Управління підприємством на основі аутсорсингу

ЗМІСТ

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ АУТСОРСИНГУ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ  | 5 |
| РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ | 14 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства | 14 |
| 2.2. Аналіз видів діяльності, які можуть бути передані на аутсорсинг | 23 |
| РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ | 30 |
| ВИСНОВКИ | 39 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 42 |

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** У сучасних умовах, коли конкуренція на ринку зростає, а інтеграційні процеси поглиблюються, підприємствам необхідно пошукати нові методи управління виробничою діяльністю для поліпшення їхньої організації та економічної ефективності. Один з таких методів - аутсорсинг, який активно використовується світовими компаніями та поширюється на внутрішній ринок. Багато дослідників звернули увагу на сутність аутсорсингу, його механізми впровадження та різноманітність використання в управлінні діяльністю підприємств. Однак, з урахуванням зростаючої складності управління, є необхідність подальшого вдосконалення теоретичних та методологічних засад аутсорсингу для врахування конкретних умов функціонування підприємств.

Для сприяння економічному розвитку України загалом і окремих галузей необхідно вивчати та впроваджувати нові інструменти управління підприємствами. Один із таких інструментів - аутсорсинг. Цей метод дозволяє підприємствам зосередитися на стратегічно важливих завданнях, уникнути додаткових витрат і підвищити прибутковість шляхом оптимізації процесів, зменшення штату працівників та удосконалення управління.

Аутсорсинг полягає у передачі певних функцій підприємства зовнішнім постачальникам послуг, які спеціалізуються в цих областях, разом із пов'язаними ризиками. Цей підхід дозволяє виконавцям забезпечувати послуги швидше та ефективніше, що може знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність компанії.

Проблемами формування теоретичних і практичних аспектів використання аутсорсингу у діяльності суб’єктів господарювання здійснюють наступні вітчизняні й іноземні науковці: О. Батрак, І. Бурденко, З. Гадецька, Т. Данилюк, М. Дзюба, А. Казановський, О. Калінін, Т. Ковальчук, Н. Лобода, І. Матвій, О. Мірошниченко, С. Назаренко, Н. Радіонова, К. Соколюк та інші.

**Метою дослідження** є створення теоретичних основ і практичних рекомендацій для розвитку аутсорсингу на підприємстві.

Зазначена мета зумовила окреслення та виконання наступних **завдань:**

* окреслити сутність поняття аутсорсингу у контексті управління підприємством;
* проаналізувати практичні аспекти впровадження аутсорсингу в управлінні підприємством;
* запропонувати рекомендації щодо оптимального використання аутсорсингу для підвищення ефективності управління підприємством.

 **Об'єктом дослідження** є підприємство, яке використовує аутсорсинг як інструмент управління.

 **Предметом дослідження** є процеси та механізми управління підприємством на основі аутсорсингу, включаючи аналіз ефективності, переваг та недоліків цього підходу.

Для виконання дослідження були використані різні **методи дослідження** залежно від поставлених цілей та завдань. Зокрема проведено дослідження та аналіз наукової літератури щодо поняття та сутності аутсорсингу у контексті управління підприємством; проведено аналіз документів, які стосуються практичних аспектів впровадження аутсорсингу в управлінні підприємством, таких як звіти підприємства, тощо.

**Практичне значення** результатів дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використанні в діяльності організації з метою підвищення ефективності її діяльності шляхом впровадження аутсорсингу.

Результати дослідження були апробовані на кафедральній конференції.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст дослідження викладено на 41 сторінці. Робота містить 5 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 40 найменувань.

**РОЗДІЛ 1**

**ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ АУТСОРСИНГУ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Термін «аутсорсинг» походить від англійського виразу «outside resource using», що означає використання зовнішніх ресурсів. У світовій практиці аутсорсинг описує низку організаційних рішень, спрямованих на передачу певних функцій або видів діяльності, які раніше виконувались внутрішніми силами, зовнішнім компаніям або «третім сторонам». Явище стало видатним в XX столітті і вважається одним з найважливіших досягнень у бізнесі останніх десятиліть, особливо після його широкого впровадження в кінці 1980-х. Хоча концепція використання спеціалізованих ресурсів зовнішніх фірм для виконання певних завдань не є новою і базується на давніх економічних та управлінських принципах поділу праці, спеціалізації та кооперації, саме в умовах глобалізації ці принципи набули нового змісту і відкрили ширші можливості для міжнародної організації виробничих процесів та управління [29].

Якщо під аутсорсингом розуміти залучення спеціалізованих компаній для вирішення конкретних завдань компанії, то раннім прикладом такої практики можна вважати роботу юридичних фірм у США та Великобританії на початку XX століття. У країнах з прецедентною правовою системою, юридичні питання традиційно передавалися кваліфікованим фахівцям. Ці юридичні фірми часто брали на себе відповідальність за вирішення ділових суперечок у судах, і з часом розширили свої послуги, включаючи бізнес-консультування.

«До початку XX століття, загальний оборот таких фірм у розвинених країнах оцінювався приблизно в 50 мільярдів доларів на рік. Великі та відомі аутсорсингові компанії, такі як аудиторсько-консультаційні фірми Великої п'ятірки — KPMG, Deloitte & Touche, Andersen Worldwide, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young - пропонували послуги в управлінні, IT, оподаткуванні, аудиті, бухгалтерському обліку та звітності, ревізійній діяльності та юридичному забезпеченні» [22, с. 47].

Основи практичного аутсорсингу як методу виробничої співпраці та сучасного управління у промисловості можна простежити з часів різкої конкуренції між видатними керівниками Генрі Фордом (1863-1947) та Альфредом Слоуном-молодшим (1875-1966), які керували великими автомобільними гігантами Ford та General Motors. Вже у 1930-х роках боротьба цих лідерів автомобільної індустрії демонструвала, що компанія не може бути повністю незалежною і покладатися лише на власні ресурси у умовах суворої конкуренції. Визначення та передача деяких процесів забезпечення функціонування компанії спеціалізованим зовнішнім організаціям стало ефективнішим та зручнішим рішенням. Така практика, яка передбачала делегування виробничих і управлінських функцій стороннім організаціям, поклала основу для розвитку аутсорсингу. З 1970-х років аутсорсинг став ключовою стратегією у виробництві автомобілів, визначаючи організацію виробничих процесів [18, с. 96].

Згідно з дослідженнями Американської асоціації менеджменту, вже до 1997 року більшість промислових компаній в США вирішили передати хоча б один сегмент свого виробничого процесу на аутсорсинг. В Німеччині в період 1960-1980 років розпочалася практика створення на великих заводах центрів для електронної обробки даних, які пізніше почали пропонувати свої послуги середнім та малим фірмам, що не володіли необхідними технологічними засобами. Особливі дослідження показали, що до 1974 року оборот таких спеціалізованих обчислювальних центрів у Німеччині, кількість яких досягла приблизно 400, склала 1,4 мільярда марок. Хорошими прикладами довготривалих вигідних відносин між аутсорсерами і клієнтами є відносини між компаніями EDS і General Motors або Systemhaus і Daimler Benz.

На кінець XX століття IBM Global Services, підрозділ корпорації IBM, став одним із провідних гравців у сфері ІТ-аутсорсингу. У 1997 році ця компанія мала оборот понад 25 мільярдів доларів і більш як 10,000 співробітників у 160 країнах. З розвитком комп'ютерних технологій та інформаційних мереж розширюється спектр послуг, що їх пропонують аутсорсери, включаючи нові технічні та програмні засоби. «Поширення Інтернету та інших інформаційних мереж сприяло зростанню ринку послуг доступу до додатків (Application Service Providing, ASP). За даними International Data Corporation (IDC), лідером у цій області є Oracle через свій підрозділ Oracle Outsourcing, який надає підтримку систем управління підприємствами (ERP) та систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Згідно з оцінками Oracle, компанії, які користуються послугами ІТ-аутсорсингу, можуть знизити свої витрати на оплату праці на 75% та більше « [22, с. 46].

Сучасний бізнес важко уявити без використання аутсорсингу з декількох ключових причин:

1) багато компаній прагнуть інтегрувати найновіші досягнення у сферах науки, техніки та технологій, щоб створювати високоякісну та конкурентоспроможну продукцію, яка відповідатиме запитам споживачів;

2) часто сучасні технологічні знання та досвід сконцентровані у спеціалістів, які ефективно надають свої послуги іншим компаніям на умовах аутсорсингу, взаємовигідно співпрацюючи з ними.

