

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ВІДНОСИН ІМ. Б. Д. ГАВРИЛИШИНА**

**Кафедра міжнародного
туризму і готельного бізнесу**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

**“Застосування аутсорсингу на підприємстві в умовах
конкурентного середовища / Outsourcing Use at the
Enterprise in a Competitive Environmenta”**

**Студентки IV курсу групи
МАУБ-41
напряму підготовки:
“Управління міжнародним
бізнесом”
Недошитко Христини**

**Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
Нагара Марина Борисівна**

ТЕРНОПІЛЬ - 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ ПІДПРИЄМСТВАМИ	7
1.1. Сутність, принципи і значення аутсорсингу бізнес-процесів підприємства	7
1.2. Особливості взаємовідносин підприємства з аутсорсинговою компанією	12
1.3. Характеристика переваг і недоліків використання аутсорсингу на підприємстві	15
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	21
2.1. Аналіз чинників впливу на розвиток вітчизняного ринку аутсорсингу	21
2.2. Критерії доцільності запровадження аутсорсингу на підприємстві	25
Висновки до розділу 2	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ В ПРОЦЕСІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	30
3.1. Розробка моделі впровадження аутсорсингу на підприємстві	30
3.2. Концептуальні засади управління ризиками в процесі аутсорсингової діяльності	33
3.3. Інваріантний підхід до використання аутсорсингу як інструмента посилення конкурентних позицій підприємства	39
Висновки до розділу 3	44
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

У сучасних економічних умовах, які характеризуються посиленням конкуренції, а також поглибленням інтеграційних процесів, необхідною умовою господарювання підприємства на ринку є пошук нових інструментів управління виробничо-господарською діяльністю, які б сприяли покращанню організаційних, фінансових і економічних сторін його функціонування. Одним із таких інструментів управління діяльністю, що активно використовується світовими компаніями та набуває розвитку на вітчизняному ринку, є аутсорсинг.

Вагомий внесок у формування теоретичних та методичних основ використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств здійснили такі вітчизняні й іноземні науковці: Алексєєв І.В., Білоус О.Г., Бравар Ж.-Л., Грозний І.С., Домінгез Л., Загородній А. Г., Захарченко Л.А., Котляров І.Д., Крикавський Є.В., Кузьмін О.Є., Лігоненко Л.О., Ліпич Л.Г., Манойленко О.В., Матвій І.Є., Морган Р., Рибіна Т.Н., Сіняєв В.В., Скакун Л.С., Спірідонова К.О., Усова Г.В. та інші. Основна увага більшості вчених приділяється визначенню сутності аутсорсингу, механізму його впровадження, а також виокремленню основних видів і форм використання такого інструменту управління діяльністю підприємства.

Необхідність подальшого удосконалення теоретичних та методичних положень здійснення аутсорсингової діяльності з врахуванням особливостей функціонування підприємств зумовило вибір теми дослідження, його головну мету і завдання.

Метою бакалаврської роботи є розробка теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо розвитку аутсорсингової діяльності на підприємствах.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення у роботі таких завдань:

- розкрити сутність і принципи аутсорсингу бізнес-процесів підприємства;
- виявити особливості взаємовідносин підприємства з аутсорсинговою компанією;
- проаналізувати чинники впливу на розвиток вітчизняного ринку аутсорсингу;
- охарактеризувати господарську та зовнішньоекономічну діяльність підприємства;
- детермінувати критерії доцільності запровадження аутсорсингу на підприємстві;
- розробити модель впровадження аутсорсингу на підприємстві;
- запропонувати підхід до управління ризиками в процесі аутсорсингової діяльності;
- надати рекомендації щодо використання аутсорсингу як інструмента посилення конкурентних позицій підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси підготовки і здійснення аутсорсингової діяльності вітчизняними підприємствами.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади забезпечення процесу розвитку аутсорсингової діяльності на вітчизняних підприємствах.

Методи дослідження. У бакалаврській роботі використано такі методи та прийоми дослідження: порівняльний аналіз, синтез, систематизація та узагальнення – для розкриття сутності і змісту базових категорій; методи групування, абстрагування та конкретизації – для уточнення класифікаційних схем, виокремлення етапів впровадження аутсорсингу; статистичний аналіз – для дослідження тенденцій розвитку і використання аутсорсингу на

світовому та вітчизняному ринках; графічний – для наочного відображення результатів дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні теоретичних, науково-методичних та практичних питань застосування аутсорсингу на підприємстві в сучасних умовах.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені в бакалаврській роботі рекомендації щодо використання аутсорсингу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства дозволяють покращити якість управлінських рішень в сфері виробничої та зовнішньоекономічної діяльності й ефективність кінцевих результатів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки і рекомендації дослідження доповідались і отримали схвалення на Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи» (м. Тернопіль, 16-17 травня 2019 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1. Сутність, принципи і значення аутсорсингу бізнес-процесів підприємства

Для забезпечення розвитку як економіки України загалом, так і окремих її галузей необхідне вивчення і застосування на практиці нових інструментів управління діяльністю підприємства. Одним із них може стати аутсорсинг. Аутсорсинг як ефективний інструмент господарювання дає можливість зосередитися на виконанні стратегічно-важливих функцій організації, уникнути додаткових витрат і збільшити прибутковість внаслідок зменшення кількості виконуваних процесів, скорочення штату співробітників, оптимізації організаційної структури і системи управління, а відтак підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Для кращого розуміння переваг, які надає така форма ведення бізнесу і оцінки можливих ризиків, необхідно зрозуміти сутність аутсорсингу та ознайомитися з історією його походження.

Термін «аутсорсинг» походить від англійського «outside resource using», що в перекладі означає – використання зовнішніх джерел чи засобів [51, с. 20]. Зазвичай, під аутсорсингом розуміють передачу частини функцій підприємства, на яких воно не спеціалізується, і всіх пов'язаних з ними ризиків в управління професійному виконавцю послуг (аутсорсеру). «Передоручайте іншим те, що вони зроблять простіше і дешевше», - підкреслював ще в 70-х роках минулого століття відомий маркетинголог Філіп Котлер [29, с. 18].

Головною рушійною силою розвитку аутсорсингу є збільшення конкуренції і покращання ефективності діяльності як на міжнародному ринку, так і в межах країн.

Отже, аутсорсинг розвинувся на основі виникнення конкуренції, що призвела до поділу праці і спеціалізації. Звідси можна зробити висновок, що аутсорсинг по суті еволюціонував з поняття розподілу праці під впливом різноманітних чинників зовнішнього середовища, таких як: науково-технічна революція, збільшення кількості інновацій, а також розвиток інформаційного середовища.

Достатньо вичерпне і повне визначення аутсорсингу подають Ж.-Л. Бравар і Р.Морган зазначаючи, що: «Аутсорсинг – це обумовлене договором використання матеріальних засобів, майна та знань третьої особи з гарантованим рівнем якості, гнучкості надання послуг, які раніше виконувалися за рахунок внутрішніх сил компанії з можливим переходом наявного персоналу до постачальника послуг та оновленням процесів або технологій, що підтримують бізнес» [6, с. 4].

О.Білорус і О. Гаврилюк визначаючи аутсорсинг як концентрацію зусиль на основних напрямках і звільнення від непрофільних активів і видів діяльності, які краще передати зовнішньому виконавцю – іншій компанії [4,с. 67].

Т. Шарчук характеризує аутсорсинг як скорочення або відмову від власного бізнес-процесу, переважно неключового (не профільного) або неприбуткового для компанії, і передачу його спеціалізованим компаніям [40, с. 120]. Як засвідчує практика застосування аутсорсингу вітчизняними і іноземними підприємствами, визначати аутсорсинг як передачу лише другорядних бізнес-процесів на сторону є помилковим, оскільки аутсорсером може виконуватися також, частина основних процесів замовника.

Враховуючи різноманітність підходів до визначення аутсорсингу, необхідно є їхня систематизація, що представлена у табл.1.1.

На нашу думку управлінський підхід визначення сутності аутсорсингу найкраще характеризує особливості його використання у процесі виробничо-господарської діяльності підприємства-замовника.

Таблиця 1.1

Систематизація підходів до трактування поняття «аутсорсингу»

Підходи	Характеристика підходу	Представники
Операційно-функціональний підхід	Аутсорсинг розглядається безпосередньо як інструмент делегування функцій і технологічних процесів сторонній організації	Т. Лисенко, В. Сусіденко, О. Танасійчук, Р. Жарлінська, Е. Марчінковська, Ж.-Л. Бравар, Р.Морган, Б. Анікін
Управлінський підхід	Трактування аутсорсингу з точки зору стратегії управління компанією. Іншими словами, делегування функцій сторонній організації передбачає прийняття ряду управлінських рішень, пов'язаних з оптимізацією підприємницької діяльності.	О. Єрмошина, С. Лепіхіна, С. Календжян, А. Загородній, Г. Партин
Організаційно-структурний підхід	Полягає у трактуванні аутсорсингу як інструменту реорганізації організаційної структури підприємства. Відтак, здійснення аутсорсингової діяльності полягає у виокремленні частини функцій і передачі їх на виконання сторонній організації з подальшою зміною організаційної структури підприємства	О.Білорус, О. Гаврилюк, Т. Шарчук, М. Троцкі, Дж. Брайан Хейвуд
Кадрово-орієнтований підхід	Полягає у трактуванні аутсорсингу як інструменту залучення кваліфікованого персоналу чи його передачі аутсорсеру.	Л.Домінгез

Джерело: складено автором за [1; 13; 30; 51]

Отже, перелік відомих підходів до визначення сутності аутсорсингу доцільно розширити таким «аутсорсинг – це інструмент управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, який передбачає передачу на виконання сторонній організації частини як другорядних, так і основних функцій на основі укладеного контракту та за певну платню, що зумовлює оптимізацію підприємницької діяльності, а в окремих випадках

тимчасове залучення додаткових працівників, і спрямований на підвищення конкурентоспроможності діяльності».

Не менш поширеними в економічній літературі є поняття «аутсорсингова операція» і «аутсорсингова діяльність». Зважаючи на відсутність чіткого визначення цих понять, необхідним є їхня характеристика і уточнення.

Аналіз літературних джерел засвідчує, що діяльність визначається, в першу чергу, як процес взаємодії людини із навколишнім середовищем задля досягнення поставленої мети [55, с. 24]. Не менш важливим є також те, що діяльність виникає внаслідок появи причини і характеризується можливим виникненням витрат і ризиків. Зважаючи на вище сказане, можна зробити висновок, що аутсорсингова діяльність – це ініціативна на власний ризик діяльність підприємства-замовника, яка пов'язана із плануванням, а також реалізацією аутсорсингу і виникає у процесі взаємодії з аутсорсером, задля досягнення поставленої мети.

Трактування поняття «аутсорсингова операція» є дещо вужчим у порівнянні з визначенням аутсорсингової діяльності. Аутсорсингова операція – це дія, що здійснюється відповідальною особою чи групою осіб задля виконання окремого завдання, що виникає в процесі впровадження аутсорсингу у виробничо-господарську діяльність підприємства-замовника.

