

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Організація аутсорсингу бізнес процесів на підприємстві»**

Виконав: студент 2 курсу, групи БА-61
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Бізнес- адміністрування»
Владислав АНТОНОВ



Керівник: к.е.н., доц. Марина ЄРЬОМІНА



Рецензент: д.е.н., проф. Анна ЗАЙЦЕВА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо -наукова програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри



Вікторія ТРЕТЯК

підпис

ім'я, прізвище

“28” червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Антонов Владислав Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Організація аутсорсингу бізнес процесів на підприємстві

Керівник роботи: Єрьоміна Марина Олександрівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом по університету від 10.10. 2024 року № 4501-5/3283

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Теоретичні засади аутсорсингу бізнес-процесів підприємства.

2. Аналіз доцільності аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві.

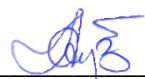
3. Рекомендації щодо впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» червня 2024 року


Студент


підпис

Владислав АНТОНОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


підпис

Марина ЄРЬОМІНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АУТСОРСИНГУ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність, сфери застосування та класифікаційна система аутсорсингу.....	9
1.2 Методичні підходи до обґрунтування рішення компаній про аутсорсинг.....	18
1.3 Вплив аутсорсингу бізнес процесів на ефективність підприємства.....	27
Висновки за розділом 1.....	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДОЦІЛЬНОСТІ АУТСОРСИНГУ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	35
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його перспектив на ринку.....	35
2.2 Аналіз техніко-економічних показників та передумов орга- нізації аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві.....	42
2.3 Аналіз бізнес-процесів підприємства щодо доцільності їх аутсорсингу.....	50
Висновки за розділом 2.....	61
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОР- СИНГУ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	64
3.1 Моделювання аутсорсингу на підприємстві з врахуванням ризиків та заходів їх нейтралізації.....	64
3.2 Обґрунтування рекомендацій з аутсорсингу бізнес процесів досліджуваного підприємства.....	76
3.3 Розробка рекомендацій з аутсорсингу досліджуваних бізнес процесів.....	83
Висновки за розділом 3.....	97
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102

ВСТУП

Економічні зміни в Україні змушують підприємства шукати та впроваджувати заходи для оптимізації витрат, що виникають під час господарської діяльності. Останнім часом управлінський персонал все частіше звертається до аутсорсингу бізнес-процесів для досягнення цієї мети. Тому аутсорсинг став важливим елементом стратегій розвитку багатьох компаній у сучасному бізнес-середовищі. Проте, попри його широке застосування, існує низка проблемних питань, які потребують детального аналізу та дослідження. По-перше, необхідно визначити, як аутсорсинг впливає на оперативну та стратегічну ефективність бізнесу, враховуючи різні галузі та розміри підприємств. Крім того, важливо оцінити економічні вигоди та ризики, пов'язані з аутсорсинговими ініціативами. З одного боку, аутсорсинг може знизити витрати та забезпечити доступ до високоспеціалізованих ресурсів, з іншого – існує ризик втрати контролю над ключовими процесами, проблеми з якістю та конфіденційністю.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що на сьогодні існує багато рекомендацій щодо оцінки доцільності та впровадження аутсорсингу, але відсутній узагальнений та зрозумілий алгоритм дій по впровадженню аутсорсингу, що включає оцінку ефективності, оцінку ризиків та оцінку загальної доцільності аутсорсингу бізнес-процесів.

Питання впровадження аутсорсингу бізнес-процесів, оцінку доцільності, плив на економічну ефективність підприємств розглядаються в працях українських і зарубіжних науковців – Хейвуд Дж. [2], Матвій І. Є. [5], Партин Г.О. [7], Микало О.І. [8], Прохоренко О.В. [9], Брінь П.В. [29], Дідух О.В. [14, 42], Супрун С.Д. [22], Нищенко О. [15], Іваненко В.О. [30].

Проте незважаючи на вагомий внесок науковців у розв'язання питань впровадження аутсорсингу бізнес-процесів, залишається актуальність визначення подальших можливостей ефективної реалізації аутсорсингу бізнес-

процесів на вітчизняних підприємствах.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка практичних рекомендацій щодо організації аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання:

- визначити сутність, сфери застосування та класифікацію аутсорсингу;
- систематизувати методичні підходи до обґрунтування рішення компаній про аутсорсинг;
- з'ясувати вплив аутсорсингу бізнес процесів на ефективність підприємства;
- надати загальну характеристику АТ «Новий стиль» та провести аналіз його перспектив на ринку;
- провести аналіз техніко-економічних показників та передумов організації аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві;
- проаналізувати бізнес-процеси підприємства щодо доцільності їх аутсорсингу;
- змодельювати процеси аутсорсингу на підприємстві з врахуванням ризиків та заходів їх нейтралізації;
- оцінити доцільність аутсорсингу бізнес процесів досліджуваного підприємства;
- розробити рекомендації з аутсорсингу досліджуваних бізнес процесів.

Об'єктом дослідження виступає процес впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві.

Предметом даного дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних положень щодо організації аутсорсингу бізнес процесів на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі були використані такі методи дослідження: порівняння й аналізу емпіричних даних – для постановки завдання дослідження і вивчення об'єкта дослідження; логічного узагальнення – для обґрунтування необхідності уточнення наукових понять предметної сфери аутсорсингу бізнес-процесів підприємств; логічно-діалектичний – для

розкриття теоретичних основ аутсорсингу; структурно-логічний – для узагальнення підходів обґрунтування рішень про аутсорсинг; групування та класифікації – для визначення основних типів аутсорсингу, їх відмінностей та спільного; статистичного і економічного аналізу, таблично-графічний метод, лінійний регресійний аналіз – для вивчення показників діяльності АТ «Новий Стиль»; матричні методи для оцінки доцільності аутсорсингу бізнес-процесів; аналіз вторинної інформації (звітних документів), опитування, аналіз статистичних показників – для розробки критеріїв вибору аутсорсерів, формування рекомендацій з аутсорсингу та розробки критеріїв постійного моніторингу ефективності аутсорсингу, моделювання – для структурно-логічного моделювання процесу аутсорсингу та моделювання бізнес-процесів, що рекомендовані для аутсорсингу.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних та європейських вчених, наукові публікації в періодичних виданнях, законодавчі та нормативні акти України, офіційний сайт АТ «Новий Стиль», фінансово-економічна звітність досліджуємого підприємства.

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає в удосконаленні існуючих підходів до дослідження та обґрунтування доцільності аутсорсингу бізнес-процесів підприємств, запропоновано алгоритм впровадження аутсорсингу бізнес-процесів, а також досліджено та обґрунтовано доцільність передачі на аутсорсинг декількох бізнес-процесів досліджуваного підприємства.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 110 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 23 таблиці, 23 рисунка. Список джерел нараховує 61 найменувань.

Попередня апробація здійснена за допомогою публікації тез доповіді «Прийняття рішення про впровадження аутсорсингу з урахуванням та моніторингом можливих ризиків» на 2-й Всеукраїнській науково-практичній

інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», яка відбулася 1 листопада 2024 р. у м. Харків [61].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АУТСОРСИНГУ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, сфери застосування та класифікаційна система аутсорсингу

Аутсорсинг у сучасній економічній літературі описується як широкий термін, що охоплює різні форми співпраці, пов'язані з передачею майна, переведенням персоналу та перенесенням бізнесу в інші країни. В Оксфордському словнику «Oxford English Dictionary» дієслово *outsource* визначається як «отримувати щось від зовнішньої організації або області відповідно до контракту» [1]. Згідно ISO 9001:2000 «аутсорсинговий процес» – це процес, який організація визначила необхідним для своєї системи менеджменту, але який буде виконуватись зовнішньою стороною. Цей процес може бути виконаний постачальником, повністю незалежним від організації, або частиною тієї ж головної організації (наприклад, окремим відділом або підрозділом, який не входить до тієї ж системи менеджменту якості). Він може здійснюватися в приміщеннях організації, на окремому робочому місці або іншим способом.

У господарській діяльності організацій під аутсорсингом зазвичай розуміють залучення стороннього виконавця для виконання певних функцій або операцій, найчастіше закордонного. Перелік операцій досить великий, тому у визначеннях аутсорсингу зустрічаються різночитання. Аутсорсинг походить від англійських слів, що означають використання зовнішніх ресурсів і джерел. В економічних словниках аутсорсинг описується як передача підряднику бізнес-функцій або частин бізнес-процесів компанії для підвищення продуктивності праці та зниження собівартості продукції. Поняття аутсорсинг у чинній

правовій доктрині відсутнє, а отже, відсутнє і його регулювання. Це призводить до різних розумінь і визначень аутсорсингу.

Дж.Брайан Хейвуд [2] називає найбільш повним визначенням «переведення внутрішнього підрозділу та всіх пов'язаних з ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надавати певну послугу протягом певного часу за встановленою ціною». Ж-Л.Бравар і Р.Морган [3] формулюють аутсорсинг як «обумовлене договором використання матеріальних засобів, майна та знань третьої особи для надання послуг, раніше надаваних внутрішніми чинниками компанії з можливим переходом існуючого персоналу до постачальника послуг». Наприклад, Bersin J. [4] розглядає аутсорсинг як угоду (договір або контракт) між суб'єктами господарювання. Автор Матвій І.Є. [5] та інші визначають аутсорсинг як передачу певного об'єкту або активів. Клементс Стюарт [6] вважає об'єктом передачі бізнес-процеси та їх складові, а також поєднує аутсорсинг із поділом праці на більш високому рівні, як здатність підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Автори Партин Г.О. [7] та Микало О.І. [8] концентрують увагу на меті аутсорсингу, розглядаючи його як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. На думку сучасних вітчизняних спеціалістів [9], основною метою аутсорсингу є:

- концентрація менеджменту на найбільш пріоритетних напрямках господарської діяльності;
- вивільнення ресурсів для здійснення основної діяльності.

Офіційне визначення аутсорсингу представлено у Національному класифікаторі України «Класифікація економічної діяльності»: аутсорсинг – це угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати деякі роботи, зокрема частину або повний виробничий процес, надання послуг з підбору персоналу або інші допоміжні функції [10; 11].

Аутсорсинг є однією з сучасних успішних бізнес-моделей, які дозволяють скоротити витрати, підвищити продуктивність і сприяти досягненню конкурентних переваг. Це звична практика в міжнародному бізнесі та

ефективний управлінський прийом. Однак, як і будь-який інший спосіб підвищення ефективності господарської діяльності, аутсорсинг має свої особливості, передумови, переваги та недоліки.

Аутсорсинг – це порівняно новий вид послуг, який впевнено зарекомендував себе в міжнародному бізнесі. Послугами аутсорсингу можна скористатися для вирішення багатьох задач, коли є потреба у виконанні вузькопрофільних робіт, обсяги яких незначні, і наймати для їх виконання працівника на постійній основі немає сенсу. У перекладі «outer-source-using» означає «залучення ззовні». Тобто, аутсорсинг – це послуги, якими активно користується фірма, але сама не є їх прямим виробником, а залучає сторонні компанії, які вирішують завдання організації-замовника за укладеним договором у рамках довгострокового співробітництва [12].

