про платоспроможність своїх поточних і потенційних клієнтів (інформаційний аутсорсинг). В першу чергу це відноситься до аутсорсингу таких операцій, як лізинг і франчайзинг. Розглянемо їх докладніше.

Як уже зазначалося, лізинг часто розглядають як різновид аутсорсингу, але традиційно його називають виробничим аутсорсингом, мотивуючи це тим, що лізингова компанія використовує у своїй виробничій діяльності основні засоби, які їй не належать. Однак, на наш погляд, така мотивація неправильна. При виробничому аутсорсингу процес виробництва продукту повністю або частково передається на аутсорсинг. У разі лізингу, цього не відбувається - лізингодавець передає лізингодавцю дві функції: покупку обраного лізингодавцем обладнання і право власності на об'єкт лізингу. З цієї причини

лізинг можна розглядати як окремий випадок аутсорсингу капіталу.

Що стосується франчайзингу, то в цьому випадку компанія відмовляється від створення і розвитку власної торгової марки і набуває право працювати під торговою маркою франчайзера протягом певного періоду часу. При цьому франчайзер управляє брендом, отримуючи від франшизи роялті і відрахування за рекламу. Іншими словами, компанія, приєднуючись до франчайзингової мережі, оплачує франчайзеру послуги з розвитку і просування загального бренду, тобто передає управління брендом на аутсорсинг. Франчайзер, в свою чергу, повністю або частково відмовляється від самостійного ведення комерційної діяльності (продажу товарів і послуг під своєю торговою маркою кінцевим споживачам) і передає цей процес франчайзі.

Для розуміння економічного змісту аутсорсингу важливо розрізнити аутсорсинг бізнес-процесів і закупівлю товарів і послуг. Вирішення цієї проблеми ускладнюється схожістю цих видів економічної діяльності - в обох випадках замовник купує готовий продукт (послугу) у виконавця (на думку провайдера). Компанію, яка надає послуги аутсорсингу, можна назвати оператором, аутсорсером, а в деяких випадках і підрядником. Компанія, яка делегує функції зовнішньому оператору, не має спеціального позначення і називається, як правило, просто замовником.

Найчастіше виділяють дві основні відмінні риси аутсорсингу: 1) матеріали і послуги виготовляються відповідно до специфічних вимог аутсорсингу - вони не стандартизовані і не призначені для продажу на відкритому ринку; 2) виробництво таких товарів і послуг здійснюється за наявності гарантій з боку аутсорсера (тобто, якщо вони повністю відповідають специфікаціям), що мінімізує ризики аутсорсера.

Таким чином, аутсорсинг можна розглядати як форму співпраці між підприємствами, при якій незалежний зовнішній підрядник (і аутсорсер) залучає і використовує від свого імені, але в інтересах підрядника, фактори виробництва на безризиковій відшкодовуваній основі.

У разі класичного (одностороннього) аутсорсингу в угоді беруть участь дві людини: замовник (аутсорсинг) - це компанія, яка передає певну функцію сторонньому підприємству, а аутсорсер (підрядник, оператор, провайдер) - компанія, яка бере на себе виконання цієї функції. Причому в одній і тій же аутсорсинговій угоді ролі компаній залишаються незмінними.

Можлива й інша ситуація, коли дві компанії, взаємодіючи між собою, по черзі грають роль замовника і оператора. Наприклад, бухгалтерська компанія може отримати від ІТ-компанії поставку та обслуговування спеціалізованого програмного забезпечення, а ІТ-компанія, у свою чергу, може отримати бухгалтерський облік від бухгалтерської фірми. По суті, існує два односторонніх аутсорсингових контракти. У той же час, на аутсорсинг в обох випадках передаються допоміжні процеси, які безпосередньо не пов'язані з виробництвом кінцевого продукту кожного з підприємств. У спеціалізованій літературі цей вид аутсорсингу називається «over-the-top» або кроссорсингом.

Поняття «взаємний» доцільно використовувати, наприклад, стосовно до виду виробничого аутсорсингу, коли власник торгової марки (private label) розміщує замовлення у оператора (виробника) на виготовлення товару (наприклад, сезонної колекції модного одягу) під своєю торговою маркою, а потім розповсюджує готову продукцію через власну торговельну мережу. Традиційно такий вид співпраці визначається як односторонній аутсорсинг. Насправді ситуація дещо складніша - в рамках одного договору аутсорсингу кожна зі сторін виступає і в ролі замовника, і в ролі підрядника.

Висновки до розділу 1

На сьогоднішній день аутсорсинг представляє собою нову форму поділу та кооперації праці, що виникла відповідно до потреб компаній у підвищенні ефективності їх господарської діяльності. Його унікальність проявляється на мікро- та макрорівнях, де процес виробництва кінцевого продукту вже не обмежений однією країною (а тим більше одним регіоном), але розподілений

по всьому світі.

Подані в розділі класифікації дозволяють включити до аутсорсингу певні види діяльності, які раніше не були враховані, а також описати особливий вид аутсорсингу - взаємний (двосторонній). Це не тільки полегшує розуміння економічної сутності та механізмів взаємодії підприємств у межах аутсорсингу, але й надає можливість розглянути різні форми сучасної аутсорсингової діяльності та популярні моделі бізнесу (зокрема, франчайзинг) як окремий випадок загального використання зовнішніх ресурсів для господарської діяльності підприємства.

Аутсорсинг надає можливість підвищити ефективність виконання функцій у сферах інформаційних технологій, постачання, сервісу, фінансів, кадрового забезпечення та навіть виробництва. Практика аутсорсингу допомагає компаніям вирішувати проблеми функціонування та розвитку в умовах ринкової економіки, знижуючи витрати, прискорюючи адаптацію до зовнішнього середовища, підвищуючи якість продукції та послуг, а також зменшуючи ризики. Компанія-замовник, використовуючи аутсорсинг для другорядних функцій, може зосередитися на тих, що властиві його специфіці. На відміну від субпідряду, аутсорсинг - це стратегія управління компанією, що передбачає певну перебудову внутрішніх корпоративних процесів та зовнішніх зв'язків компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ АУТСОРСИНГУ

2.1. Діагностика передумов використання аутсорсингу

У сучасних умовах, які характеризуються нестабільністю економічної ситуації в усьому світі через пандемію COVID-19, повномасштабну війну в Україні та конфлікт на Близькому Сході, підприємства по всьому світу змушені не тільки виживати, а й розвивати свій бізнес, виконуючи свої стратегічні завдання у мінливому зовнішньому середовищі. У той же час сучасний бізнес, орієнтований на інноваційний шлях розвитку, з одного боку спрямований на задоволення потреб, високі вимоги якості та широкий асортимент продукції, що випускається, а з іншого – на підвищення ефективності виробничої діяльності, зниження собівартості продукції. У підсумку це призводить до необхідності оптимізації бізнес-процесів організацій. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми є використання технології аутсорсингу.

Маючи на увазі зазначене, слід відзначити, що українська поліграфія за останні роки також переживає непростий період. Динаміка, складність та непередбачуваність зовнішніх факторів призводять до збільшення ризику економічної діяльності поліграфічних підприємств, що, в свою чергу, уповільнює вдосконалення внутрішніх процесів та механізмів. Поліграфічна галузь, яка обслуговує видавничу справу, рекламу та засоби масової інформації, постійно стикається з новими конкурентними викликами, пов'язаними з активним та швидким розвитком комп'ютерних технологій. Зростання кількості електронних книг та онлайн-ресурсів замінило традиційні джерела інформації, такі як газети, журнали та книги. Цифрові технології управління та друку спричиняють еволюційні зміни у технологіях друку, виводячи поліграфічну галузь на новий етап розвитку. На сьогодні обсяг виробництва друкованої продукції у світі оцінюється в 477 мільярдів євро. За

прогнозами аналітиків, найближчими роками темпи його зростання становитимуть 2,2% на рік, а до кінця 2023 року досягнуть 553 млрд євро.

Проте, з часів незалежності, кількість поліграфічних підприємств України зменшується як і обсяг реалізованої продукції (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Обсяг реалізованої продукції поліграфічними підприємствами

Показник	Рік							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (прогно з)
Обсяг реалізованої продукції поліграфічними підприємствами, млн, грн	4844,1	4290,3	7060,8	7691,3	8249,2	10507,5	13088,7	8952,6
Частка від показника за переробною промисловістю, %	0,68	0,49	0,79	0,92	0,91	0,92	1,00	0,71
Індекс обсягу реалізованої продукції поліграфічними підприємствами, %	-	88,6	164,6	108,9	107,3	127,4	124,6	68,4
Індекс цін на поліграфічну продукцію, %	-	104,8	101,2	100,6	116,8	127,6	105,5	н/д

Примітка. Наведено за [21]

У той же період спостерігається найбільше зниження обсягів продажів у категорії періодичних видань. Кількість друкованих газет, журналів та інших періодичних видань протягом досліджуваного періоду зменшувалась у середньому майже на 29% щороку, рекламних каталогів – на 18,9%, а книг, брошур та інших видань – на 4,9%.

Така ж тенденція спостерігається і в поліграфічній галузі м. Тернополя. Станом на початок 2023 року в місті було зареєстровано 62 поліграфічні підприємства. Окрім того, ринок продукції також насичують малі друкарні, що працюють як фізичні особи-підприємці.

Головними конкурентами ПП "Лідер" на місцевому ринку поліграфічної продукції є видавництво "Астон", ПП "КРОК", ПП ВКФ "ПОЛІТЕК", ТОВ "Терно-граф". Ці підприємства мають можливість здійснювати "високий друк" на різних матеріалах.

Основними напрямками діяльності ПП "Лідер" є:

– розвиток національного книговидання та задоволення потреб навчальних та наукових закладів, бібліотек, підприємств, установ і організацій

у видавничій продукції;

- підготовка та видавництво газет, журналів, методичних та навчальних посібників, підручників для учнів, студентів і вчителів;
- надання інформаційних, поліграфічних та рекламних послуг;
- оптово-роздрібна торгівля, виїзна комісійна торгівля та торгово-закупівельна діяльність.