Отже, в процесі взаємодії підприємства-замовника і аутсорсера виникає безліч аутсорсингових операцій, кожна з яких характеризується особливістю здійснення і досягнення конкретної мети.

Слід зазначити, що рішення про здійснення аутсорсингової діяльності на підприємстві може бути прийняте у двох випадках:

1. Підприємство не має необхідних виробничих і професійних потужностей для того, щоб здійснювати функцію власними силами, а їх купівля є недоцільною і нерентабельною;

2. Підприємство має власні виробничі і професійні потужності, але вважає за доцільніше спрямувати їх на виконання стратегічно-важливих функцій, а інші віддати на виконання сторонній організації [28, с.69].

Використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств має включати розробку певних механізмів і методів організації з боку керівництва компанії з метою його успішної реалізації і розвитку, адже такий інструмент управління діяльністю підприємства поряд із перевагами від його використання, пов'язаний із виникненням ряду ризиків. Тому використання аутсорсингу на підприємстві потребує розроблення організаційно-економічних аспектів його впровадження.

З метою ідентифікації напрямів удосконалення аутсорсингової діяльності підприємствами необхідним є характеристика основних функцій менеджменту, а саме: планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання [30,с. 66] як таких, що забезпечують ефективну реалізацію управлінських рішень і конкретних функцій менеджменту на засадах керівництва.

1.2. Особливості взаємовідносин підприємства з аутсорсинговою компанією

Після характеристики існуючих підходів до визначення сутності поняття аутсорсингу необхідно також узагальнити його різновиди з метою кращого розуміння сенсу такої діяльності, а також визначити особливості організації взаємовідносин підприємства з аутсорсинговою компанією. В економічній літературі немає єдиного підходу до визначення видів аутсорсингу, що ускладнює процес вибору підприємствами, в тому числі машинобудівними, функцій, які можна передати зовнішнім виконавцям, а відтак зменшує ефективність аутсорсингової діяльності.

Зазначимо, що у світовій практиці використання аутсорсингу в більшості випадків виділяють такі основні види його застосування [36]:

- IT-аутсорсинг, який охоплює розробку та тестування програмних продуктів, сервісне обслуговування, локалізацію програмного забезпечення, мережеві послуги, IT-консалтинг;

- виробничий аутсорсинг, у складі якого виділяють основний та допоміжний аутсорсинг;

- аутсорсинг бізнес-процесів таких, як управління інтелектуальними ресурсами і гарантійними послугами, створення Call-центрів або центрів прийому і обслуговування дзвінків, надання фінансових і бухгалтерських послуг, управління персоналом, здійснення лізингових і логістичних операцій, проведення рекламних заходів;

- аутсорсинг персоналу або аутстафінг, який поділяють на такі види: лізинг персоналу, добір тимчасового персоналу, виведення персоналу за штат.

Після аналізу літературних джерел можна виокремити такі дві форми аутсорсингу, залежно від розміщення сторін аутсорсингової угоди[15, с. 48]:

- міжнародний аутсорсинг;
- національний аутсорсинг.

Міжнародний аутсорсинг – це вид аутсорсингу, за якого виконавець послуг знаходиться за кордоном. Причиною здійснення і відповідно головною перевагою такого інструменту ведення бізнесу є доступ до дешевшої робочої сили і сировинних ресурсів. У складі міжнародного аутсорсингу можна виділити офшорний аутсорсинг. Офшорний аутсорсинг полягає у передачі замовником своїх функцій сторонній організації, яка знаходиться в офшорній зоні, з метою отримання переваг від пільгових умов господарювання такого аутсорсера.

Слід зазначити, що у досліджених літературних джерелах поняття офшорного аутсорсингу і міжнародного не розмежовується, хоча в загальному між ними існує відмінність, яка пов'язана з особливостями розміщення і господарювання аутсорсера.

Національний аутсорсинг передбачає розташування замовника і виконавця послуг в межах однієї країни.

Сьогодні не існує єдиної системи і категорійного апарату щодо класифікації аутсорсингу. В більшості випадків підприємства при виборі форми взаємодії з аутсорсером керуються своїми потребами, можливостями і бажанням координувати чи контролювати роботу виконавця, адже кожен тип партнерських відносин має свої особливості і характеризується різним рівнем ризиковості.

Чимала кількість підходів до визначення форм аутсорсингових операцій зумовлює низку протиріч, пов'язаних із формулюванням класифікаційних критеріїв. Тому необхідно розробити єдину систему класифікацій форм аутсорсингу, яка б дозволила здійснити характеристику усіх можливих варіантів його використання у господарській діяльності підприємств.

Запропонована класифікація форм і видів використання аутсорсингу більш точно характеризує особливості взаємодії підприємства-замовника і виконавця в межах аутсорсингової співпраці. Це дасть змогу спростити процес прийняття рішення щодо його впровадження у виробничо-господарську діяльність підприємств і зменшить ризиковість здійснення аутсорсингової діяльності.

Значна кількість підходів до визначення основних видів і форм аутсорсингу свідчить про його широке розповсюдження і застосування на підприємствах різних галузей економіки. Сьогодні аутсорсинг є одним із найефективніших інструментів управління діяльністю. Аутсорсинг сприяє впровадженню інновацій і покращенню інтеграційних зв'язків підприємств як в межах країни, так і на міжнародному рівні, без чого не можлива ефективна господарська діяльність на сучасному етапі розвитку економіки. Однак впровадження аутсорсингу має і певні недоліки, що зумовлює необхідність подальших досліджень впливу передачі функцій для виконання аутсорсеріві на результати виробничо-господарської діяльності підприємств.

1.3. Характеристика переваг і недоліків використання аутсорсингу на підприємстві

Використання аутсорсингу дає змогу підприємствам покращити результати своєї діяльності, підвищити рентабельність, а отже і конкурентоспроможність на ринку. Однак поряд із перевагами здійснення аутсорсингової діяльності пов'язане з певними недоліками. Отже, рішення про впровадження аутсорсингу має бути зваженими і економічно обґрунтованими.

Питання визначення основних переваг і недоліків використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств досліджували українські та зарубіжні економісти, такі як: О.Г. Білорус, О.В. Гаврилюк, А.Г. Загородній, Г.О. Партин, Л.О. Лігоненко, Ю.Ю. Фролова, О.В. Манойленко, Н.Ю. Омарова, І.В. Поповиченко, Є.Г. Дубинська. Зазначимо, що більшість авторів виокремлюють переваги і недоліки аутсорсингу залежно від характеру його впливу на виробничо-господарську діяльність підприємства. Тому характеристика існуючих підходів до визначення переваг і недоліків використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств, здійснення їхньої класифікації з врахуванням джерел їх походження є одними із важливих завдань процесу впровадження аутсорсингу у господарську діяльність підприємств. Також потребує подальшого дослідження питання комплексної систематизації переваг і недоліків аутсорсингу задля кращого розуміння особливостей здійснення аутсорсингової діяльності підприємством-замовником.

Для визначення основних позитивних і негативних сторін використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств необхідно проаналізувати основні підходи до їх визначення та систематизації у різних літературних джерелах. Зокрема, Климентс С. поділяє переваги і недоліки

аутсорсингу на чотири групи, а саме: економічні, управлінські, техніко-технологічні, а також інституціональні (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Переваги і недоліки застосування аутсорсингу

Ознаки систематизації	Основні переваги та недоліки
Переваги (можливості і вигоди)	
Економічні	Зниження витрат; підвищення ефективності основних бізнес-процесів; скорочення чисельності персоналу; розподіл ризиків.
Управлінські	Можливість зосередження ресурсів й уваги на основній діяльності, цілях компанії і на задоволенні потреб клієнтів; можливість вивільнення ресурсів для основного бізнесу й інших цілей; можливість зміцнення потенціалу росту підприємства і усунення ряду обмежень; зменшення рівня ризиків, пов'язаних із персоналом спрощення виконання нових ділових, управлінських і технологічних операцій та забезпечення їхнього негайного впровадження у структуру організації; можливість підвищення якості і надійності обслуговування.
Техніко-технологічні	Можливість доступу до технологій, ресурсів і рішень вищого рівня; можливість виконання окремих бізнес-процесів аутсорсером, для здійснення яких підприємство немає фахівців або ресурсів.
Інституціональні	Відсутність формалізації операцій аутсорсингу, що дає змогу розширювати інструменти та умови його використання всіма учасниками аутсорсингових операцій.
Недоліки (ризики застосування)	
Економічні	Можливе підвищення витрат у разі виконання аутсорсером багатьох функцій замовника; можливість підвищення витрат, пов'язаних із передачею послуг; можливість банкрутства аутсорсингової компанії.
Управлінські	Зниження відповідальності за виконання певних процесів; можливі проблеми з децентралізацією бюджетів та управлінських функцій; імовірність зниження управлінської гнучкості підприємства; навчання чужих фахівців замість своїх.
Техніко-технологічні	Небезпека зайвої концентрації подібних технологічних бізнес-процесів у одних руках.
Інституціональні	Відсутність чіткого законодавчого визначення і регулювання процесів аутсорсингу на вітчизняному ринку.

Джерело: складено автором за [28, с. 109]

Дещо іншу класифікацію переваг і недоліків впровадження аутсорсингу у діяльність підприємства виділяють Клементс С. і Доннеллан М. Вони виокремлюють фінансовий, організаційний і стратегічний рівень виникнення переваг і недоліків аутсорсингу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Переваги і недоліки використання аутсорсингу на різних рівнях
управління підприємством

	Переваги	Недоліки
Фінансовий рівень	Зменшення витрат; можливість використання рідкісних ресурсів в діяльності; скорочення витрат залучення висококваліфікованих фахівців.	Збільшення частки трансакційних витрат; незаплановані витрати або додаткові виплати; труднощі кількісного визначення економії.
Організаційний рівень	Відпадає необхідність у розширенні штату підприємства; фокусування зусиль та ресурсів на «ключових компетенціях»; спрощення структури управління підприємства; якісний сервіс.	Залежність від аутсорсингової компанії; зниження продуктивності праці власних працівників; зниження якості сервісу при несумлінності аутсорсера.
Стратегічний рівень	Повний спектр послуг від одного постачальника; впровадження новітніх технологій; мінімізація ризиків.	Невиконання договірних зобов'язань та покладених на аутсорсера функцій в повному обсязі.

Джерело: складено автором за [2, с. 95]

За результатами аналізу літературних джерел можна зробити висновок, що використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств зумовлює формування як суттєвих економічних переваг, так і певних витрат. Про це засвідчує також досвід функціонування цілого ряду зарубіжних компаній.