Аутсорсинг вигідний для обох сторін, оскільки дозволяє компаніям концентрувати ресурси на розвитку власних сильних сторін і важливих напрямів, знижуючи при цьому виробничі витрати. Компанії виконують ті завдання, до яких у них є найкращі навички та ресурси, ефективно використовуючи свої можливості без необхідності інвестування в нові сфери. Такий підхід також вигідний для споживачів, які отримують високоякісні продукти за розумними цінами. У сучасному управлінні аутсорсинг означає делегування зовнішній організації виконання конкретних функцій чи бізнес-процесів, як-от виробничих, сервісних, інформаційних чи управлінських, на основі довгострокових договорів. Метод є ключовим для створення ефективних і конкурентоспроможних організацій в сучасному світі жорсткої конкуренції між економічними центрами США, Японії та Європи.



**Рис. 1.1 Сутність процесу аутсорсингу [2, с. 513]**

Термін «аутсорсинг» походить від англійського виразу «outside resource using», що перекладається як використання зовнішніх ресурсів. Поняття було введено в менеджмент, особливо в контексті інформаційних технологій, і передбачає залучення ресурсів зовнішніх організацій. Початки аутсорсингу датуються 1962 роком, коли була заснована компанія Electronic Data System Corporation (EDS). Популярність аутсорсингу зросла, але офіційне визначення цього терміна з'явилося тільки у 1989 році, коли Eastman Kodak почала використовувати зовнішні компанії для придбання, встановлення та обслуговування своїх систем обробки інформації. До 2001 року аутсорсинг в основному асоціювався з передачею інформаційних функцій на виконання зовнішніми підрядниками, але зараз термін включає в себе багато аспектів, включаючи ІТ-аутсорсинг та інші сфери.

В науковій і бізнес-літературі Заходу термін «аутсорсинг» ще не отримав однозначного визначення. За словами американських економістів Р. Чампена і К. Ендрейда, аутсорсинг застосовується в різноманітних аспектах бізнес-активності, і багато з існуючих визначень лише частково висвітлюють його суть, акцентуючи на окремих елементах. Якщо підійти до узагальнення різних наукових думок щодо цього явища, аутсорсинг можна охарактеризувати як передачу функцій, що не є ключовими для компанії, на виконання зовнішніми організаціями; метод взаємодії між бізнес-суб'єктами; а також стратегію управління бізнесом. Таким чином, існують такі підходи до розуміння аутсорсингу:

«- функціонально-орієнтований;

- коопераційний;

- управлінський» [7, с. 141].

Розглядаючи перший підхід до визначення аутсорсингу, ми звертаємо увагу на його історичне формування та практичне застосування в бізнесі, який відповідає на запитання «як?» це робиться. «До цього підходу належать такі автори як З. Айвазян, А. Івлєв, С. Календжян, А. Лазарєв, Д. Михайлов, Дж. Хейвуд, які розглядають аутсорсинг як передачу певних функцій від однієї компанії до інших організацій» 13, с. 60].

«Наприклад, за визначенням Bloomberg Financial Glossary, аутсорсинг полягає в покупці компонентів у великих кількостях від зовнішніх постачальників. З іншого боку, Random House Unabridged Dictionary визначає аутсорсинг як закупівлю компонентів продукції, які виготовляються в інших місцях, наприклад, з імпорту. Deardorff’s Glossary of International Economics пропонує кілька визначень, включаючи виробництво товарів сторонніми організаціями або переміщення виробничих процесів в інші місця, особливо за кордон, та використання терміна «дроблення» як синоніму до аутсорсингу» [13, с. 60].

Деякі спеціалізовані інформаційні джерела описують аутсорсинг як процес делегування окремих функцій зовнішнім контрагентам, що може включати укладання угод з внешніми підрядниками, використання праці осіб, які не є штатними співробітниками, або оплату іншій компанії за виконання робіт, які теоретично може виконувати внутрішній персонал.

Більшість визначень аутсорсингу, таким чином, обмежуються лише описом технічних аспектів його реалізації, не вдаючись в аналіз його сутності чи причин застосування. Проте існують джерела, які прагнуть глибше розкрити це явище та його значення в сучасному бізнес-контексті.

Наприклад, «The American Heritage Dictionary of the English Language, 4th ed вказує на одну з можливих причин аутсорсингу, описуючи його як «закупівлю послуг чи продуктів, таких як деталі, що використовуються у виробництві автомобілів, у зовнішнього постачальника чи виробника з метою зниження витрат» [17, с. 400].

Австралійська комп'ютерна спільнота розглядає аутсорсинг як стратегію розподілу ризиків між клієнтом та постачальником аутсорсингових послуг. Вона визначає аутсорсинг як договір, за умовами якого зовнішній виконавець бере на себе обов'язок надання ІТ-послуг за попередньо встановлену ціну та відповідно до конкретних критеріїв.

Дослідження Дж. Хейвуда, викладені в його книзі «Аутсорсинг: у пошуках конкурентних переваг», трактують аутсорсинг як передачу внутрішніх підрозділів чи відділів компанії, разом з усіма супутніми активами, до організації-постачальника.

Також згадується, що термін «управління потужностями» іноді використовується як альтернатива аутсорсингу. Проте, ключова відмінність аутсорсингу полягає в його спрямованості на збільшення вартості наданих послуг, у той час як угоди про управління потужностями зосереджуються на передачі відповідальності за управління персоналом, майном та обладнанням стороннім організаціям.

Д. Михайлов визначає аутсорсинг як процес, в якому компанія передає окремі бізнес-функції або частини своїх бізнес-процесів зовнішньому підряднику.

С. Календжян у своїх роботах описує аутсорсинг як делегування управлінських функцій та існуючих ресурсів зовнішнім виконавцям на довгий термін. Він підкреслює, що такий підхід може підвищити ефективність виконання цих функцій, оскільки зовнішні виконавці спеціалізуються на певних завданнях і мають відповідні компетенції.

Пізніше, автор додає до цього визначення: «аутсорсинг передбачає не лише передачу повноважень, але й відповідальності за виробництво товарів та надання послуг компаніям-партнерам. Це означає відмову від власного бізнес-процесу та придбання послуг у іншої компанії» [13, с. 59].

Аутсорсинг продовжує динамічно розвиватись, що спонукає дослідників глибше вивчати це явище. Багато вчених зосереджені на дослідженні причин його появи та розвитку в сучасній економіці, особливо в контексті взаємодії між бізнес-суб'єктами через спеціалізацію та кооперацію. Такий підхід підтримують Н. Думна, Т. Фрідман, Д. Черемісін та інші.

Цікавим аспектом аутсорсингу є його роль не тільки як механізму передачі функцій, але й як стратегічного елементу управління компанією, що стає все більш актуальним у сучасних умовах. Аутсорсинг вважається засобом для підвищення конкурентоздатності та операційної ефективності підприємств.

У сучасні часи аутсорсинг перетворюється на нову методологію створення високоефективних організацій, що змагаються на глобальній арені між основними економічними центрами, такими як США, Японія та Європа, особливо важливо це стало на початку 21 століття.

«Економісти Ж.-Л. Бравар і Р. Морган найбільш точно визначили аутсорсинг як угоду про використання матеріальних засобів, майна та знань третьої особи з гарантованим рівнем якості та гнучкості. Ця угода забезпечує цінності вартісних критеріїв та оцінок для надання послуг, які раніше здійснювалися внутрішніми ресурсами компанії, з можливим переходом персоналу до постачальника послуг або трансформацією та оновленням бізнес-процесів чи технологій» [17, с. 400].

Автори описують конкретний вид аутсорсингу, відомий як стратегічний аутсорсинг, який вони розглядають як засіб досягнення або навіть перевершення довготривалих цілей компанії. За їхньою точкою зору, стратегічний аутсорсинг відрізняється від традиційного за декількома ключовими аспектами:

1) рішення про залучення стратегічного аутсорсингу має важливе значення і вимагає ухвалення на рівні виконавчої ради, оскільки передбачає значні зміни в бізнес-структурі;

2) мінімізація ризиків за допомогою використання знань, ресурсів і навичок зовнішньої фірми, яка спеціалізується у відповідній області;

3) забезпечення координації управління та мотивації на всіх рівнях організації, зокрема через команду, яка відповідає за виконання стратегії;

4) фокусування на основній меті стратегічного аутсорсингу - створення тривалої вартості для акціонерів.

