

**Оксана Миколаївна ЗОРІЙ**

студентка, магістрант спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»,  
Донецький національний технічний університет  
вул. Артема, 96, м. Донецьк, 83001, Україна  
E-mail: zoriy\_oksana@mail.ru  
Телефон: +380623010925

**Тетяна Вікторівна КОВАЛЕНКО**

кандидат економічних наук, доцент,  
викладач кафедри управління персоналом та економіки праці,  
Донецький національний технічний університет  
вул. Артема, 96, м. Донецьк, 83001, Україна  
E-mail: upet@list.ru  
Телефон: +380623010925

**ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ**

Зорій, О. М. Особливості застосування аутсорсингу [Текст] / Оксана Миколаївна Зорій, Тетяна Вікторівна Коваленко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 18-28. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Стаття присвячена аналізу аутсорсингу як одного з методів оптимізації витрат на сучасному етапі розвитку підприємства. Запропоновано основні наукові підходи до визначення цього поняття, розглянуто класифікації видів, визначено основні переваги та недоліки від його використання при збільшенні ефективності функціонування підприємства. Проаналізовано теоретичні засади застосування аутсорсингу на підприємстві з метою зниження витрат на виробництво, поліпшення якості та підвищення конкурентоспроможності продукції. Встановлено основні фактори, що обумовлюють необхідність прийняття рішення про аутсорсинг. Запропоновано підхід до нього як до економічного феномену, побудовано класифікації його видів за економічним змістом і за способом організації взаємодії між підприємствами. За результатами оцінки підтверджено необхідність використання стратегії аутсорсингу на підприємстві, а також необхідність удосконалення українського законодавства в цій області.*

**Ключові слова:** аутсорсинг; класифікаційні ознаки аутсорсингу; аутстафінг; зниження витрат; конкурентоспроможність; стійкість підприємства.

**Оксана Николаевна ЗОРИЙ  
Татьяна Викторовна КОВАЛЕНКО**

**ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА**

**Аннотация**

*Статья посвящена анализу аутсорсинга как одного из методов оптимизации затрат на современном этапе развития предприятия. Представлены основные научные подходы к определению этого понятия, рассмотрены существующие классификации видов, выделены основные преимущества и недостатки от его использования при увеличении эффективности функционирования предприятия. Проанализированы теоретические основы использования аутсорсинга на предприятии с целью снижения затрат на производство, улучшения качества и повышения конкурентоспособности продукции. Выделены основные факторы, обуславливающие возникновение необходимости принятия решения об аутсорсинге. Предложен подход к нему как к экономическому феномену, построены классификации его видов по экономическому содержанию и по способу организации взаимодействия между предприятиями. По результатам оценки*

---

підтверджена необхідність використання стратегії аутсорсинга на підприємстві, а також необхідність удосконалення українського законодавства в області аутсорсинга.

**Ключевые слова:** аутсорсинг; класифікаційні ознаки аутсорсинга; аутстафінг; зниження витрат; конкурентоспроможність; стійкість підприємства.

### **Oksana Mykolaivna ZORII**

Student,  
Department of Personnel Management and Labour Economics,  
Donetsk National Technical University  
Artema str., 96, Donetsk, 83001, Ukraine  
E-mail: zoriy\_oksana@mail.ru  
Phone: +380623010925

### **Tetiana Viktorivna KOVALENKO**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Lecturer of Department of Personnel Management and Labour Economics,  
Donetsk National Technical University  
Artema str., 96, Donetsk, 83001, Ukraine  
E-mail: upet@list.ru  
Phone: +380623010925

## **FEATURES OF OUTSOURCING USING**

### **Abstract**

*This article is devoted to outsourcing analysis as a method of optimizing costs at the current stage of enterprise development. The basic scientific approaches to the definition of the notion "outsourcing" are considered. The existing classifications of outsourcing types are reviewed. The main advantages and disadvantages of outsourcing implementation in case of increasing of enterprise efficiency are defined. Theoretical basics of outsourcing implementation on the enterprise aimed to reduce the production costs, improve the quality and competitiveness of products are determined. Basic factors contributing to the necessity in taking decision on outsourcing are identified. The approach to outsourcing as an economic phenomenon is proposed. The classifications of outsourcing types on economic content and the way of interaction organization between enterprises are offered. The necessity for usage of outsourcing strategy on enterprise, as well as the need to improve the Ukrainian legislation in the field of outsourcing are proved.*

**Keywords:** outsourcing; outsourcing classification features; outstaffing; cost reduction; competitiveness and sustainability of an enterprise.

### **JEL classification: L230, L510**

На сучасному етапі розвитку економіки, що характеризується постійним зростанням конкуренції і нестабільністю усіх сфер діяльності, підприємства, бажаючи оптимізувати свою діяльність і зменшити кількість виконуваних функцій, стикаються з необхідністю постійної і налагодженої співпраці з іншими суб'єктами господарювання. Також важливо звернути увагу й на посилення міжнародного розподілу праці. Спеціалізації країн, компаній на окремих бізнес-процесах стають усе більш важливими з погляду забезпечення їхньої життєздатності та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. На сучасному етапі однією з найбільш популярних моделей бізнесу є аутсорсинг.