З огляду на потребу у забезпеченні підвищення конкурентних переваг підприємств на ринку до основних можливостей, які надає аутсорсинг, треба віднести зменшення витрат, а також можливість зосередитися на виконанні власних першочергових завдань, удосконалюючи таким чином основні сфери діяльності і підвищуючи конкурентоспроможність. Вузька спеціалізація зовнішніх виробників чи постачальників (аутсорсерів) дає їм змогу набути значного досвіду у виконанні окремих функцій, запровадженні інноваційних технологій, найновіших методів організації та здійснення робіт [11, с. 293]. Така тенденція сприяє зменшенню витрат і тарифів на аутсорсингові послуги, а також призводить до того, що аутсорсингові компанії зазвичай

виконують свою роботу якісніше і швидше, ніж внутрішній персонал підприємства. Відтак усі переваги і можливості від використання аутсорсингу можна структурувати на групи залежно від напряму їх впливу на виробничо-господарську діяльність підприємства-замовника.

До основних недоліків аутсорсингу слід віднести втрату підприємствами контролю над виконанням переданої на аутсорсинг функції, а також недостатньо розвинутий вітчизняний ринок аутсорсингу. Щодо основних ризиків, то найчастіше у процесі співпраці підприємства-замовника і аутсорсера виникають ризики пов'язані із роботою останнього [34, с. 86]. З огляду на це за місцем формування ризику здійснення аутсорсингової діяльності машинобудівними підприємствам доцільно поділити на дві основні групи: внутрішні (відносно до компанії замовника) і зовнішні.

До внутрішніх належать ризики, які можуть виникнути усередині машинобудівного підприємства після передачі функції на виконання аутсорсеріві. Основними із них є проблеми із персоналом, що виникають внаслідок зменшення мотивації працівників і їхньої довіри до керівництва через загрозу звільнення. Така ситуація може призвести до зменшення якості виконуваних робіт всередині організації, спровокувати конфліктні ситуації, що зашкодить іміджу підприємства і зумовить втрату ним конкурентних переваг. Не менш важливою є втрата певних професійних навичок внутрішнім персоналом підприємства через те, що їхнє відновлення у майбутньому може бути досить довготривалим і витратним процесом [25, с. 122].

До зовнішніх ризиків здійснення аутсорсингової діяльності належать ті, які пов'язані із діяльністю аутсорсера. До цієї групи недоліків можна віднести ризики отримання неякісних послуг від виконавця, несвоєчасності виконання ним замовлення тощо. Особливо актуальною проблемою при передачі на аутсорсинг фінансових функцій є ризик розголошення конфіденційної інформації. [17, с. 83]. Суттєві ризики для підприємства пов'язані також із виникненням форс-мажорних обставин у аутсорсера

(наприклад, його банкрутство), що зумовлює додаткові витрати на залучення іншого аутсорсера. Існує також вірогідність монополізації ринку відповідних послуг окремим аутсорсером та зловживання ним своїм становищем при взаємодії із замовниками [11, с. 295].

Ряд економістів ототожнюють переваги і недоліки аутсорсингу з ризиками і можливостями, що зумовлює виникнення певних розбіжностей. На нашу думку ці поняття слід розмежувати. Відтак перевагою аутсорсингу є його пріоритетність над виконанням функції власними силами за будь-яких умов співпраці, а можливістю аутсорсингу є набір його певних характеристик, які дають змогу підприємству здійснити певну дію, або послідовність дій. Недоліком аутсорсингу є його мінуси порівняно з власним виконанням функції силами підприємства, а ризиком – можливість того, що у процесі співпраці виникнуть неочікувані витрати.

Зменшити ризиковість здійснення аутсорсингової діяльності підприємство-замовник може за рахунок укладання контракту, у якому можуть бути відображені особливості співпраці та умови відшкодування збитків внаслідок виникнення форс-мажорних обставин. Не менш важливою проблемою є вибір оптимального постачальника аутсорсингових послуг, що в реаліях вітчизняного ринку є складним процесом через його недостатній розвиток [63, с. 118].

Отже, аутсорсинг є досить ефективним способом ведення бізнесу, зважаючи на ті переваги і можливості, які отримує підприємство-замовник при його використанні.

Висновки дорозділу 1

На основі дослідження теоретико-методичних аспектів аутсорсингу бізнес-процесів в умовах глобалізованої економіки, можна виокремити такі висновки:

1. Здійснення аутсорсингової діяльності стало невід'ємною складовою господарювання більшості іноземних та багатьох українських підприємств. Основними причинами цього є те, що передача частини функцій на виконання аутсорсеріві зумовлює зменшення витрат, дає можливість використовувати нові досягнення науки і техніки, покращує організацію процесів виробничо-господарської діяльності і, як наслідок, забезпечує зростання конкурентоздатності підприємства на ринку.

2. Аналізування сутності аутсорсингу дозволило виокремити основні завдання, які мають бути вирішені під час підготовки і реалізації аутсорсингової діяльності з метою її розвитку, до яких в першу чергу слід віднести: визначення етапів аутсорсингової діяльності і процесу передачі окремих функцій на сторону, оцінювання економічної ефективності аутсорсингової діяльності.

3. Охарактеризовано основні види і форми використання аутсорсингу, з метою кращого розуміння особливостей здійснення аутсорсингової діяльності підприємством-замовником. Обґрунтовано, що вид аутсорсингу визначають залежно від групи процесів і особливостей функцій, що передаються на виконання аутсорсеріві, в той час як форма аутсорсингу характеризує особливості організації співпраці підприємства і виконавця.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз чинників впливу на розвиток вітчизняного ринку аутсорсингу

На вітчизняному ринку є низка факторів, які позитивно впливають на розвиток аутсорсингових послуг. Український ринок аутсорсингу тільки формується, а його ємність вже перевищила 1 млрд. дол. Більша частина припадає на ІТ-сегмент (обсяг ринку в 2017 р. –900 млн. дол.) і колл-центри (близько 120 млн. дол. у 2017 р.). За даними компанії «*Luxoft Україна*», у 2017 р. ринок виріс на 20–30 %. Але якщо західні компанії передають стороннім підрядникам до 80 % непрофільних функцій, то українські – лише 30–40 % [18, с. 109].

Висока кваліфікація та низька вартість робочої години програмістів приваблюють в Україну численних клієнтів із США, Німеччини, Нідерландів, Франції та Великобританії [40, с. 120]. В Україні економія на витратах під час передавання функцій на аутсорсинг за підрахунками аналітиків становить 10–50 % залежно від проекту, специфіки діяльності фірми. Так, зовнішні колл-центри дозволяють у півтора-два рази скоротити витрати на персонал, збільшити продажі акційних товарів на 25 %, а активність звернень до банків і фінансових установ підвищити на 10–15 %.

Узагальнимо чинники, які впливають на розвиток аутсорсингу в Україні. Вітчизняними науковцями [5, с. 39] проведено дослідження, яке дає змогу проаналізувати ситуацію на вітчизняному ринку аутсорсингу. Встановлено, що більшість керівників українських компаній (63 %) оцінює аутсорсинг як передавання функцій і/або бізнес-процесів компанії стороннім

організаціям для скорочення витрат.

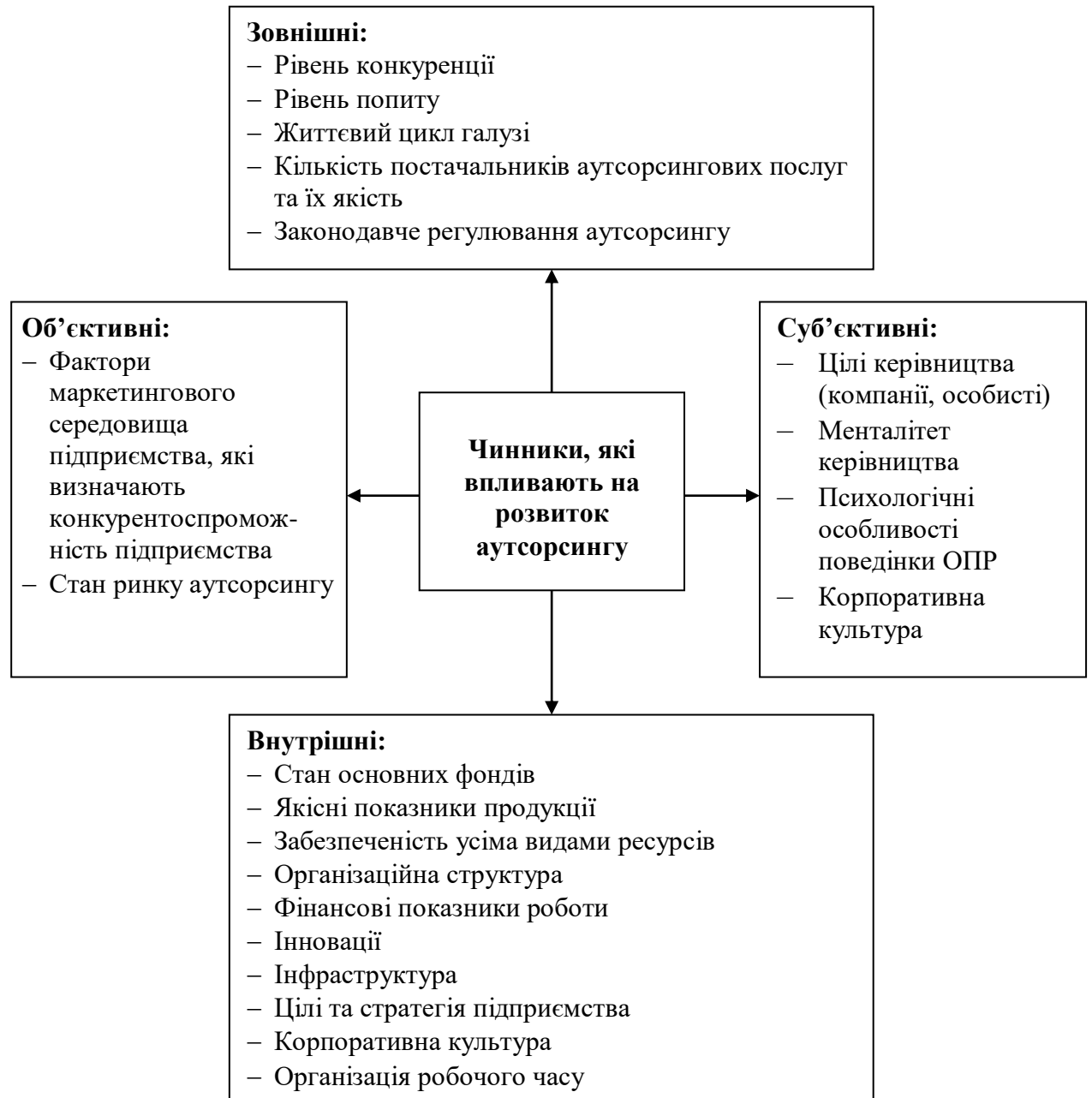


Рис. 2.1. Чинники, які впливають на розвиток ринку аутсорсингу

Джерело: побудовано автором за [28, с. 134]

Хоча значний відсоток (37 %) визначають аутсорсинг як стратегічне рішення щодо передавання функцій і/або бізнес-процесів компанії стороннім організаціям для отримання стійкої конкурентної переваги на ринку [5, с. 40].