Підприємство "Лідер" налічує 32 постійних співробітників. У своїй діяльності це підприємство постійно стикається з новими конкурентами не лише в сфері поліграфії, а й серед підприємств інших відомих галузей, це обумовлено активним і швидким розвитком комп'ютерних технологій. Зростаюча кількість електронних книг та онлайн-ресурсів замінює традиційні джерела інформації, такі як газети, журнали та книги. Цифрові технології управління та друку радикально змінюють основу друку, виводячи поліграфічну промисловість на новий етап розвитку.

Мінливість ринку, на якому діє ПП "Лідер", залежить від численних факторів, і її виживання залежить від того, наскільки ефективно керівництво відреагує на зміни, скоригує плани та стратегії розвитку. У цьому контексті стратегічне управління включає в себе місію, цілі, завдання та цінності.

З метою досягнення своїх стратегічних завдань керівництво ПП «Лідер» проводить моніторинг зовнішнього середовища, що дозволяє отримати повну інформацію щодо стану підприємства на ринку та контролювати зовнішні сигнали щоб вчасно визначити потенційні загрози.

В табл. 2.2 сформовано головні цілі підприємства відносно розвитку його стратегічного потенціалу.

Таблиця 2.2

Цілі ПП «Лідер» на 2023 рік

Назва цілі	Характеристика
Розвиток персоналу	- → створення атмосфери, що забезпечує реалізацію потенціалу кожної особистості;¶ - → підтримка і мотивація працівників, які розглядають Місію підприємства, як свою власну;¶

Назва цілі	Характеристика
	- створення оптимального за кількістю і якістю персоналу, колективу друкарні; - зміцнення духу єдиної команди.
Лідерство в продукції	- виробництво продукції з меншими в порівнянні з конкурентами затратами; - підвищення ефективності виробництва за рах. кращої організації асортименту;
Найкращий маркетинг	- організація маркетингу на рівні, що дозволяє випереджувати конкурентів в визначенні і задоволенні потреб споживачів.
Ріст і прибутковість	- формування такого бізнесу, який забезпечить нарощування виробництва і прибутку.
Імідж поліграфії	- організація діяльності підприємства таким чином, щоб бути відомим споживачам і суспільству як підприємство, якому можна довіряти.
Ефективний менеджмент	- чітке установлення мети; забезпечення свободи в виборі засобів методів досягнення мети; - формування гнучкого мотиваційного механізму.

Примітка. Наведено за матеріалами підприємства

Отже, загальне макросередовище діяльності ПП "Лідер" можна охарактеризувати як те, що унеможливує контроль з його сторони над зовнішніми чинниками. Фактори макросередовища включають у себе:

- політико-правові фактори;
- демографічні фактори;
- економічні фактори;
- соціально-культурні фактори;
- науково-технічні фактори;
- природно-географічні фактори.

У цьому контексті проводиться моніторинг основних факторів конкурентного макросередовища, що передбачає аналіз впливу факторів, які найбільше впливають на ефективність і фінансову стабільність організації, але які вона не може контролювати і повинна адаптуватися до них.

Основними економічними факторами у 2023 році, які в основному були викликані проведенням бойових дій і вплинули на діяльність ПП "Лідер",

були:

1. Падіння виробництва.
2. Зростання цін на електроенергію та водопостачання.
3. Ріст середньої заробітної плати на фоні падіння макроекономічних показників.
4. Девальвація гривні.

Вплив економічних факторів на діяльність ПП "Лідер" представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Вплив економічного фактора на діяльність організації

Підфактор	Ринкові проблеми	Ринкові можливості	Обґрунтування впливу підфактора
1. Збільшення дефіциту бюджету	+		Призводить до зменшення кількості коштів у мерій, підприємств, установ, закладів, які фінансуються з бюджетів
2. Низький рівень інвестиційної активності в Україні	+		Незацікавленість інвесторів у вкладанні своїх коштів через недосконале законодавство та бойові дії на території України
3. Коливання курсу валют	+	+	Збільшення (проблема)/зменшення (можливість) кількості грошей, яку корпорація платить іноземним постачальникам, адже розрахунки відбуваються в іноземній валюті. Збільшення кількості грошей в національній валюті, адже інвестори вкладають гроші та закордонні споживачі оплачують товари в іноземній валюті (можливість) або навпаки
4. Високий рівень інфляції, низький платоспроможний попит вітчизняних споживачів	+		Зниження купівельної спроможності споживачів, зменшення кількості замовлень продукції організації та затримки розрахунків за поставлену продукцію
5. Зростання цін на сировину, енергоносії	+		Зростання витрат виробництва, подорожчання продукції

Примітка. Узагальнено за матеріалами ПП «Лідер»

Дослідження впливу демографічного фактора на функціонування ПП "Лідер" показало, що внаслідок бойових дій та руйнувань міст і сіл, а також масової міграції населення за межі України, значно скоротилася кількість виробленої друкованої продукції для школярів та молоді.

Систематизація отриманих результатів з аналізу факторів макросередовища дозволяє розробити прогноз впливу цих факторів на найближчу перспективу (до 5 років) на функціонування ПП "Лідер". Цей прогноз буде розроблений за допомогою "методу сценаріїв" і представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Результати прогнозної оцінки впливу факторів макросередовища на діяльність ПП «Лідер» на основі методу сценаріїв

Фактори макросередовища	Оцінка впливу фактора на галузь, бали	Реальний сценарій			Прогнозний сценарій				Реалістичний прогнозний сценарій
		Оцінка впливу фактору на організацій, бали	Напрямок впливу фактору	Оцінка характеру впливу фактору на організація	оптимістичний		песимістичний		
					Імовірність реалізації	Прогнозна оцінка впливу фактору на організацій, бали	Імовірність реалізації	Прогнозна оцінка впливу фактору на організацій, бали	
- соціальний захист населення									
- чисельність населення	3	3	—	-9	0,1	3	0,9	-3	-7,2
- відсоток літніх людей	3	2	—	-6	0,1	1	0,9	-2	-5,1
- показник народжуваності	3	1	—	-3	0,2	2	0,8	-2	-3,6
- показник смертності в країні	3	1	—	-3	0,2	2	0,8	-2	-3,6
- показник співвідношення смертності і народжуваності	3	3		-9	0,2	1	0,8	-2	-4,2
- культурний рівень	2	2	—	-4	0,3	1	0,7	-2	-2,2
- міграційні процеси	2	1	—	-2	0,4	1	0,6	-2	-1,6
- рівень освіти	2	2	+	4	0,5	2	0,5	-2	0,0
Разом:				-32,0					-32,0
Техніко-технологічні фактори:									
- науково-технічний потенціал	2	1	+	2	0,5	3	0,5	-3	0,0
- впровадження нових технологій	3	1	+	3	0,5	2	0,5	-2	0,0
- фінансування наукомістких галузей	2	2		-6	0,3	3	0,7	-3	-3,6
Разом:				-1,0					-3,6
Разом фактори макросередовища:				-107,0					-86,5

Фактори макросередовища	Оцінка впливу фактора на галузь, бали	Реальний сценарій			Прогнозний сценарій				Реалістичний прогнозний сценарій
		Оцінка впливу фактору на організацію, бали	Напрямок впливу фактору	Оцінка характеру впливу фактору на організацію	оптимістичний		песимістичний		
					Імовірність реалізації	Прогнозна оцінка впливу фактору на організацію, бали	Імовірність реалізації	Прогнозна оцінка впливу фактору на організацію, бали	
Політико-правові фактори:									
- підсилення політичної боротьби	3	3	-	-9	0,3	1	0,7	-3	-5,4
- гальмування економічних реформ	3	3	-	-9	0,3	2	0,7	-3	-4,5
- постійні зміни в законодавстві	3	3	-	-9	0,2	2	0,8	-3	-6,0
- недоробленість законодавчих актів	3	3	-	-9	0,3	2	0,7	-3	-4,5
- сертифікація товарів	3	3	-	-9	0,4	2	0,6	-3	-3,0
- антимонопольна політика	3	23	-	-9	0,4	2	0,6	-2	-1,2
Разом:				-63,0					-30,0
Економічні фактори:	3	3		-9	0,5	2	0,5	-3	-1,5
- рівень темпів виробництва	3	1	+	3	0,3	1	0,7	-3	-5,4
- рівень платоспроможності населення	3	3	-	-9	0,2	1	0,8	-3	-6,6
- державна підтримка	2	1	+	2	0,4	1	0,6	-3	-2,8
- рівень безробіття	3	2	-	-6	0,4	2	0,6	-3	-1,0
- податкова політика держави	3	3	—	-9	0,3	3	0,7	-3	-3,6
- життєвий рівень населення	1	1	+	1	0,5	1	0,5	-3	-1,0
Разом:				-39,0					-21,9
Соціально-демографічні фактори:	3	2		-6	0,3	2	0,7	-3	-4,5

Примітка. Наведено за матеріалами підприємства

Прогнозний аналіз впливу факторів конкурентного макросередовища на перспективу діяльності ПП "Лідер" вказує на кілька ключових тенденцій. Прогнозується зменшення негативного впливу політико-правових факторів (приблизно на 30,0 б) завдяки політичній стабілізації у країні. Економічні фактори, ймовірно, залишатимуться основним джерелом негативного впливу (приблизно - 21,9 б) через складні економічні умови. Прогнозується мінімальне зменшення негативного впливу соціально-демографічних факторів (приблизно - 32,0 б) через низький рівень соціальної захищеності громадян. Техніко-технологічні фактори можуть зростати (приблизно - 3,6 б) через пасивну політику держави та окремих організацій у впровадженні науково-технічного прогресу та використання науково-інтелектуального потенціалу.