Ця форма співпраці дає можливість зосередитися на виконанні стратегічно важливих функцій організації, уникнути додаткових витрат і

збільшити прибутковість завдяки зменшенню кількості виконуваних функцій, скороченню штату співробітників, оптимізації організаційної структури і системи управління, таким чином – підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Фахівці провідних країн світу зазначають, що використання аутсорсингових операцій дає можливість на 30% знизити витрати у процесі господарської діяльності й тим самим збільшити дохідність. Однак на вітчизняному ринку така діяльність недостатньо розвинута. Основною причиною цього є необізнаність менеджерів у питаннях переходу до нового способу ведення бізнесу, що передбачає використання аутсорсингу та оцінювання його ефективності.

Істотний внесок у вивчення та розкриття сутності цього поняття, обґрунтування переваг та

недоліків, які він забезпечує, зробили сучасні зарубіжні науковці, серед яких Анікін Б. А., Календжян С. О., Хейвуд Дж. Б. та ін. Теоретичні й прикладні аспекти формування і розвитку аутсорсингової форми підприємницької діяльності знайшли відображення у наукових працях таких вітчизняних учених, як Григорак М. Ю., Зозульов О. В., Манойленко О. В. та ін.

Метою роботи є дослідження особливостей, передумов, переваг та загроз від застосування аутсорсингу в діяльності вітчизняних підприємств, визначення впливу процесів глобалізації на його розвиток та викладення авторського бачення шляхів активізації цього процесу в Україні.

Досягнення окресленої мети викликало необхідність розв'язання таких завдань: з'ясувати та розвинути теоретичні основи аутсорсингу та здійснити систематизацію його видів; удосконалити методичні підходи до прийняття рішення у сфері його використання; обґрунтувати витратно-цінові залежності бізнес-функцій; розробити науково-практичні рекомендації для прийняття управлінських рішень щодо контрактного аутсорсингу.

Аутсорсинг – запозичення ресурсів ззовні. Передбачає виконання сторонньою організацією окремих завдань чи бізнес-процесів, які не є профільними для підприємства, але необхідні для повноцінного його функціонування. У цьому випадку підприємство купує не працю конкретних працівників, а послугу.

Термін «аутсорсинг» («outsourcing») походить від англійського «outside resource using» – використання зовнішніх ресурсів. Уведення цього терміна в теорію менеджменту Б. Анікін і деякі інші вчені пов'язують із використанням ресурсів зовнішніх організацій або провайдерів (від англ. to provide – «надавати послуги»). Аутсорсинг набув розповсюдження у зв'язку з розвитком інформаційних систем і технологій. Початок «епохи аутсорсингу» пов'язують з 60-х рр. XX ст., зокрема з 1962 р., коли було засновано Electronic Data System Corporation (EDS) [1].

Поняття «аутсорсинг» ще не остаточно утвердилось і тому пояснюється лише частково. Таким чином, згідно з дослідженими джерелами, які проаналізувала Сергієнко О. [2], фахівець у сфері логістики, можна виокремити такі підходи до визначення аутсорсингу (табл. 1):

- функціонально-орієнтований;
- коопераційний;
- управлінський;
- інструментальний.

Якщо розглядати перший підхід, то аутсорсинг у цьому випадку розглядається як процес передачі деяких другорядних функцій для зменшення витрат компаній. Подальша розробка проблеми призвела до того, що цей процес необхідно розглядати у контексті взаємовигідної співпраці

для замовника та постачальника аутсорсингових послуг на основі спеціалізації та кооперації. Тобто, можна зробити висновок, що запропоновані підходи не унеможливають, а вигідно доповнюють один одного. Що стосується третього підходу, то автори також описують процес передачі бізнес-процесів назовні, стратегічний довгостроковий характер відносин між замовником і постачальником послуг, але наголошують на ролі аутсорсингу як моделі управління компанією. Окрім вже зазначених підходів до визначення поняття, науковцями був запропонований ще й інструментальний. Цей підхід відображає аутсорсинг як інструмент досягнення конкурентних переваг, пов'язаних не лише зі зниженням собівартості продукції, а насамперед з необхідністю сконцентрувати увагу на основній діяльності – ядрі бізнесу.

Узагальнюючи позиції, запропоновані фаховими джерелами, можемо зробити висновок, що поняття «аутсорсинг» становить цілеспрямоване виокремлення певних бізнес-процесів та їх реалізацію іншими організаціями, які мають відповідний досвід, знання, засоби та виконують свої обов'язки в конкретній сфері краще, ніж організація-замовник, і на договірній основі. Таким чином, використання аутсорсингу зводиться до того, що підприємство зосереджує всі ресурси на тому виді діяльності, який є основним і передає інші функції надійному партнеру.

Також треба відрізнити такі поняття, як аутсорсинг та аутстафінг. У світовій практиці аутстафінг відомий як виведення персоналу за штат компанії і виник на заході в 70-і роки під час економічного спаду.

Аутстафінг (outstaffing – «поза штатом») – є різновидом аутсорсингу, тобто передачі окремих функцій, бізнес-процесів або їх частин іншим компаніям з метою забезпечення вищого рівня ефективності їх виконання. Аутстафінг не передбачає добору та гарантування заміни працівника, провайдер лише оформляє до себе в штат тих працівників, які є в штаті компанії-замовника, і вони залишаються працювати у замовника за договором надання послуг. Аутстафінг дає змогу підприємству отримати економію в тому разі, коли за його штат виводять значну кількість працівників. У такому випадку плата за послугу аутстафінгу з розрахунку на кожного виведеного працівника є нижчою.