Закономірними й очікуваними стали результати відповіді на запитання стосовно причин використання аутсорсингу, серед основних було названо

такі: скорочення витрат (52 %), особливо актуальне у кризовий період, концентрація на профільних функціях та доступ до новітніх технологій (

Щодо оцінювання якості наданих послуг, то за результатами досліджень, проведених «Міжнародною маркетинговою групою» встановлено, що близько половини компаній (48 %) оцінюють роботу аутсорсингових компаній як «добре», 44 % – як «задовільно» і лише 4 % на «відмінно», що свідчить про нерозвиненість ринку та відсутність компетентних постачальників.

Отже, можна виокремити позитивні та негативні чинники, які впливають на розвиток аутсорсингу в Україні (табл. 2.2).

Серед головних особливостей українського ринку аутсорсингу варто виокремити такі. *Рушійні сили*. Зростаюча конкуренція з боку вітчизняних компаній через перенасичення ринку в деяких галузях економіки та поступова експансія міжнародних компаній.

Причини переходу на аутсорсинг. Зниження витрат, особливо у кризових умовах та через відсутність стратегічного довгострокового планування діяльності у більшості вітчизняних компаній, які мають на меті максимізацію прибутку у короткостроковій перспективі.

Форми аутсорсингу: переважно локальний. *Країни-виконавці аутсорсингу* – внутрішні підрядники, а також країни-сусіди – Польща, Білорусь.

Таблиця 2.2

Чинники, які впливають на розвиток ринку аутсорсингу в Україні

Позитивні чинники	Негативні чинники
<ul style="list-style-type: none"> – Зростаюча конкуренція на рівні локальних та експансія міжнародних компаній. – Вихід на український ринок транснаціональних компаній, які залучають обслуговуючі аутсорсингові компанії. – Економічна криза як стимул до пошуку нових способів оптимізації роботи компаній. – Моральна зношеність основних виробничих фондів, яка зрештою зумовить залучення сторонніх компаній, які володіють передовими технологіями виробництва. – Брак кваліфікованих кадрів, особливо лінійних менеджерів, здатних забезпечити високу ефективність роботи функціональних підрозділів. – Поглиблення спеціалізації у сфері професійних послуг. – Стрімкий розвиток ринку ІТ-аутсорсингу. 	<ul style="list-style-type: none"> – Недостатня кількість невеликих і середніх компаній, які спеціалізуються на наданні аутсорсингових послуг і забезпечують високий рівень якості послуг. – Брак досвіду та нерішучість вищого керівництва при впровадженні нових методів управління. – Незацікавленість лінійних керівників та частини вищого керівництва у переході на аутсорсинг. – Відсутність прийнятних методів оцінювання переходу на аутсорсинг. – Відсутність законодавчої бази, яка регулює відносини між замовником та постачальником послуг аутсорсингу та недосконалість судової системи, здатної розв'язати судові спори у разі їх виникнення.

Джерело: складено автором за [20, с. 95]

Динаміка ринку позитивна, оскільки спостерігається щорічний приріст кількості спеціалізованих компаній та замовників, як вітчизняних, так і закордонних. Ринок розвивається у двох напрямках: надання (переважно за рахунок ІТ) та купівля аутсорсингових послуг.

Тенденції ринку. Якщо найближчими роками збережеться наявна динаміка ринку, то можна прогнозувати, що український ринок аутсорсингу стане більш цивілізованим і прозорим з погляду ведення бізнесу, навіть якщо законодавча база залишатиметься незмінною. Цьому сприятиме подальший прихід на ринок як великих компаній-замовників, які вимагають необхідного рівня якості послуг і певних процедур передавання процесів на аутсорсинг, так і створення аутсорсингових компаній, які сформулюють культуру ведення

бізнесу

на

цьому

ринку.

2.2. Критерії доцільності запровадження аутсорсингу на підприємстві

Незважаючи на перспективність розвитку аутсорсингу та низку переваг, які може отримати компанія від його використання, існують недоліки, які необхідно враховувати у разі переходу на аутсорсингову схему роботи.

Аналіз наукової та бізнес-літератури довів, що саме цьому аспекту аутсорсингової діяльності приділяють найбільшу увагу, що є цілком виправданим. Оцінювання, формалізоване (з використанням певних методик та алгоритмів) або неформалізоване (інтуїтивне), переваг та недоліків запровадження аутсорсингу дозволяє ухвалити рішення щодо переходу або відмови від нього.

У результаті аналізу наукових робіт вітчизняних і зарубіжних авторів нами було узагальнено найбільш вагомі переваги та недоліки використання аутсорсингу: стратегічні, організаційні, економічні, науково-технічні, правові, тобто такі, які найбільш повно описують усі аспекти діяльності підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Переваги та недоліки використання аутсорсингу

Переваги	Недоліки
Стратегічні	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Здобуття стійких конкурентних переваг у межах обраної стратегії зростання за рахунок концентрації на певному напрямі діяльності. 2. Створення стійких стратегічних альянсів, які забезпечують сталий інноваційний розвиток підприємства. 3. Розподіл більшості видів ризиків між замовником послуг і компанією-аутсорсером. 4. Фокусування на основному виді 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата контролю над власними ресурсами, відрив керівництва від частини діяльності компанії, внаслідок чого воно може ухвалювати неправильні рішення.

діяльності й розвиток ключових компетенцій.	
---	--

Продовження таблиці 2.6

Організаційні	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення якості й надійності виконання переданих на аутсорсинг функцій, передавання відповідальності за результат компанії-виконавцю. 2. Загальне підвищення ефективності роботи компанії за рахунок оптимізації бізнес-процесів і звільнення від непрофільних функцій. 3. Делегування повноважень і відповідальності з реалізації бізнес-процесу, в сполученні з мотивацією у вигляді роботи зі сторонніми замовниками, підвищує відповідальність і зацікавленість у кінцевих результатах топ-менеджерів аутсорсера. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Існування ризику зниження продуктивності праці і відповідальності власних співробітників. 2. У разі несподіваної відмови від послуг аутсорсера або його банкрутства, замовникові необхідно зосередитися на виконанні не властивих йому функцій, що негативно впливає на діяльність компанії в цілому і зазвичай призводить до різкого збільшення витрат. 3. Відсутність адаптованої до вітчизняних умов методики розрахунку економічної ефективності застосування аутсорсинг-ових схем.
Економічні	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження собівартості функцій або процесів, переданих на аутсорсинг, що забезпечується за рахунок ефекту масштабу та ефекту досвіду компанії-виконавця аутсорсингових послуг. 2. Можливість вивільнення фінансових ресурсів, зокрема основного капіталу та обігових коштів, та інших видів активів, які можна використати більш раціонально. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість збільшення витрат і навіть зниження якості компанії-замовника за умов монополії компанії-аутсорсера, що особливо характерно для нерозвинутих ринків, в умовах недостатньої конкуренції.
Науково-технічні	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Доступ до новітніх технологій, які постійно впроваджують компанії-постачальники аутсорсингових послуг. 2. Доступ до ресурсів, які були недоступними у межах країни раніше. 3. Можливість підвищення якості продукції за рахунок доступу до якісних комплектуючих і деталей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливе обмеження технологічної гнучкості в умовах стрімкого розвитку технологій. 2. Зниження власної інноваційної діяльності й застарівання експертних даних усередині компанії-замовника.
Правові	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невизначеність поняття «аутсорсинг» у правових документах створює проблеми під час розв'язання спірних моментів. 2. Недосконала правова база щодо питань інтелектуальної власності створює загрозу витоку інформації й появи нового конкурента, який використовує досвід і знання компанії, що замовляла

Джерело: складено автором за [36; 43; 57]

Серед зазначених переваг є ключові, які набули свого відображення у більшості робіт, присвячених аутсорсингу, зокрема, зниження собівартості продукції/послуг; розподіл ризиків між постачальниками і замовником аутсорсингу; доступ до новітніх технологій; зосередження на основному виді діяльності.

До основних недоліків належать ризики, пов'язані з втратами через недостатню компетентність постачальника.

Але оскільки питання про передавання функцій або бізнес-процесів має передусім практичний характер, то у процесі подальшого розроблення критеріїв доцільності переходу на аутсорсинг необхідно врахувати результати емпіричних досліджень, які відображають реальну картину, що склалася в компаніях.

Зменшення витрат – безумовно головна причина передавання процесів на аутсорсинг, а 73 % респондентів зазначають це як головну мету компанії. Дві третини респондентів сподівалися, що аутсорсинг надасть їм перевагу в низьких витратах. Нагадаємо, що за результатами проведеного дослідження, 52 % респондентів називають скорочення витрат головною причиною переходу на аутсорсинг [18, с. 134].

Разом із тим, останні дослідження компанії (*The 12th Annual Global CEO Survey*) показали, які джерела конкурентних переваг забезпечують стабільне зростання компаній у довгостроковому періоді [62] (рис. 2.7).

Як бачимо, основні джерела конкурентних переваг тісно пов'язані з необхідністю застосування аутсорсингу. Так, саме аутсорсинг може вирішити проблему нестачі професіоналів за рахунок передавання функцій або бізнес-процесів спеціалізованим компаніям. Гнучка організаційна структура дозволяє швидше пристосовуватися до змін бізнес-середовища та зосередити внутрішньокорпоративну увагу на ядрі бізнесу – управлінні

брендом, інноваційній діяльності, кінцевому складанні виробів.

Незважаючи на те, що зменшення витрат є ключовим показником під час переходу на аутсорсинг, 21 % респондентів не знає, якої економії варто очікувати від цього переходу, а близько 25 % – яку фактичну економію вони одержали від упровадження аутсорсингу. Найбільш простими для вимірювання є транспортування та логістика, розмитнення та складування, а більш складними – витрати на відповідність стандартам, втрати від дефіциту запасів (*outofstocks*) і витрати, пов'язані із забезпеченням якості продукції. Необхідно підкреслити, що серед головних ризиків, пов'язаних з аутсорсингом респонденти назвали такі: низька якість послуг аутсорсера, відсутність економії на витратах, можливість витоку інформації з компанії-замовника.

Як показало емпіричне дослідження та аналіз наукових джерел, більшість причин переходу або відмови від аутсорсингу є критеріями для ухвалення управлінського рішення. Економічні чинники при цьому відіграють значну, але не завжди вирішальну роль, особливо у стратегічній перспективі, тому більшість показників оцінювання є якісними[4].