Аутсорсинг успішно застосовується у таких сферах діяльності, як бухгалтерія, ІТ-послуги, кліринг, правова сфера, дистриб'юторські послуги, підбір кадрів, логістика, маркетинг, реклама, організація харчування та інші. Найбільшого поширення набули фінансовий, бухгалтерський та ІТ-аутсорсинг [12; 13].

Розрізняють різні види аутсорсингу залежно від способу його організації та повноважень, які передаються сторонній організації. Класифікують його за різними ознаками, зокрема за видом діяльності. Ми проаналізували думки дослідників, зазначені в наукових дослідженнях, та статті фахівців на спеціалізованих сайтах – О. Дідуха [14], О. Нищенко [15], Д. Касьміна [16], Г. Чекаловської [17], О. Стахурської [18], Ю. Гутаревої, К. Гаврилової [19], Н. Волкової [20], В. Волинця [21], С. Супрун [22], К. Казак [23], а також на основі інформації з веб-сайту The Outsourcing Institute [24] – професійної асоціації, яка спеціалізується на аутсорсингу, надає інформацію, проводить дослідження, забезпечує мережеві можливості, індивідуальні послуги та рішення в сфері аутсорсингу, і визнана у всьому світі завдяки своєму інтелектуальному капіталу та досвіду, можна зробити висновок, що існує багато видів аутсорсингу. Це свідчить про його затребуваність і перспективи подальшого розвитку. Більшість

авторів виділяють певні усталені види аутсорсингу, що дозволяє сформулювати класифікацію його видів. Існує також низка підвидів аутсорсингу, які потребують окремого дослідження [24].

Так, найширша класифікація аутсорсингу за видом діяльності та відношенням до профільної діяльності підприємства зображена на рисунку 1.1. Найповніші дослідження ми можемо знайти в роботі О. Нищенко [15].

Так, за визначенням Інституту аутсорсингу, ІТ-аутсорсинг – це використання зовнішніх постачальників послуг для надання ІТ-послуг [24]. До таких послуг відноситься розробка та обслуговування додатків, інфраструктурних рішень для підприємств, які зазвичай не пов'язані з технологічним бізнесом. Послуги підприємствам дають можливість організації-замовнику зосередитися на своєму основному бізнесі або скоротити витрати стосовно певних операцій у сфері використання ІТ. Такий аутсорсинг також передбачає використання програмного забезпечення як послуги (SaaS), хмарні та мобільні рішення, кібербезпеку та інші пов'язані з цим послуги, керовані ІТ [24].

Найпоширеніший вид аутсорсингу є аутсорсинг бізнес- процесів (BPO). Він являє собою форму делегування непрофільних бізнес-процесів чи бізнес-функцій, а також відповідальності за їх виконання аутсорсеру на основі укладеного договору підряду. При цьому це частіше неосновна компетенція даної організації, а функція, яку виконує спеціалізований постачальник послуг. BPO ділиться на аутсорсинг бек-офісу – внутрішні бізнес-функції (закупівлі); аутсорсинг фронт-офісу – послуги, пов'язані з клієнтами (маркетинг, технічна підтримка).

Виробничий аутсорсинг можна поділити по іншому на основний та допоміжний [14]. Виробничий аутсорсинг покликаний передати виробничі процеси, їх частини, або весь цикл виробництва аутсорсеру. Практикується також продаж певних підрозділів іншим компаніям з подальшою взаємодією з ними в рамках аутсорсингу.

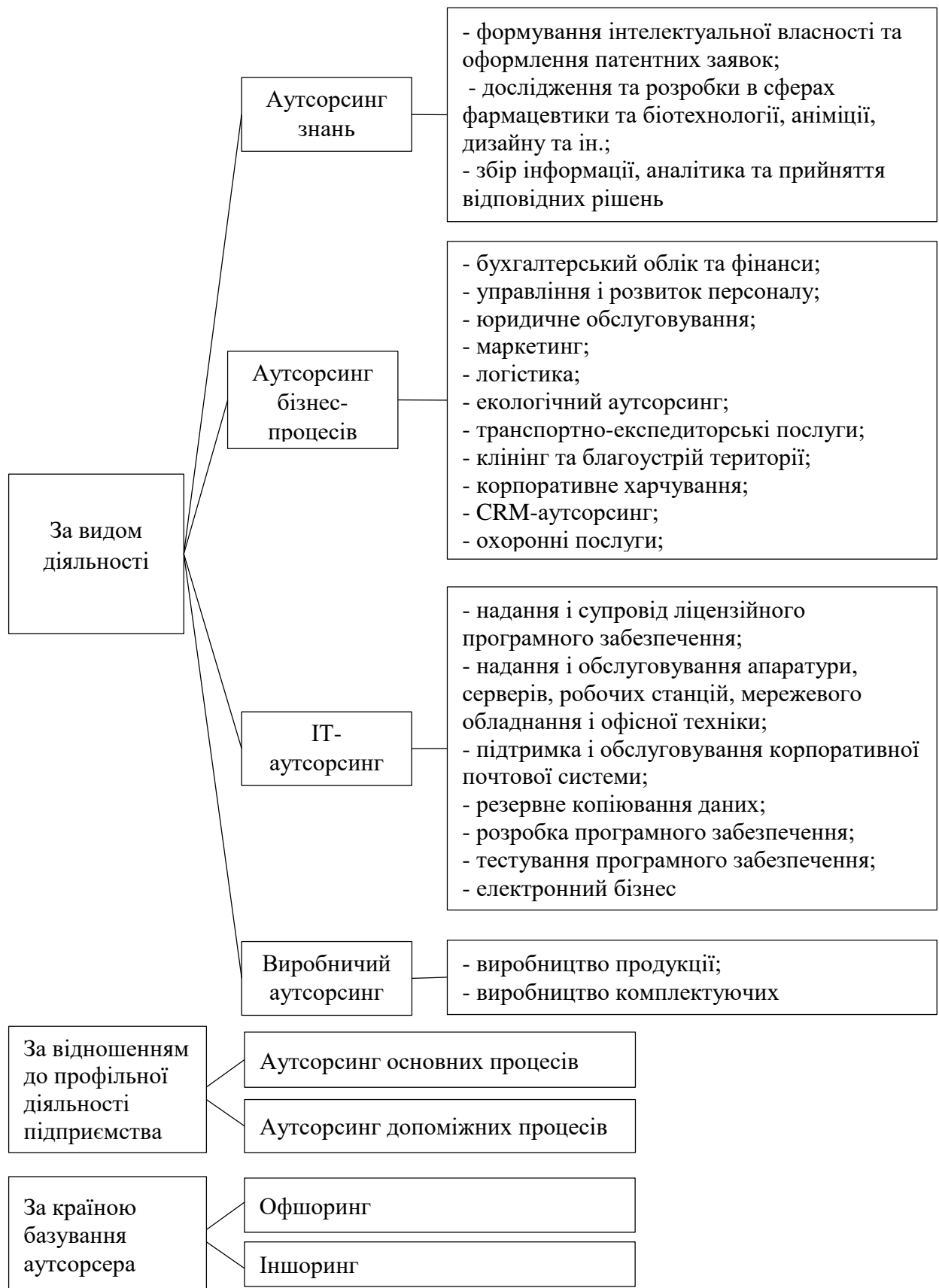


Рисунок 1.1 – Класифікаційна система аутсорсингу за видом діяльності та відношенням до профільної діяльності клієнта.

Джерело: розроблено автором на основі [15, 25, 26]

Аутсорсинг знань – це аутсорсинг в реалізації процесів, які вимагають спеціалізованих знань та вмінь, аналізу об'єкту, аналітичної обробки даних, створення баз знань, що можуть бути використані для підтримки прийняття рішень [15]. Для розв'язання таких завдань залучається стороння організація, яка спеціалізується в даній сфері. Тобто, компанії в даному випадку мають можливість залучити до роботи високоосвічених та кваліфікованих фахівців, при цьому економія витрат пов'язана з навчанням та розвитком здібностей власних робітників.

За формою взаємодії виділяють такі види аутсорсингу:

– повний – повна передача певної функції на виконання сторонньому підряднику – аутсорсеру. Часто при цьому аутсорсеру переходить і частина активів та персоналу замовника до кінця контракту;

– частковий або вибірковий – контрактом врегульовуються питання розподілу функцій між аутсорсером і замовником;

– спільний – передача певних функцій декільком аутсорсерам;

– проміжний – основні функції виконуються висококваліфікованими фахівцями компанії-замовника, другорядні – аутсорсером;

– трансформаційний – замовник запрошує аутсорсера, який повністю реорганізовує його діяльність, створює нову базу знань і навичок, розробляє новий кінцевий продукт, який потім передає замовникові. Такий вид аутсорсингу високоризикований, оскільки аутсорсер самостійно виконує доручену йому роботу без допомоги і залучення персоналу компанії. Його діяльність не контролюється замовником, він має доступ до конфіденційної інформації, що й зумовлює високий ризик для замовника і не достатній розвиток таких послуг;

– аутсорсинг спільних підприємств – послуга полягає в створенні нового підприємства. В даному випадку активи передаються новоствореному підприємству.

За ознакою, яка характеризує взаємодію між замовником і виконавцем, в практиці використання аутсорсингових послуг розрізняють горизонтальну

(американську), пірамідальну (японську) та змішану моделі співпраці [18]:

– горизонтальна модель передбачає вирішення одного поставленого завдання, до якого залучається більша частина виконавців. Модель ґрунтується на взаємодії великої кількості замовників і виконавців і є найбільш конкурентним варіантом відносин. Відносини між замовником і виконавцем не розраховуються на довгострокову перспективу;

– вертикальна модель передбачає довгострокову співпрацю на перспективу з можливістю розвитку галузевих і міжгалузевих кластерів. В такій моделі виконується ранжування постачальників залежно від розміщення виробничих потужностей і рівня технології. Критеріями відбору є якість, технологічна сумісність, надійність партнерів;

– змішана модель – це поєднання горизонтальної і вертикальної моделей, що успішно застосовується в багатьох країнах, включаючи Україну.

З огляду на місцезнаходження компаній замовника та виконавця, способу підпорядкованості між ними виділяють:

– аутсорсинг – виконавець і замовник перебувають на території однієї країни, при цьому виконавець є незалежним підприємством. Даний вид аутсорсингу називається оншорингом. Як правило, це офшоринг в інше місто тієї ж країни. Цей підхід дозволяє компанії уникнути ризиків, пов'язаних з культурними відмінностями, різними системами оподаткування тощо. Окрім того, інвестиції залишаються в національній економіці [18, 27].

– офшоринг – виконавець і замовник знаходяться у різних країнах, але виконавець є «підрозділом» замовника [27], тобто мова йде про «пов'язані підприємства». Він розглядається як найбюджетніший підхід до аутсорсингу. Офшорні операції здійснюються з метою передачі підрядникам у віддалених країнах, зазвичай в Індію, Китай чи Філіппіни, де ринок праці характеризується високим рівнем пропозиції кадрів, тому витрати на персонал нижчі [18]

– окремим випадком офшорингу варто розглядати ніаршоринг – аутсорсинг у відносно близьку до основної країни замовника. Цей підхід визначається як підхід «найближчих відносин». Так, для компаній Західної

Європи це країни Східної Європи та Туреччина; для компаній Північної Америка – сусідні країни Центральної Америки, Мексика, Коста-Рика тощо [27];

– офшорний аутсорсинг – такий вид аутсорсингу, при якому виконавець і замовник знаходяться в різних країнах, при чому виконавець не має ніякого відношення власності до замовника, тобто є незалежним підприємством.