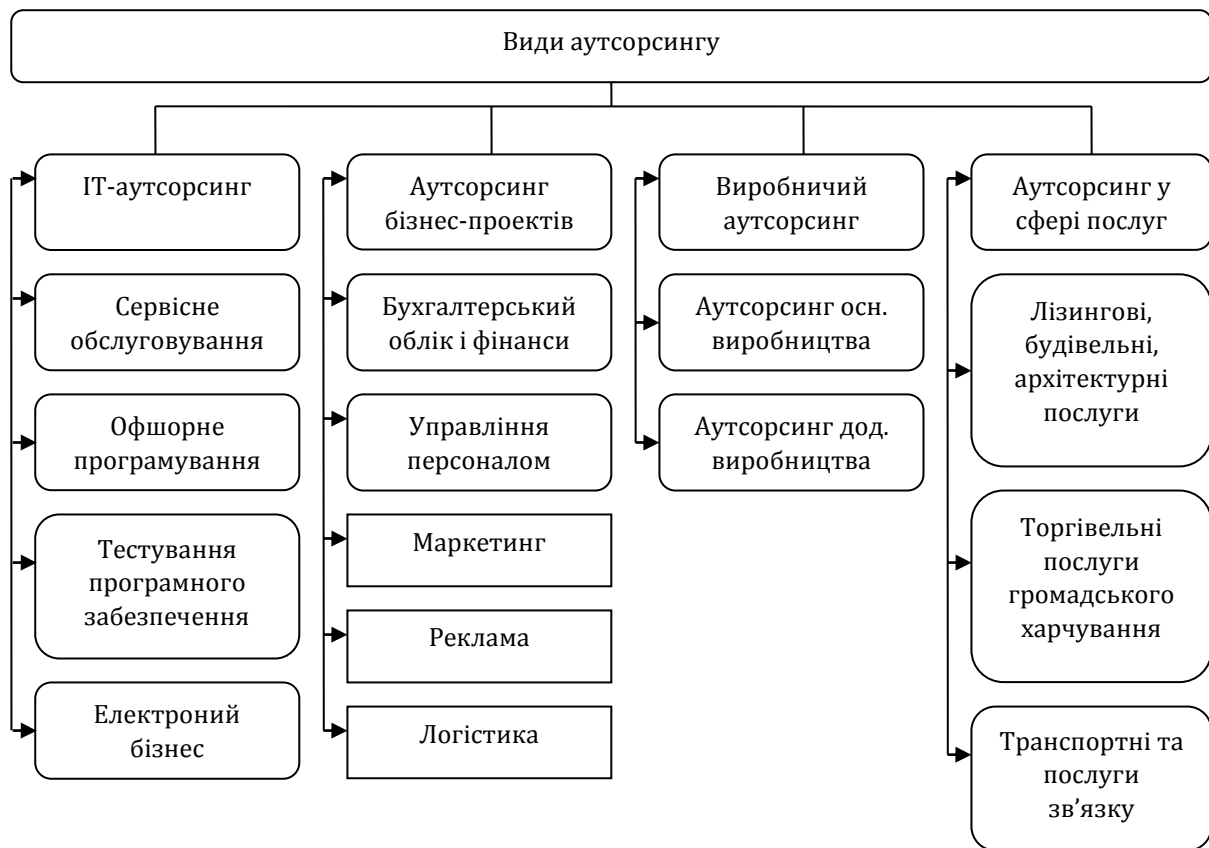
Фахівці зазначають, що компанії часто використовують аутстафінг не для зниження витрат, а для формального підвищення своєї привабливості. Зменшення кількості штатних працівників дає можливість покращити показники, які розраховують на одного працівника. Аутстафінг переважно застосовують до персоналу, який не має безпосереднього відношення до основного виробництва: бухгалтери, секретарі, водії, ІТ-спеціалісти,

**Таблиця 1. Підходи до визначення поняття «аутсорсинг»**

Підхід	Автор	Визначення
Функціонально-орієнтований	Райзберг Б., Лозовський Л., Стародубцева Є. [7]	Аутсорсинг – це передавання традиційних неключових функцій організації (таких, наприклад, як бухгалтерський облік або рекламна діяльність для машинобудівної компанії) зовнішнім виконавцям-аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми
	Айвазян З. [15]	Аутсорсинг – це передавання певних допоміжних функцій третій особі, яка спеціалізується в певній галузі
	Хейвуд Дж. [5]	Аутсорсинг – це передавання внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств і всіх пов'язаних із ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною.
	Михайлов Д. [3]	Аутсорсинг – це передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії. Підрядник адаптує свої універсальні засоби та знання до потреб бізнесу конкретного замовника та використовує їх в інтересах замовника за плату, яка визначена вартістю послуг, а не часткою в прибутку
	Календжян С. [16]	Аутсорсинг – це відмова від власного бізнес-процесу протягом обумовленого в договорі терміну та придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу в іншій компанії
Коопераційний	Фрідман Т. [4]	Аутсорсинг – це один із десяти найбільш вагомих факторів, що визначають характер розвитку світової економіки на сучасному етапі
Управлінський	Анікін Б. [2]	Аутсорсинг – це виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що володіє необхідними для цього ресурсами, на основі довгострокових відносин.
	Івлєв А. [19]	Аутсорсинг – це організаційне рішення, яке оптимізує конфігурацію бізнес-системи, виходячи з параметрів «якість-витрати-володіння»
	Бравар Ж. -Л., Морган Р. [6]	Аутсорсинг – це обумовлене договором використання матеріальних засобів, майна та знань третьої особи з гарантованим рівнем якості, гнучкості та цінності вартісних критеріїв і оцінок для надання послуг, які раніше надавалися за рахунок внутрішніх сил компанії, з можливим переходом наявного персоналу до постачальника послуг та/або трансформацією/оновленням процесів або технологій, що підтримують бізнес
Інструментальний	Микало О. І. [17]	Аутсорсинг – це інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових, виходячи з ринковимх умов, для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнес-процесах