Отже, підсумовуючи сказане вище, можна зробити висновок, що дослідження особливостей використання та мотивів переходу на аутсорсинг вітчизняними підприємствами свідчить, що важливо забезпечити зменшення витрат компанії за рахунок запровадження аутсорсингу. Але все більшого значення набувають причини переходу на аутсорсинг, пов'язані з можливістю підвищити якість продукції та отримати стійкі конкурентні переваги, що відображає тенденції розвитку світового ринку аутсорсингу. Переважна більшість опитаних компаній вважають доцільним застосовувати аутсорсинг, але наявність значних ризиків, зокрема незадовільна якість аутсорсингових послуг, стримує розвиток ринку аутсорсингу

Висновки до розділу 2

Проведений моніторинг аутсорсингової діяльності підприємств дав змогу сформулювати такі висновки:

1. Порівняльний аналіз досвіду використання аутсорсингу країнами ЄС, Північної Америки, Японії дозволив виявити низку спільних рис, зокрема: рушійні сили, які впливають на розвиток ринку аутсорсингу, – глобальна конкуренція між транснаціональними компаніями; локалізація компаній-постачальників аутсорсингу – тяжіння до локального аутсорсингу (окрім США); головна країна-базування офшорного аутсорсингу – Китай.

2. Аналіз теоретико-методичних засад аутсорсингу і дослідження українського та зарубіжного досвіду його застосування дозволили розробити критерії передавання функцій або бізнес-процесів на аутсорсинг, які розподілені на дві основні групи – можливості та загрози. Це дає змогу порівняти переваги і можливі ризики, пов'язані із запровадженням аутсорсингу на підприємстві.

3. Запропоновано послідовність реалізації етапів аутсорсингу, яка дозволяє застосовувати його в практичній діяльності промислового підприємства. При цьому передбачається отримання ряду переваг для підприємства, а саме зростання рентабельності бізнесу за рахунок скорочення витрат на обслуговування бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ В ПРОЦЕСІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка моделі впровадження аутсорсингу на підприємстві

Впровадження аутсорсингу у діяльність підприємства потребує постійного цілеспрямованого впливу керівників на виконавців з метою реалізації поставлених завдань і вирішення проблем. Тому процес прийняття рішення щодо використання аутсорсингу має ґрунтуватися на виконанні основних функцій менеджменту, а саме: плануванні, організуванні, мотивуванні і контролюванні аутсорсингової діяльності [41, с. 252].

Аутсорсингова діяльність може передбачати співпрацю підприємства-замовника одразу з декількома аутсорсерами в межах передачі окремих функцій на виконання сторонній організації. Відтак, завдання і етапи аутсорсингової діяльності та процесу передачі певної функції на аутсорсинг можуть відрізнятися.

Проведений аналіз літературних джерел, а також практичний досвід здійснення аутсорсингової діяльності дали можливість виділити її основні етапи, які представлено на рисунку 3.1. Наведені етапи здійснення аутсорсингової діяльності відображають усі її особливості, починаючи від аналізування внутрішнього середовища підприємства-замовника та встановлення кількісних і якісних критеріїв співпраці, закінчуючи підсумковим оцінюванням результатів аутсорсингової діяльності.

Для виокремлення особливостей кожного із наведених етапів здійснення аутсорсингової діяльності наведемо їх характеристику.



Рис. 3.1. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності підприємствами

Джерело: побудовано автором за [41, с. 252]

Планування аутсорсингової діяльності є необхідним оскільки така діяльність може бути пов'язана із передачею одразу декількох функцій окремим аутсорсерам. Відтак, з метою підвищення економічної вигоди і зниження ризику використання аутсорсингу, треба визначити послідовність дій підприємства-замовника щодо взаємодії з певними аутсорсинговими компаніями. Необхідно також затвердити відповідальних осіб, які будуть займатися реалізацією аутсорсингової діяльності.

Формування інформаційного забезпечення процесу аутсорсингової діяльності є необхідним задля забезпечення правильності прийняття управлінських рішень, а також врахування усіх зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на результати співпраці підприємства-замовника та аутсорсера. Джерелами інформації у цьому випадку можуть бути дані фінансової звітності підприємства-замовника, показники його діяльності і конкурентоздатності на ринку, а також зовнішня інформація отримана із наукової літератури, інформації у пресі та власних спостережень [22, с.164].

Особливістю виокремлених етапів здійснення аутсорсингової діяльності є обов'язковість поетапного контролю і регулювання процесу впровадження аутсорсингу, що дає змогу своєчасно виявити помилки прийнятих управлінських рішень і тим самим підвищити ефективність реалізації аутсорсингової діяльності. Поетапне контролювання і регулювання аутсорсингової діяльності є необхідним з метою уникнення помилок при прийнятті підприємством-замовником відповідних рішень. Одним із основних завдань аутсорсингової діяльності підприємства є процес передачі окремих функцій на виконання аутсорсерів. Відтак, були виділені наступні стадії процесу передачі функції аутсорсинговій компанії [23, с. 52]:

1. Оцінювання доцільності передачі окремої функції на аутсорсинг.
2. Вибір аутсорсера для передачі окремої функції;
3. Укладання окремого контракту;
4. Передача окремої функції аутсорсерів;
5. Моніторинг виконання аутсорсером його завдань, коригування відхилень;
6. Підсумкове аналізування ефективності передачі на аутсорсинг окремої функції.

Кожна з наведених стадій впровадження аутсорсингу має свій комплекс завдань, поступове і відповідальне виконання яких є основою ефективної співпраці з аутсорсером і досягнення поставлених підприємством-замовником цілей.

Вибір аутсорсера підприємством-замовником здійснюється на основі визначених критеріїв. Тому одним із найважливіших завдань на цьому етапі є встановлення вимог, за якими проводитиметься конкурс та здійснюватиметься оцінка діяльності аутсорсера.

Від правильності встановлених критеріїв залежить, наскільки ефективним буде прийняте управлінське рішення щодо вибору аутсорсера і результативність подальшої співпраці. За допомогою цих вимог можна

виокремити основні якості, якими має володіти виконавець і його основні характеристики.

Зазначимо, що на вітчизняному ринку одним із основних критеріїв при проведенні тендеру на вибір постачальника аутсорсингових послуг, є його цінова політика. Тому аутсорсингова компанія повинна розробити кошторис, у якому мають бути зазначені об'єми робіт, обсяги затрат на їх виконання і відповідно ціна аутсорсингових послуг.

При виборі аутсорсера необхідно також визначити кількість виконавців, з якими буде здійснюватися співпраця. Взаємодія з декількома аутсорсерами підвищує гнучкість і диверсифікацію ризиків, однак це водночас підвищує складність та знижує рівень контролю за виконавцями. Тому вибір кількості підрядників залежить від можливості розділити виконання процесу, який планується передати на окремі етапи, а також мети, виду і форми використання аутсорсингу.

На основі наведених вище критеріїв та з врахуванням пропозицій аутсорсерів щодо параметрів співпраці, керівництво підприємства-замовника чи наймані для цього спеціалізовані компанії приймають рішення про вибір виконавця робіт, після чого здійснюється укладання аутсорсингового контракту. Отже, підставою для вибору аутсорсера є якість аутсорсингової пропозиції і її узгодженість із вимогами підприємства-замовника.

Етап укладання контракту є одним із найважливіших у процесі впровадження аутсорсингу у діяльність підприємства, в тому числі машинобудівного, оскільки в цьому випадку мають бути враховані усі особливості взаємоспівпраці, а також можливі зміни ринкової кон'юнктури і умов договору в майбутньому [24, с.99].

Основною нормативною базою з регулювання договірних відносин в Україні є Господарський кодекс України та Цивільний кодекс, де визначено поняття та види договору, його зміст, типові умови, строк, ціна послуг, що надаються і т.д. Зазначимо, що в Україні немає спеціальних законодавчих документів, які б регулювали саме аутсорсингові відносини.

Отже, можна сказати, що впровадження аутсорсингу у діяльність підприємства потребує розроблення ряду управлінських рішень, які дадуть змогу підвищити ефективність співпраці замовника і виконавця. Зазначимо, що аутсорсинг є водночас ефективним і радикальним способом зміни умов функціонування підприємств, що зумовлює необхідність постійного і відповідального виконання замовником поставлених завдань, а також здійснення поетапного аналізу і контролю процесу співпраці двох сторін угоди.

3.2. Концептуальні засади управління ризиками в процесі аутсорсингової діяльності

Світовий досвід засвідчує, що аутсорсинг належить до ефективних інструментів ведення бізнесу, зважаючи на ті переваги, які отримує компанія-замовник при його використанні. Однак здійснення аутсорсингової діяльності пов'язане також із певними ризиками як зовнішнього, так і внутрішнього щодо підприємства походження. Тому управління ризиками в процесі взаємодії підприємства і аутсорсингової компанії є одним із важливих завдань для забезпечення високих результатів діяльності контрагентів.

Формування системи ідентифікації і керування ризиками, пов'язаних із здійсненням аутсорсингової діяльності, належить до основних завдань при впровадженні аутсорсингу у господарську діяльність підприємства, що зумовлює потребу прийняття ефективних управлінських рішень щодо оцінювання, аналізу і регулювання таких ризиків.

Формування ризиків у процесі співпраці аутсорсера із замовником зумовлене впливом чинників як зовнішнього, так і внутрішнього щодо

підприємства-замовника походження (рис.3.3). Типологія основних чинників виникнення аутсорсингових ризиків, дозволить краще зрозуміти особливості аутсорсингової діяльності і розробити необхідні заходи, щодо зменшення негативного впливу таких ризиків на результати співпраці аутсорсера і підприємства-замовника.

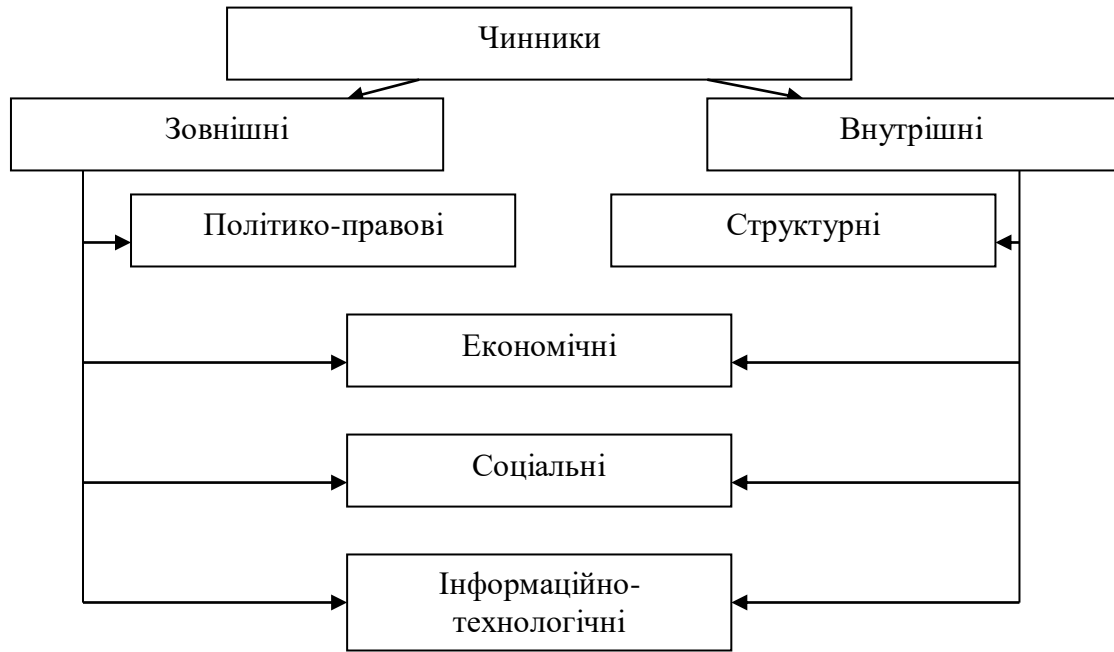


Рис.3.3. Типологія чинників формування ризиків в процесі здійснення аутсорсингової діяльності на підприємстві

Джерело: побудовано автором за [33, с. 62]

Характеристику складу і особливостей дії основних чинників виникнення ризиків у процесі співпраці аутсорсера та підприємства представлено у таблиці 3.2.