Діагностика конкурентоспроможності ПП "Лідер" включає в себе вивчення діяльності конкурентів на ринку. Цей процес охоплює виявлення дійсних і потенційних конкурентів, оцінку їх загальної діяльності та визначення найбільш активних і пріоритетних гравців. При цьому важливо оцінити конкурентоспроможність пріоритетних конкурентів та визначити "ключові фактори конкурентного успіху" організацій на ринку в рамках аудиту конкурентоспроможності.

У даному контексті поліграфічні підприємства в м. Тернопіль працюють у конкурентному середовищі, де кожна організація прагне досягти конкурентних переваг. Враховуючи це, аутсорсинг може стати стратегічним інструментом для створення бажаних переваг та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

2.2. Аналіз ризиків впровадження аутсорсингу для підприємства

Як було зазначено раніше, в умовах сучасного економічного розвитку ефективність функціонування організацій визначається їхньою здатністю швидко та своєчасно адаптуватися до постійних глобальних змін у зовнішньому середовищі, яке відзначається великою динамічністю, невизначеністю та непередбачуваністю. У період значущих змін існуючі моделі управління бізнесом стають менш ефективними, а сама система управління потрапляє у стан кризи.

Гнучке реагування системи управління організацією на ці зміни відіграє ключову роль у підвищенні конкурентних переваг та ефективності управління на ринку. Створення ефективної системи управління, яка адаптується до викликів зовнішнього середовища організації під впливом інноваційних змін, створює передумови для покращення якості управління діяльністю і є запорукою сталого розвитку її діяльності.

Аналіз еволюції систем управління показує, що з розвитком інформаційних технологій і глобальною трансформацією економічних процесів у світі їхня роль і функціональність в ефективному функціонуванні

організації суттєво змінюються. Це створює потребу в перегляді підходів до їх створення та постійного інноваційного вдосконалення для досягнення конкурентних переваг. У цей час система управління повинна бути не просто інструментом, але стати ключовим елементом реалізації стратегічних цілей організації та механізмом підтримки цінностей її організаційної культури.

Саме аутсорсинг, як метод залучення зовнішніх ресурсів, має сприяти задоволенню потреб ПП «Лідер» у вкладеннях у непрофільні активи і зниженні накладних витрат (включаючи витрати на робочі місця, навчання персоналу, інформаційну підтримку тощо), а також дозволити уникнути необхідності розширення штату. Попри очевидні переваги використання аутсорсингу для ПП «Лідер», існують значущі чинники, які можуть гальмувати його впровадження. Основні причини, які стримують впровадження аутсорсингу в діяльність організації, включають:

- недостатність висококваліфікованих менеджерів на підприємстві, які здатні адекватно проаналізувати ситуацію і оцінити переваги аутсорсингу в сучасних умовах ринкового розвитку;

- зниження ефективності при розв'язанні виробничих та технологічних завдань при нестачі розвинутих систем зв'язку та логістичних ланцюжків;

- обмежена кількість альтернативних виробників та постачальників послуг в Тернопільській області та в межах прийнятних транспортних витрат, що ускладнює вибір оптимальних чи економічно вигідних партнерів для взаємодії за умов аутсорсингу.

Згідно з нашим дослідженням, в Україні основними областями аутсорсингу є ІТ-послуги, тоді як адміністративні функції передаються в меншій мірі (див. рис. 2.1).

В свою чергу закордонна практика показала, що обсяги аутсорсингу досягли великих масштабів. Аутсорсинг дає можливість організаціям продавати у великих масштабах не тільки готові продукти, а й послуги.

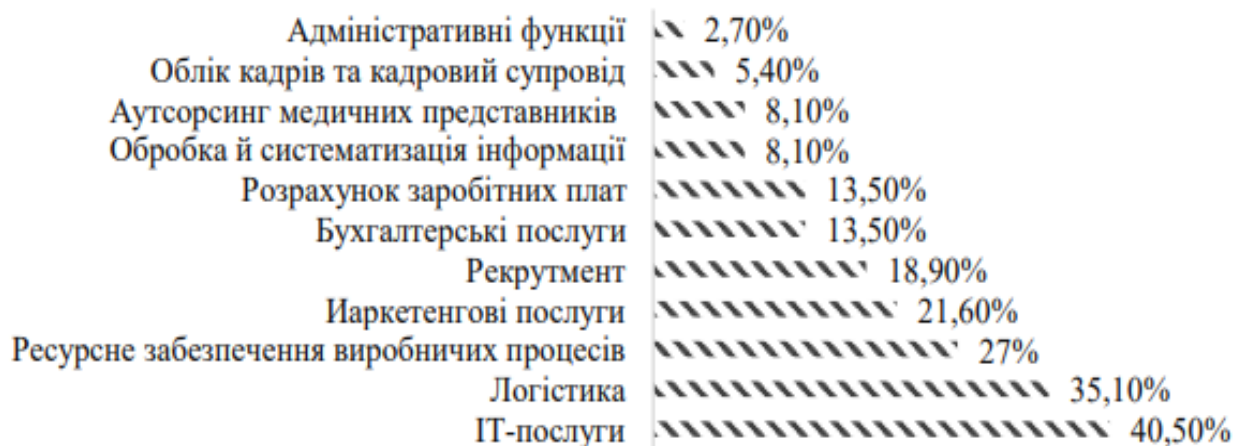


Рис. 2.1. Видова популярність аутсорсингових послуг в Україні

Примітка. Наведено за [17]

«Географічне розташування аутсорсингових підприємств України переважно знаходяться в містах з мільйонним населенням. Однак поступово тенденції змінюються й аутсорсингові підприємства починають з'являтися в областях та районах. Як правило, це стосується аутсорсингових підприємств, які надають послуги тільки на території України та співробітники, які можуть надавати аутсорсингові послуги виключно українською та мовами Євросоюзу. Найбільша кількість аутсорсингових підприємств зареєстрована в м. Києві та м. Харкові. У м. Києві, як правило, аутсорсингові підприємства прагнуть виходити на міжнародний та європейські ринки. І, як наслідок, головною вимогою до найманих працівників - вільне володіння іноземними мовами, у зв'язку з тим, що аутсорсингові послуги вже надаються виключно іноземними мовами. А відтак, найвища заробітна плата у співробітників, які працюють на аутсорсингових підприємствах, у м. Києві у порівнянні з регіонами» [17].

Проте незалежно від регіону та сфери, в якій надаються аутсорсингові послуги, передача певних функцій стороннім організаціям зазвичай відбувається за певною послідовністю. Згідно із практикою використання аутсорсингу в виробничих організаціях, процес прийняття рішення щодо застосування аутсорсингу може складатися з шести етапів (див. рис. 2.2).

Прийняття рішення щодо використання аутсорсингу є складним

завданням, яке охоплює стратегічні інтереси будь-якої організації. Це рішення, по суті, передбачає вибір між власним виробництвом та здійсненням закупівель послуг "на стороні", а також вимагає аналізу як фактичного стану справ в організації, так і можливих ризиків аутсорсингових проектів.

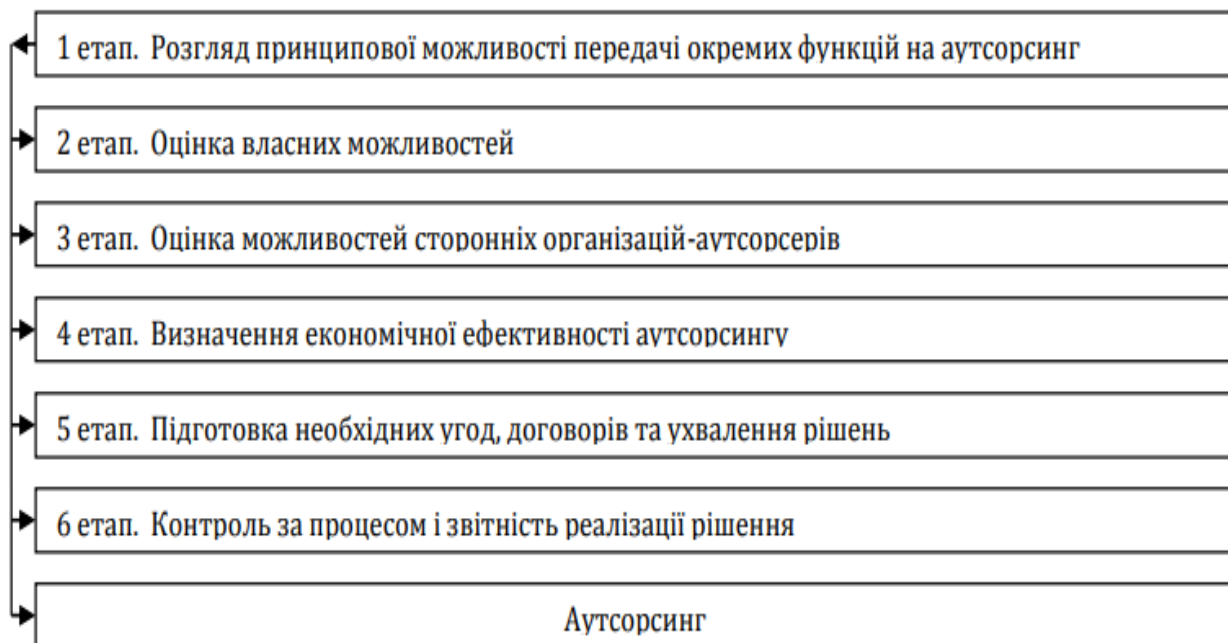


Рис. 2.2. Етапи ухвалення рішення про застосування аутсорсингу на ПП «Лідер»

Примітка. Наведено за [17]

Навіть при широкому прийнятті аутсорсингу як інструменту для розподілу ризиків в господарській діяльності, важливо зауважити, що не всі ризики автоматично переносяться на підрядника. Фактично, хоча деякі ризики можуть збільшуватися, використання аутсорсингу також може призводити до появи нових ризиків, які раніше не були характерні для замовника. Давайте розглянемо ризики, з якими ПП «Лідер» може стикнутися при впровадженні аутсорсингу. У таблиці 2.5 наведені найбільш типові ризики, що виникають у замовника при застосуванні аутсорсингу.