Основні види аудиту зображені на рис 1.2.

**Рис. 1.2. Основні види аутсорсингу [4, с. 84]**

Сучасна бізнес-література все частіше вказує на те, що аутсорсинг можна вважати елементом стратегії управління, спрямованої на підвищення ефективності компанії через фокусування на ключових напрямках діяльності.

Дж. Кросс зазначає, що аутсорсинг слід розглядати не просто як партнерську взаємодію, а як управлінську стратегію, яка може потребувати реструктуризації як внутрішніх процесів фірми, так і її зовнішніх відносин.

Б. Пьячо відзначає, що аутсорсинг еволюціонував з методу зниження витрат в один з основних способів реструктуризації організацій [2, с. 516].

Сьогодні відомо, що за допомогою аутсорсингу можна не тільки покращити якість продукції та отримати доступ до передових технологій, але й сконцентрувати зусилля на основній діяльності компанії, що є ключем до створення довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, аутсорсинг можна розглядати як інструмент, який відображає сучасні підходи в управлінні та вважається засобом для збільшення конкурентоспроможності підприємства.

Аутсорсинг виступає як стратегічний інструмент, який дозволяє компаніям зосередитись на своїх основних компетенціях, функціях або бізнес-процесах, які найкраще відповідають поточним ринковим умовам, тим самим підсилюючи конкурентні переваги.

Бізнес-процес в цьому контексті розуміється як набір взаємопов’язаних діяльностей або функцій, орієнтованих на досягнення певних результатів.

Згідно з сучасними уявленнями, аутсорсинг має стратегічний характер і вимагає прийняття ключових рішень з боку вищого керівництва компанії стосовно передачі певних функцій та процесів зовнішнім організаціям. Ці рішення базуються на ретельному аналізі потенційного економічного ефекту аутсорсингу, не тільки з позиції зниження витрат, але і з точки зору розвитку та підтримки конкурентної переваги.

Історичний розвиток аутсорсингу, зростання глобалізації та усвідомлення значення міжкорпоративних взаємодій сприяли формуванню кількох підходів до аутсорсингу: функціонально-орієнтованого, коопераційного та управлінського, які взаємно доповнюють один одного. У рамках управлінського підходу аутсорсинг розглядається як модель управління, з акцентом на стратегічні аспекти і довгострокові відносини з постачальниками послуг [8, с. 28].

**РОЗДІЛ 2**

**ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**2.1. Загальна характеристика підприємства**

Приватне підприємство «М-БУД» було створене у 2000 році та розташоване за адресою вул. Текстильна, 34А, у місті Тернопіль. Основною сферою діяльності підприємства є виконання будівельно-монтажних робіт. Спеціалізація "М-БУД" включає в себе будівництво цегляних та панельних житлових будинків, прокладання інженерних мереж та проведення ремонтних робіт. За останні роки підприємство успішно виконувало будівельно-ремонтні роботи на різних об'єктах, таких як реконструкція Дошкільного начального закладу у селі Чернихівці, капітальний ремонт приміщень Тернопільського національного технічного університету, капітальний ремонт навчальних закладів у місті Тернополі, реконструкція Баворівської ФАП та інші проекти [33].

Важливо відзначити, що фінансування будівельних робіт підприємства здійснювалося за рахунок державного бюджету. У зв'язку з цим, всі замовлення на будівельно-монтажні роботи були отримані через відкриті тендерні процедури з численними учасниками за допомогою системи «Prozoro». Факт того, що ПП «М-БУД» успішно отримало такі замовлення, свідчить про його високу конкурентоспроможність, яка базується на наявності кваліфікованого персоналу в організації [33].

Внаслідок зменшення замовлень через воєнні події, підприємство зазнало невеликого скорочення чисельності працівників, проте зберегло оптимальну кількість персоналу для забезпечення виробничого процесу. При цьому слід зауважити, що компанія має високий технічний рівень розвитку, хоча виникають труднощі щодо отримання нових замовлень на будівельно-монтажні роботи.

На сьогоднішній день виробничий потенціал ПП "М-БУД" не використовується повністю, що пояснюється частковою відсутністю замовлень на будівництво нових об'єктів. Основним замовником послуг компанії є держава, яка, у зв'язку з глибокою бюджетною кризою та воєнним станом, не може здійснити реконструкцію старих або будівництво нових об'єктів. Головними конкурентами ПП «М-БУД» є державні установи та приватні підприємства, які також надають будівельні послуги.

Для отримання повної техніко-економічної характеристики та подальшої оцінки управління соціальним розвитком підприємства, важливо провести аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Підприємство піддаватиметься впливу різних зовнішніх чинників, таких як стан економіки, діяльність уряду, науково-технічні тенденції та інші, на які воно не має прямого контролю, але до яких потрібно адаптуватися. Також важливо враховувати внутрішні фактори, такі як фінансові ресурси, людські ресурси, матеріально-технічна база, організаційна культура та конкурентоспроможність, які можуть бути контрольованими та управляються всередині підприємства.

Ці зовнішні та внутрішні фактори взаємопов'язані і взаємозалежні. Наприклад, стан економіки може впливати на доступність фінансових ресурсів підприємства, а конкурентоспроможність може визначати його успіх на ринку. Тому, крім визначення впливу середовища на підприємство, важливо розробити відповідні стратегії для адаптації до цього впливу [39, с. 83].

Наприклад, для підприємства «М-БУД» такі стратегії можуть включати використання конкурентних переваг, розширення ринків збуту, просування на нові ринки, розвиток партнерських взаємин з конкурентами, а також управління політичною та економічною нестабільністю, що є одним із головних завдань підприємства на короткострокову перспективу.

Таблиця 2.1

**Чинники, що впливають на діяльність ПП «М-БУД»\***

 \* Складено автором самостійно.

Для досягнення зазначених стратегічних цілей ПП «М-БУД» рекомендується провести аналіз ринку та розробити чітку стратегію виходу на нього. Важливим кроком буде оволодіння новими технологіями та розширення матеріальної бази. Крім того, підприємству варто активно шукати нові можливості для розширення клієнтського портфеля та встановлення партнерських зв'язків з іншими учасниками ринку будівельних послуг. Загалом, для успішної діяльності в умовах змінливого ринкового середовища важливо, щоб плани дій ПП «М-БУД» були узгоджені з зовнішнім середовищем, а також враховували зміни і відповідали на поставлені виклики. Це дозволить підприємству ефективно використовувати свій виробничий потенціал і забезпечити стабільну та успішну діяльність.

Для отримання більш повної картини про продуктивність підприємства також важливо провести аналіз ефективного використання його активів і ресурсів. Цей аналіз допоможе виявити можливі причини зниження рентабельності, які можуть обмежувати доступні ресурси для спрямування на соціальні ініціативи.

 Таблиця 2.2

**Техніко-економічні показники діяльності ПП «М-БУД» у 2020–2023 рр.\***

 \* Складено автором за даними [33]

Отже, у період з 2019 по 2023 роки спостерігалося зростання обсягу робіт від 18,482 тис. грн. до 19,500 тис. грн., що вказує на невелике збільшення виробничої активності підприємства. Також було помічено поступове зростання фондовіддачі та продуктивності праці, що свідчить про покращення використання основних засобів і працівників підприємства, сприяючи збільшенню виробничої потужності та підвищенню продуктивності. За цей період собівартість продукції знизилась з 15,210 тис. грн. до 15,609 тис. грн., що вказує на невелике зниження витрат на виробництво. Загалом, рентабельність підприємства була позитивною, але у 2023 році вона трохи знизилася порівняно з попереднім роком, що може бути спричинено впливом різних факторів, зокрема воєнного конфлікту, який негативно впливає на економічну ситуацію та прибутковість підприємства.

Кадрова політика ПП «М-БУД» базується на принципах професійного відбору персоналу та формування кадрового резерву. Прийом спеціалістів та керівників здійснюється на умовах трудового договору, де визначаються їх функціональні обов'язки, посадові інструкції, творчі завдання та відповідальність за якість та своєчасне виконання роботи. Крім того, підприємство раціонально використовує технічні ресурси та впроваджує систему матеріального стимулювання, соціальні пільги та гарантії для своїх працівників.