Тепер детальніше розглянемо види аутсорсингу. Компанії, як правило, починають використовування схеми насамперед з ІТ-аутсорсингу, плавно переходячи до решти видів. Так можна виокремити ще і виробничий

аутсорсинг, який останнім часом відіграє все більшу роль у діяльності низки компаній та аутсорсинг у сфері послуг. Види аутсорсингу, які існують на сьогодні у світовій практиці, зображено на рис. 1 [10].



**Рис. 1. Види аутсорсингу**

Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) – це передача спеціалізованій компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, таких як [11]:

- обслуговування мережевої інфраструктури;
- проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом;
- розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній;
- створення і підтримка публічних web-серверів;
- управління інформаційними системами;
- офшорне програмування.

Виробничий аутсорсинг передбачає передачу частини виробничих процесів або всього циклу виробництва сторонній компанії. Цей вид підприємству дозволяє:

- зосередитися на розробці нових продуктів і послуг, що важливо в умовах технологій, які стрімко змінюються, і попиту для забезпечення конкурентної переваги;
- збільшити гнучкість виробництва – на невеликих заводах простіше займатися перебудовою виробничого процесу та диверсифікувати продукцію, яка випускається;
- використовувати додаткові переваги від ведення бізнесу на ринках з дешевою робочою силою.

Аутсорсинг бізнес-процесів (АБП) містить велику кількість другорядних функцій. Один з його напрямків – виробничо-господарський

аутсорсинг, до якого входять експлуатація об'єктів нерухомості, послуги професійного прибирання, управління транспортним парком підприємства, харчування та ін. До нього також належать управління персоналом, внутрішній аудит, фінанси та бухгалтерія, маркетинг та ін.

Попри швидкий розвиток, аутсорсинг бізнес-процесів ще не досить поширений в Україні. Це пояснюється невисоким ступенем мобільності фірм, компанії побоюються втратити контроль або ексклюзивну інформацію, довірити стороннім комерційні таємниці.

Також можна виокремити наступні форми аутсорсингу, що були розроблені фахівцем у цій сфері Микола О. І., які відображено в табл. 2.

Як показує практика промислово розвинених країн, на сьогодні без використання аутсорсингу практично неможливо створити ефективне спеціалізоване виробництво. Головне при переході на такий процес полягає у тому, щоб чітко проаналізувати всю сукупність вирішуваних підприємством завдань, зіставити їх із стратегічними цілями, та адекватно визначити обсяг робіт, які варто передавати аутсорсеру.

Українські підприємства найчастіше звертаються до послуг аутсорсерів у кризових чи передкризових умовах, акцентуючи свою увагу на можливості зниження витрат, оскільки в більшості випадків утримувати штатних працівників дорожче, ніж тимчасово скористатися послугами спеціалізованих компаній.

**Таблиця 2. Форми аутсорсингу та їх характеристики [12]**

Критерії класифікації	Форма аутсорсингу	Характеристика
Критерії класифікації	Традиційний	Передача функцій спеціалізованій компанії на довгостроковій основі для досягнення конкурентних переваг
	Трансформаційний	У повноваження аутсорсера входить здійснення функцій підрозділу, а також розробка і впровадження проектів з його реорганізації для найбільш повної відповідності вимогам ринку з наступним поверненням оновленого підрозділу замовникові
	Проміжний	Залучення аутсорсера до виконання функцій організації на період самостійної розробки співробітниками замовника нових методик реалізації тимчасово доручених аутсорсеру завдань
Ступінь залучення ресурсів компанії-замовника	Внутрішній	Створення дочірньої компанії (з часткою у капіталі) для виконання функцій або бізнес-процесів компанії, переданих на аутсорсинг
	Спільне підприємство	Підприємство на регулярній основі стає постачальником товарів і послуг для замовника
	Зовнішній	Вибір зовнішнього підрядника з надання аутсорсингових послуг на тендерній основі
Характер і співвідношення функцій, що передаються на аутсорсинг	Повний	Передача окремих бізнес-процесів або підрозділів компанії сторонній організації
	Частковий	Передача окремих функцій у межах бізнес-процесу або окремого підрозділу сторонній організації
	Удосконалений	Передача компанією декількох бізнес-процесів стороннім організаціям, із збереженням за собою функції диспетчера
Кількість виконавців	Із залученням одного виконавця	Залучення одного виконавця для реалізації функцій або бізнес-процесів компанії
	Сумісний	Залучення декількох виконавців для виконання однакових функцій
Країна базування компанії-постачальника послуг	Локальний	Розміщення замовлень на аутсорсинг у межах країни базування компанії-замовника
	Офшорний	Розміщення замовлень за межами країни базування компанії-замовника
Строк надання послуг	Дискретний	Здійснюється одноразове надання послуг у межах аутсорсинг-проекту
	Постійний	Надання послуг здійснюється на постійній основі в межах підписаної угоди

Передачу окремих функцій стороннім організаціям доцільно здійснювати в певній послідовності. Процес ухвалення рішення про застосування аутсорсингу може складатися із шести етапів (рис. 2).