У складі ризиків здійснення аутсорсингової діяльності, що виникають під впливом зовнішніх щодо підприємства чинників також можна виокремити дві особливі групи, а саме: ризики, що зумовлені неналежним виконанням аутсорсером своїх функцій; ризики, що виникають з вини органів державного управління. Найбільший вплив має підприємство-замовник на ризики, які формуються всередині його організаційно-виробничої структури. З огляду на сказане, підприємству-замовнику

необхідно сформуванати ефективну систему управління ризиками співпраці на основі використання відповідних методів та інструментів.

Отже, управління ризиками аутсорсингу є необхідним протягом усього періоду підготовки і реалізації аутсорсингового рішення підприємством-замовником [58, с. 170].

Якщо очікуваний обсяг збитків підприємства-замовника при передачі функцій на аутсорсинг не перевищує їх гранично допустимого рівня, то здійснення аутсорсингової діяльності є доцільним. При оцінюванні підприємством ризиковості використання аутсорсингу може бути встановлено, що очікуваний обсяг збитків є вищим за граничний рівень ризику чи рівним йому. У цьому разі необхідно ідентифікувати основні чинники ризику і розробити компенсаційні заходи для зменшення їхнього негативного впливу на підприємство.

На основі цієї матриці можна ідентифікувати основні чинники ризику і розробити адекватні заходи для зменшення їхнього негативного впливу на підприємство. При розробленні матриці прийняття рішень щодо управління ризиками аутсорсингової діяльності треба враховувати очікувані обсяги витрат, які може зазнати підприємство-замовник у разі настання певної ризикової ситуації. Обсяг таких витрат може бути на рівні прибутку підприємства, дорівнювати його доходу чи сумі власного капіталу.

Розроблена матриця має рекомендаційний характер. У процесі управління ризиками керівництво підприємства чи відповідальна за це особа можуть на основі експертних досліджень розробити свою шкалу розподілу ймовірностей настання окремих ризиків аутсорсингової діяльності.

Після практичної реалізації підприємством-замовником напрямів управління ризиками аутсорсингової діяльності доцільно оцінити фактичні наслідки впливу цих ризиків на результати його виробничо-господарської діяльності та визначити можливості і шляхи вдосконалення системи формування компенсаційних заходів, спрямованих на зменшення обсягів

витрат, а відтак зниження очікуваного обсягу збитків майбутньої аутсорсингової співпраці.

Розподіл ризиків полягає у передачі частини ризику аутсорсерові. Такий вид компенсаційного заходу має бути чітко обґрунтованим у аутсорсинговому контракті. Зазначимо, що відсутність законодавчих і нормативних актів, які б регулювали аутсорсингові відносини, в значній мірі ускладнює процес розподілу відповідальності за можливі ризики. Однак, як засвідчує світова практика використання аутсорсингу, передача частини аутсорсингових ризиків від підприємства-замовника до виконавця передбачається у більшості випадків. Значна кількість авторів також зазначають, що розподіл ризиків здійснення окремих функцій є однією із переваг аутсорсингу.

Метою страхування аутсорсингових ризиків є повне чи часткове відшкодування завданих збитків підприємству-замовнику за рахунок страхової компанії із сплачуваних страхових внесків. Зазначимо, що такий вид компенсаційного заходу доцільно застосовувати, коли наслідки ризику можуть бути об'єктивно оцінені у грошовому вираженні, а також у випадку, коли можливі ризики співпраці характеризуються витратами на рівні власного капіталу чи доходу і мають високу імовірність виникнення. Недоліком страхування аутсорсингових ризиків є те, що підприємство понесе додаткові витрати на укладання страхової угоди і сплату страхових внесків.

Управління ризиками аутсорсингової діяльності потребує від підприємств-замовників реалізації ряду рішень, пов'язаних з ідентифікацією, оцінюванням і контролем ризиків від такої діяльності.

Послідовність процесу управління ризиками аутсорсингової діяльності представлена на рис. 3.5.

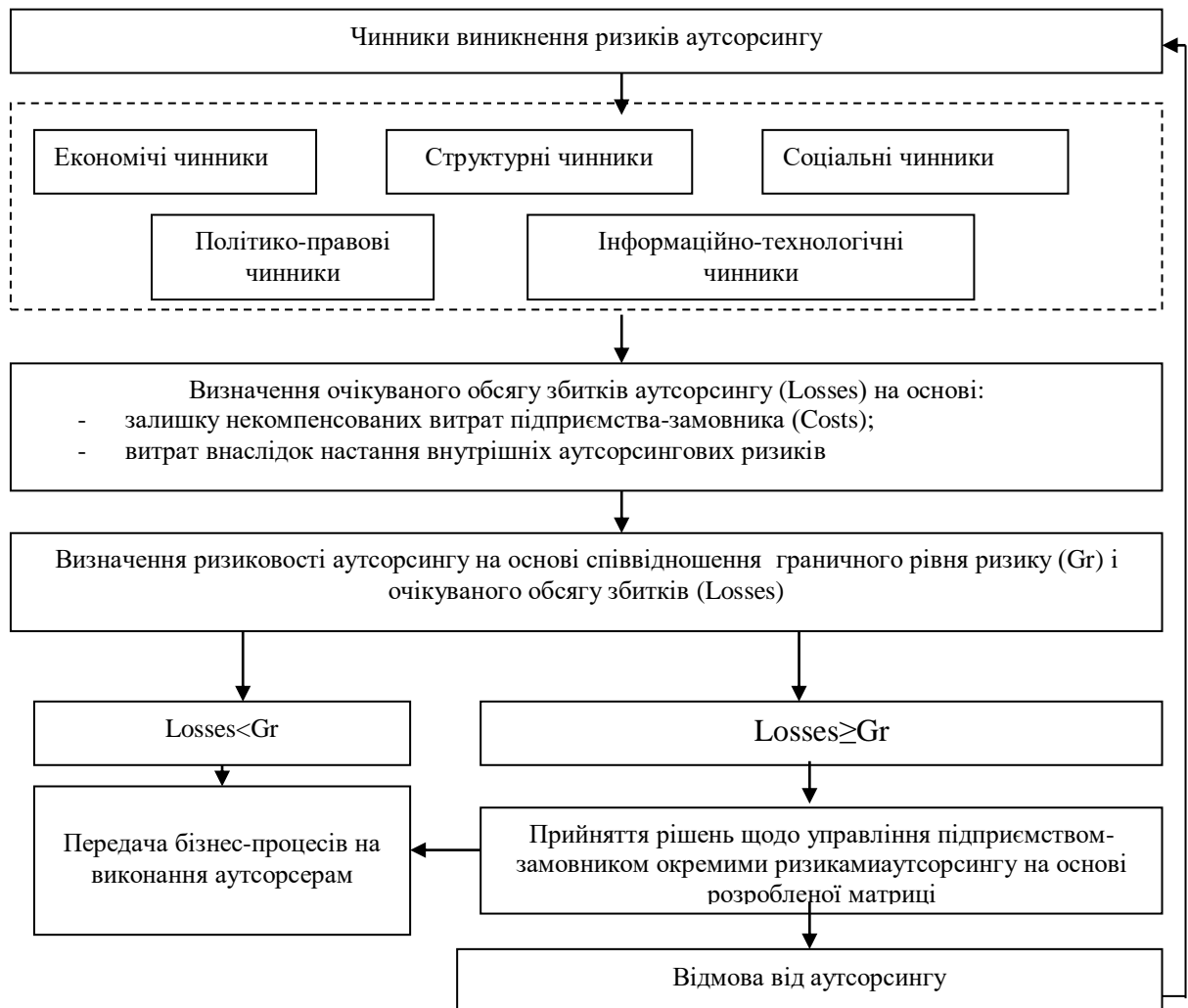


Рис. 3.5. Послідовність процесу управління ризиками аутсорсингової діяльності на підприємстві

Джерело: побудовано автором за [61, с. 59]

Таким чином, враховуючи сказане вище, можна стверджувати, що планування і реалізація рішення щодо здійснення аутсорсингової діяльності підприємствами має ґрунтуватися на визначенні граничного рівня ризику, на який воно може погодитись, та порівнянні його з очікуваним обсягом збитків співпраці замовника і аутсорсера. Управління ризиками аутсорсингової діяльності є важливим задля забезпечення ефективної роботи підприємства-замовника і отримання ним економічної вигоди після впровадження аутсорсингу.

3.3. Інваріантний підхід до використання аутсорсингу як інструмента посилення конкурентних позицій підприємства

Ринкова економіка характеризується різноманіттям взаємозв'язків між підприємствами в інтегрованих структурах. Зростаюча конкуренція підштовхує суб'єктів економіки до пошуку більш ефективних форм співробітництва, стимулює появу інтеграційних утворень, які розрізняють за способами взаємозв'язку та управління.

В умовах обмеженості більшості ресурсів лише міжфірмова взаємодія може компенсувати недолік певних ресурсів на конкретному підприємстві за рахунок їх перерозподілу, що забезпечує безперервність відтворювального економічного циклу. Під час здійснення інтеграції промислових підприємств вирішують завдання щодо максимально ефективного використання потенціалу кожного виробництва, інакше кажучи, виникає синергетичний ефект усього інтеграційного утворення, недосяжний у разі незалежного функціонування учасників інтеграції [49, с. 190].

Нова парадигма управління спирається на погляд на організацію як на відкриту систему, центральною проблемою якої стає гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища поряд із тривалими і тісними зв'язками з іншими компаніями, залучених у ланцюжок створення вартості кінцевого продукту [43, с. 67]. У теорії та на практиці стали розробляти та реалізовувати підходи, спрямовані на вирішення цієї проблеми: концепція ключової компетентності, реінжиніринг бізнес-процесів, управління знаннями, теорія альянсів і партнерств, які, у свою чергу, тісно пов'язані з іншими новими для вітчизняного бізнесу поняттями, такими як мережева економіка (*network economy*), оболонкова компанія (*shell companie*), віртуальна організація (*virtual organization*), міжорганізаційні мережеві структури (*interorganizational networks*).

Багато фірм, які раніше співіснували незалежно одна від одної, будучи частиною єдиного виробничого циклу, або навіть конкурували між собою, зараз формують виробничі альянси різних типів. Лідерами в цій сфері є фірми зі США, але сама ідея належить Європі.