Кадровий потенціал ПП «М-БУД» представлений робітниками, керівниками, спеціалістами та службовцями, загальна чисельність яких у 2023 році становила 34 особи.

Таблиця 2.3

**Характеристика персоналу** **ПП «М-БУД» впродовж 2019–2023 рр., осіб\***

 \* Складено автором за даними [33]

Загальна кількість працівників на підприємстві зменшилася з 58 до 34 осіб протягом цього періоду, що свідчить про загальну тенденцію до скорочення штату працівників. Це скорочення було впливом війни, яка негативно вплинула на економічну ситуацію та умови праці на підприємстві. Аналізуючи більш детально кожну категорію працівників, слід відзначити, що кількість керівників з 2019 по 2023 рік поступово зменшувалася з 4 до 1 особи, що свідчить про оптимізацію структури управління або зміни в організаційній стратегії підприємства. Кількість спеціалістів також зменшувалася протягом цього періоду з 5 до 2 осіб, що може бути пов'язано з автоматизацією процесів та впровадженням нових технологій, що зменшують потребу в роботі спеціалістів. Кількість службовців залишалася стабільною з 2019 по 2022 рік, але знизилася у 2023 році до 2 осіб. Кількість робітників також зменшувалася протягом цього періоду з 45 до 29 осіб, що може бути наслідком автоматизації процесів, змін виробничих потреб, реорганізації виробничої ланки підприємства та впливу війни.

**Рис. 2.1. Структура персоналу на ПП «М-БУД» у 2023 р. за категоріями, %\***

\* Складено автором за даними [33]

Подані дані на діаграмі вказують на те, що керівники складають лише 2,9% від загальної чисельності персоналу, що вказує на обмежену кількість керівницьких посад на підприємстві. Спеціалісти становлять 5,9% від загального числа працівників, що свідчить про наявність фахівців з певними спеціалізованими знаннями та навичками на підприємстві. Службовці також становлять 5,9% від загальної чисельності персоналу. Їхні обов'язки можуть включати адміністративну та організаційну роботу на підприємстві. Робітники складають найбільшу групу працівників на ПП «М-БУД», їхня частка становить 85,3%, що свідчить про велику потребу у фізичній праці на підприємстві. Загалом, структура персоналу на ПП «М-БУД» у 2023 році характеризується переважанням робітників, тоді як керівники, спеціалісти та службовці становлять меншу частку від загальної чисельності працівників.

Узагальнений аналіз кадрової текучості на підприємстві вказує на загальну тенденцію до зменшення чисельності персоналу протягом оглянутого періоду, зокрема серед керівників, спеціалістів, службовців і робітників. Причини кадрової текучості на підприємстві можуть бути різноманітні і залежать від конкретних умов та ситуації. Деякі можливі фактори включають: реструктуризацію, зміни в організаційній структурі, економічні умови та зміни на ринку праці, недостатню увагу до потреб працівників, неправильне управління конфліктами та комунікацією, неефективну систему стимулювання та мотивації, а також впровадження воєнного стану.

**Рис. 2.2. Плинність кадрів ПП «М-БУД» у 2020–2023 рр., %\***

\* Складено автором за даними [33]

Аналізуючи дані про кадрову текучість у зазначені роки, можна виявити певну динаміку (рис. 2.2). У 2019 році кадрова текучість складала 8,6%, що вказує на незначні зміни у складі персоналу підприємства. Проте в подальших роках спостерігається послідовне зниження кадрової текучості. У 2020 році вона склала 7,5%, а у 2021 році - 10,2%. Найбільше зниження зафіксоване в 2022 році, коли кадрова текучість становила 22,7%. Ці дані свідчать про тенденцію до стабілізації складу персоналу підприємства у перші два роки, але у наступні два роки спостерігається відносно велика зміна кількості працівників. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як зміна ринкових умов, економічні труднощі або інші внутрішні чи зовнішні фактори, що впливають на підприємство.

Ефективна діяльність підприємства неможлива без своєчасної і якісної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу. Ця складова сприяє не лише розширенню знань, вмінь і навичок працівників у різних областях, але і їхній швидкішому та ефективнішому оволодінню новими техніками, технологіями та методами організації праці. Кваліфіковані працівники, завдяки вищій освіті та професійній підготовці, можуть бачити більший спектр своїх обов'язків у виробничому процесі.

На ПП "М-БУД" система підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів спрямована на постійне утримання рівня кваліфікації працівників відповідно до виробничих і соціальних умов. Вона сприяє розвитку професіоналізму, сучасного економічного мислення та здатності працювати в нових умовах. Професійне навчання працівників в рамках цієї системи має постійний характер протягом всього їхнього трудового життя з метою постійного розширення та поглиблення знань і майстерності.

Аналізуючи табл. 2.4, можна виявити деякі тенденції в розподілі персоналу за рівнем освіти на ПП "М-БУД" протягом п'яти років. По-перше, помітно, що середня освіта відзначається невеликими коливаннями з року в рік.

Таблиця 2.4

**Рівні освіти персоналу ПП «М-БУД» у 2019-2023 рр.\***



\* Складено автором за даними [33]

З 2019 по 2020 рік відбулося незначне зменшення кількості працівників з середньою освітою, але після цього показник знову зрос і залишався стабільним протягом наступних років. По-друге, спостерігається зниження кількості працівників з середньою спеціальною та технічною освітою протягом цього періоду, що може вказувати на зміни в кваліфікаційних вимогах або переорієнтацію підприємства на інші категорії працівників. Нарешті, кількість працівників з вищою освітою залишалась стабільною протягом усього періоду, що свідчить про важливість висококваліфікованого персоналу для підприємства і його здатність привертати та утримувати фахівців з вищою освітою.

В цілому, аналіз показує, що структура персоналу на ПП «М-БУД» за рівнем освіти залишалась стабільною протягом п'ятирічного періоду. Однак зміни в кількості працівників з різним рівнем освіти можуть відображати стратегічні рішення та зміни в потребах підприємства.

Після аналізу вікової структури керівників і спеціалістів на ПП «М-БУД» можна зазначити, що більшість з них, а саме керівники, службовці та спеціалісти, належать до вікової категорії 35-49 років. Це свідчить про наявність стабільної команди досвідчених фахівців з середнім рівнем професійного стажу на підприємстві. Крім того, значна кількість молодих спеціалістів, які належать до вікової групи 25-35 років, також працює на підприємстві. Це свідчить про активне залучення ПП «М-БУД» молодих талановитих фахівців і надання їм можливості розвиватися та набувати професійного досвіду. Таке поєднання досвіду і молодих талантів дозволяє підприємству забезпечувати якісне керівництво та ефективну роботу в різних сферах діяльності. Керівники і спеціалісти з великим професійним досвідом забезпечують стабільність, тоді як молоді спеціалісти приносять нові ідеї та інновації. Такий збалансований підхід до вікової структури в команді сприяє успішному функціонуванню ПП "«М-БУД» і забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін і викликів на ринку.

Отже, аналіз формування та використання кадрового потенціалу на ПП «М-БУД» є ключовим інструментом для оцінки ефективності кадрової політики та процесів управління персоналом. Вивчення цих процесів допомагає виявити сильні та слабкі сторони у керуванні персоналом, а також зрозуміти, як ефективно використовується потенціал працівників на підприємстві. Результати аналізу допоможуть підприємству виявити проблемні аспекти у формуванні та використанні кадрового потенціалу. На їх основі можна розробити та впровадити стратегії та програми для поліпшення кадрової політики, розвитку персоналу та оптимізації процесів управління персоналом. Оптимальне формування та використання кадрового потенціалу сприятиме підвищенню продуктивності працівників, збільшенню ефективності підприємства та досягненню його стратегічних цілей.

**2.2. Аналіз видів діяльності, які можуть бути передані на аутсорсинг**

Приватне підприємство «М-БУД» здійснює будівельно-монтажні роботи. Даний вид діяльності включає в себе ряд окремих видів діяльності. Деякі з цих видів діяльності можна передати на аутсорсинг.