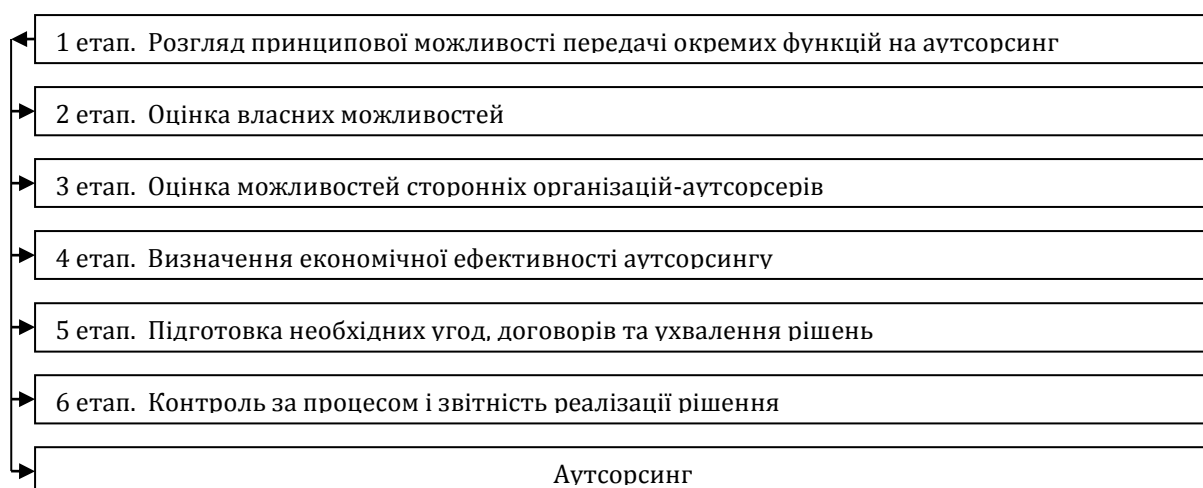
Мета застосування аутсорсингу – використання передових бізнес-технологій і ноу-хау для завоювання та утримання конкурентних переваг в умовах загострення відносин між організаціями, що передають і приймають на себе виконання окремих видів діяльності на основі укладених довгострокових угод.

Практичним результатом застосування аутсорсингу є можливість спрямувати власні ресурси підприємства на виконання тих функцій, які становлять його сильний бік, на те, що

компанія вмє робити краще за інших, та надавши зовнішньому виконавцю (аутсорсеру) ті функції, які він вмє виконувати краще за інших. Тим самим підприємство може зосередити у своїх руках новітні досягнення в галузі науки, техніки і технологій, забезпечивши максимальне задоволення очікувань споживача, максимальну відповідність вимогам ринку [1, с. 140].

Прийняття рішення про використання аутсорсингу є складним комплексним завданням, що зачіпає стратегічні інтереси, тому воно знаходиться в компетенції вищого менеджменту компанії. Фактично це рішення означає вибір між власним виробництвом і придбанням послуг «на боці» та пов'язане з аналізом як справжнього стану справ у компанії, так і можливих ризиків

аутсорсинг-проектів. недоліки використання аутсорсингу на  
 Можна виокремити основні переваги та підприємствах (табл. 3).



**Рис. 2. Етапи ухвалення рішення про застосування аутсорсингу**

**Таблиця 3. Переваги та ризики використання аутсорсингу**

Переваги	Ризики
Зниження собівартості функцій, що передаються виконавцю	Втрата контролю над власними ресурсами та певною частиною виробництва
Підвищення якості та надійності	Зниження продуктивності праці власних працівників
Концентрація уваги на основних цілях підприємства	Збільшення витрат при передачі другорядних функцій
Доступ до додаткових ресурсів, нових технологій та знань	Зниження якості товарів та послуг
Скорочення операційних витрат	Загроза рейдерської атаки з боку аутсорсера
Збільшення швидкості виходу товарів підприємства на ринок	Ризик витоку комерційної інформації підприємства
Покращення системи управління	Нерозвинена культура взаємодії між підприємством та аутсорсером
Можливість розміщень замовлень на виробництво комплектуючих за кордоном за цінами, меншими від вітчизняних, та кращої якості	Навчання чужих спеціалістів замість своїх
Зменшення витрат на навчання персоналу	Залежність від одного постачальника
Збільшення сегмента ринку, який охоплює підприємство	Чітке планування виробництва товарів та закупівель необхідних матеріалів
Зниження собівартості функцій, переданих аутсорсеру	Відсутність досвіду спілкування з аутсорсинговими компаніями
Зростання інвестиційної привабливості компанії	Невелика кількість аутсорсингових компаній на ринку
Розподіл та зменшення ризиків	

Найголовнішою перевагою є швидкість та зручність вирішення того чи іншого виробничого питання, оскільки аутсорсингова організація пропонує готову до використання систему за принципом «тут і вже».

Однією із значних переваг є збільшення сегмента ринку, який охоплює підприємство. Воно полягає у можливості сфокусувати увагу на основному виробництві, знизити інвестування в неосновні фонди, гнучко реагувати на зміни на ринку і зміни усередині підприємства та дозволяє

обійтися без розширення штату і скоротити накладні витрати на навчання персоналу.