Окрім розглянутих вище видів аутсорсингу, науковці виділяють і інші його види, що свідчить про різноманіття форм і перспективність даного виду послуг. Розглянемо деякі з його різновидів детальніше.

Одним з нових сучасних видів аутсорсингу є краудсорсинг (англ. crowdsourcing: crowd – юрба і sourcing – використання ресурсів). Дана послуга дозволяє залучати до вирішення поставлених завдань значну кількість спеціалістів високої кваліфікації, чому сприяє розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. Дана послуга не обмежена територіально, спеціалісти територіально можуть знаходитись будь де.

Інсорсинг був першою формою залучення трудових ресурсів на підприємстві. Пошук ресурсів всередині організації виглядав найбільш простим та гармонійним [28]. Питання пошуку альтернативних виконавців завдань вирішувались всередині підприємства, без залучення зовнішніх ресурсів. В цьому випадку організація обмежена лише власним потенціалом – можливостями безпосередньо компанії та своїх співробітників. Персонал компанії може не мати достатнього рівня кваліфікації, досвіду, компетенцій для вирішенні певних завдань. Підготовка та навчання працівників пов'язана з фінансовими витратами та витратами часу. Тому з часом з'явилися і наразі досить затребувані послуги аутсорсингу, суть якого полягає в залученні трудових ресурсів компаній-підрядників. Таким чином основна компанія може перекласти специфічні функції на аутсорсера – компанію, яка спеціалізується на відповідному виді діяльності, виконує роботу ефективніше та швидше. При цьому компанія-замовник може зосередитися на основній діяльності, покращити якість власної продукції чи послуг, використовувати більш

ефективні ресурси спеціалізованих компаній-підрядників, оцінити зовнішні та внутрішні фактори своєї діяльності неупереджено [28].

З іншого боку, аутсорсинг також має певні недоліки:

- можливості компанії-підрядника обмежуються можливостями невеликої кількості менеджерів, задіяних в проекті компанії-замовника;
- методологічна та технічна база підрядників може бути обмеженою.

Саме пошук шляхів вирішення зазначених обмежень та сучасні технологічні інновації в сфері комунікацій дозволили перейти до краудсорсингу, тобто до пошуку потрібних ресурсів серед більш широкого пулу спеціалістів, що залучені до проекту.

Екологічний аутсорсинг - це передача функцій, що стосуються завдань із виробничого екологічного контролю, певній спеціалізованій організації. Екологічний аутсорсинг охоплює перелік таких послуг [18]:

- організація на підприємстві умов, що відповідають вимогам законодавства в частині природоохоронних функцій;
- ведення відповідної первинної облікової документації;
- розробка планів та програм, зосереджених в області природоохоронної діяльності;
- оформлення відповідної звітності;
- підготовка проектів по оцінці ступеню впливу на навколишнє середовище, розрахунку санітарних показників, нормативів допустимих викидів та відходів, їх інвентаризації, отримання відповідних дозволів екологічного характеру [18];
- представляти інтереси підприємства у відповідних контролюючих органах, що займаються питаннями природокористування та охорони навколишнього середовища.

Ряд функцій підприємств стосовно розробки та оцінки стандартів якості обслуговування, розробки та впровадження програм лояльності, підвищення довіри клієнтів, створення, аналіз і підвищення прибутковості клієнтської бази, розробка CRM-стратегій можна передати на CRM-аутсорсинг. Такі послуги

частіше затребувані філіями іноземних компаній. В загальному, CRM-аутсорсинг – це передача підприємством завдань з управління взаємовідносинами з клієнтами іншій організації.

Отже, наразі послуги аутсорсингу – це ціла система різноманітних послуг, коли певні функції тим чи іншим чином передається іншій компанії. З огляду на представлену класифікацію, в перспективі розширення даної класифікації, що вимагає розробки механізмів реалізації аутсорсингових послуг, розробка законодавчої бази тощо.

1.2 Методичні підходи до обґрунтування рішення компаній про аутсорсинг

Як зазначалося раніше, в багатьох випадках використання аутсорсингу для підприємства стає досить перспективним способом вирішення питання як концентрації трудових ресурсів на основному виді діяльності, так і забезпечення якості послуг чи продукції неосновної для даного підприємства, оскільки передає функції щодо їх надання чи виробництва, відповідно професіоналам, наразі – незважаючи на існуючі ризики аутсорсингу.

Етапи аналізу доцільності застосування аутсорсингу в тій чи іншій галузі діяльності представлені на рисунку 1.2.

Впровадження аутсорсингу на підприємстві викликає зміну структури його бізнес-процесів, тому рішення про аутсорсинг бізнес-процесів є стратегічно важливим. Процес впровадження аутсорсингу представляє собою систему певних складових, яка складається з наступних елементів, що зображено на рисунку 1.3.

Передусім проводиться стратегічний аналіз цілей і завдань аутсорсингу, який передбачає дослідження суб'єкта, об'єкта, а також цілей та способів їх досягнення. Структурно-логічна схема означеного аналізу промислового

підприємства представлена на риунку 1.4.

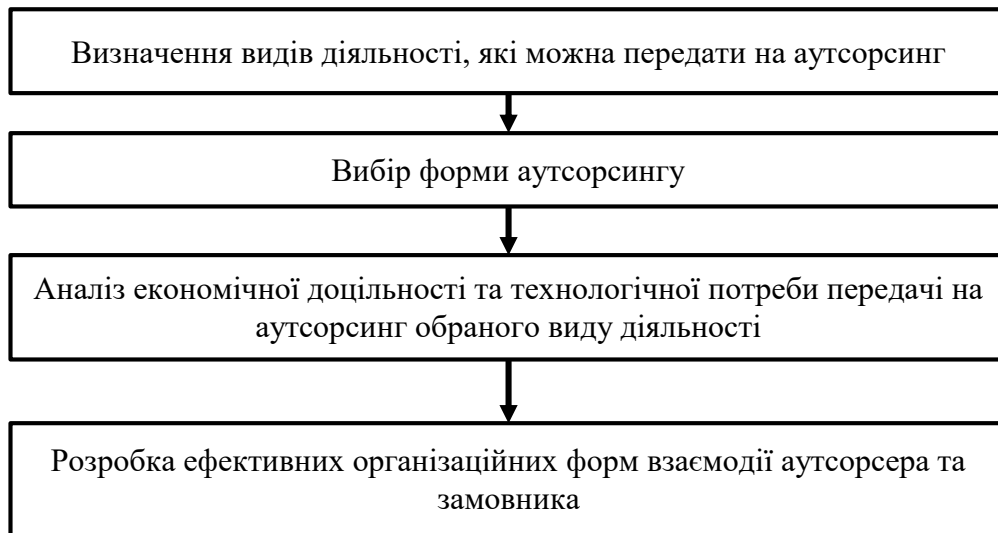


Рисунок 1.2 – Етапи аналізу доцільності застосування аутсорсингу на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [29, 30, 31]

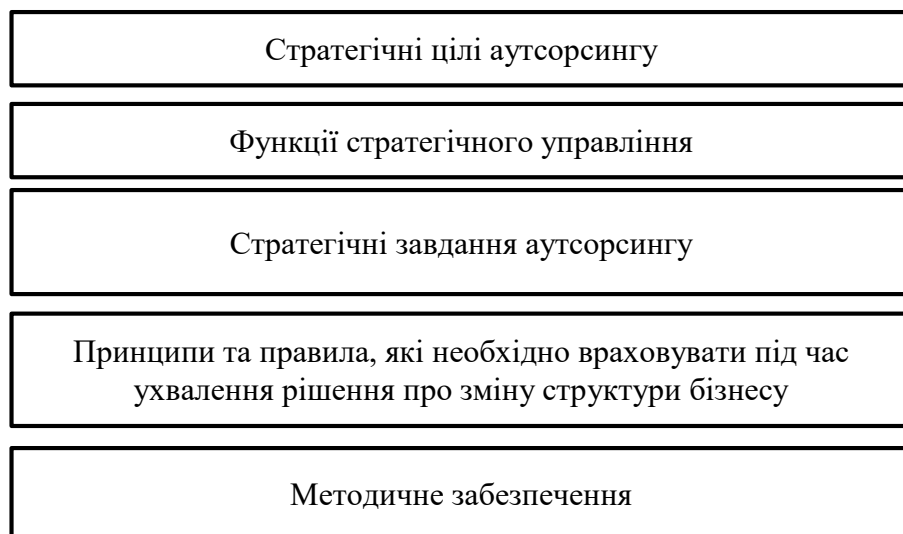


Рисунок 1.3 – Система елементів механізму реалізації аутсорсингу

Джерело: розроблено автором на основі [29, 30, 31]

Для остаточного прийняття рішення щодо виділення та аутсорсингу непрофільних активів або процесів підприємства потрібно сформувати майбутню організаційну та/або процесну структуру підприємства. За допомогою методів стратегічного аналізу проводиться SWOT-аналіз діяльності

та розробляється або коригується стратегія розвитку або її елементи. Під час виконання даного етапу використовується система показників, що наведено в таблиці 1.1.

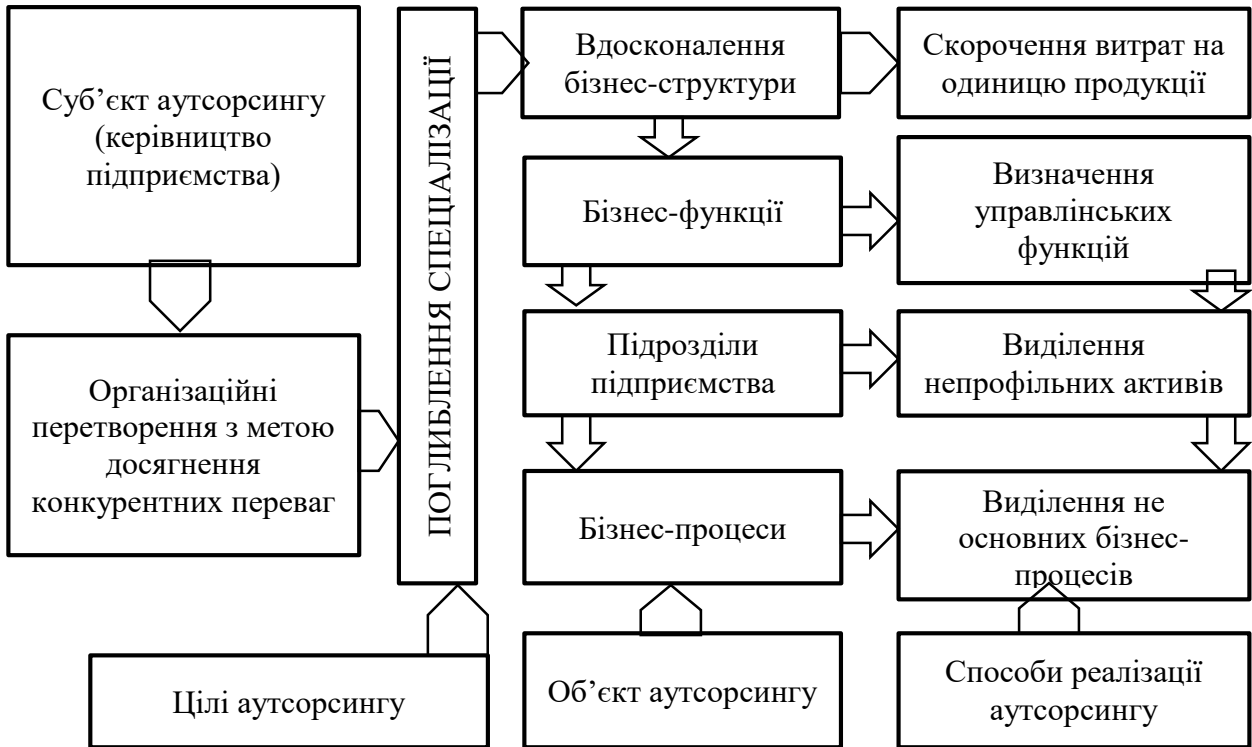


Рисунок 1.4 – Структурна схема механізму реалізації аутсорсингу

Джерело: розроблено автором на основі [29, 30, 31]

Для прийняття рішення щодо виділення непрофільних активів або процесів в аутсорсинг зазвичай використовується підхід «матриці аутсорсингу».