Успішні світові бренди давно зрозуміли обтяжливність власного виробництва та віддають його підрядникам. *Adidas* – це перша компанія в Європі, яка зважилася відокремити виробництво від розробок. Організація бізнесу має відповідати не виробництву, а напрямам розвитку бренду – формула Р.-Л. Дрейфуса, відомого антикризового менеджера, обрана для реорганізації компанії. Для зменшення витрат Р.-Л. Дрейфус переміщує виробничі потужності на Схід: в Китай, Індонезію, Таїланд. З 14600 працівників у 1987 р. до 1994 р. залишаються тільки 4000. *Adidas* відмовляється від роздрібних мереж і починає розвивати власну збутову мережу[47, с. 78].

До 1993 р. компанія витрачала на маркетингові цілі не більше 6 % обороту, тепер же обсяг маркетингових витрат подвоюється до 12,5 %.

Компанія з виробничої стає маркетинговою, позбувшись від всіх потужностей, окрім розробок. Як результат – зростання продажів на 300 % протягом перших двох років. Приклад *Adidas* наслідували *Hugo Boss*, *Converse*, *Fila* й інші компанії [37]. Цитата з книги Н. Кляйн «No Logo. Люди проти брендів» свідчить про тенденцію, що набирає обертів: компанії більше не хочуть господарювати, вони готові віддавати на аутсорсинг не тільки допоміжні функції, але і виробництво[47, с. 80].

Таким чином, ідея оболонкової компанії є досить простою – займатися маркетингом і володіти брендом, не обтяжуючи себе виробництвом, яке зменшує мобільність організації, а відтак і її швидкість реакції на зміни ринкової кон'юнктури, зокрема потреб споживачів.

Обгрунтовано, що головною рушійною силою розвитку аутсорсингу є загострення конкуренції між суб'єктами ринку та перехід її на новий рівень. Надалі розглянемо еволюцію підходів до визначення конкурентних переваг,

що створюють можливості застосування аутсорсингу як найбільш прогресивної форми кооперації.

Якщо раніше головним джерелом конкурентних переваг були властивості продукту, які пропонує компанія, то на сучасному етапі – це бізнес-процеси компанії, які лежать в основі створення цінності бізнесу або окремого продукту. Таким чином, функціональний підхід було змінено на процесний, згідно з яким конкурентна перевага міститься у ланцюжку створення вартості [14, с. 93].

Принципова відмінність процесного підходу від функціонального полягає у концентрації основної уваги менеджменту не на самостійних функціях, виконуваних різними підрозділами та посадовими особами, а на міжфункціональних процесах, що поєднують окремі функції в загальні потоки і націлені на кінцеві результати діяльності організації [14, с. 95].

Серед головних аргументів переходу до орієнтації на бізнес-процеси можна назвати такі [33, с. 66]:

- кожний процес має споживача (зовнішнього та внутрішнього), зосередження на процесі сприяє кращому задоволенню потреб споживачів;
- створення цінності стосовно кінцевої продукції зосереджено у процесах, зображених горизонтальними стрілками;
- визначаючи осіб (фізичних або юридичних), відповідальних за процес, можна уникати розподілу відповідальності за фрагментами;
- управління процесами дозволяє створити кращі умови для контролю часу виконання робіт і ресурсів.

Практика бізнесу останнього десятиліття доводить, що найкраща конкурентна перевага може бути окреслена як «ціна–якість». Однак тепер з'явилася нова парадигма корпоративного успіху, яка потребує найкращого співвідношення ціни та якості, але в найкоротший термін. Саме час став «секретною зброєю бізнесу» [17, с. 85], що зумовлює необхідність виробити на підприємстві гнучку структуру, яка може постійно змінюватися заради найкращого функціонування бізнес-процесів, які забезпечують стійкі

конкурентні переваги у межах міжнародної діяльності компанії.

Як бачимо, на схемі відсутній фактор виробництва, який традиційно вважали головним у ланцюжку створення вартості. Згідно з останніми глобальними дослідженнями серед основних чинників, які впливатимуть на прибутковість компаній, будуть саме прискорення технологічних інновацій та можливість доступу до нових знань. Друга група факторів пов'язана з посиленням влади споживача, зумовить необхідність створити нову вартість і прискорити реагування на потреби споживачів[36].

Поступово відбувається трансформація мотивів застосування аутсорсингу від максимізації ефективності операцій і зниження витрат за допомогою винесення низки допоміжних функцій за межі компанії до консолідації та створення стратегічних альянсів, міжнародних мереж на основі використання передових інформаційних технологій, науково-технічних досягнень у галузях. Аутсорсинг зі стратегії управління перетворюється на форму функціонального поділу – кооперації праці на основі високих технологій [49, с. 190].

У зв'язку з цим аутсорсинг можна розглядати більш широко. Він відображає нові процеси і відносини, зумовлені тенденцією до геопланетарної взаємодії та інтеграції. Це спосіб міжнародного передавання інновацій і підвищення інноваційної активності національної та світової економіки.

Компанія *IKEA*, яка не має у своїй структурі власного виробництва, уже багато років працює з 12500 зовнішніми постачальниками, виносячи на аутсорсинг весь виробничий процес, збут і логістику [23, с. 79].

Dell Computer, завдяки партнерству з постачальниками та організації постачання «точно в строк», має запас деталей лише на сім днів, відмовилася від утримання складських приміщень і пропонує комп'ютери з новими комплектуючими вже через тиждень після початку постачання останніх. *Hewlett-packard*, *IBM*, *SiliconGraphics* (тепер *SGI*) й інші компанії продали частину заводів постачальникам і уклали контракти на закупівлю продукції

цих заводів [28, с. 115].

Використання аутсорсингу дозволяє концентрувати внутрішньокорпоративну увагу на основних цілях і завданнях компанії. Другорядні функції делегуються стороннім фірмам, які спеціалізуються на їх виконанні, тоді компанія-замовник аутсорсингових послуг може сфокусувати власні, зазвичай, обмежені ресурси на вирішенні стратегічних завдань і досягненні конкурентних переваг.

Таким чином, аутсорсинг, як найбільш прогресивна форма кооперації, створює передумови для успішного сталого інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу та країни в цілому в межах міжнародного співробітництва для підвищення конкурентоспроможності ключових для економіки галузей промисловості.

Застосування аутсорсингу як принципово нової стратегії управління активно використовують провідні корпорації світу. На сьогодні саме найбільші корпорації, такі як *Ford*, *British Petroleum*, *Procter & Gamble*, *Dell* та інші, внаслідок використання аутсорсингу домоглися найбільш вражаючих економічних результатів: збільшення прибутку майже вдвічі за рахунок скорочення організаційних і виробничих витрат, підвищення загальної ефективності функціонування своїх компаній, реінжинірингу [47, с. 82].

Таким чином, підсумовуючи викладене вище, мона зробити висновок, що застосування аутсорсингу є економічно вигідним для всіх суб'єктів ринку і дозволяє використовувати переваги спеціалізації та кооперації, тому необхідно переглянути стандартну схему маркетингової діяльності підприємства з метою пошуку можливостей для оптимізації роботи компанії вже на етапі маркетингового аудиту і розроблення альтернатив, яка має охоплювати обґрунтування передавання на аутсорсинг, для встановлення оптимального співвідношення між ключовими компетенціями компанії та ринковими можливостями.

Висновки дорозділу 3

Розроблення пропозицій щодо застосування аутсорсингу в процесі діяльності підприємствадало змогу запропонувати такі висновки:

1. Обгрунтовано, що основними завданнями процесу реалізації аутсорсингу підприємствами є: визначення доцільності передачі функції на виконання аутсорсерів; вибір аутсорсера на основі встановлених критеріїв; проведення переговорів і підписання аутсорсингового контракту; передача функції на виконання аутсорсерів і реорганізація виробничо-господарської діяльності підприємства-замовника; поточний і підсумковий аналіз аутсорсингової співпраці; управління ризиками аутсорсингу.

2. Зважаючи на те, що здійснення аутсорсингової діяльності пов'язане з виникненням ряду ризиків, визначено основні особливості управління ними. Визначено, що рішення про використання аутсорсингу може бути прийняте, якщо очікуваний обсяг збитків здійснення аутсорсингової діяльності не перевищує граничний рівень ризику підприємства-замовника.

3. Детерміновано, що не менш важливим завданням у процесі реалізації аутсорсингової діяльності підприємством є оцінювання її економічної ефективності. Оцінювання економічної ефективності аутсорингової діяльності є необхідним під час прийняття рішення про аутсорсинг, у процесі його впровадження, а також після закінчення аутсорсингового контракту чи окремого періоду співпраці.

4. Маркетинговий підхід до використання аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств передбачає аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства, на основі якого виокремлюються ключові компетенції компанії для отримання стійких конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання щодо застосування аутсорсингу на підприємствах. Отримані науково-практичні результати дають можливість зробити такі висновки:

1. Аутсорсинг це сучасна форма промислової кооперації, що дозволяє забезпечити гнучкість управління та швидку адаптацію до викликів зовнішнього середовища.

2. Сформовано класифікацію видів і форм використання аутсорсингу у виробничо-господарській діяльності підприємств. Зокрема визначено необхідність виокремлення видів аутсорсингу залежно від функцій, які передаються на виконання сторонній організації. Враховуючи сучасні тенденції розвитку аутсорсингової діяльності, визначено форми аутсорсингу залежно від національної приналежності аутсорсера та терміну співпраці підприємства-замовника і виконавця, також відповідно до організаційного розміщення аутсорсера виділено поняття територіального аутсорсингу.

3. Детерміновано типологію переваг та ризиків аутсорсингової діяльності, що передбачає виокремлення переваг аутсорсингу залежно від напрямку їх впливу на результати функціонування підприємства-замовника. Також, запропоновано поділяти ризики аутсорсингової діяльності за місцем формування на внутрішні та зовнішні. Виокремлення зазначених груп переваг та ризиків дозволить керівникам і економістам підприємств спростити процес прийняття рішення щодо доцільності здійснення аутсорсингової діяльності та аналізування її ефективності.

4. Порівняльний аналіз досвіду використання аутсорсингу країнами ЄС, США та Японії виявив низку спільних рис, зокрема рушійні сили, що впливають на розвиток ринку аутсорсингу, локалізація компаній-

постачальників аутсорсингу, країни базування офшорного аутсорсингу. Водночас, було виявлено суттєві відмінності, пов'язані з розумінням значення аутсорсингу та станом ринку ринкової кон'юнктури, що свідчать про неможливість копіювання досвіду застосування аутсорсингу в інших країнах і обумовлює необхідність розроблення механізму застосування аутсорсингу вітчизняними промисловими підприємствами з урахуванням локальних особливостей.

5. Дослідження особливостей використання та мотивів переходу на аутсорсинг вітчизняними підприємствами підтвердило важливість зменшення витрат компанії за рахунок запровадження аутсорсингу, а також зростання ролі аутсорсингу у підвищенні якості продукції, отримання стійкої конкурентної переваги, що відображає тенденції розвитку світового ринку аутсорсингу.