Поряд із очевидними перевагами використання аутсорсингу існують серйозні фактори, які стримують його розвиток. Підприємства, які успішно його використовують, намагаються подолати ці фактори та захистити виконання власних зобов'язань. Ефективність можлива тільки у тому випадку, коли існує повна прозорість відносин і встановлені надійні партнерські взаємовідносини між організаціями, що уклали

договір про надання послуг аутсорсингу.

Таким чином, передумовами впровадження аутсорсингу можуть виступати:

- висока динаміка бізнесу (придбання, підвищення частки участі, продаж активів). Необхідна наявність технологій швидкого реагування на зміни в бізнесі – гнучке залучення ресурсів під необхідні проекти;
- вивільнення часу керівників для функцій стратегічного управління, передача «рутинних» операцій з реалізації проектів сервісній компанії;
- відсутність спеціальних навичок. Багато проектів вимагають технічних знань, яких немає у працівників компанії. Це пояснюється як тим, що компанія не може найняти фахівців, які володіють необхідним рівнем підготовки, так і недоцільністю їх залучення на повний робочий день;
- підвищення якості обслуговування. Багато компаній звертаються до аутсорсингу для того, щоб підвищити рівень узгодженості дій своїх служб. Наприклад, нерідко буває так, що в кожному з підрозділів великої компанії створюється своя служба технічної підтримки, і кожна з цих служб виконує доручені їй завдання на своєму рівні. Передача всіх функцій технічної підтримки єдиного постачальника дозволяє стандартизувати обслуговування і гарантує відповідний рівень сервісу;
- удосконалення управління процесами. Постачальники послуг аутсорсингу заробляють гроші за рахунок стандартизації процесів;
- досягнення об'єктивності. Технічний персонал часто не бажає відмовлятися від технологічної бази, яку він добре знає, і не в змозі прийняти оптимальне рішення без допомоги неупередженого консультанта [13].

Нерідко на практиці, визначаючи ефективність аутсорсингу, підприємства-замовники, як правило, порівнюють лише витрати на оплату праці працівників, функції яких планують передати аутсорсеру, із витратами на здійснення цих операцій. Однак за такого підходу під час порівняння враховують не усі витрати на виконання бізнес-процесів, до яких, окрім виплати заробітної плати, належать витрати на організацію виробничого процесу, технологічне забезпечення діяльності, податкові відрахування, програмне забезпечення, а також витрати на оплату відпусток, лікарняних працівникам і можливих штрафів, пов'язаних з особливостями діяльності певного відділу на підприємстві. Отже, оцінювання ефективності аутсорсингу треба здійснювати комплексно, що передбачає врахування усіх доходів і витрат на кожному з етапів реалізації певного процесу чи функції.

У табл. 4 наведено основні види витрат за

основними етапами процесу реалізації аутсорсингової угоди [8, с. 236]. Такий підхід надає можливість проаналізувати усі витратні статті при використанні аутсорсингу і виділити основні аспекти визначення його ефективності у процесі попереднього, поточного і підсумкового контролю і аналізу ефективності аутсорсингової діяльності.

Аналізуючи ефективність аутсорсингу, найчастіше порівнюють фактичні показники діяльності підприємства до і після його впровадження. При цьому основним і достатньо суперечливим завданням для підприємства є вибір системи показників оцінки ефективності аутсорсингових операцій. Щоб правильно сформулювати таку систему, насамперед необхідно зрозуміти суть основних цілей і завдань, які ставлять перед собою власники чи менеджери підприємства, приймаючи рішення щодо аутсорсингу. Вони, як правило, поділяються на короткострокові – це зменшення витрат і збільшення прибутку, а також довгострокові – збільшення економічного потенціалу підприємства, зростання конкурентоспроможності, підвищення якості продукції тощо. Отже, аналіз ефективності аутсорсингу можна здійснювати на основі кількісних і якісних параметрів [14].

Кількісні показники відображають вартісний аспект діяльності підприємства. Зазвичай їх поділяють на абсолютні та якісні. За допомогою абсолютних показників можна проаналізувати відхилення фактичної величини витрат, доходів і прибутку від базових значень. Так роблять висновок про результативність впровадження аутсорсингу. Відносні дають змогу здійснити оцінку ефективності використання трудових ресурсів, основних фондів чи фінансових ресурсів, а також інших складових, які формують економічний потенціал підприємства і беруть участь у процесі аутсорсингу.

За допомогою якісних параметрів можна оцінити, наскільки покращилася діяльність підприємства з погляду якісної складової його функціонування, що впливає на збільшення попиту споживачів і прибутковості підприємства. Інакше кажучи, ефективність упровадження аутсорсингу на підприємстві можна визначити за допомогою таких якісних показників:

- покращення технологічної оснащеності виробничого процесу;
- зростання частки інноваційної продукції;
- зменшення частки браку;
- покращення якості й оперативності наданих послуг чи виробленої продукції, а також її складових елементів;
- оптимізація організаційної структури, процесу виробництва тощо.