У сучасній практиці матричний метод є найпоширенішим аналітичним інструментом для попередньої оцінки доцільності аутсорсингу [30, 31]. Він дозволяє визначити доцільність передачі бізнес-процесу або його частини (функції) на аутсорсинг. Даний підхід є досить ефективним і порівняно простим.

Відомо декілька матричних методів [30, 31]. Вони відрізняються критеріями оцінки бізнес-процесів (функцій), що аналізуються з приводу аутсорсингу.

Таблиця 1.1 – Показники, що характеризують стратегічну та конкурентну значущість підрозділу та/або процесу

Параметри оцінки	Показники
Стратегічна значущість	Рівень професійності працівників Наявність нових технологій Обсяг виконуваних робіт Знос основних фондів Частка доходу у загальному обсязі
Конкурентна значущість	Собівартість продукту/послуги Термін виконання робіт Новий продукт/послуга Унікальність продукту/послуги Якість продукту/послуги

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Матриця BCG (Boston Consulting Group) - зображено на рисунку 1.5 [30].

Матриця McKinsey [30]. Має дві осі координат: X – залучення до технологічного ланцюга створення цінностей для споживача; Y – рентабельність непрофільних активів дохідності. В даному полі розміщуються бізнес-одиниці підприємства. Рішення приймається згідно взаємного розташування відповідних точок на системі координат.

Матриця PricewaterhouseCoopers зображено на рисунку 1.6 [30]. Розглядаються два показники: 1) конкурентоспроможність операцій; 2) її стратегічної значимість. В результаті їх співставлення є чотири рішення:

- залишити все як є;
- реорганізація;
- обговорення (подальший аналіз);
- аутсорсинг.

Матриця А. Х. Курбанова, що зображено на рисунку 1.7, та базується на використанні таких двох факторів, як індекс доцільності аутсорсингу/інсорсингу та рівень ефективності системи. Координатний простір матриці поділено на чотири поля:

- прийняття рішення про аутсорсинг є обов'язковою умовою подальшого розвитку компанії для підвищення ефективності системи та поліпшення

показників виконання окремих забезпечувальних функцій;

– прийняття рішення про інсорсинг, оскільки виконання функцій своїми силами вже забезпечує високий рівень їх якості й ефективності даної системи в цілому;

– рівень ефективності більше середнього рівня, але якість виконання деяких функцій не достатнього рівня, що визначається певними документами, тому необхідно порівняти два альтернативних варіанти (аутсорсинг або інсорсинг) за індексом їх доцільності;

– здійснюється порівняння альтернативних варіантів за рівнем ефективності (функції передаються на аутсорсинг, якщо це підвищить рівень ефективності системи та не викличе зменшення індексу доцільності аутсорсингу/інсорсингу). Слід зазначити, що «індекс доцільності аутсорсингу/інсорсингу» являє собою інтегральний показник, що включає вартісні та якісні складові. Комбінації критеріїв можуть варіюватися залежно від типу розглянутого процесу [32].



Рисунок 1.5 – Матриця BCG (Boston Consulting Group)

Джерело: розроблено автором на основі [30, 31]

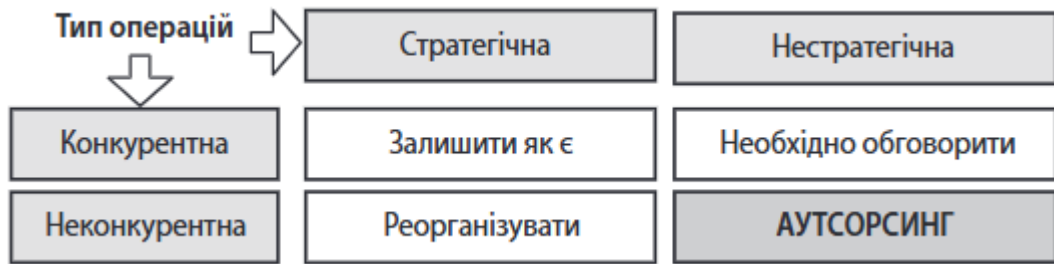


Рисунок 1.6 – Матриця PricewaterhouseCoopers

Джерело: розроблено автором на основі [30, 31]

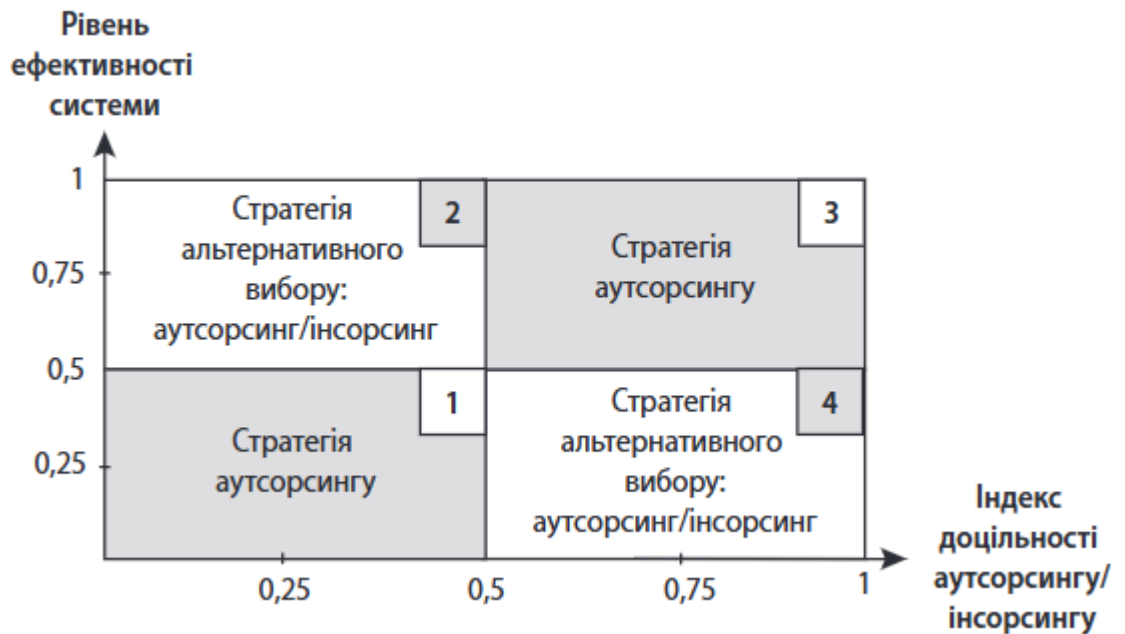


Рисунок 1.7 – Матриця Курбанова

Джерело: розроблено автором на основі [30, 31]

Матриця аутсоринга Д. Хлебнікова [30], що зображено на рисунку 1.8, як комбінація моделей McKinsey та PricewaterhouseCoopers з матрицею VCG. Є два чинники – «стратегічна важливість» і «якість компетенцій порівняно з конкурентами та ринком взагалі». В якості об'єкта дослідження вистіпають окремі виробництва, підрозділи, види робіт, конкретні фахівці як носії компетенцій. Матриця складається з 9 полів, показники можуть оцінюватися як висока, середня, низька і так само, гірше, краще відповідно. Кожне поле відповідає певному рішення щодо застосування аутсорсингу.

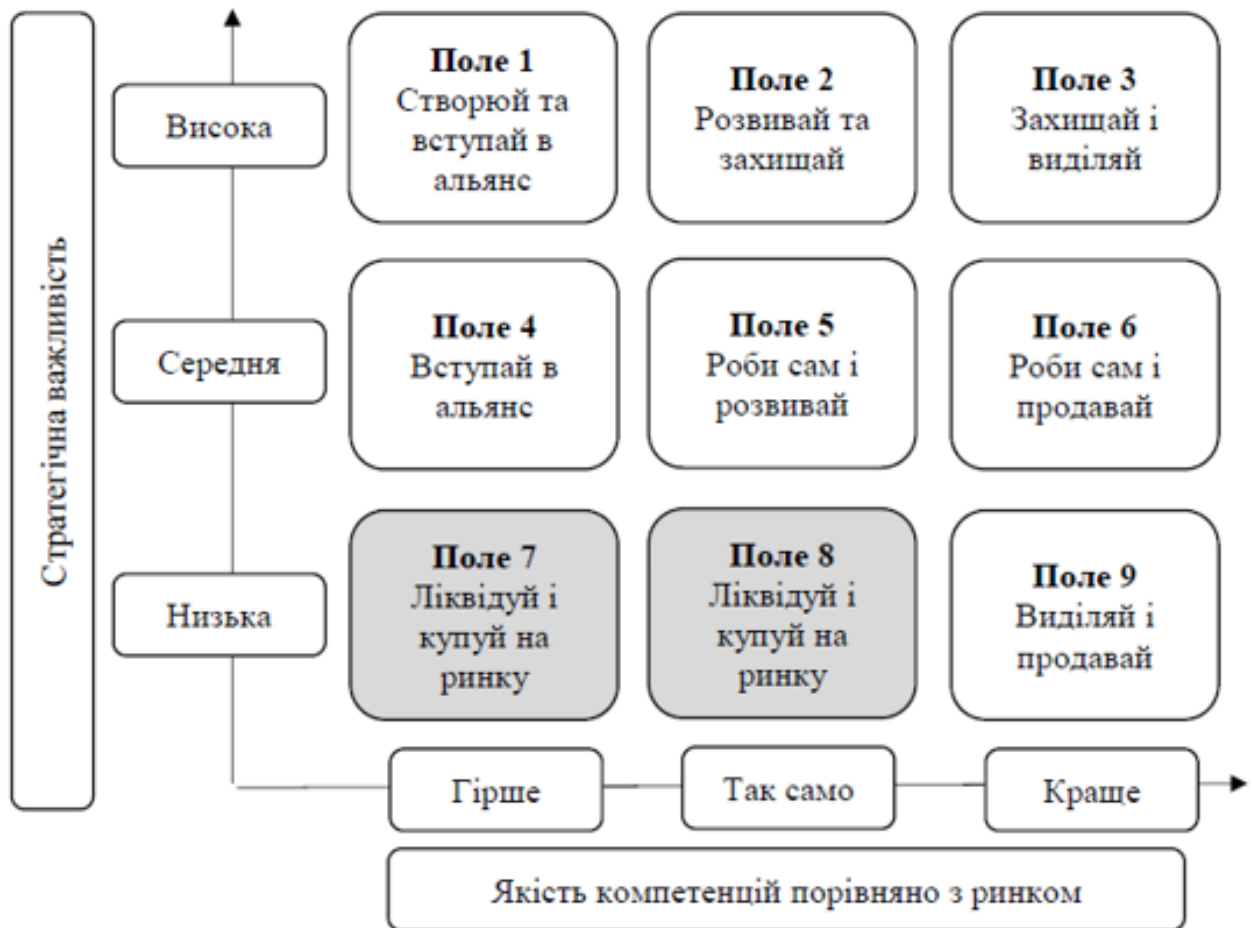


Рисунок 1.8 – Матриця аутсорсингу Д.В. Хлебнікова

Джерело: розроблено автором на основі [30, 31]