Таблиця 2.5

Ризики аутсорсингу для замовника

Вид ризику	Опис ризику
Ризик «стратегії виходу»	Він передбачає, що в разі розірвання договору про співпрацю існує ймовірність несприятливих наслідків, і це змушує замовника-аутсорсингу прийняти рішення щодо переданого процесу або функції: повернути їх назад компанії або почати пошук нового підрядника. Якщо буде прийнято рішення на користь повернення до самостійного виконання виду діяльності, є ризик, що персонал компанії не буде володіти необхідними навичками в цій сфері. Якщо ви вирішили вибрати нового аутсорсера, необхідно зайнятися пошуком партнера і налагодити з ним взаємовигідні відносини, що вимагає додаткових витрат часу і ресурсів.
Ризик країни	Це характерно для випадків здійснення господарської діяльності за кордоном, а також для випадків укладення договору про співпрацю з іноземною компанією. Ймовірність такого ризику виникає через відмінності в законодавстві різних держав.
Ризик спотворення інформації, що передається	Вона пов'язана зі спотворенням інформації під час її передачі, що викликано не тільки недобросовісністю виконавця, а й відсутністю необхідних інструментів для такої передачі. В результаті виконавець оперує некоректною інформацією, а це призводить до негативних наслідків при виконанні покладених на нього функцій.
Ризик витоку конфіденційної інформації	Мається на увазі потенційна загроза витоку конфіденційної інформації, що становить комерційну таємницю. У цьому випадку існує ризик незаконного отримання цієї інформації третіми особами та її використання в конкурентній боротьбі на шкоду замовнику-аутсорсингу.
Кадровий ризик	Це викликано плинністю кадрів у аутсорсингового підрядника (звільнення, хвороби, декретна відпустка і так далі).
Технологічний ризик	Вона пов'язана з ймовірністю технічних помилок в роботі підрядника і відсутністю необхідної кваліфікації і професійних навичок у представників аутсорсера, що часто обумовлено специфікою галузі, в якій представлений замовник.
Ризик відмови від перспективного виду діяльності	Під ним мається на увазі потенційна загроза передачі бізнес-процесів і функцій, що мають високий потенціал, як всередині підприємства, так і на ринку в цілому за межі підприємства. Перед аутсорсингом необхідно ретельно оцінити перспективи розвитку виду діяльності.
Ризик втрати незалежності	Це той випадок, коли аутсорсинг використовується для великої кількості бізнес-процесів і функцій.

Примітка. Узагальнено за [26]

Оскільки аутсорсинг перерозподіляє частину ризиків замовника, в такій ситуації буде доречно вивчити ризики, які характерні для іншої зацікавленої сторони співпраці, тобто для аутсорсингового підрядника. Ці ризики узагальнено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Ризики аутсорсингового підрядника в процесі співпраці

Вид ризику	Опис ризику
Ризик коректності отриманої інформації	Мається на увазі отримання Виконавцем недостовірної інформації, викликаной недобросовісністю замовника, відсутністю ефективного механізму комунікації або обмеженням доступу Виконавця до необхідної інформації. В результаті виконавець оперує некоректною інформацією, а це призводить до негативних наслідків при виконанні покладених на нього функцій.
Ризик відповідальності за незаконну діяльність партнера	Він має на увазі часткову відповідальність аутсорсингового підрядника в разі неправомірної діяльності замовника. При цьому аутсорсер може не знати про існування такої діяльності.
Кадровий ризик	Це викликано плинністю кадрів у аутсорсингового підрядника (звільнення, хвороби, декретна відпустка і так далі).
Ризик низького обсягу ордеру	Це пов'язано з низьким попитом на послуги аутсорсера, що не дозволяє досягти економії на масштабі.

Примітка. Узагальнено за [26]

Критерії економічної ефективності охоплюють вибір підрядника на основі вимірювання результативності. Порівнюючи результати виконання бізнес-процесу чи функції за участю сторонніх організацій, розглядаються такі аспекти, як час виконання, вартість і якість робіт, а також можливі ризики. Оцінка ефективності використання власних ресурсів ґрунтується не лише на традиційному витратному підході, що ґрунтується на вартості самостійного виконання процесу чи функції, але також використовує дохідний і ринковий підходи.

Дохідний підхід передбачає оцінку самостійного виконання процесу чи функції з точки зору отримання додаткових благ. Досліджуючи можливості, визначається, чи може бізнес-процес чи функція, яку планується аутсорсити, призвести до отримання додаткового доходу. Наприклад, існує можливість розширення цього бізнес-процесу чи функції до такого рівня, що надлишок може бути реалізований на ринку. У такому випадку ця діяльність, яка спочатку була непрофільною, може перетворитися на основну і приносити додатковий дохід (інсорсинг).

Ринковий підхід передбачає оцінку самостійного виконання процесу чи функції з точки зору ринкової пропозиції. Для цього вивчається кон'юнктура і запит у потенційних аутсорсерів. Після аналізу пропозицій визначається середня ринкова вартість аналогічних послуг, і цей результат порівнюється з результатом виконання процесу чи функції власними силами. Результати можуть значно відрізнитися, і самостійне виконання діяльності може бути більш привабливим, ніж залучення зовнішнього підрядника, що може бути обумовлено недооцінкою власного бізнесу.

Під час вибору аутсорсера менеджмент підприємства враховує потенціал розвитку кандидатів, їх готовність до вдосконалення процесів і технологій, а також накопичений досвід в сфері діяльності. На юридичному рівні розглядається чітке визначення прав, обов'язків і власності. Ефективний аутсорсер має фінансову стабільність і незалежність, що гарантує задоволення потреб клієнта в довгостроковій перспективі. Готовність до побудови довгострокових і взаємовигідних відносин розглядається як ключовий стимул для вивчення пропозицій потенційних аутсорсерів.

Для обґрунтування управлінського рішення щодо аутсорсингу окремих бізнес-процесів у ПП «Лідер» розглянемо ключові критерії, які визначають цілеспрямованість впровадження управлінської стратегії. Одним із основних критеріїв, що визначається вітчизняною практикою, є показник доцільності віддання бізнес-процесів під управління аутсорсингу. Для математичного обчислення цього показника ми можемо використовувати наступну формулу:

$$d = \sum_{i=1}^6 I_i \cdot k_i,$$

2.1

«де d – доцільність передавання бізнес-процесів на аутсорсинг;

L – кількісна оцінка z -го критерію;

k_i – ваговий коефіцієнт z -го критерію;

n – кількість критеріїв.

«Для кількісної оцінки критеріїв доцільності, як пропонують вітчизняні науковці доцільно використати чотирибальну шкалу: 0,25 / 0,50 / 0,75 / 1,00» [18]. Показники оцінки критеріїв доцільності та їхню кількісну оцінку наведено в табл. 2.7.

Додатково, можна використовувати кількісні показники, які відображають вартісний аспект діяльності ПП «Лідер». Ці показники, як правило, поділяють на абсолютні та відносні. Абсолютні показники дозволяють проаналізувати відхилення фактичних витрат, доходів та прибутку від базових значень. На основі цього аналізу ми зможемо зробити висновок про ефективність впровадження аутсорсингу в майбутньому. Відносні показники дадуть можливість оцінити ефективність використання трудових, основних та фінансових ресурсів, а також інших складових, що формують економічний потенціал підприємства та беруть участь у процесі аутсорсингу. Якісні параметри дозволять оцінити покращення функціонування підприємства, враховуючи якісний аспект його діяльності. Це може включати:

- покращення технологічного рівня виробництва;
- збільшення частки інноваційних продуктів;
- зниження витрат на усунення браку;
- поліпшення якості та оперативності послуг чи виробленої продукції та її компонентів;
- оптимізація організаційної структури та виробничих процесів і т. д.

Таблиця 2.7

Критерії та показники доцільності аутсорсингу бізнес-процесів

Критерій (Л)	Показник	Кількісна оцінка показника
Щільність зв'язку з основним бізнес- процесом і дотичність до комерційної таємниці підприємства	максимальна щільність зв'язку	0,25
	висока щільність зв'язку	0,50
	помірна (середня) щільність зв'язку	0,75
	мінімальна щільність зв'язку	1,00
Економія витрат від передання бізнес- процесу на аутсорсинг	деякі підпроцеси цього бізнес-процесу на об'єктах дослідження в найближчій перспективі не можливо виконати власними силами	1,00
	вартість бізнес-процесу нивача	0,75
	вартість бізнес-процесу не змінюється	0,50
	вартість бізнес-процесу нивача при самостійному виконанні	0,25
Наявність на ринку аутсорсирів з відповідним спектром пропонованих послуг, спроможних задовольнити потреби замовника	велика кількість і гостра конкуренція між аутсорсерами	1,00
	достатня кількість аутсорсирів на ринку	0,75
	обмежена кількість аутсорсирів на ринку	0,50
	відсутність аутсорсирів на ринку	0,25
Позитивна практика використання аутсорсингу конкретних бізнес-процесів підприємств	широка позитивна практика	1,00
	обмежена позитивна практика	0,75
	відсутня практика	0,50
	негативна практика	0,25
Наявність досвіду роботи аутсорсера в конкретній галузі	великий досвід у конкретній галузі	1,00
	невеликий досвід у конкретній галузі	0,75
	відсутній досвід у конкретній галузі	0,50
	негативний досвід	0,25
Якість послуг аутсорсера	висока професійна компетентність і техніко-технологічна база аутсорсера	1,00
	достатня професійна компетентність і техніко-технологічна база аутсорсера	0,75
	середня професійна компетентність і техніко-технологічна база аутсорсера	0,50
	низька професійна компетентність і техніко-технологічна база аутсорсера	0,25

Примітка. Наведено за [18]

2.3. Підходи до оцінювання ефективності аутсорсингу на досліджуваному підприємстві

Успішне функціонування та економічний розвиток підприємств сьогодні визначаються впровадженням передових методів організації виробничо-господарської діяльності, застосуванням новітніх підходів до управління та встановленням ефективних форм співпраці з бізнес-партнерами. Використання аутсорсингу, як одного з сучасних інструментів управління підприємством, дозволяє збільшити його конкурентоспроможність, забезпечуючи безперебійну роботу на всіх рівнях та фокусуючи основні ресурси на найбільш перспективних напрямках бізнесу, водночас відмовляючись від виконання менш вигідних завдань.