Отже, ефективність впровадження його на підприємстві можна оцінювати за системою показників, що була запропонована спеціалістом з



**Таблиця 4. Витрати підприємства за основними етапами реалізації аутсорсингової угоди**

Етапи реалізації аутсорсингової угоди	Витрати
Аналізування внутрішнього середовища підприємства і оцінка доцільності передачі в аутсорсинг бізнес-процесів	Витрати планування (витрати на оцінювання ризиків та визначення можливостей застосування аутсорсингу, витрати на розробки стратегії здійснення аутсорсингу тощо)
Аналізування ринку аутсорсингових послуг і вибір підрядника	Витрати реалізації (витрати на моніторинг ринку аутсорсингових послуг, витрати на організацію тендеру, витрати на підготовку переговорів тощо)
Укладання контракту	Витрати, пов'язані з надання послуг та обміном інформацією (витрати, пов'язані із забезпечення документального оформлення операцій, витрати передавання та отримання інформації, витрати на додаткові консультації і переговори)
Передача бізнес-процесів сторонній організації (аутсорсеру) і трансформація виробничо-господарської діяльності	Витрати передачі (витрати на трансформацію діяльності, витрати на зміну умов діяльності й складу працівників підприємства тощо)
Поетапний контроль виконання аутсорсером його функцій, аналіз результатів та коригування відхилень	Витрати на моніторинг і контроль (витрати на здійснення аналізу виконання умов договору, витрати на проведення коригувальних заходів)
Підсумковий аналіз аутсорсингової діяльності та припинення взаємовідносин з аутсорсером	Витрати на припинення взаємовідносин (витрати на здійснення підсумкового аналізу, витрати, пов'язані з пошуком нового виконавця послуг чи з повторною реорганізацією свого бізнесу, витрати, пов'язані зі збитками, завданими аутсорсером у разі невиконання ним умов договору тощо)

Проаналізувавши основні показники оцінювання ефективності використання аутсорсингу в господарській діяльності підприємств, можна зробити висновок, що аналіз його результативності на підприємстві можна здійснювати як на основі специфічних показників за певними видами аутсорсингу, так і за допомогою узагальнювальних показників оцінки ефективності діяльності підприємства.

Виходячи з того, що застосування операцій аутсорсингу містить досить високі ризики, пов'язані з можливою втратою контролю з боку замовника над технологічним процесом, якістю виконання, імовірністю можливої втрати власної конкурентоспроможності, вважаємо, що подальшого наукового обґрунтування потребують методики оцінки ризиків застосування аутсорсингових операцій та розробка регламентів взаємодії замовника й виконавця з погляду дотримання балансу їх інтересів та розподілу економічного ефекту у стратегічній перспективі.

Отже, можна зробити висновок, що аутсорсинг є одним із найефективніших способів ведення

бізнесу, зважаючи на ті переваги, які отримує підприємство-замовник при його використанні. Така форма сприяє впровадженню інновацій і покращенню інтеграційних зв'язків вітчизняних підприємств як у межах країни, так і поза нею, без чого сьогодні неможливо забезпечити ефективність господарської діяльності.

Використання аутсорсингу спрямоване на стабілізацію розвитку підприємства, ефективне використання його внутрішнього потенціалу, підвищення гнучкості та адаптивності до змін у ринковому середовищі, пошук нових ринкових можливостей, підвищення здатності підприємства до впровадження інновацій.

Слід зазначити, що, незважаючи на високу ефективність аутсорсингу, він є достатньо ризикованим способом ведення бізнесу через те, що пов'язаний з радикальними змінами у системі господарювання підприємства. Тому подальшого вивчення потребують ризики аутсорсингової діяльності, що дасть змогу визначити основні шляхи та методи регулювання їхнього впливу на діяльність підприємства.



**Рис. 3. Основні показники оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві**

### Список літератури

1. Аалдерс, Р. Аутсорсинг: практическое руководство [Текст] / Р. Аалдерс: – М. : Альпина Бизнес Букс, 2003. – 470 с.
2. Аникин, Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций [Текст] : учеб. пособие / Под ред. проф. Б. А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 187 с.
3. Михайлов, Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса [Текст] : учебное пособие / Д. М. Михайлов. – М. : КНОРУС, 2009. – 256 с.
4. Фридман, Т. Плоский мир: Краткая история XXI века [Текст] / Т. Фридман; Пер. с англ. М. Колопотина. – М. : АСТ: АСТ МОСКВА: Хранитель, 2006. – 601 с.
5. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ [Текст] / Дж. Б. Хейвуд. – 2004. – 176 с.
6. Бравар, Ж. -Л. Эффективный аутсорсинг [Текст] / Ж. -Л. Бравар, Р. Морган. – Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
7. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь [Текст] / А. Б. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
8. Чижевська, Л. В. Професійна діяльність бухгалтера : аутсорсинг, ризики, захист інформації [Текст] : монографія / Л. В. Чижевська, І. М. Вигівська, А. П. Дикий, А. С. Скакун. – Житомир: ЖДТУ, 2011. – 403 с.
9. Селюченко, Н. Є. Проблеми ринку праці в умовах кризи та можливі шляхи їх вирішення [Текст] / Н. Є. Селюченко, В. П. Кічор // Національний університет «Львівська політехніка». – 2009. – №640. – С. 189-196.
10. Заводовська, І. І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу [Текст] / І. І. Заводовська // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – №80. – С. 43-45.
11. Подлевський, А. А. Аутсорсинг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств [Текст] / А. А. Подлевський, М. М. Матвійчук // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – 2010. – № 1(49) Серія «Економіка». – С. 162–168.