Окрім цих матриць, В.О. Іваненко та С.М. Лайчук [30] виділяють матрицю IBS, матрицю Б.О. Анікіна та І.Л. Рудої, матрицю Н.К. Моїсєєвої, О.М. Малютіної та І.О. Москвіної, матрицю доцільності виробничого аутсорсингу О.Г. Ісавніна та І.І. Фархутдинова.

Для прийняття рішення по аутсорсингу допоміжних або непрофільних функцій варто користуватись матрицею IBS, що запропоновано Митрофановою О.В. та зображено на рисунку 1.9. Ця матриця орієнтована на такі фактори, як:

- стратегічні пріоритети;
- економічна ефективність;
- можливість управління послугами, переданими на аутсорсинг;
- надійність і ризику.

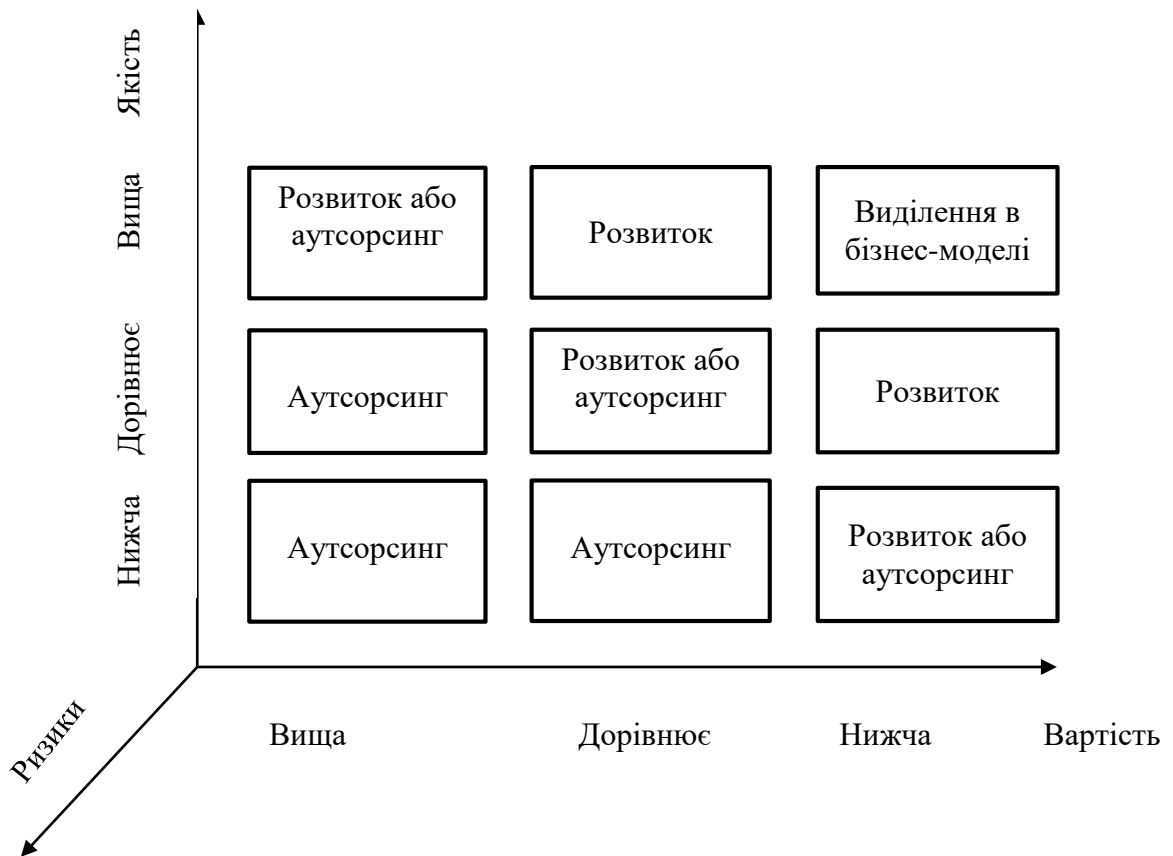


Рисунок 1.9 – Матриця аутсорсингу для допоміжних або непрофільних функцій

Джерело: розроблено автором на основі [30]

З огляду на вказані напрямки, матриця дозволяє прийняти чотири варіанти вирішення питання:

- аутсорсинг – придбання послуг на ринку та відмова від реалізації власними підрозділами;
- розвиток – оптимізація бізнес-функцій для підвищення якості послуги або зниження її вартості;
- розвиток або аутсорсинг – варіант, що припускає обидва рішення і визначається політикою компанії щодо бізнес-функції;
- виділення бізнес-функції в окремий бізнес-напрямок, оскільки вона є конкурентоспроможною.

Принципи побудови та використання матриць в загальному схожі, що дозволяє обирати між ними потрібний варіант керуючись пріоритетами та

інтересами конкретної компанії та її керівництва. Проте як недолік застосування «матриць аутсорсингу» варто зазначити їх двофакторність. Як зазначалося раніше, даний підхід простий в розумінні, проте дещо примітивний і не дозволяє виконати усесторонній аналіз доцільності аутсорсингу. Але поєднання деяких підходів, на нашу думку, – це найкращий варіант прийняття рішень.

Рішення щодо того, які процеси передаються на аутсорсинг, приймається на основі маркетингових досліджень – аналіз ринку послуг, стандартизація та регламентація процесу, який може бути переданий на аутсорсинг, визначається його конкурентна та стратегічна значимість, межі, проводиться оцінка доцільності передачі даного процесу на аутсорсинг.

Якщо рішення щодо аутсорсингу прийняте, наступний етап зводиться до розробки варіантів реалізації аутсорсингу та оцінки їх ефективності. На даному етапі вирішується питання про вибір варіантів реалізації аутсорсингу. В основу покладена оцінка можливих переваг та недоліків, пов'язаних з реалізацією аутсорсингу. Саме на цих питаннях ми зосередимось у наступному розділі роботи.

Для оцінки сценарію аутсорсингу використовують підхід релевантних та нерелевантних витрат. Відповідно до цього, витрати (доходи) поділяються на релевантні, читай значимі для прийняття рішення, і нерелевантні, читай несуттєві. В результаті підприємство має порівняння корисного та шкідливого ефекту реорганізації та має прийняти остаточне рішення про аутсорсинг. Релевантний підхід має концентрувати увагу після прийняття відповідного управлінського рішення тільки на важливій інформації та має пришвидшити прийняття обґрунтованого рішення.

Отже, в сучасній теорії є не лише помірковані та протестовані на практиці способи впровадження різноманітних форм аутсорсингу, але й досвід обґрунтування управлінських рішень щодо його доцільності – методики прийняття підприємством безпосередньо рішення про аутсорсинг.

1.3 Вплив аутсорсингу бізнес-процесів на ефективність підприємства

У сучасному бізнес-середовищі аутсорсинг перетворився на важливий компонент стратегій розвитку багатьох компаній. Проте, незважаючи на його широке використання, існує кілька проблематичних аспектів, які потребують ретельного аналізу та дослідження. По-перше, необхідно з'ясувати, як аутсорсинг впливає на оперативну та стратегічну ефективність бізнесу, враховуючи різні галузі та масштаби підприємств. Крім того, слід оцінити економічні переваги та ризики, пов'язані з аутсорсинговими ініціативами.

З одного боку, аутсорсинг може допомогти знизити витрати та забезпечити доступ до високоспеціалізованих ресурсів, з іншого – існує небезпека втрати контролю над ключовими процесами, виникнення проблем з якістю та збереженням конфіденційності. Також актуальним залишається питання вибору між місцевим та глобальним аутсорсингом, кожен з яких має свої особливості.

Додатково важливо забезпечити ефективну інтеграцію аутсорсингових процесів у загальну стратегію компанії, зберігаючи при цьому гнучкість та здатність адаптуватися до змін на ринку. Тому необхідно розробити комплексний підхід до управління аутсорсинговими відносинами, який включав би критерії вибору постачальників, методи контролю якості та управління ризиками.

Враховуючи різноманітність його форм, аутсорсинг може бути класифікований по-різному [33]. Двома основними видами є капітальний та контрактний аутсорсинг. Капітальний аутсорсинг характеризується процесом, в якому окремі функції або сегменти діяльності підприємства передаються дочірній компанії, котра приймає на себе відповідальність за виконання цих завдань. Такий підхід, що зберігає підпорядкування обох сторін одній фінансовій структурі, часто називають внутрішнім аутсорсингом. З іншого боку, контрактний аутсорсинг, що є більш розповсюдженим, передбачає делегування певних операцій зовнішнім організаціям або спеціалістам, не

пов'язаним з первинною структурою компанії.

Функціональний аутсорсинг фокусується на передачі обов'язків у визначених сегментах діяльності від компанії-замовника до постачальника послуг, основна сфера діяльності якого відрізняється від делегованих завдань. Цей підхід уможливорює делегування функцій кваліфікованим фахівцям у відповідній галузі, використовуючи їхні спеціалізовані знання, інфраструктуру та ресурси. Основною ціллю такого виду аутсорсингу є мінімізація організаційних та витратних зобов'язань для замовника [33, 42].

Сучасні науковці [34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44], що досліджують це питання, пропонують розподіл пропозицій стосовно аутсорсингу на дві групи:

- передачу бізнес-процесів або їх функцій підрядній стороні;
- оптимізацію бізнес-процесів підприємства.

Узагальнюючи думки дослідників, аутсорсинг - це стратегія управління підприємством, а не просто вид партнерської взаємодії підприємств [35]. Враховуючи вищезазначене| вважаємо, що сутність аутсорсингу полягає в зосередженні всіх ресурсів (матеріальних, фінансових, людських тощо) на реалізації ключових бізнес-процесів та основних торговельно-технологічних операцій підприємства, а допоміжні бізнес-процеси та функції передати для виконання іншому підприємству (підряднику), який функціонує в потрібній галузі. Саме з цих позицій, аутсорсинг виглядає доцільним як одна з найпривабливіших бізнес-моделей.