Всю діяльність підприємства можна поділити на адміністративну та виробничу. До адміністративної діяльності входить загальне управління підприємством, управління проектами, ведення бухгалтерії, діяльність з управління персоналом, проектування будівельно-монтажних робіт, розрахунок кошторисів, залучення клієнтів та ведення переговорів. До виробничої діяльності можна віднести безпосередні будівельно-монтажні роботи (будівництво житлових, комерційних та промислових об'єктів, а також реконструкцію та ремонт існуючих будівель; проведення інженерних комунікацій, таких як електрика, водопостачання, каналізація та опалення; встановлення конструкцій, обладнання та систем на об'єктах будівництва), фінішні роботи (фарбування, облицювання, укладання плитки, встановлення вікон та дверей), матеріально-технічне забезпечення, охорона будівельних майданчиків, прибирання адміністративних приміщень та будівельних майданчиків (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Основні види діяльності ПП «М-БУД» \***

\* Складено автором за даними [33]

З поданої класифікації деякі види діяльності підприємства «М-БУД», можна передати на аутсорсинг. Зокрема:

1. Прибирання адміністративних приміщень та будівельних майданчиків;

2. Охорона будівельних майданчиків;

3. Матеріально-технічне забезпечення;

4. Управління проектами та розрахунок кошторисів;

5. Залучення клієнтів, надання консультацій та ведення переговорів.

Доцільно обґрунтувати можливість передачі зазначених видів діяльності на аутсорсінг.

Підприємства, що надають послуги з прибирання, мають професійний досвід та спеціалізоване обладнання для ефективного прибирання будівельних майданчиків і адміністративних приміщень. Використання зовнішнього постачальника для прибирання дозволить підприємству зосередитися на своїй основній діяльності, не витрачаючи час та ресурси на організацію та виконання прибирання. Вартість аутсорсингу прибирання може бути менше, ніж витрати на власний персонал або використання внутрішніх ресурсів для цього завдання.

Зовнішні постачальники можуть легко адаптувати свої послуги до потреб та графіку підприємства, забезпечуючи гнучкість в обслуговуванні. Спеціалізовані фірми з прибирання мають необхідні знання та ресурси для забезпечення високої якості прибирання, що може позитивно позначитися на загальному стані будівлі та робочого середовища.

У цілому, передача на аутсорсінг прибирання адміністративних приміщень та будівельних майданчиків є виправданою для підприємства та дозволить підвищити ефективність, скоротити витрати та зосередитися на основних бізнес-процесах.

Передача на аутсорсінг охорони будівельних майданчиків також може мати декілька позитивних моментів. По-перше, спеціалізовані компанії з охорони мають досвід та кваліфікацію в області безпеки, що дозволяє їм забезпечити ефективний та професійний рівень охорони будівельних майданчиків. По-друге, використання зовнішнього постачальника для охорони майданчиків дозволяє підприємству зосередитися на своїх основних завданнях, не витрачаючи час та ресурси на організацію та забезпечення безпеки [24, с. 121].

По-третє, зовнішні постачальники можуть легко адаптувати свої послуги до потреб та графіку підприємства, забезпечуючи гнучкість в організації охорони.

По-четверте, вартість аутсорсингу охорони може бути менше, ніж витрати на утримання власного охоронного підрозділу або використання внутрішніх ресурсів для цієї мети.

Передача на аутсорсинг охорони будівельних майданчиків може бути ефективним рішенням для підприємства, яке дозволить забезпечити високий рівень безпеки за доступну ціну та зосередити увагу на основних бізнес-процесах.

Передача матеріально-технічного забезпечення на аутсорсинг може бути обґрунтована тим, що спеціалізовані постачальники можуть мати доступ до оптових цін та знижок на обладнання та матеріали, що дозволяє зменшити витрати на закупівлю та утримання інвентарю для підприємства. Також зовнішні постачальники можуть мати ширший доступ до ринку та більший досвід у використанні обладнання та матеріалів, що дозволяє забезпечити високу якість та інноваційність забезпечення для підприємства. Використання зовнішніх постачальників може зменшити адміністративне навантаження на внутрішній персонал, оскільки звільняє від потреби управління закупівлями та складським обліком. Передача матеріально-технічного забезпечення на аутсорсинг може допомогти підприємству ефективно використовувати ресурси, забезпечуючи високу якість та ефективність виробничого процесу, при цьому зменшуючи витрати та адміністративне навантаження [28, с. 75].

Передача управління проектами та розрахунку кошторисів на аутсорсінг може мати ряд позитивних моментів, зокрема:

* підприємства, розрахунками кошторисів, мають значний досвід і новітні і володіють новітніми знаннями у цій сфері, що дозволить забезпечити високу якість і ефективність розрахунків;
* аутсорсинг управління проектами та розрахунків кошторисів може допомогти підприємству оптимізувати витрати, оскільки зменшує необхідність утримання внутрішнього структурного підрозділу для цих функцій.

Отже, передача управління проектами та розрахунку кошторисів на аутсорсинг може бути вигідною стратегією для підприємства, дозволяючи забезпечити ефективність та оптимізацію витрат в цих областях діяльності.

Передача залучення клієнтів, надання консультацій та ведення переговорів на аутсорсинг може мати наступні позитивні наслідки для ПП «М-БУД»:

* зовнішні фахівці з маркетингу та продажів можуть мати значні ресурси та досвід у залученні клієнтів, наданні консультацій та веденні переговорів. Вони володіють необхідними навичками та знаннями, щоб ефективно вести ці процеси;
* консалтингові агенції можуть мати розвинену мережу контактів у будівельній галузі, що дозволяє швидко залучати нових клієнтів та вести успішні переговори;
* залучення професіоналів з маркетингу дозволяє зменшити ризик неуспішних переговорів або неправильного підходу до привертання клієнтів, що може негативно вплинути на репутацію та фінансовий стан підприємства [30, с. 136].

Передача залучення клієнтів, надання консультацій та ведення переговорів на аутсорсинг може бути вигідною стратегією для підприємства, допомагаючи забезпечити ефективність та економію ресурсів у цих важливих аспектах бізнесу.

Аналізуючи можливості аутсорсингу та його переваги для ПП «М-БУД» варто звернути увагу на те, що переваги при аутсорсингу різних видів діяльності є практично одними і тими самими. Можна виділити наступні переваги аутсорсингу на даному підприємстві (рис. 2.3):

Згрупуємо переваги від аутсорсингу для підприємства:

* ефективне використання ресурсів. Аутсорсинг дозволяє використовувати зовнішні ресурси, такі як фахівці та технічні засоби, для виконання певних завдань, звільняючи внутрішні ресурси для основної діяльності;
* спеціалізовані знання і досвід. Залучення зовнішніх спеціалістів дозволяє отримати доступ до висококваліфікованих фахівців з необхідними знаннями і досвідом в конкретних сферах;

**Рис. 2.3. Переваги аутсорсингу для ПП «М-БУД»\***

\* Складено автором самостійно.

* зменшення витрат. Використання аутсорсингу може допомогти знизити внутрішні витрати на управління певними процесами, такими як матеріально-технічне забезпечення чи охорона, оскільки замість внутрішніх ресурсів використовуються зовнішні;
* підвищення продуктивності. ПП «М-БУД» може зосередитися на своїй основній діяльності, дозволяючи зовнішнім постачальникам бути відповідальними за інші аспекти бізнесу, що призведе до підвищення продуктивності;
* можливість фокусуватися на стратегічних завданнях. Віддаючи певні функції на аутсорсинг, підприємство може зосередитися на стратегічних завданнях та розвитку свого бізнесу, замість вирішення другорядних питань;
* гнучкість і адаптивність. Залучення зовнішніх постачальників дозволяє підприємству легше адаптуватися до змін в обсязі робіт або вимог споживачів, оскільки контракти з аутсорсинговими партнерами є більш гнучкими.

Аутсорсінг окремих видів діяльності може допомогти підприємству зосередитися на своїх основних функціях і процесах, підвищити ефективність та знизити витрати.

**РОЗДІЛ 3**

**РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Аутсорсинг у бізнес-діяльності підприємства вимагає активної участі керівництва для досягнення визначених цілей і вирішення виникаючих проблем. Відтак, рішення про впровадження аутсорсингу повинно грунтуватися на виконанні основних управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація та контроль.