Практичний результат впровадження аутсорсингу в ПП «Лідер» полягає в здатності направити внутрішні ресурси на виконання ключових функцій, які визначають сильні сторони підприємства та є його конкурентною перевагою. Тим часом зовнішній виконавець, аутсорсер, бере на себе виконання тих завдань, в яких він проявляє більшу ефективність. Це дозволяє підприємству зосередити свої зусилля на інноваціях у науці, техніці та технологіях, щоб максимально відповідати очікуванням споживачів та вимогам ринку.

У загальному контексті, розглянемо основні переваги та недоліки використання аутсорсингу в ПП «Лідер» (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Переваги та ризики використання аутсорсингу для ПП «Лідер»

Переваги	Ризики
Зниження собівартості функцій, що передаються виконавцю	Втрата контролю над власними ресурсами та певною частиною виробництва
Підвищення якості та надійності	Зниження продуктивності праці власних працівників
Концентрація уваги на основних цілях підприємства	Збільшення витрат при передачі другорядних функцій
Доступ до додаткових ресурсів, нових технологій та знань	Зниження якості товарів та послуг
Скорочення операційних витрат	Загроза рейдерської атаки з боку аутсорсера

Переваги	Ризики
Покращення системи управління	Нерозвинена культура взаємодії між підприємством та аутсорсером
Зменшення витрат на навчання персоналу	Залежність від одного постачальника
Збільшення сегмента ринку, який охоплює підприємство	Чітке планування виробництва товарів та закупівель необхідних матеріалів
Зниження собівартості функцій, переданих аутсорсеру	Відсутність досвіду спілкування з аутсорсинговими компаніями на ринку
Розподіл та зменшення ризиків	

Примітка. Адаптовано автором

Важливою складовою при оцінці ефективності змін, впроваджених у підприємстві, є показники економічної ефективності. Економічна ефективність визначає, як відноситься отриманий результат до витрат або економічних ресурсів, витрачених на його досягнення. У першому випадку результат порівнюється з витратами, а у другому - з ресурсами, задіяними у виробництві товарів та послуг. Ефективність розкриває взаємозв'язок між виробництвом і результатом та вказує на вартість досягнення конкретного результату.

Ефективність часто визначається відносними показниками, що ґрунтуються на результаті і витратах. В контексті впровадження аутсорсингу на ПП "Лідер" важливо розширити систему показників (див. рис. 2.3). Тим не менше, це не виключає використання абсолютних значень вихідних параметрів.

Аналіз угод про аутсорсинг показав, що найбільш поширеними причинами відмови від нього виробничими організаціями є:

- облік ризику передачі важливих функцій в невідповідальні руки;
- загроза відокремлення менеджменту від практичної діяльності;
- обурення навчання зовнішніх фахівців замість власних.

Аналіз економічної літератури вказує на відсутність єдиного підходу до визначення економічної ефективності аутсорсингу. Різні підходи до оцінки придатності цієї послуги наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.3. Основні показники оцінювання ефективності аутсорсингу для ПП «Лідер»

Примітка. Адаптовано за [17]

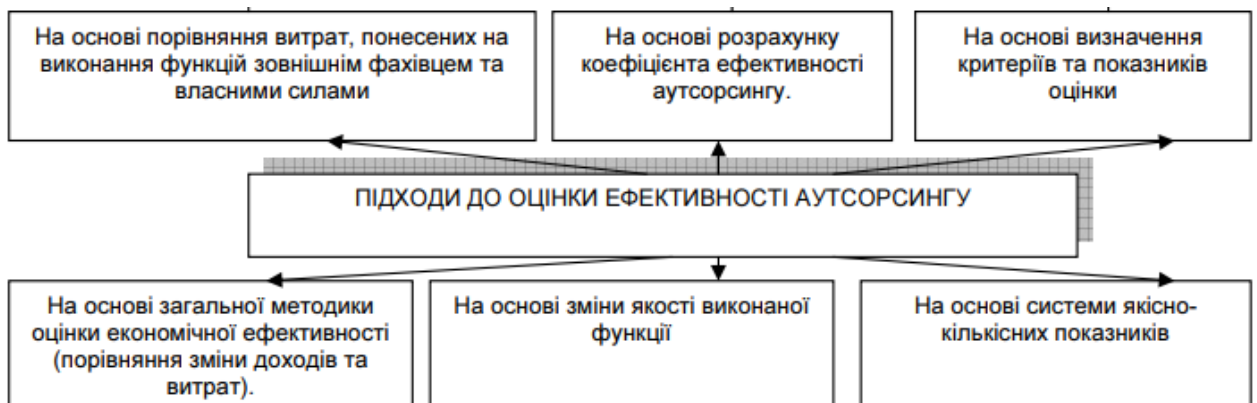


Рис. 2.4. Підходи до оцінки ефективності аутсорсингу

Примітка. Наведено за [25]

Ефективність аутсорсингу залежить переважно від зниження загальних витрат, зміни структури витрат підприємства (зниження або повне виключення витрат, пов'язаних із транспортуванням, забезпеченням безпеки, експлуатацією транспортних засобів, змістом і навчанням персоналу, інформаційним обслуговуванням тощо) і підвищення якості обслуговування споживачів.

Станом на кінець 2023 року досліджуване підприємство має два діючих двосторонніх договори аутсорсингу із консалтинговою компанією з питань юридичного забезпечення його діяльності та магазином комп'ютерної техніки щодо матеріально-технічного забезпечення роботи власних виробничих фондів.

Діючі договори включають кілька розділів, а саме:

1. Предмет договору: вказано інформацію про функції, які передані до виконання аутсорсеру.

2. Права та обов'язки сторін: прописано завдання, які делеговані аутсорсеру і обов'язки замовника.

3. Порядок виконання договору: описано процес співпраці із зазначенням термінів виконання поставлених завдань (в нашому випадку прописано «на вимогу»).

4. Порядок оплати: зазначена інформація про умови, суму, спосіб та строки перерахування коштів за надані послуги.

5. Відповідальність сторін: прописані умови та розміри санкцій, що накладаються на виконавця та замовника у разі недотримання зобов'язань, способів надання та оплати послуг.

6. Порядок вирішення спорів.

7. Строк дії договору: визначено період початку і закінчення партнерства, умови дострокового розірвання та внесення змін за взаємною згодою сторін.

8. Інші умови: вказані додаткові особливості співпраці, визначені специфікою підприємницької діяльності та індивідуальними умовами

партнерства.

9. Адреси та реквізити сторін: наведена юридична інформація про підприємство та контрагента, включаючи адреси реєстрації організацій і платіжні реквізити.

Як бачимо з аналізу структури укладених договорів, вони мають юридичну силу, що гарантує виконання зобов'язань контрагента. Використання його може бути ефективним інструментом при вирішенні розбіжностей, оскільки обов'язки визначені детально, забезпечуючи ясність стосовно дій в процесі співпраці. Договори оформлені шляхом підписання двох примірників, один з яких зберігається у замовника, а інший - у виконавця.

За укладеними договорами, ПП «Лідер» забезпечує постійний супровід з тиражування паперової документації та дизайнерських послуг. Такий підхід дозволив підприємству вивільнити 2-ох працівників та зменшити на понад 12% свої накладні витрати. Як результат, навіть в період валютних коливань підприємство за рахунок запасу прибутковості може утримувати стабільну цінову політику, що приваблює нових клієнтів.

Висновки до розділу 2

Результати діагностики передумов прийняття рішення про використання аутсорсингу показали, що досліджуване ПП «Лідер» має значний ринковий потенціал. Прийняття рішення про використання аутсорсингу є складним комплексним завданням і знаходиться в компетенції керівника підприємства. Фактично це рішення означає вибір між повним забезпеченням діяльності підприємства власними силами та можливістю залучення профільних аутсорсерів, для яких їх вид основної діяльності реалізовуватиме наші допоміжні чи обслуговуючі процеси.

Основою прийняття рішення про застосування технології аутсорсингу є має бути прагматичний розрахунок як якісних, так і кількісних показників його доцільності, що дозволить керівництву ПП «Лідер» забезпечити

прийняття зваженого рішення, з врахуванням ризиків та завдань функціонування корпорації про доцільність використання технології аутсорсингу.

Діючи на сьогодні на ПП «Лідер» договори дозволяють підприємству зменшувати накладні витрати та отримувати цінові переваги на власні послуги.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ АУТСОРСИНГУ

3.1. Моделювання трансформації підприємства на основі аутсорсингу бізнес-процесів

Насправді, аутсорсинг може бути настільки прибутковим для організацій, що, згідно зі звітом з опитувань аналітичних центрів окремих країн, 78% компаній у всьому світі кажуть, що вони позитивно ставляться до цієї стратегії ведення бізнесу в нестабільному економічному середовищі.

Однак, якщо для аутсорсингу обраний неправильний бізнес-процес, або якщо він передається на аутсорсинг не тому партнеру, така стратегія може бути контрпродуктивною, витратною і навіть катастрофічною для економічного благополуччя підприємства. Наприклад, у звіті Mc Kinsey and Company висвітлено дві найбільші ризиковані ситуації, яких організаціям слід уникати при передачі своїх бізнес-процесів на аутсорсинг у цій швидко мінливій та нестабільній економіці.