Саме аутсорсинг бізнес-процесів є найбільш глибокою формою аутсорсингу, що передбачає досить тісну взаємодію між партнерами та, як правило, не має часових обмежень та фіксованого бюджету [34].

Згідно з результатами досліджень [34, 35, 37], здебільшого на аутсорсинг передаються допоміжні та управлінські бізнес-процеси, або їх окремі підпроцеси/функції (бухгалтерський облік, правова підтримка, сервісні та ремонтні функції тощо). Але можливо передавати й окремі основні бізнес-процеси або підпроцеси. Так, серед основних бізнес-процесів можуть

передаватися на аутсорсинг транспортування продукції, якщо це є доцільним з точки зору фінансів, певні маркетингові дослідження, якщо це забезпечує більш високий їх рівень і, відповідно, результат.

Слід зазначити, що застосування аутсорсингу бізнес-процесів практично не відрізняються з точки зору ефективності від аутсорсингу окремих завдань. В обох випадках основна мета аутсорсингу зводиться до зниження витрат, що досягається за рахунок більш високої компетенції підрядника в бізнес-процесах, що передаються йому на реалізацію. Однак, економічна доцільність у разі аутсорсингу бізнес-процесів є більш значною, вона досягається в довгостроковому періоді та потребує більшої професійної підготовки виконавців.

Відоме твердження [34, 41, 42, 46, 47, 48, 49, 50], що в окремих випадках стимулом до застосування аутсорсингу бізнес-процесів є прагнення досягти зниження витрат, зробити цей процес більш контрольованим та прогнозованим. Виявлено, що у діяльності підприємств це досягається завдяки економічно обґрунтованим фінансовим умовам, що регламентуються договором про гарантований рівень сервісу (SLA). Проаналізовані дослідження дозволили виявити, що до стримуючих чинників широкого застосування аутсорсингу бізнес-процесів відносять певну складність у реалізації - передати сторонньому підряднику не просто конкретні завдання або функції, а цілісні бізнес-процеси.

Внаслідок цього, для підприємства-замовника практично завжди існує певна вірогідність комерційного ризику, що пов'язаний з якістю та безпекою робіт та послуг, які надаються підрядником. Таким чином, даний вид аутсорсингу вимагає економічного обґрунтування та попереднього глибокого аналізу при виборі підрядника, а також ретельного дослідження умов для адаптації та оптимізації бізнес-процесів до моменту їх передачі на аутсорсинг. У міжнародній практиці існує безліч різновидів аутсорсингу бізнес-процесів, багато з яких успішно застосовуються в Україні. В залежності від спеціалізації підприємств їх комерційні, управлінські, логістичні та інші функції, що передаються стороннім підприємствам, можуть суттєво відрізнятися.

Ринок аутсорсингу в Україні охоплює широкий спектр галузей та сфер діяльності. Деякі з найбільш поширених сфер, де аутсорсинг широко використовується розглянуто в таблиці 1.2. Зазначені галузі демонструють різноманітність сфер, де аутсорсинг може бути використаний для підвищення ефективності, зниження витрат та покращення якості послуг.

Підсумовуючи вищесказане, співпраця з зовнішніми провайдерами дозволяє компаніям зосередитися на своїх ключових бізнес-функціях та оптимізувати управління. Це не тільки посилює внутрішню спеціалізацію, але й може пропонувати послуги за меншу вартість порівняно з витратами на розвиток та утримання внутрішньої команди. Такий підхід до аутсорсингу є економічно вигідним і сприяє концентрації на стратегічних аспектах бізнесу, що є ключовою перевагою співпраці з зовнішніми постачальниками.

Таблиця 1.2 – Структура аутсорсингу бізнес-процесів в Україні

Галузь	Застосування
Інформаційні Технології (ІТ)	Ця галузь є однією з найбільш поширених у аутсорсингу. Це може включати розробку програмного забезпечення, підтримку та управління ІТ-інфраструктурою, обробку даних та інше
Облік та Фінанси	Багато компаній вибирають аутсорсинг фінансових послуг, включаючи бухгалтерський облік, підготовку податкових звітів, платіжну обробку, аудит тощо
Клієнтський Сервіс	Аутсорсинг центрів обслуговування клієнтів, включаючи телефонну підтримку, електронну пошту та чат-підтримку, є досить поширеним у багатьох галузях.
Людські Ресурси (HR)	Аутсорсинг завдань, пов'язаних з управлінням персоналом, включаючи набір працівників, обробку зарплат, навчання та розвиток, а також управління пільгами
Маркетинг/Реклама	Компанії часто вдаються до аутсорсингу для проведення рекламних кампаній, цифрового маркетингу, створення контенту, оптимізації для пошукових систем (SEO) та управління соціальними медіа.
Виробництво	Особливо у виробничому секторі, компанії часто аутсорсингують певні виробничі процеси або компоненти для оптимізації витрат та підвищення ефективності.
Логістика	Управління ланцюгами постачання, транспортування, складське господарство, та розподіл також є популярними сферами для аутсорсингу
Правове забезпечення	Аутсорсинг юридичних послуг, захист прав у відповідних інстанціях
Сфера інформаційного та сервісного забезпечення	Аутсорсинг консалтингових послуг, посередницька та представницька діяльність, аутсорсинг гарантійного та пост гарантійного обслуговування

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Розглянемо детальніше переваги аутсорсингу у таблиці 1.3. Аутсорсинг може приносити багато переваг, але його ефективність залежить від вибору постачальника послуг та належного управління процесом аутсорсингу.

Таблиця 1.3 – Переваги використання аутсорсингу

Перевага	Сутність
Оптимізація витрат	Завдяки ефекту масштабу постачальники можуть надавати послуги за конкурентоспроможними цінами, що дозволяє замовнику уникнути необхідності працевлаштування співробітників для виконання певних завдань, а розрахунки, зазвичай, проводяться через податковий рахунок.
Концентрація керівництва та персоналу на основному бізнесі	Підприємство концентрує увагу і зусилля на основних процесах, чим підвищує ефективність саме основного напрямку діяльності
Покращення різних процесів	Аутсорсинг може сприяти професійному обслуговуванню різних процесів, одночасно знімаючи навантаження замовника щодо їх керування та контролю.
Відсутність потреби у додатковому робочому просторі	Замовнику не потрібно організовувати додаткове робоче місце, що лежить у відповідальності зовнішньої компанії.
Покращення якості обслуговування клієнта, послуг або продуктів	У разі надання послуг на відповідному рівні з боку зовнішнього суб'єкта, аутсорсинг може призвести до покращення якості обслуговування клієнтів, продуктів або послуг.
Доступ до зовнішніх ресурсів, експертного know-how, передових технологій	Аутсорсинг дозволяє користуватися знаннями та ресурсами фахівців, передовими технологіями та експертними знаннями, до яких замовник може не мати можливості власними силами
Конкурентоспроможність та продуктивність	Аутсорсинг може допомогти зберегти або підвищити рівень конкурентоспроможності та продуктивності компанії завдяки доступу до спеціалізованих послуг та технологій
Поділ відповідальності	У випадку виникнення несподіваних проблем аутсорсинг дозволяє поділитися відповідальністю з зовнішнім постачальником послуг, що може бути корисним для замовника.

Джерело: розроблено автором на основі [33, 43]

Після розгляду переваг, розглянемо недоліки і ризики, які можуть виникнути при користуванні аутсорсинговими послугами, та наведемо їх у таблиці 1.4. Таким чином, перед прийняттям рішення про аутсорсинг необхідно обов'язково враховувати зазначені недоліки та ризики і ретельно планувати процес впровадження аутсорсингу.

Таблиця 1.4 – Недоліки і ризики аутсорсингу

Недоліки	Сутність
Втрата контролю	Однією з основних проблем аутсорсингу є можливість втрати контролю над процесами, які знаходяться під контролем зовнішнього підрядника. Організація може виявити, що не має повного розуміння або впливу на те, як виконуються певні завдання
Конфіденційність і безпека даних	Передача конфіденційної інформації підрядникам може призвести до ризику витоку даних або порушення конфіденційності
Загроза відриву керівної ланки від бізнес-практики	Якщо всі питання менеджерів вирішують інші (аутсорсери), то навіть прикладати зусилля для аналізу ситуації, для підготовки рішень та підвищення власної кваліфікації
Навчання чужих спеціалістів замість своїх	Спеціалісти аутсорсера навчаються новим кейсам, отримують новий досвід на кейсах вашого підприємства. При цьому спеціалісти підприємства нічому новому не навчаються.
Проблеми з комунікацією	Віддалена комунікація з підрядниками може створювати труднощі в обміні інформацією та спричиняти непорозуміння
Втрата місцевих робочих місць	Аутсорсинг може впливати на зайнятість в місцевих галузях, оскільки деякі робочі місця можуть бути переміщені за кордон.
Відсутність контролю над якістю	Організація може не мати повного контролю над якістю послуг, які надаються підрядником, що може впливати на задоволеність клієнтів
Ризики щодо завершення проекту	Якщо підрядник не зможе завершити проект або він буде завершений з порушенням строків, це може призвести до втрати часу і ресурсів.
Співмірність інтересів	Інтереси організації і підрядника можуть не завжди співпадати, що може створювати конфлікти та труднощі в управлінні відносинами
Залежність від зовнішніх факторів	Аутсорсинг може робити організацію залежною від зовнішніх факторів, таких як робота підрядників, їхній графік і ресурси. Проблеми у роботі підрядника можуть вплинути на здатність організації виконувати свої функції

Джерело: розроблено автором на основі [33, 43]

Для визначення ефективності реалізації аутсорсингу бізнес-процесів підприємства доцільно проаналізувати підходи оцінки аутсорсингу. При впровадженні проектів із аутсорсингу необхідно окремо оцінити ефект його реалізації. Для цього доцільно використовувати методи оцінки ефективності впровадження аутсорсингу (матричні, економічні, графічні тощо). Загальна оцінка ефективності впровадження аутсорсингу можна визначити, як різницю між сумою витрат на виконання бізнес-процесу

власними силами та сумою витрат на аутсорсинг. В результаті порівняння підприємство робить висновок: якщо вартість самостійного виконання процесу перевищує вартість його придбання, то аутсорсинг ефективний, а от якщо навпаки – то неефективне. Таким чином, для підвищення ефективності діяльності підприємств пропонується використовувати аутсорсинг бізнес-процесів або його складових та відмови від власного виконання неефективних бізнес-процесів або їх складових.

Висновки за розділом 1

Офіційне визначення поняття аутсорсинг – це угода, згідно з якою підприємство доручає аутсорсеру виконати роботи, частину або повний бізнес-процес, надання послуг з виконання певних допоміжних функцій. На зараз, це одна з успішних бізнес-моделей, що дозволяють зменшити витрати, підвищити продуктивність та сприяти досягненню більш відчутних конкурентних переваг. Аутсорсинг бізнес-процесів має свої переваги, недоліки, особливості, передумови та ризики. Ця методика успішно застосовується стосовно таких видів діяльності як бухгалтерія, фінанси, ІТ-послуги, правова сфера, логістика, маркетинг, реклама, дистриб'юторські послуги, транспорт, підбір кадрів, організація харчування та інших. Найбільш часто зустрічаються фінансовий, бухгалтерський, логістичний, правовий та ІТ-аутсорсинг. Класифікують види аутсорсингу в залежності від способу його організації та повноважень, що передаються сторонній організації. Офшоринг – це форма аутсорсингу, при якій виконавець і замовник перебувають на території різних країн, при цьому підрядник є підрозділом або дочірньою організацією замовника. Офшорні операції здійснюються з метою передачі підрядникам постачальників/споживачів у віддалених країнах.