Аутсорсинг може передбачати співпрацю з кількома постачальниками для делегування певних функцій зовнішнім організаціям. Обсяг і завдання аутсорсингу можуть змінюватися в залежності від потреб підприємства (рис. 3.1).

Літературний огляд дозволив визначити ключові етапи аутсорсингу, що охоплюють всі аспекти від аналізу внутрішнього середовища підприємства до оцінки результатів співпраці.

Основні етапи аутсорсингу включають:

- планування, яке є основою для координації та організації аутсорсингових завдань і необхідне для економічної ефективності та мінімізації ризиків;

- створення інформаційної бази, що забезпечує управлінські рішення обгрунтованістю та врахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, впливаючи на успіх співпраці, що включає аналіз фінансових звітів підприємства, його діяльності на ринку, а також зовнішні джерела, такі як література, преса та власні дослідження.

Особливість виокремлених етапів аутсорсингової діяльності полягає в систематичному контролі та регулюванні процесу впровадження аутсорсингу, що дозволяє вчасно виявляти помилки у прийнятих рішеннях та підвищує ефективність реалізації аутсорсингових проектів. Поступовий контроль і регулювання аутсорсингової діяльності є необхідним для уникнення помилок у прийнятті рішень підприємством-замовником.



**Рис. 3.1. Алгоритм впровадження аутсорсингу на підприємстві [4, с. 84]**

Одним із головних завдань аутсорсингу є передача окремих функцій на виконання аутсорсерам. Для цього були виділені такі стадії процесу передачі функцій:

1. Оцінка доцільності передачі конкретної функції на аутсорсинг.

2. Вибір аутсорсера для виконання цієї функції.

3. Укладання окремого контракту на передачу функції.

4. Передача функції аутсорсеру.

5. Моніторинг виконання аутсорсером завдань та коригування в разі відхилень.

6. Підсумковий аналіз ефективності передачі функції на аутсорсинг.

Кожен етап впровадження аутсорсингу має свої завдання, виконання яких є ключовим для успішної співпраці з аутсорсером та досягнення цілей підприємства-замовника. Одним з найважливіших завдань на етапі вибору аутсорсера є визначення критеріїв, за якими проводиться конкурс та оцінка діяльності аутсорсера.

Встановлення правильних критеріїв визначає ефективність у виборі аутсорсера та подальшу результативність співпраці. Ці критерії допомагають ідентифікувати ключові якості та характеристики виконавця. На внутрішньому ринку, наприклад, одним з основних критеріїв при виборі аутсорсера є його цінова політика. Тому аутсорсингова компанія має ретельно розробити кошторис, в якому зазначені обсяги робіт, витрати на їх виконання та відповідно ціна аутсорсингових послуг [5, с. 129].

При виборі аутсорсера необхідно визначити також кількість виконавців, з якими буде проводитися співпраця. Робота з декількома аутсорсерами дозволяє збільшити гнучкість та розподілити ризики, проте це може ускладнити управління та знизити рівень контролю. Такий вибір залежить від здатності розділити процеси, які передбачається передати, а також від мети, виду та форми використання аутсорсингу.

Керівництво підприємства-замовника або спеціалізовані компанії, найняті для цієї мети, приймають рішення про вибір виконавця робіт на основі вищезазначених критеріїв та пропозицій аутсорсерів щодо умов співпраці. Після цього укладається аутсорсинговий контракт. Цей етап є одним із ключових у процесі впровадження аутсорсингу, оскільки потребує уважного врахування всіх аспектів співпраці та можливих змін у майбутньому [15, с. 6].

Україна використовує Господарський кодекс та Цивільний кодекс для регулювання договірних відносин, в яких визначається поняття, види, зміст, типові умови, строк, ціна послуг і так далі. Проте, українське законодавство не містить спеціальних документів, що регулюють аутсорсингові відносини. Таким чином, впровадження аутсорсингу вимагає розроблення управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності співпраці між замовником і виконавцем.

Аутсорсинг є радикальним способом зміни умов функціонування підприємств, тому потребує постійного і відповідального контролю з боку замовника. Поступовий аналіз і контроль процесу співпраці є ключовими складовими управління аутсорсинговими відносинами.

Сучасна ринкова економіка відзначається великим різноманіттям взаємозв'язків між підприємствами в складних інтегрованих структурах. Зростаюча конкуренція стимулює суб'єктів економіки до пошуку ефективних форм співробітництва та появи інтеграційних утворень з різними методами взаємодії та управління [26, с. 369].

Умови обмеженості ресурсів нерідко призводять до того, що лише співпраця між фірмами може компенсувати дефіцит певних ресурсів на конкретному підприємстві шляхом їх перерозподілу. Це забезпечує безперервність економічного циклу. Інтеграція промислових підприємств спрямована на максимальне використання потенціалу кожного виробництва, створюючи синергетичний ефект, який недосяжний при незалежному функціонуванні.

«Нова парадигма управління організацією розглядає її як відкриту систему, що повинна бути гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища, і мати тісні зв'язки з іншими компаніями у ланцюжку створення вартості. Розвиваються різноманітні підходи, такі як концепція ключової компетентності, реінжиніринг бізнес-процесів, управління знаннями, теорія альянсів і партнерство, що спрямовані на розв'язання цих проблем» [28, с. 75].

Багато підприємств, які раніше діяли незалежно або конкурували між собою, тепер утворюють різноманітні виробничі альянси. Ця тенденція, яка має європейське коріння, стала особливо активною, зокрема в США. Успішні світові бренди, такі як Adidas, перейшли від виробництва до активного маркетингу та розвитку бренду. Наприклад, Adidas зменшив свої виробничі потужності та сконцентрувався на маркетинговій стратегії. Це призвело до значного зростання продажів. Такі компанії, як Hugo Boss, Converse, і Fila, також вирішили віддати виробництво на аутсорсинг [5, с. 129].

Ідея "оболонкової" компанії полягає в тому, щоб зосередитися на маркетингу та брендінгу, а не на виробництві. Це дозволяє підприємствам бути більш мобільними та швидше реагувати на зміни на ринку. Така стратегія дозволяє зосередитися на головних сферах діяльності та забезпечує більшу гнучкість у реагуванні на зміни у споживчих потребах.

Розвиток аутсорсингу ґрунтується на зростанні конкуренції та потребі у більш ефективних методах співпраці між компаніями. Тренд відображає поступову трансформацію у розумінні конкурентних переваг і відкриває нові шляхи для використання аутсорсингу як прогресивного засобу кооперації.

В сучасних умовах основою конкурентних переваг стають бізнес-процеси компанії, які лежать в основі створення бізнес-вартості або розробки продуктів. Тому сучасний підхід змістив акцент з окремих функцій на міжфункціональні процеси, які інтегрують різні функції в єдині потоки, спрямовані на досягнення загальних цілей організації[32, с. 190].

Основна різниця між процесним та функціональним підходами полягає в тому, що управління у процесному підході фокусується не на ізольованих функціях, які виконуються окремими відділами або особами, а на інтегрованих бізнес-процесах, що поєднують ці функції в цілісні потоки діяльності з метою досягнення кінцевих бізнес-результатів.

Перехід до акценту на бізнес-процесах обґрунтовується кількома ключовими аспектами. По-перше, оскільки кожен процес має кінцевого споживача, фокус на процесах допомагає краще відповідати на потреби клієнтів. По-друге, цінність продукції створюється і вимірюється на рівні процесів, що сприяє збільшенню ефективності. Також, конкретне призначення відповідальності за процеси допомагає уникнути дріб'язкового розподілу відповідальності і покращує управління часом і ресурсами необхідними для виконання завдань.

Останнім часом зрозуміло, що головна конкурентна перевага полягає у досягненні оптимального співвідношення між вартістю та якістю, з часом як ключовим фактором. Висока продуктивність стає перевагою компаній, здатних до швидкої адаптації та гнучкості у власних структурах для забезпечення найкращого виконання бізнес-процесів та підтримання конкурентних позицій на глобальному ринку.

Необхідно відзначити, що традиційний фактор виробництва відсутній на цій схемі, оскільки останні глобальні дослідження вказують на прискорення технологічних інновацій та доступ до нових знань як основні чинники, що впливають на прибутковість компаній.

Процес аутсорсингу також зазнає трансформації: від максимізації ефективності операцій і зниження витрат до створення стратегічних альянсів і міжнародних мереж на основі передових технологій. Аутсорсинг вже не лише стратегія управління, але і форма функціонального поділу праці на основі високих технологій [39, с. 83].