Перша ситуація – зберігання даних. Завдяки технологічному прогресу організації сьогодні мають доступ до великої кількості даних, які вони використовують для прийняття рішень. Отже, організації повинні мати контроль над цими даними та висновками, отриманими них.

Хоча вибіркового обміну даними може бути корисним, володіння даними всередині організації має ще більше переваг. По-перше, корисні дані можуть бути використані для розробки та побудови моделей розширеної аналітики та штучного інтелекту; по-друге, обмін даними збільшує залежність організації від постачальників аутсорсингу; по-третє, інсайти, або можливість наразитись на комерційне шпигунство.

Друга ситуація – гнучкість контрактів. Організації повинні забезпечувати гнучкість у своїх контрактах. Сучасні технології розвиваються швидкими темпами, і організаціям необхідно постійно вносити зміни до своїх

контрактів. Наприклад, протягом терміну дії контракту можуть з'являтися нові технології, що може призвести до більшої економії коштів, але при негнучкій угоді компанія може втратити великий прибуток. Підприємства, які не встигають за цією початковою фазою життєвого циклу постачальника аутсорсингу. Як наслідок, вони з меншою ймовірністю виберуть правильних гравців, укладуть надійний контракт і ефективно керуватимуть транзакцією.

Для повного розуміння того, які бізнес-процеси слід передати на аутсорсинг та які організації можуть бути партнерами, на досліджуваному підприємстві необхідні кваліфіковані фахівці з управління операціями. Ці співробітники мають навички для ефективного планування та впровадження стратегій та методів аутсорсингу, оскільки це входить до їхнього обов'язкового обсягу робіт. Фахівці в галузі стратегічного управління бізнес-операціями мають глибокі знання, які стають важливими при визначенні того, які процеси можна ефективно передати зовнішнім постачальникам.

За зростання світового ринку аутсорсингу ці фахівці можуть виявити вигідні можливості для зайнятості в галузях, які широко використовують аутсорсинг для передачі своїх операційних процесів. Візуалізовано процес трансформації на основі аутсорсингу бізнес-процесів як ключової стратегії підприємства в умовах нестабільної економічної ситуації наведено на рис. 3.1.

В результаті, на наш погляд, можна рекомендувати аутсорсинг передачу робіт, для яких дотримуються такі умови:

- перенесені бізнес-процеси не є критичними з точки зору їх стратегічної важливості для розвитку підприємства і не відносяться до робіт, що виконуються самим замовником на рівні компетенції;
- позитивний результат демонструє фінансова модель аутсорсингу бізнес-процесу, яка враховує як прямі, так і непрямі ефекти (фінансові, економічні, соціальні, правові, екологічні тощо), а також можливі ризики;
- існують відносини довіри до потенційних постачальників аутсорсингових послуг;
- відсутня надмірна зарегульованість ринку для розглянутих бізнес-

процесів, відзначається його розвиток і перспективи розвитку.

Підводячи підсумки нашого дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. У сучасних умовах аутсорсинг визнаний бізнес-стратегією і став невід'ємною частиною економіки організації.
2. Досвід одних організацій доводить, що аутсорсинг призводить до втрати робочих місць всередині країни, особливо у виробничому секторі, інший досвід – що він створює стимул для підприємств розподіляти ресурси там, де вони найбільш ефективні, і що аутсорсинг допомагає зберегти природу вільної ринкової економіки в глобальному світі.
3. Комунікація між організацією та зовнішніми постачальниками може бути складною, а загрози безпеки можуть загострюватися, коли кілька сторін можуть отримати доступ до конфіденційних даних.
4. Організації використовують аутсорсинг для зниження витрат на оплату праці, включаючи заробітну плату персоналу, накладні витрати, обладнання та технології. Аутсорсинг також використовується організаціями для фокусування на основних аспектах бізнесу, передаючи на аутсорсинг менш важливі бізнес-процеси.

Таким чином, для того, щоб підприємство могло рости і розвиватися в умовах нестабільної економічної ситуації, бізнес-процеси, що сприяють досягненню конкурентних переваг, повинні бути сконцентровані всередині організації, так як ресурси завжди обмежені. Решту бізнес-процесів доцільно віддати на аутсорсинг, адже якщо раніше конкурентною перевагою був більш стабільний ресурс, то швидкість і передбачуваність змін у сучасному світі диктує необхідність підприємству постійно адаптуватися та мати динамічні переваги, чого можна досягти за допомогою потужностей аутсорсингу.

Процес впровадження аутсорсингу має бути спрямований на досягнення взаємовигідного і довгострокового співробітництва між підприємствами, здійснюється в певній послідовності. Слід зазначити, що це питання широко висвітлювалося в більшості досліджень сучасних науковців, а основні етапи

процесу впровадження аутсорсингу схожі (рис. 3.1).

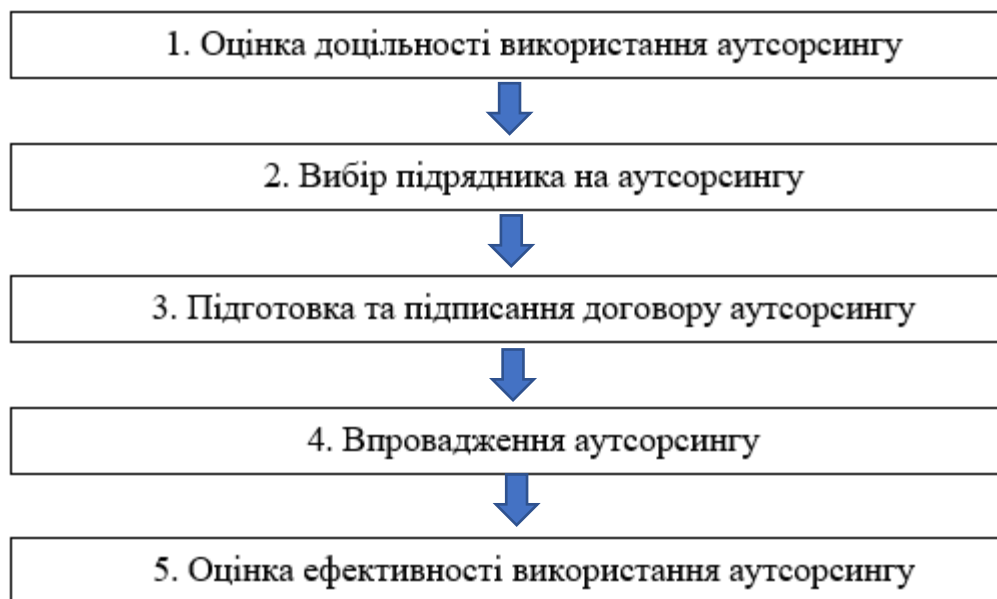


Рис. 3.1. Алгоритм впровадження аутсорсингу на підприємстві

Примітка. Адаптовано за [28]

Згідно запропонованого алгоритму, спочатку визначається доцільність аутсорсингу. Таке рішення має прийняти суто керівництво досліджуваного підприємства. На аутсорсинг в поліграфічному підприємстві можна передавати різні види діяльності, класифікація яких представлена в таблиці 3.1.

В рамках етапу повинна бути визначена ефективність реалізації того чи іншого бізнес-процесу або функції всередині підприємства, а також доцільно одразу розробити шляхи підвищення їх ефективності, одним з яких є виведення непрофільних видів діяльності на основі аутсорсингу. При прийнятті рішення проводиться аналіз рівня витрат, якості процесу або функції, ризиків, потенціалу розвитку, підвищення конкурентоспроможності, і в кінцевому підсумку рішення повинно відповідати стратегічним цілям розвитку підприємства.

Таблиця 3.1

Класифікація видів діяльності для аутсорсингу

Вид діяльності	Види аутсорсингу
1) Діяльність, що вимагає високої кваліфікації виконавців і ґрунтується на виконанні управлінських завдань	<ol style="list-style-type: none"> 1. функції бухгалтерського обліку; 2. аутстафінг; 3. юридичні послуги; 4. ІТ-аутсорсинг; 5. фінансові послуги
2) Діяльність, що вимагає високої кваліфікації виконавців і базується на розвитку компанії	<ol style="list-style-type: none"> 1. консалтинг, аудит; 2. маркетингові послуги; 3. логістичні послуги; 4. системи управління якістю; 5. послуги з навчання персоналу
3) діяльність, заснована на використанні колективного досвіду і можливостей	Краудсорсинг
4) Діяльність, яка не вимагає високої кваліфікації і пов'язана з утриманням основних фондів і персоналу підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. клінінгові послуги; 2. охоронні послуги; 3. організації громадського харчування; 4. транспортні послуги.
5) діяльність, спрямована на виготовлення послуги або виконання окремої технологічної операції	Виробництво
(6) Діяльність, пов'язана з допоміжним виробництвом	<ol style="list-style-type: none"> 1. послуги з ремонту обладнання, будівель і споруд; 2. контроль якості продукції; 3. послуги з виготовлення інструментів і пристосувань; 4. електро- та теплопостачання
7) діяльність, пов'язана з природоохоронними заходами	Екологічність
8) діяльність, пов'язана з управлінням підприємством	Сторонні сервіси управління

Примітка. Адаптовано за [9]

У науковій літературі питанню визначення доцільності використання аутсорсингу приділяється широка увага, а методи прийняття рішень прийнято

ділити на дві групи: на основі якісних характеристик; на основі кількісних характеристик. Одним з найбільш популярних і загальноприйнятих підходів (перша група методів) є побудова матричних моделей аутсорсингу. Відповідно до матриці аутсорсингу, нестратегічні та низькоефективні види діяльності слід передавати на аутсорсинг (рис. 3.2).