Запровадження аутсорсингу на підприємстві змінює його структуру, тому

таке рішення є стратегічно важливим. Механізм реалізації аутсорсингу представляє собою певну систему з низки структурних елементів. На першому етапі проводиться стратегічний аналіз цілей і завдань аутсорсингу. Для прийняття рішення щодо виділення непрофільних активів його керівництву потрібно сформулювати майбутню нову структуру підприємства. Віт так на основі методів стратегічного аналізу проводиться SWOT аналіз діяльності підприємства і розробляється стратегія його розвитку. Прийняття рішення щодо аутсорсингу певних бізнес-процесів або його складових приймається на основі «матриці аутсорсингу» – найбільш поширеного аналітичного інструменту попередньої оцінки аутсорсингу.

Окрім цього, в прийнятті рішення допомагають аналіз ринку послуг, стандартизація та регламентація процесу, який може бути переданий на аутсорсинг, визначається його конкурентна та стратегічна значимість, межі, проводиться оцінка доцільності передачі даного процесу на аутсорсинг.

Якщо рішення щодо аутсорсингу прийняте, наступний етап зводиться до розробки варіантів реалізації аутсорсингу та оцінки їх ефективності. На даному етапі вирішується питання про вибір варіантів реалізації аутсорсингу. В основу покладена оцінка можливих переваг та недоліків, пов'язаних з реалізацією аутсорсингу. Для оцінки варіанту аутсорсингу можна використати методики релевантних та нерелевантних витрат. Відповідно до цієї методики, витрати (доходи) поділяються на релевантні, тобто значимі для прийняття конкретного рішення, і нерелевантні або несуттєві. В результаті компанія отримує співставлення позитивного та негативного ефекту реорганізації і приймає кінцеве рішення про аутсорсинг. Релевантний підхід забезпечує концентрацію уваги після прийняття управлінського рішення лише на важливій інформації та дозволяє прискорити процес прийняття обґрунтованого рішення.

Представлені результати дослідження доповнюють теоретичні надбання у сфері управління підприємством на основі аутсорсингу бізнес-процесів та можуть бути підґрунтям подальших наукових досліджень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДОЦІЛЬНОСТІ АУТСОРСИНГУ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його перспектив на ринку

АТ «Новий Стиль» – це підприємство з повним циклом виробництва, що спеціалізується на виготовленні офісних меблів, крісел та стільців. Компанія «Новий Стиль» вже 25 років є успішним українським виробником меблів і є лідером у виробництві офісних крісел та стільців у СНД та Східній Європі, її продукція споживається у 20 країнах світу [51].

Один із ключових принципів компанії — це висока якість продукції. Усі вироби АТ «Новий Стиль» створені з використанням сучасних матеріалів і передових технологій, що гарантує їхню міцність і комфорт. Компанія має декілька своїх власних лабораторій, де комплектуючи власного виробництва, а також готова продукція проходить тестування на відповідність світовим стандартам.

АТ «Новий Стиль» постійно модернізує свої технології та оновлює дизайн продукції, що дає можливість створити меблі, які є найсучаснішим трендом у сфері інтер'єрного дизайну не тільки на ринку України, але й далеко поза її межами.

Товариство пропонує на вибір понад 250 моделей стільців і крісел і ще сотні їх модифікацій на додачу. Тому кожен потенційний клієнт може вибрати саме ті функціональні особливості, колірні рішення, дизайн і конструкцію, які потрібні саме йому [51].

Приватне акціонерне товариство «Новий Стиль» (скорочено АТ) є акціонерним товариством, яке зареєстроване в 2003р і діє в Україні відповідно

до чинного законодавства.

Згідно з Законом України «Про акціонерні товариства», акціонерне товариство – це господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями. Приватне акціонерне товариство, на відміну від публічного, не може здійснювати публічну пропозицію власних акцій [3].

Основними видами економічної діяльності АТ «Новий Стиль» є:

- основний вид діяльності – виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі (код КВЕД 31.01);
- ткацьке виробництво (13.20);
- виробництво труб, порожніх профілів і фітінгів зі сталі (24.20);
- виробництво кухонних меблів (31.02);
- виробництво інших меблів (31.09);
- оптова торгівля меблями, килимами і освітлювальним приладдям (46.47);
- неспеціалізована оптова торгівля (46.90);
- роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям чи іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах (47.59).

Продаж товарів здійснюється як на ринку України (переважно, крупним торговим мережам), так і за кордон.

Середня кількість працівників за 2021 та 2020 роки складала 1445 та 1591 осіб відповідно. За станом на 2024 рік кількість працівників 615.

Товариство знаходиться в м. Харкові, Григорівське шосе, будинок 88.

АТ «Новий Стиль» має лінійно-штабну організаційну структуру. Вона включає в себе лінійну структуру, що відображає послідовний порядок виконання робіт, і штабну структуру, що відповідає за планування, координацію та контроль за діяльністю підприємства [52].

У лінійно-штабній структурі підприємства керівництво поділяється на дві складові: лінійні підрозділи та штабні підрозділи.

Лінійні підрозділи – це ті підрозділи підприємства, що безпосередньо

займаються виробництвом продукції або наданням послуг та мають чітко визначені функції та повноваження, відповідають за виконання певної частини робіт в рамках загальної стратегії підприємства.

Штабні підрозділи – це підрозділи, які не мають безпосереднього зв'язку з виробництвом, але виконують підтримуючі функції. Серед штабних підрозділів можна виділити такі відділи: охорона праці, фінансовий, відділ персоналу, бухгалтерія, відділ підтримки користувачів, відділ організаційної роботи та інші відділи, які забезпечують операційну діяльність підприємства.

Особливістю лінійно-штабної структури є те, що лінійні підрозділи звітуватимуть про свою діяльність безпосередньо до свого безпосереднього начальника, а штабні підрозділи – до вищого керівництва.

Згідно [52], де згадується рейтинг, що зображено на рисунку 2.1, станом на 2023 рік АТ «Новий Стиль» входить в п'ятірку виробників меблів в Україні.



Рисунок 2.1 – Рейтинг виробників меблів України 2023 рік

Джерело: Стаття в журналі *Forbs Україна* [55]

Для оцінки перспектив підприємства на ринку проведемо PEST-аналіз та

SWOT-аналіз АТ «Новий Стиль».

PEST-аналіз є інструментом, який використовується для оцінки зовнішнього середовища бізнесу. Аббревіатура «PEST» означає політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. PEST-аналіз допомагає бізнесу розуміти зовнішні чинники, які можуть впливати на його діяльність, і оцінювати ризики та можливості на ринку. Для цього здійснюється оцінка впливу кожного з факторів на бізнес окремо.

Розшифровка даної аббревіатури має наступний вигляд [53]:

- політичні фактори (P): оцінюється вплив законодавства, податків, регулювання, стабільності політичної ситуації на діяльність бізнесу;
- економічні фактори (E): оцінюється вплив інфляції, безробіття, рівня доходів, валютних курсів і економічної стабільності на діяльність бізнесу;
- соціальні фактори (S): оцінюється вплив демографії, культури, громадської думки, тенденцій та звичок споживачів на діяльність бізнесу;
- технологічні фактори (T): оцінюється вплив нових технологій, рівня інновацій, доступності технологій та інфраструктури на діяльність бізнесу.

PEST-аналіз дозволяє бізнесу зробити стратегічні рішення на основі цих оцінок та адаптуватися до змін на ринку максимально використовувати можливості, які надає зовнішнє середовище.

За допомогою PEST-аналізу здійснюється аналіз макросередовища компанії, що дозволяє розробити фінансову стратегію, що відповідає б умовам макросередовища. PEST-аналіз виступає як певна складова SWOT-аналізу, що належить до методів встановлення факторів непрямого впливу зовнішнього середовища, від яких залежить формування можливостей та загроз для підприємства [54].

Частота проведення PEST-аналізу може відрізнятися в залежності від бізнесу і ситуації на ринку. Зазвичай компанії проводять PEST-аналіз періодично, щоб оцінити зовнішнє середовище та зрозуміти, які зміни відбуваються на ринку, і як вони можуть впливати на бізнес.

PEST-аналіз для АТ «Новий Стиль» подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз – оцінка зовнішнього середовища підприємства АТ «Новий Стиль»

<p>Політичні фактори (Р)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення бойових дій на території України 2. Консолідація політичних сил 3. Співпраця України з країнами ЄС 4. Значний рівень корупції 	<p>Економічні фактори (Е)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження реального ВВП на душу населення 2. Скорочення промислового виробництва та виготовлення товарів широкого вжитку 3. Руйнування інфраструктури 4. Коливання валютного курсу
<p>Соціальні фактори (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання рівня безробіття 2. Зменшення чисельності населення 3. Зростання рівня міграції, в т. ч. трудових ресурсів 4. Зміна споживчих переваг споживачів 5. Зниження купівельної спроможності населення 	<p>Технологічні фактори (Т)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення кількості спеціалістів, які виконують наукові та науково-технічні роботи 2. Зростання рівня цифровізації суспільства 3. Збільшення фінансування наукових та науково-технічних робіт

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи отримані результати в таблиці 2.1, можна зробити наступний висновок: стан зовнішнього середовища знаходиться в стані коливання через політичну, економічну та соціальну нестабільність, спричинену проведенням військових дій на території України. На дані фактори підприємство не має прямого впливу і вимушене адаптуватися для забезпечення подальшого власного функціонування.

SWOT-аналіз (або аналіз внутрішнього середовища) – це метод, що використовується для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів.

SWOT-аналіз розшифровується наступним чином [54]:

– S (Strengths) – сильні сторони. Це можуть бути унікальні переваги компанії, що відрізняють її від конкурентів, або високий рівень досвіду та компетенцій у персоналу. Сильні сторони – це те, що дозволяє компанії відрізнитися від конкурентів, а також робити більш ефективну та конкурентоспроможну діяльність;

– W (Weaknesses) – слабкі сторони. Слабкі сторони – це недоліки, які знижують конкурентну спроможність компанії. Наприклад, це можуть бути недостатня реклама, обмежений бюджет, відсутність кваліфікованих

працівників або неефективна організація бізнес-процесів;

– (Opportunities) – можливості. Можливості – це фактори, які дозволяють компанії зростати та розвиватися. Це можуть бути нові ринки, технології або додаткові послуги чи продукти, які компанія може запропонувати своїм клієнтам;

– Т (Threats) – загрози. Загрози – це небезпеки, які можуть поставити під загрозу діяльність компанії. Це можуть бути зміни в законодавстві, економічні кризи, конкуренція на ринку, висока вартість сировини або негативний імідж компанії.