- 
12. Микало, О. І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу [Текст] / О. І. Микало // Економічний простір. – 2010. – №37. – С. 216-222.
  13. Бутів, А. М. Передумови та перспективи використання аутсорсингу в діяльності вітчизняних підприємств [Текст] / А. М. Бутів // Наукові записки. Економіка. – 2012. – №19. – С. 466.
  14. Дідух, О. В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств [Текст] / О. В. Дідух // Львівська політехніка. – 2012. – №739 С. 82-87.
  15. Айвазян, З. С. Бізнес на «пустом месте» [Текст] / З. С. Айвазян // Финансист. – 2002. – №4. С. 25
  16. Каледжян, С. О. Аутсорсинг сегодня – это фордовский конвейер 100 лет назад: второе дыхание бизнеса? [Текст] / С. О. Каледжян // Управление персоналом. – 2010. – №3 (229). – С. 15-22.
  17. Микало, О. І. Підходи до визначення терміна «Аутсорсинг» [Електронний ресурс] / О. І. Микало. – Режим доступу: [http://econopu.kpi.ua/files/files/22\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://econopu.kpi.ua/files/files/22_kpi_2010_7.pdf).
  18. Сергиенко, О. Основные тенденции развития рынка аутсорсинговых услуг [Электронный ресурс] / О. Сергиенко. – Режим доступа: <http://www.apteka.ua/article/magazine/658>.
  19. Ивлев, А. Г. Аутсорсинг организационного развития [Электронный ресурс] / А. Г. Ивлев. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/index.php>.

## References

1. Aalders, R. (2003). *Outsourcing: practical guide [Autsorsing: prakticheskoe rukovodstvo]*. Moscow: Alpina Business Books.
2. Anikin, B. A. (2003). *Outsourcing: creation of the highly effective and competitive organizations [Autsorsing: sozдание visokoeffektivnih i konkurentosposobnih organizacij]*. Moscow: INFRA-M.
3. Mihailov, D. M. (2009). *Outsourcing. New system of business organization [Autsorsing. Novaya sistema organizacii biznesa]*. Moscow: KNORUS.
4. Fridman, T. (2006). *The flat world: Brief history of XXI century [Ploskiy mir: Kratkaya istoriya XXI veka]*. Moscow: AST MOSKWA.
5. Heywood, G. B. (2004). *Outsourcing. In searches of competitive advantages [Autsorsing. V poiskah konkurentnih preimushchestv]*.
6. Bravar, J. -L. (2007). *Effective outsourcing [Effektivniy autsorsing]* Balans Business Books.
7. Raizberg, B. A. (2007). *The modern economic dictionary [Sovremenniy ekonomicheskii slovar]*. Moscow: INFRA-M.
8. Chizevskaya, L. V. (2011). *The professional activity of accountant: outsourcing, risks, defence information [Profesiina diyalnist buhgaltera: autsorsing, riziki, zahist informacii]*. Zitomir: ZDTU.
9. Seluchenko, N. E. (2009). *Problems of labor-market in the conditions of crisis and the possible ways of their solution [Problemi rinku praci v umovah kryzy ta mozlyvi shliahy ih vyrishennia]*. Natsionalnii universytet "Lvivska politehnika", 189-196.
10. Zavodska, I. I. (2006) *Prerequisites and prospects of the modern business development on outsourcing basis [Peredumovy ta perspektyvy rozvytku suchasnogo biznesu na osnovi autsorsingu]*. *Kultura narodov Prichernomoria*, 80, 43-45.
11. Podleviskii, A. A. (2010). *Outsourcing as factor of increase the competitiveness of enterprises [Autsorsing yak faktor pidvishennia konkurentocpromoznosti pidpryemstv]*. *Visnik Natsionalnogo universytetu vodnogo gospodarstva ta pryrodokorystuvannia*, 1(49), 162-168.
12. Mikalo, O. I. (2010). *Analysis and classification of outsourcing forms [Analiz ta klasyfikaciia form autsorsingu]*. *Ekonomichnii prostir*, 37, 216-222.
13. Butov, A. M. (2012). *Prerequisites and the prospects of use outsourcing in the activity of home enterprises [Perdumovy ta perspektyvy vykorystannia autsorsyngu v diialnosti vitchizniansh pidpryemstv]*. *Naukovi zapysky. Ekonomika*, 19, 466.
14. Diduh, O. V. (2012). *Analysis of the effectiveness of outsourcing using in the proprietary activity of enterprises [Analiz efektyvnosti vykorystannia autsorsyngu u gospodarskii diialnosti pidpryemstv]*. *Lvivska politehnika*
15. Aivazian, Z. S. (2002) *Business on "empty place" [Biznes na "pustom meste"]*. *Finansist*, 739, 82-87.
16. Kaledzian, S. O. (2010). *Outsourcing today is Fords' conveyor 100 years ago: the second breath of business? [Autsorsing segodnia – eto fordovskiy konveyer 100 let nazad: vtroe dyhanie biznesa?]*. *Upravlenie personalom*, 3(229), 15-22.
17. Mikalo, O. I. (2010). *Approach definition term "Outsourcing" [Pidhody do viznachennia termina "Autsorsing"]*.
18. Sergienko, O. *The basic tendencies of progress of the outsourcing services market [Osnovnii tendencii razvitiia rinka autsorsingovyh uslug]*.
19. Ivlev, A. G. (n. d.). *Outsourcing of organizational progress [Autsorsing organizacionnogo razvitiia]*.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2013 р.