СТРАТЕГІЧНЕ	НЕСТРАТЕГІЧНЕ
Залишити як є на даний час	Потрібно обговорювати
Реорганізувати	Передати в аутсорсинг

Рис. 3.2. Матриця аутсорсингу

Примітка. Адаптовано за [26]

І навпаки, діяльність, яка входить в основні компетенції ПП «Лідер», забезпечує унікальність бізнесу і є висококонкурентною, повинна залишатися внутрішньою. Якщо стратегічно важливі види діяльності мають низьку конкурентоспроможність, то необхідна реорганізація, підприємство може віддати їх на аутсорсинг, але тільки в короткостроковій перспективі, а в довгостроковій перспективі вони повинні бути повернуті під повний контроль. У разі, коли непрофільні види діяльності є конкурентними, у компанії є кілька варіантів: аутсорсинг, продаж, розширення бізнесу, надання послуг іншим компаніям, перетворення нестратегічної конкурентної переваги в стратегічну.

3.2. Вдосконалення процедури вибору аутсорсера на підприємстві

Як вже було зазначено у попередніх розділах, аутсорсингові послуги передбачають передачу певних повноважень або функцій сторонній організації на основі попередньо укладеного контракту. Зазвичай така співпраця має тривалий термін і визначені рамки роботи. Сучасний попит на послуги аутсорсингу виникає через жорстку конкуренцію та потребу у пошуку нових стратегій для забезпечення стійких та тривалих конкурентних переваг для кожної окремої організації.

Проте, разом із очевидними перевагами використання аутсорсингу вітчизняні галузі стикаються із серйозними обмеженнями щодо його розвитку. Основні фактори, які стримують аутсорсинг в економіці України, включають:

- недостатність висококваліфікованих менеджерів, здатних точно проаналізувати ситуацію та оцінити переваги аутсорсингу в конкретних умовах ринкового розвитку;
- зниження ефективності вирішення виробничо-технологічних завдань через недостатній рівень розвитку систем зв'язку та ланцюгів поставок;
- обмежена кількість виробників та альтернативних постачальників послуг в певних регіонах, що ускладнює вибір оптимальних чи економічно вигідних партнерів для взаємодії на умовах аутсорсингу.

Ці обмеження породжують побоювання втрати контролю над організацією та небажання передавати стороннім організаціям інформацію, необхідну для забезпечення ефективної взаємодії між клієнтом і підрядником. Ситуацію ускладнює те, що українські аутсорсингові компанії не завжди можуть надати необхідну допомогу, відсутність можливості провести ретельний аудит бізнес-процесів та допомогти з вибором обладнання та технологій. Тому перед тим, як розпочати співпрацю з аутсорсинговою компанією, важливо провести дослідження та правильний вибір партнера. Запропонований алгоритм включає сім кроків для вибору партнера для надання аутсорсингових послуг.



Рис. 3.3. Алгоритм відбору партнера-виконавця аутсорсингу

Примітка. Наведено за [26]

На першому етапі необхідно визначити можливості співпраці ПП «Лідер» з потенційним аутсорсером. В нашому випадку, коли організація бачить свій розвиток через розширення спектру надання поліграфічних послуг, вона стикається з тим, що, досягнувши певного рівня виробництва, вона не може забезпечити якість усіх необхідних елементів без перевищення «вартості». Те саме стосується ситуації, в контексті бажання отримати додатковий дохід за рахунок скорочення внутрішніх виробничих витрат.

Тобто, основною формою переходу ПП «Лідер» до закупівлі товарів і послуг «ззовні» має стати ліквідація власних допоміжних або обслуговуючих підрозділів і вибір найбільш підходящого виконавця за внутрішніми критеріями на конкурентному ринку. Такий підхід є справедливим за існуючого посилення конкуренції та відповідних фінансових можливостей ПП «Лідер».

Вивчаючи ринок аутсорсингових послуг, менеджмент підприємства

повинен використовувати інформаційно-аналітичну систему (статистичні дані, галузеві журнали, каталоги, брошури, статті, інтернет-ресурси тощо). Інформаційно-аналітична система дослідження ринку аутсорсингових послуг складається з системи внутрішньої звітності, системи маркетингових досліджень, бази даних потенційних клієнтів і послуг, методів оперативного моніторингу ефективності аутсорсингових відносин, а також статистичної бази даних. Вищезазначена система дозволяє: досягти високого рівня знання ринку для формування постійної клієнтури; провести відповідне дослідження ринку та визначити попит на нові послуги аутсорсингу; здійснювати політику диференціації та диверсифікації послуг аутсорсингу, що надаються.

Тобто, замовник – ПП «Лідер» має сформулювати попередні оціночні вимоги до претендента на виконання аутсорсингу за такими економічними критеріями: своєчасність надання послуг, їх якість та ефективність.

Розрахунок коефіцієнта своєчасного надання аутсорсингових послуг може мати такий вигляд (K_t):

$$K_t = \frac{S_t}{S_{t0}} \quad (3.1)$$

«де S_t - кількість послуг, які фактично може здійснити претендент-виконавець за рік, од. в рік;

S_{t0} - потреба в загальній кількості надання послуги, од. в рік при $K_t=1$ всі послуги можуть бути надані в установлені терміни» [26].

Коефіцієнт забезпечення обсягу надання послуг (K_v):

$$K_v = \frac{V_f}{V_y} \quad (3.2)$$

«де V_f - фактичні обсяги наданих послуг від виконавця од. в рік;

V_y - реальна потреба замовника в обсягах послуг, од. в рік.

Ідеальною вважається умова $K_v=1$ » [26]

Критерій якості обслуговування замовників з боку директора у

виконавця (Q) визначається експертним методом за формулою:

$$Q = \sum_{i=1}^n K_{qi} \times w_i, \text{ при } \sum_{i=1}^n w_i = 1$$

$$\text{тоді } K_{qi} = \frac{q_{1i} + q_{2i} - q_{4i}}{q_{1i} + q_{2i} + q_{3i} + q_{4i}}$$

$$\text{при } q_{1i} + q_{2i} + q_{3i} + q_{4i} = 1, \text{ якщо } q_{4i}(q_{1i} + q_{2i}), \text{ то } K_{qi} = 0$$

$$Q = \frac{q_1 + q_2 - q_4}{q_1 + q_2 + q_3 + q_4} \quad (3.2)$$

де K_{qi} - питомий коефіцієнт якості наданих послуг по i -му критерію;

w_i - вагове значення відносної важливості i -го критерію;

n - число критеріїв;

$q_{1i} + q_{2i} + q_{3i} + q_{4i}$ - питома частка оцінок якості послуг по i -му критерію відповідно на рівні «відмінно», «добре», «задовільно» і «незадовільно» в загальній структурі.

Розрахунок даного критерію здійснюється на основі: зібраної інформації від безпосередніх виконавців і споживачів товару чи послуг, а також експертів. Значення K_{qi} має знаходитися в діапазоні $[0; 1]$. Якщо коефіцієнт якості обслуговування K_{qi} в інтервалі $[0,8-1,]$ то вона «відмінно»; $[0,6-0,8]$ - «добре»; $[0,4-0,6]$ - задовільно; $[0-0,4]$ – незадовільно (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Модифікована шкала Харрінгтона оцінки рівня результативності аутсорсингового процесу

№	Числові інтервали	Рівень результативності процесу використання аутсорсингу
1	0,80-1,00	Дуже високий рівень
2	0,63-0,80	Високий рівень
3	0,37-0,63	Середній рівень
4	0,20-0,37	Низький рівень
5	0,00-0,20	Дуже низький рівень

Примітка. Наведено за [26]

При виборі виконавця аутсорсингу, керівництво ПП «Лідер» може враховувати різноманітні критерії для оцінки потенційних кандидатів. Наприклад, важливими можуть бути накопичений досвід аутсорсера відносно конкретної галузі, моделі його взаємодії з іншими організаціями та ступінь фінансової стабільності. Зазначені критерії включають в себе також загальну кількість працівників, фінансове положення, форму власності, ставлення до інновацій, конкурентні переваги, репутацію та кваліфікацію персоналу.

Для подальших дій ПП «Лідер» важливо реалізувати програму аутсорсингу, яка включає мінімум чотири етапи:

1. Укладення (розробка) договору – угода має бути ефективною та максимально вигідною для обох сторін. Вона може містити креативні рішення, такі як стороннє фінансування чи створення нових юридичних осіб для оптимізації вигод і розподілу ризиків.

«При цьому керівництво підприємства повинно зробити наступне:

- знайти стратегічного союзника, а не звичайного постачальника аутсорсингових послуг;
- прив'язати винагороду до результатів діяльності організації;
- укладати гнучкі угоди» [17].

2. Розробка програми переходів. Після укладання угоди, керівники мають почати передавати працівників та процеси свого бізнесу партнеру або створеній спільній організації. Ефективне управління на цьому етапі є важливим для успішної реалізації програми.

3. Трансформація ключових процесів. Однією з головних завдань аутсорсингу є перетворення звичайних функцій у стратегічні операції. Наприклад, Лондонська фондова біржа зменшила витрати на ІТ на 40% за рахунок аутсорсингу торгових операцій та одночасно залучила нові ринки і інформацію, що сприяло збільшенню ефективності.

Ці етапи дозволять ПП «Лідер» ефективно впроваджувати аутсорсинг та досягати стратегічних цілей у сфері управління бізнес-процесами.

4. Використання нових можливостей. Аутсорсинг включає в себе

трансформацію критичних процесів, які можуть обмежувати конкурентоспроможність, у ефективні процеси, що дозволяють організації отримати значні переваги. Справжня цінність аутсорсингу проявляється тоді, коли нові можливості посилюють загальну стратегію. Керівництво повинно активно співпрацювати з аутсорсинговим партнером для спільної розробки нових методів створення цінності продукту через модифікацію процесів, використання технологій та залучення працівників.

Враховуючи це, для ПП «Лідер» можна рекомендувати наступні кроки:

1. Інвентаризація діяльності організації за її профілем. Аналіз внутрішніх процесів та виділення ключових областей, які можуть бути передані на аутсорсинг.