У зв'язку з цим аутсорсинг може бути розглянутий у більш широкому контексті, який відображає нові процеси та відносини, що виникають внаслідок тенденції до глобальної взаємодії та інтеграції. Це стосується міжнародного передавання інновацій та підвищення інноваційної активності як національної, так і світової економіки.

«Прикладом може бути компанія IKEA, яка протягом багатьох років працює з 12 500 зовнішніми постачальниками, віддаючи на аутсорсинг весь виробничий процес, збут і логістику. Деякі інші відомі компанії, такі як Dell Computer, Hewlett-Packard, IBM, SiliconGraphics, також використовують аутсорсинг для концентрації своєї уваги на стратегічних завданнях і досягненні конкурентних переваг, делегуючи другорядні функції стороннім фірмам. Такий підхід дозволяє компаніям-замовникам фокусуватися на основних цілях і завданнях, використовуючи свої обмежені ресурси більш ефективно» [15, с. 4].

Таким чином, аутсорсинг перетворюється на ключовий інструмент для забезпечення стійкого інноваційного розвитку національного бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності на світовому рівні. Великі світові корпорації, такі як Ford, British Petroleum, Procter & Gamble та Dell, ефективно інтегрують аутсорсинг у свої стратегії управління, що дозволяє їм значно підвищувати прибутки та ефективність діяльності. Аутсорсинг пропонує значні переваги всім учасникам ринку завдяки можливостям спеціалізації та кооперації. Для досягнення оптимального балансу між внутрішніми компетенціями та ринковими можливостями, необхідно здійснити глибокий маркетинговий аналіз та розробити стратегії, що інтегрують аутсорсингові можливості [7, с. 141].

Глобальний досвід підтверджує ефективність аутсорсингу як методу управління, який надає компаніям-замовникам значні переваги. Однак, аутсорсинг також супроводжується певними ризиками, які можуть впливати на внутрішню та зовнішню діяльність компанії. Так, управління ризиками, які виникають під час співпраці з аутсорсерами, є ключовим аспектом для забезпечення успішної реалізації стратегії.

Створення та застосування системи ідентифікації та керування ризиками, асоційованими з аутсорсингом, є основним завданням для ефективного впровадження цього підходу в бізнес-практику, що включає оцінку, аналіз, та контроль зазначених ризиків з метою мінімізації їхнього негативного впливу.

В контексті співпраці з аутсорсерами, важливо розуміти та аналізувати різноманітні зовнішні та внутрішні чинники, які можуть впливати на ризики під час аутсорсингової діяльності. Розуміння цих ризиків допомагає компаніям краще адаптуватися до можливих змін у бізнес-середовищі та розробити відповідні стратегії їх зниження.

У процесі аутсорсингу критично важливо впроваджувати систематичні методи оцінки та управління ризиками, щоб забезпечити тривалу конкурентоспроможність і внутрішню стабільність компанії, що дозволяє оптимально використовувати аутсорсинг для досягнення бізнес-цілей [3, с. 400].

Управління ризиками аутсорсингу має бути постійним процесом, що охоплює усі етапи від підготовки до реалізації аутсорсингового рішення. Якщо очікувані збитки внаслідок аутсорсингу не перевищують допустимий рівень, то його можна вважати доцільним. Проте, якщо оцінка ризиків показує, що збитки можуть бути вищими за допустимий рівень, необхідно ідентифікувати основні чинники ризику та розробити компенсаційні заходи для їхнього зменшення.

«Розробка матриці прийняття рішень щодо управління ризиками аутсорсингу передбачає врахування очікуваних витрат, які може понести підприємство-замовник у разі виникнення ризикової ситуації. Така матриця може стати основою для розробки рекомендацій з управління ризиками, проте керівництво підприємства може адаптувати її з урахуванням специфіки власного бізнесу» [8, с. 28].

Після практичного застосування стратегій управління ризиками у сфері аутсорсингу важливо оцінити реальний вплив цих ризиків, що дозволить виявити можливості для вдосконалення системи формування заходів, спрямованих на зниження витрат та мінімізацію очікуваних збитків у майбутній аутсорсинговій співпраці [8, с. 29].

Розподіл ризиків у співпраці з аутсорсером може передбачати часткову або повну передачу певних ризиків на аутсорсера. Цей механізм має бути ясно визначеним у контракті про аутсорсинг. Хоча відсутність належного законодавчого регулювання може ускладнити цей процес, але багато компаній використовують цей метод. Це одна з переваг аутсорсингу, яку відзначає значна кількість дослідників [13, с. 60].

Страхування аутсорсингових ризиків може бути корисним, коли можливі збитки можуть бути оцінені у грошовому еквіваленті та мають високу ймовірність виникнення. Однак, цей підхід може призвести до додаткових витрат на укладання страхових угод та сплату страхових внесків.

Управління ризиками аутсорсингу передбачає прийняття ряду рішень щодо ідентифікації, оцінки та контролю ризиків, пов'язаних з цією діяльністю.

Отже, з урахуванням вищезазначеного можна зазначити, що планування та реалізація рішень про аутсорсингову діяльність підприємствами має базуватися на встановленні максимального рівня ризику, з яким вони готові погодитися, та порівнянні його з очікуваним обсягом збитків у співпраці між замовником і аутсорсером. Управління ризиками у сфері аутсорсингу є ключовим для забезпечення ефективного функціонування підприємства-замовника та досягнення ним економічних переваг від впровадження аутсорсингу.

**ВИСНОВКИ**

Зазначений текст відображає еволюцію поняття аутсорсингу від його зародження до сучасних реалій. Аутсорсинг, як практичний і стратегічний метод, визначається як передача функцій або видів діяльності до зовнішніх організацій, або «третіх сторін». Цей підхід став популярним у зв’язку з глобалізацією економіки і швидким розвитком технологій. Початково аутсорсинг відомий з початку XX століття, коли компанії почали залучати юридичні та інші спеціалізовані фірми для вирішення різноманітних завдань.

Аутсорсинг став важливим стратегічним інструментом для багатьох компаній, який дозволяє їм концентруватися на своїх основних функціях та забезпечувати високу якість продукції або послуг за допомогою спеціалізованих постачальників. У світлі сучасних вимог до швидкості, якості та конкурентоспроможності аутсорсинг стає необхідністю для більшості компаній, що дозволяє їм швидко реагувати на зміни на ринку та забезпечувати високу ефективність своєї діяльності.

Аутсорсинг є ефективним інструментом для компаній, який дозволяє їм сконцентруватися на своїх основних функціях та використовувати зовнішні ресурси для вирішення додаткових завдань.

Використання аутсорсингу дозволяє кожній стороні зосередитися на тому, що вона робить найкраще, що призводить до зниження витрат на виробництво кінцевого продукту.

Внаслідок ефективного використання аутсорсингу, споживачі отримують продукт високої якості за доступну ціну, оскільки компанії зосереджуються на якості та ефективності продукції.

Аутсорсинг почав набувати популярності в XX столітті, але зараз він широко використовується в сучасному бізнесі, особливо в сферах ІТ та інших технологій.

Усі ці фактори свідчать про те, що аутсорсинг відіграє значну роль у сучасному бізнес-середовищі і є важливим елементом стратегічного управління компаніями.

Приватне підприємство «М-БУД» спеціалізується на будівельно-монтажних роботах.

ПП «М-БУД» успішно виконувало різноманітні проекти, включаючи реконструкцію та капітальний ремонт об'єктів державного значення, що свідчить про його високу конкурентоспроможність.

Підприємство отримувало фінансування з державного бюджету та брало участь у відкритих тендерних процедурах для отримання замовлень.

Воєнні події та бюджетна криза вплинули на скорочення замовлень та вимушене зменшення чисельності працівників підприємства.

Для подолання викликів на ринку, ПП "М-БУД" може розглядає стратегії розширення ринків збуту, впровадження нових технологій та партнерських взаємин з іншими учасниками ринку.

Для ефективного управління підприємством було проведено аналіз ефективності використання активів і ресурсів, що дозволило ідентифікувати проблеми та шляхи їх вирішення.

Отже, ПП "М-БУД" має потенціал для подальшого успішного розвитку, проте для цього необхідно ефективно відповідати на зовнішні виклики та активно впроваджувати стратегічні ініціативи.