6. Запропоновано модель впровадження аутсорсингу на підприємстві, що дасть можливість забезпечити системний процес управління потенціалом підприємства та його розвитком на основі інноваційного підходу та взаємовигідного партнерства між суб'єктами ринкових відносин, удосконалити процес управління бізнес-процесами та спрогнозувати виробництво максимально можливого обсягу якісної продукції.

7. При управлінні ризиками аутсорсингової діяльності запропоновано використовувати метод розподілу сподіваних витрат між підприємством-замовником і аутсорсером, який дасть змогу ризик-менеджерам та керівникам підприємств мінімізувати очікуваний обсяг збитків за допомогою розрахунку порогового рівня витрат.

9.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг высокие технологии менеджмента : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
2. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / Стюарт Клементс, Майкл Доннеллан, Седрик Рид ; под ред. В. В. Голды; пер. с. англ. Н. И. Кобзаревой. – М. : Вершина, 2015. – 416 с.
3. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: [монографія] / С.І. Бай. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 280 с.
4. Білорус О. Г. Глобальний конкурентний аутсорсинг : монографія / О. Г. Білорус, О. В. Гаврилюк. – К. : КНЕУ, 2017. – 349 с.
5. Білоцерківський О. В. Аналіз можливостей використання аутсорсингу на підприємствах України / О. В. Білоцерківський, Ю. Ю Чудновець // Економіка та управління підприємствами маши-нобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2017. – №1(9). – С. 39-48.
6. Бравар Ж.-Л. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин / Жан-Луї Бравар, Роберт Морган ; пер. з англ. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2014. – 288 с.
7. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: [монографія] / О.В. Виноградова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2013. – 195 с.
8. Висоцький В. В. Аутсорсинг як технологія менеджменту інформаційної безпеки підприємства / В. В. Висоцький // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – Т. 3. № 2. – С. 62-64.

9. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : [монографія] / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2014. – 245 с.
10. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. – Х.: ІНЖЕК, 2015. – 427 с.
11. Гаврилов О. О. Анализ существующих подходов к оценке эффективности аутсорсинга / О. О. Гаврилов // Экономика и предпринимательство. – 2016. – №2. – С. 292-297.
12. Глобалізація та регіоналізація: виклики для економіки України: Монографія / Білик Р.С., Гаврилюк О.В., Євдокименко В.К., Лошенко В.Є., Ляхович М.В., Марченко Т.В., Михайлина Д.Г., Никифорак Я.Д., Пасічна О.Ю. / За ред. В.Є. Лошенюка – Чернівці: Рута, 2014. – 516 с.
13. Гребешкова О. М. Аутсорсинг знань: потенціал партнерських відносин підприємств у постіндустріальну епоху / О. М. Гребешкова, К. С. Денисенко // Стратегія економічного розвитку України : наук. зб. – К. : КНЕУ, 2017. – Вип. 29. – С. 191-199.
14. Грищенко А. А. Транснаціональний фактор у економічному зростанні транзитивних країн / А. А. Грищенко : Монографія. – К.: Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2014. – 314 с.
15. Грозний І. С. Використання аутсорсингу у процесі досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством / І. С. Грозний // Економічний вісник НГУ. – 2016. – №1. – С. 47-51.
16. Грозний І. С. Передача непрофільних виробничих процесів промислового підприємства на умовах аутсорсингу для набуття конкурентних переваг / І. С. Грозний, Г. В. Усова // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки та управління : зб.наук. пр. Сер. 1. Економіка. – Чернігів : ЧДІЕУ, 2018. – Вип. 3(4). – С. 63-73.
17. Дідух О. В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств / О. В. Дідух // Менеджмент та

підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. – С. 82-87.

18. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : [монографія] / Біловодська О. А. [та ін.] ; за заг. ред. канд. екон. наук., доц. Л. М. Таранюка. — Суми : Мрія-1, 2014. — 440 с.

19. Жуков С. А. Аутсорсинг як система співпраці між регіональним інформаційно-маркетинговим центром і підприємництвом регіону / С. А. Жуков // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 10. – С. 239-246.

20. Загородній А. Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємств / А. Г. Загородній, Г. О. Партин // Фінанси підприємств. – 2015. – №9. – С. 87-97.

21. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. – 2014. – № 8 (573). – С. 16-24.

22. Ивлев А. Г. Аутсорсинг организационного развития / А. Г. Ивлев. — М. : Агентство профессионального сервиса, 2017. – 211 с.

23. Исавнин А. Г. Особенности применения производственного аутсорсинга : монография / Г. А. Исавнин, И. И. Фархутдинов. – LAPLAMBERT Academic Publishing, 2013. – 288 с.

24. Йордон, Э. Аутсорсинг: конкуренция в глобальной гонке за производительностью : пер. с англ. / Э. Йордон. – М. : ЛОРИ, 2016. - 370 с.

25. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян. – М. : Дело, 2013. – 278 с.

26. Калінеску Т.В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: моногр. / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, О.Д. Кирилов. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2013. – 272 с.

27. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : [монографія] / Н. В. Касьянова. —Чернігів : Купріянов В. С., 2015. — 375 с.

28. Климентс С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / С. Климентс, М. Доннеллан, С. Рид ; под общ. ред. В. Голда ; [пер. с англ.]. – М. : Вершина, 2016. – 416 с.

29. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер. – М. : «Паблицер», 2012. – 318 с.

30. Котляров И. Д. Формы аутсорсинга в современной международной торговле / И. Д. Котляров // Мировая экономика и международные отношения. – 2015. – № 6. – С. 65-72.

31. Курбанов А. Х. Аутсорсинг: история, методология, практика / А. Х. Курбанов, В. А. Плотников. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 312 с.

32. Куцин Є. М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу / Є. М. Куцин // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – №1. – С. 213-219.

33. Леміш К. М. Методика прийняття рішення про використання аутсорсингових технологій / К. М. Леміш // Наукові праці НУХТ. – 2013. – №34. – С. 61-67.

34. Лисенко Т. І. Передумови виникнення та перспективи застосування аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економічний вісник університету. – 2015. – № 14. – С. 85-92.

35. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : [монографія] / Сфуан Мохаммад Маталка. —Харків : Ноулідж, 2014. – 210 с.

36. Микало О. І. Аналіз світового досвіду використання аутсорсингу [Електронний ресурс] / О. І. Микало // Ефективна економіка. – 2016. – №5. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>

37. Микало О. І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг» / О.І. Микало // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2016. – С. 111-114.

38. Овчаренко Т. С. Розвиток аутсорсингу в галузі інформаційних технологій у вітчизняних компаніях / Т. С. Овчаренко // Теоретичні та

прикладні питання економіки : зб. наук. пр. – К. : Вип. 24. – 2017. – С. 273-280.

39. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 336 с.

40. Осадчук О. В. Аутсорсинг як технологія підвищення ефективності діяльності сучасних організацій // О. В. Осадчук, М. А. Йохна / Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 3. – Т. 3. – С. 119-125.

41. Проскуріна Т. М. Загальні аспекти використання аутсорсингу в діяльності підприємств / Т. М. Проскуріна, К. Ю. Штепа // Наукові записки. Серія «Економіка». – 2013. – № 21. – С. 251-259.

42. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах; [пер. с англ.; под ред. Н.Д. Эриашвили]. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2014. – 224 с.

43. Спарроу Э.
[44. Спірідонова К. О. Оцінка доцільності впровадження механізму аутсорсингу для підприємства / К. О. Спірідонова // Вісник ХНЕУ. – 2017. – № 3 \(51\). – С. 159-164.](http://library.gpntb.ru/cgi/irbis64r/62/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=IBIS&P21DBN=IBIS&S21STN=1&S21REF=4&S21FMT=fullw&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERMS=0&S21STR=Успешный ИТ-аутсорсинг : от выбора поставщика услуг до управления проектом : пер. с англ. / Э. Спарроу. – М. : Кудиц-Образ, 2014. – 283 с.</p>
</div>
<div data-bbox=)

45. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: Монографія / За ред. д-ра екон. Наук, проф.. Д.Г.Лук'яненка. – К.: КНЕУ, 2014. – 538 с.

46. Сучасні тенденції інноваційного забезпечення менеджменту в Україні : [монографія] / К. Х. Цайнінгер [та ін.]. — К. : Університет "Україна", 2015. — 148 с.

47. Схааке Й. Д. Аутсоринг в развитых странах Европы/ Й.Д. Схааке // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 4. – С. 77-83.
48. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.
49. Федотова К.О. Впровадження аутсорсингу на підприємстві / К.О. Федотова, Т.О. Загоскіна // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. – Дніпропетровськ : ДНУ. – 2015. – Випуск 363 : в 9 т. – Т. VII. – С. 188-195.
50. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи.; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 288 с.
51. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд ; [пер. с англ.] – М. : Издательский дом «Вильямс», 2014. – 276 с.
52. Черемных О. С. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом : учеб. пособие / О. С. Черемных, С. В. Черемных. — М. : Финансы и статистика, 2015. — 736 с.
53. Чухрай Н. Аутсорсинг в логістиці: європейський та український досвід / Н. Чухрай // Транспорт и логістика. –2017. – №5 (19). – С. 32-35.
54. Яковенко С.І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України / С.І. Яковенко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 9 (39). – С.118-130.
55. Arnold, U. New Dimensions of Outsourcing: a Combination of Transaction Cost Economics and the Core Competencies Concept / U. Arnold // European Journal of Purchasing and Supply Management. 2015. – V. 6. № 1. – P. 23-29.

56. Camp Robert C. Reengineering: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance / Robert C. Camp. – Wisc., Milwaukee: ASQC Quality Press, 2013. – 299 p.
57. Cook Sarah. Practical Outsourcing. A manager's guide to creating a competitive advantage / Cook Sarah, 2014. – 187 p.
58. Dominguez L. The Manager's Step-by-Step Guide to Outsourcing / Linda Dominguez. – New York : McGraw-Hill, 2016. – 226 p.
59. Gasser R. Outsourcing Strategies in Manufacturing / R. Gasser // The Outsourcing Project. – 2012. – Vol. 1. – P. 101-115.
60. Jacobson I. The Object Advantage. Business Process Outsourcing With Object Technology / I. Jacobson, M. Ericsson, A. Jacobson. – New York: Addison-Wesley Publishing Company, 2015. – 403 p.
61. Lynch C. Developing a Strategy for Outsourcing / C. Lynch // Logistics Management and Distribution Report // ISSUEG. – 2014. – Vol. 40. – P. 58-72.
62. PricewaterhouseCoopers Global CEO Survey 2016 [Электронный ресурс] /– Режим доступа : <http://www.pwc.com/gx/en/business-challenges/index.jhtml>
63. Spendolini Michael. Outsourcing Book / Spendolini Michael. – New York: AMACOM Press, 2015. – 209 p.