2. Оцінка економічної ефективності бізнес-функцій. Аналіз фінансових витрат і отримання підстав для визначення ефективних та неефективних аспектів бізнесу.

3. Оцінка можливості передачі непрофільних виробничих процесів та неефективних бізнес-функцій малому і середньому бізнесу. Виявлення процесів і функцій, які можуть бути ефективно передані іншим бізнесам згідно з їхнім профілем.

4. Виявлення виробничих площ та обладнання для розвитку аутсорсингу. Ідентифікація невикористовуваних ресурсів, які можуть бути передані малому і середньому бізнесу згідно з їхнім профілем.

Висновки до розділу 3

Перед тим як розпочати активну співпрацю з аутсорсинговою компанією, досліджуваному підприємству необхідно провести ретельний аналіз та вибір відповідного партнера. У нашому дослідженні ми представили алгоритм, який обґрунтований та рекомендований для використання у контексті відбору виконавця аутсорсингових послуг. Зазначені попередні оціночні вимоги до потенційного партнера розроблені відповідно до установлених критеріїв, враховуючи конкретні потреби та характеристики

досліджуваної організації, а саме ПП «Лідер».

Здійснення завдання щодо вдосконалення управлінських підходів до використання аутсорсингу на підприємстві призвело до ідентифікації та обґрунтування ключових етапів реалізації програми аутсорсингу. Відповідно до визначених етапів були сформульовані і конкретизовані дії, спрямовані на успішне впровадження аутсорсингу в діяльність підприємства. Запропонований підхід базується на системному аналізі та ураховує унікальні аспекти досліджуваної організації, щоб максимально врахувати її потреби та цілі у контексті аутсорсингової стратегії.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило сформулювати ряд висновків і пропозицій:

1. Аутсорсинг дає можливість підвищити ефективність виконання тих чи інших функцій підприємств в сфері інформаційних технологій, постачання, сервісу, фінансів, кадрового забезпечення і навіть виробництва. Практика аутсорсингу допомагає компаніям вирішувати проблеми функціонування і розвитку в умовах ринкової економіки за рахунок зниження витрат, прискорення адаптації до умов зовнішнього середовища, підвищення якості продукції і послуг, зниження ризиків. Компанія-замовник може, використовуючи аутсорсинг другорядних функцій, сконцентруватися на тих, які йому властиві, на його специфіці. На відміну від субпідряду, аутсорсинг - це стратегія управління компанією, а не просто вид партнерства, він передбачає певну перебудову внутрішньо корпоративних процесів і зовнішніх зв'язків компанії.

2. Результати діагностики передумов прийняття рішення про використання аутсорсингу показали, що досліджувані організація ПП «Лідер» має значний ринковий потенціал. Але низька рентабельність та, відповідно, мала прибутковість на фоні ведення війни, не дозволяє підприємству повноцінно розвиватись та впроваджувати швидкими темпами технічні нововведення в поліграфії. Все це доводить необхідність використання новітніх технологій в управлінні, основною з них, за ситуації, що склалася, є саме аутсорсинг.

3. Прийняття рішення про використання аутсорсингу є складним комплексним завданням і знаходиться в компетенції суто директора досліджуваного підприємства. Фактично це рішення означає вибір між власним виробництвом і придбанням послуг на стороні та пов'язане з аналізом як справжнього стану справ на підприємстві, так і можливих ризиків аутсорсинг-проектів.

4. Основою прийняття рішення про застосування технології

аутсорсингу є має бути прагматичний розрахунок як якісних, так і кількісних показників його доцільності, що дозволить керівництву ПП «Лідер» забезпечити прийняття зваженого рішення, з врахуванням ризиків та завдань функціонування корпорації про доцільність використання технології аутсорсингу.

Діючи на сьогодні на ПП «Лідер» договори дозволяють підприємству зменшувати накладні витрати та отримувати цінові переваги на власні послуги.

5. Перш ніж приступити до безпосередньої роботи з аутсорсинговою компанією, її необхідно дослідити і вибрати. В контексті цього нами обґрунтований і запропонований алгоритм відбору партнера-виконавця аутсорсингу. З причини цього для досліджуваної організації – ПП «Лідер» сформульовано попередні оціночні вимоги до претендента на виконання аутсорсингу за встановленими критеріями.

6. Виконання завдання з пошуку шляхів вдосконалення управління підходами до використання аутсорсингу на підприємстві дозволив визначити та обґрунтувати необхідні етапи реалізації програми аутсорсингу. Відповідно до запропонованих етапів визначено їх цілі і завдання та сформовано можливі способи забезпечення їх виконання.

7. Здійснення завдання щодо вдосконалення управлінських підходів до використання аутсорсингу на підприємстві призвело до ідентифікації та обґрунтування ключових етапів реалізації програми аутсорсингу. Відповідно до визначених етапів були сформульовані і конкретизовані дії, спрямовані на успішне впровадження аутсорсингу в діяльність підприємства. Запропонований підхід базується на системному аналізі та ураховує унікальні аспекти досліджуваної організації, щоб максимально врахувати її потреби та цілі у контексті аутсорсингової стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алтинпара А. О., Корогодова О. О. Аутсорсинг як інструмент розвитку компаній іт-сектору України в умовах індустрії-4.0. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/181839>
2. Аналіз сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства URL: <http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php>
3. Баглей Р. Р., Бучинська Т. В. Аналіз трансформації світового ринку праці під впливом революції 4.0. Інноваційна економіка. 2019. № 1-2 (78). С. 5–12.
4. Богач Ю. Аутсорсинг як новітня концепція управління. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. Тернопіль: ТНЕУ. 2018.
5. Богач Ю. Нові можливості ведення бізнесу з використанням екологічного аутсорсингу. Збірник матеріалів доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики». Тернопіль: Тайп, 2017.
6. Буняк Н.М. Інноваційний аутсорсинг як інструмент управління підприємством. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/377>
7. Верещинська І. А. Логістичний інсорсинг в агрохолдингових компаніях. URL: <http://www.stationline.org.ua/ekonom/75/11139-logistichnij-insorsing-v-diyalnosti-agroholdingovix-kompanij.html>
8. Войтко С. В., Гавриш О. А., Згуровський О. М. Якість державного регулювання, ефективність роботи уряду чи план Маршалла на шляху країн до Індустрії-4.0. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/131530/127612>
9. Дідух О. В. Основні види аутсорсингу у господарській діяльності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 2. Т. 1. С. 29-33. URL : http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2012_2_1/029--33.pdf
10. Зорій О. М. Особливості застосування аутсорсингу. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського

- національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. Том 14. № 3. С. 18-28
11. Інститут аутсорсингу США. URL: <http://irpaai.com/outsourcinginstitute/>
 12. Ковтуненко К.В. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти. Херсон: Грінь Д.С., 2017. 906 с.
 13. Красношопка В. В., Трохимець І. І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах. Ефективна економіка. 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4097>
 14. Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М., Богач Ю.А. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5. <http://www.dy.nauka.com.ua>
 15. Лисканич Х. Аутсорсинг: За і проти. URL: <https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/autsorsyng-vsi-za-i-proty.html>
 16. Литюга Ю. В., Ревуцька Н. В. Ризики інноваційної діяльності та сучасні аутсорсингові моделі її здійснення. Стратегія економічного розвитку України. 2012. № 30. С. 61–67.
 17. Мірошниченко, О. В., Черкасова, С. О., Каторська, І. В. Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2022. № 1. С. 22–30. . URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86849>
 18. Моргулець, О., Нищенко, О., & Зінченко, О. (2020). Впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(34), 283–292. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215522>
 19. Назаренко С.М. Закордонний досвід використання аутсорсингу. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/49b67618-9d5e-4517-91bd-3e9a96189957/content>
 20. Офіційний сайт міжнародного інституту аутсорсингу URL: <http://irpaai.com/outsourcinginstitute/>

21. Оцінка ефективності аутсорсингу URL: <https://fillin.ua/stati/otsenka-effektivnosti-autsorsinga/>
22. Панков А. В. Аутсорсинг функцій менеджменту інновацій на базі субрегіонального інноваційного ринку. Економіка: реалії часу. 2012. № 3-4 (4-5). С. 63–66. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>
23. Партин Г., Дідух О. Основні види аутсорсинга та їх застосування в управлінні діяльністю підприємства. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=econupr_2012_3_12
24. Пархоменко Н. О. Аутсорсинг як стратегія організаційного розвитку бізнес-систем у глобальному середовищі. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33_2_2020ua/5.pdf
25. Паук Ю. Кадровий аутсорсинг як нова технологія в управлінні персоналом: мат. доп. IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль: ЗУНУ, 04.05.2023 р., Ч.2.
26. Пілявський, В. І. Пошук і відбір виконавця аутсорсингу для агропромислового. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 4. С. 368-376. URL: <http://ujae.org.ua/poshuk-i-vidbir-vykonavtsya-autsorsyngu-dlya-agropromyslovogo-pidpryyemstva/>
27. Скіцько В. І. Індустрія 4.0 як промислове виробництво майбутнього. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2016/8.pdf
28. Танін В.П. Ключові переваги в системі конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. Вип.5. С.137-140.
29. Шимків В. Аутсорсинг як нова технологія в управлінні підприємством: мат. доп. IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль: ЗУНУ, 04.05.2023 р.

30. Шимків В. Окремі підходи до вдосконалення процедури вибору аутсорсера на підприємстві. Наукова інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (24 листопада 2023 року, м. Тернопіль)
31. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І.О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль, 2017. 252 с.
32. Шкільняк М., Павліщи Д., Турила А.М.. Тернопіль: Крок, Людський капітал в інноваціях, адаптації, потенціалі макро-та мікрорівня: монографія. URL : <https://scholar.google.com.ua/scholar?oi=bibs&cluster=18166419687372394017&btnI=1&hl=uk>