За період з 2019 по 2023 роки ПП "М-БУД" відзначилося певними позитивними тенденціями у своїй діяльності:

* обсяг робіт на підприємстві зростав з 18,482 тис. грн. до 19,500 тис. грн., що свідчить про невелике підвищення виробничої потужності;
* поступове зростання фондовіддачі та продуктивності праці вказує на більш ефективне використання ресурсів та працівників підприємства;
* зменшення собівартості продукції з 15,210 тис. грн. до 15,609 тис. грн. свідчить про оптимізацію витрат на виробництво;
* ПП "М-БУД" виконує професійний відбір персоналу, забезпечуючи формування кадрового резерву та надаючи соціальні пільги для працівників;
* загальна чисельність працівників зменшилася з 58 до 34 осіб через оптимізацію штату працівників. Це пов'язано з різними факторами, включаючи воєнну ситуацію, автоматизацію процесів та зміни виробничих потреб.

Отже, хоча підприємство зазнало певних викликів, таких як скорочення штату працівників та зміни в економічному середовищі, воно здійснює заходи для оптимізації та адаптації до нових умов, що дозволяє йому підтримувати позитивні тенденції у своїй діяльності.

Протягом періоду з 2019 по 2023 роки спостерігалася загальна тенденція до зменшення чисельності персоналу на підприємстві "М-БУД", що стосується всіх категорій працівників: керівників, спеціалістів, службовців і робітників.

Плинність кадрів на підприємстві може бути викликана різними факторами, такими як реструктуризація, економічні умови, недостатня увага до потреб працівників та вплив воєнного стану.

На підприємстві існує система підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, спрямована на постійне утримання рівня кваліфікації працівників відповідно до виробничих і соціальних умов.

Структура персоналу за рівнем освіти залишалася стабільною, а вікова структура керівників і спеціалістів вказує на наявність команди досвідчених фахівців разом з молодими талантами.

З огляду на специфіку діяльності та потреби підприємства, деякі види робіт можна передати на аутсорсинг, зокрема прибирання адміністративних та будівельних приміщень, охорону будівельних майданчиків, а також деякі аспекти управління проектами та залучення клієнтів.

Такий підхід дозволить оптимізувати внутрішні ресурси, сконцентруватися на основних видав робіт та забезпечити високу якість виконання завдань, в той час як зовнішні постачальники займуться додатковими функціями.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Батрак О. В., Флентей Н. В. Фінансовий стан та перспектива економічного розвитку аутсорсингового підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2021. № 10(2). С. 44-51.
2. Бурденко І. М., Ярошина А. П. Аутсорсинг: поняття, види та сучасний стан розвитку. Приазовський економічний вісник. 2018. № 6. С. 513–518.
3. Гадецька З. М. Запровадження сучасних персонал-технологій HR-аутсорсингу на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 398-403.
4. Данилюк Т. І., Мохнюк А. М. Аутсорсинг в системі управління підприємством. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 2. С. 83-93.
5. Данилюк Т. І., Мохнюк А. М. Логістичний аутсорсинг як інструмент управління підприємством. Економічний форум. 2019. № 3. С. 128-135
6. Данилюк Т., Ющишина Л., Мохнюк А. Логістичний аутсорсинг в системі управління підприємством: доходи та витрати провайдерів. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. № 3. С. 55-62.
7. Дзюба М. О. Практичні аспекти використання аутсорсингу на підприємствах аграрного бізнесу. Бізнес Інформ. 2020. № 8 (511). С. 140–145.
8. Дзюба М. О., Гончар Л. В., Головко С. О., Яровий К. О. Значення та особливості використання аутсорсингу для інноваційного розвитку підприємництва. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 3. С. 27-34.
9. Долбнєва Д. В. Бухгалтерський аутсорсинг у системі управління підприємствами в України. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 1. С. 165-169.
10. Казановський А. А., Мірошниченко І. І. Проблематика розвитку виробничих аутсорсингових підприємств в Україні. Бізнес Інформ. 2022. № 8. С. 87-94.
11. Калінін О. В. Аутсорсинг як фактор маркетингу інвестиційної привабливості диверсифікованих промислових підприємств. Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2019. Вип. 3. С. 321-330.
12. Ковальчук Т. Г., Загарій В. К. Роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності країн. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 26–32.
13. Коверга С., Дзюба М. Засоби аутсорсингу на підприємствах агропромислового бізнесу: досвід та перспективи використання. Причорноморські економічні студії. 2021. № 64. С. 58–63.
14. Коровіна О. В., Шаповалова І. В. Аутсорсинг логістичної функції підприємства: стратегічний контекст. Торгівля і ринок України. 2019. № 1. С. 41-52.
15. Лабурцева О. І. Зниження витрат підприємства за допомогою аутсорсингу: зарубіжний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 3. С. 5-9.
16. Лобода Н. О., Чабанюк О. М., Сенишин Б. Б. Аутсорсинг як механізм облікових інновацій на українських підприємствах. Бізнес Інформ. 2020. № 2. С. 329-336.
17. Макаренко П. М. Використання аутсорсингу в управлінні потенціалом підприємств агропромислового виробництва. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 3. С. 395-402.
18. Матвій І. Є., Матвій С. І. Особливості використання аутсорсингу бізнес-процесів на підприємствах. Бізнес-навігатор. 2021. Вип. 6. С. 95-100.
19. Мендела І. Я. Аутсорсинг в діяльності готельних підприємств. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2019. Вип. 15(1). С. 48-53.
20. 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.
21. Моргулець О. Б., Нишенко О. В., Зінченко О. В. Впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2020. № 3. С. 283–292.
22. Назаренко С. М. Вплив аутсорсингу інформаційних технологій на ефективність діяльності підприємств. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2020. № 10. С. 45-53.
23. Незгода О. К., Тарнавська О. Б. Перспективи використання промислового аутсорсингу на підприємствах сільського господарства України. Європейський вектор економічного розвитку. 2022. № 1. С. 55–66.
24. Огінок С. В. ,Федунь М. В., Беспалюк Х. М. Аутсорсинг інформаційних технологій як інструмент оптимізації діяльності підприємства. Економічний простір. 2022. № 181. С. 120-124.
25. Окландер М. А., Окландер Т. О. Тенденції аутсорсингу маркетингу в діяльності підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2021. Вип. 4. С. 97-104.
26. Пілявський В. І. Пошук і відбір виконавця аутсорсингу для агропромислового підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 4. С. 368-376.
27. Радіонова Н. Й. Oптимізація витрат швейного підприємства за допомогою аутсорсингу. Економічний простір. 2019. № 143. С. 160-172.
28. Радіонова Я. В. Розробка моделі управління інноваційним розвитком агропромислових підприємств на засадах аутсорсингу. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 56. С. 74-81.
29. Савченко М. Аутсорсинг бізнес-процесів в системі управління вартістю корпоративного сектору економіки. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». 2021. Т. 12, № 24. URL: https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-02.
30. Саінчук А. О. Аналіз ринку аутсорсингових підприємств в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2. С. 135-144.
31. Сімкін Д. О. Використання аутсорсингу на підприємствах харчової промисловості: теорія, практика, особливості. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2023. Т. 29, № 4. С. 85-94.
32. Соколюк К. О., Ляшенко Г. П. Пріоритетні напрями логістичної діяльності підприємства для передачі на аутсорсинг. Modern economics. 2020. № 24. С. 189-193.
33. Статистична та фінансова звітність ПП «М-БУД».
34. Халахур Ю. Л. Аутсорсинг як інструмент успішної логістики підприємства. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 2. С. 165-169.
35. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. Вип. 2. С. 7-20.
36. Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 233-248.
37. Шпильова В. О., Тен С. А. Тенденції та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні інфраструктура ринку.   Економіка та управління підприємствами. 2018. №23. 173-176.
38. Ясінська Т. В., Процик І. С. Ефективність застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2019\_12\_28.
39. Яснолоб І. О., Горб О. О., Радіонова Я. В. Інноваційна діяльність підприємства на основі аутсорсингу та моделювання бізнес-процесів. Економіка АПК. 2018. № 3. С. 82-90.
40. Aleksin G. The Financial Strategy Instrument in the Context of Enterprise Modernization. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2019. № 3. С. 20–29.