SWOT-аналіз застосовується для оцінки потенціалу бізнесу та виявлення його конкурентної позиції на ринку. За його допомогою можна знайти способи збільшення прибутку та зменшення ризиків.

SWOT-аналіз може бути проведений під час внутрішньої ревізії компанії або під час зміни керівництва. У таких випадках, SWOT-аналіз дозволяє новому керівництву оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що впливають на діяльність компанії.

Після проведення SWOT-аналізу керівництво підприємства може розробити стратегію, що базується на виявлених сильних сторонах та можливостях, щоб збільшити конкурентоспроможність свого бізнесу та зменшити ризики відносно зовнішніх загроз та слабкостей внутрішнього середовища. SWOT-аналіз АТ «Новий Стиль» подано в таблиці 2.2.

Аналіз наведений в таблиці 2.2 дозволяє зробити наступні висновки: сильними сторонами підприємства є лідерство підприємства на ринку крісел та стільців на ринку України та велика частка на ринку Східної Європи; широкий та глибокий асортимент товарів дозволяє підібрати продукцію на власний смак та запланований бюджет; так як компанія співпрацює з бізнесом (B2B), для замовників великих партій продукції передбачено спеціальний конфігуратор, де замовник може на власний розсуд вибрати матеріали, з яких буде виготовлено бажану продукцію, і обговорити дизайн товару з представниками підприємства; АТ «Новий Стиль» позиціонує себе як виробник якісної продукції, яка є

визнаною серед споживачів. Водночас є слабкі сторони: залежність від іноземних постачальників деталей, підвищений рівень зносу обладнання, негнучке положення через масштабні розміри й велику чисельність персоналу та залежність від материнської компанії.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз – оцінка внутрішнього середовища підприємства АТ «Новий Стиль»

<p>Сильні сторони (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Займає велику частку на ринку крісел України та Східної Європи 2. Наявність повного циклу виробництва продукції 3. Глибокий та широкий асортимент 4. Можливість замовлення кастомного дизайну продукту 5. Визнана якість продукції серед споживачів 	<p>Слабкі сторони (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від іноземних постачальників спеціальних деталей 2. Негнучкість товариства, неможливість швидко адаптуватися до непередбачуваних змін через масштабність підприємства 3. Залежність від політики материнської компанії 4. Підвищений рівень зносу обладнання
<p>Можливості (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нові ринки збуту 2. Розширення асортименту 3. Придбання або виготовлення нового обладнання на виробництві 	<p>Загрози (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільна воєнно-політична ситуація в Україні 2. Значна конкуренція на ринку 3. Зміна споживчих переваг на користь інших видів крісел чи стільців 4. Зміна доходів внаслідок коливання валютного курсу й знецінення національної валюти

Джерело: розроблено автором

Можливості підприємства: подальші спроби виходу на нові ринки збуту; модернізація наявних основних засобів для зниження собівартості продукції та зменшення праце-годин на виробництво товарної одиниці (підвищення ефективності); розширення наявного асортименту та виведення нових флагманів крісел та стільців на ринок.

Загрози підприємства: воєнно-політична ситуація в Україні спричинила значні зрушення серед усіх суб'єктів бізнесу, особливо досліджуваного підприємства АТ «Новий Стиль», оскільки підприємство розташоване в м. Харкові, та протягом перших місяців військових дій не мала змоги відносно безпечно функціонувати й вести підприємницьку діяльність. Іншою загрозою може стати поява нових, «великих» конкурентів, які можуть зайти на

український споживчий ринок меблів та витіснити товариство з першого місця в загальній частці даного ринку. Варто зазначити, що коливання валютного курсу та фінансова залежність від іноземних валютних фондів та партнерів дуже негативно впливають на доходи підприємства.

Отже, АТ «Новий Стиль» займає вагомe місце на ринку виробників меблів в Україні та має серйозні перспективи для подальшого зміцнення своїх позицій та нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції.

2.2 Аналіз техніко-економічних показників та передумов організації аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві

Аналіз діяльності компанії АТ «Новий Стиль» передбачає використання економічного підходу з метою підтримки виконання планів самого підприємства та його структурних підрозділів. Основна мета полягає в стимулюванні подальшого розвитку та удосконалення економічної ефективності завдяки розробці оптимальних управлінських рішень. Основна мета цього завдання полягає в виявленні проблемних місць функціонування підприємства, а також формування пропозицій щодо реінжинірингу процесів підприємства, що дозволило б підвищити економічну ефективність його функціонування. А саме, зменшення постійних витрат, виявленні потенційних резервів та в підсумку збільшення економічного ефекту господарської діяльності.

Дослідження аналітичних даних щодо діяльності підприємства буде проводитися на основі внутрішньої звітності організації за період з 2019 року до 2023 року включно, досліджуватись будуть саме річні показники.

Представимо у таблиці 2.3 та на рисунку 2.2 показники реалізації продукції.

Таблиця 2.3 – Показники збутової діяльності АТ «Новий Стиль»

Рік	Обсяг продажів, млн. грн	Маржинальний дохід, млн. грн	Рентабельність, %
2019	1350	428	32
2020	1250	410	33
2021	1350	432	32
2022	715	250	35
2023	1020	370	36

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

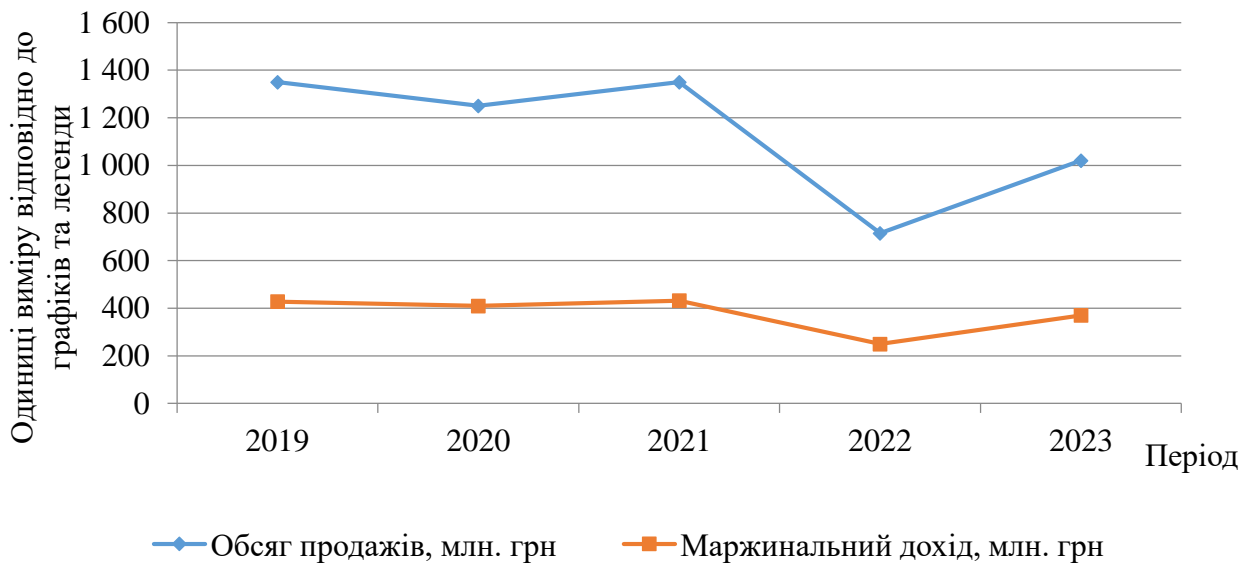


Рисунок 2.2 – Показники збутової діяльності АТ «Новий Стиль».

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Як видно з результатів, рентабельність збутової діяльності знаходиться на постійному рівні, що свідчить про стабільність господарської політики підприємства. Також, з цифр чітко видно вплив карантинних заходів у 2020, які спричинили спад обсягів реалізації продукції, а також стану війни, що розпочався у 2022 році і триває досі. Це спричинило зупинку діяльності підприємства більш ніж на 3 місяці (березень–травень 2022 року).

Представимо у таблиці 2.4 та на рисунку 2.3 показники виробничої діяльності підприємства. Як видно з цифр, вплив карантинних заходів у 2020–2021 роках та стану війни у 2022–2023 роках також мав місце і відчутно вплинув на показники, що аналізуються.

Таблиця 2.4 – Показники виробничої діяльності АТ «Новий Стиль»

Рік	Обсяг виробленої продукції, млн. шт	Фонд робочого часу виробничих працівників, тис. год
2019	99	1680
2020	88	1510
2021	72	1390
2022	23	486
2023	27	686

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

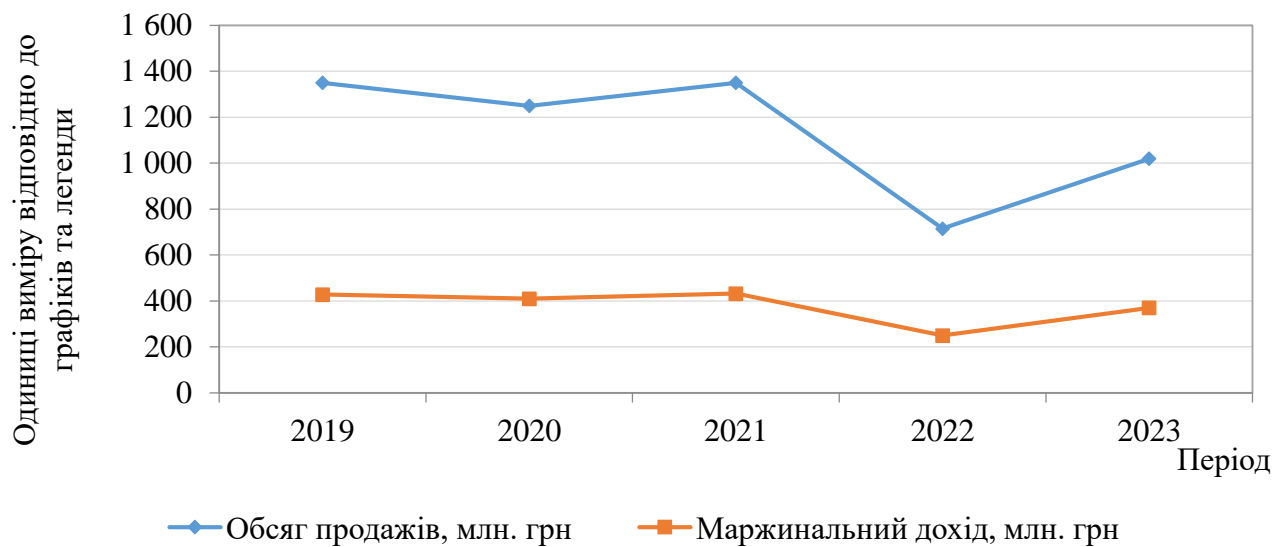


Рисунок 2.3 – Показники виробничої діяльності АТ «Новий Стиль»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Спробуємо проаналізувати три останні роки і частково 2024 рік та виконати перерахунок показників з рокових на місячні, щоб нівелювати період простою на початку 2022 року. Отримали наступну таблицю основних показників діяльності підприємства – таблиця 2.5. Та побудуємо відповідні графіки, що зображено на рисунку 2.4.

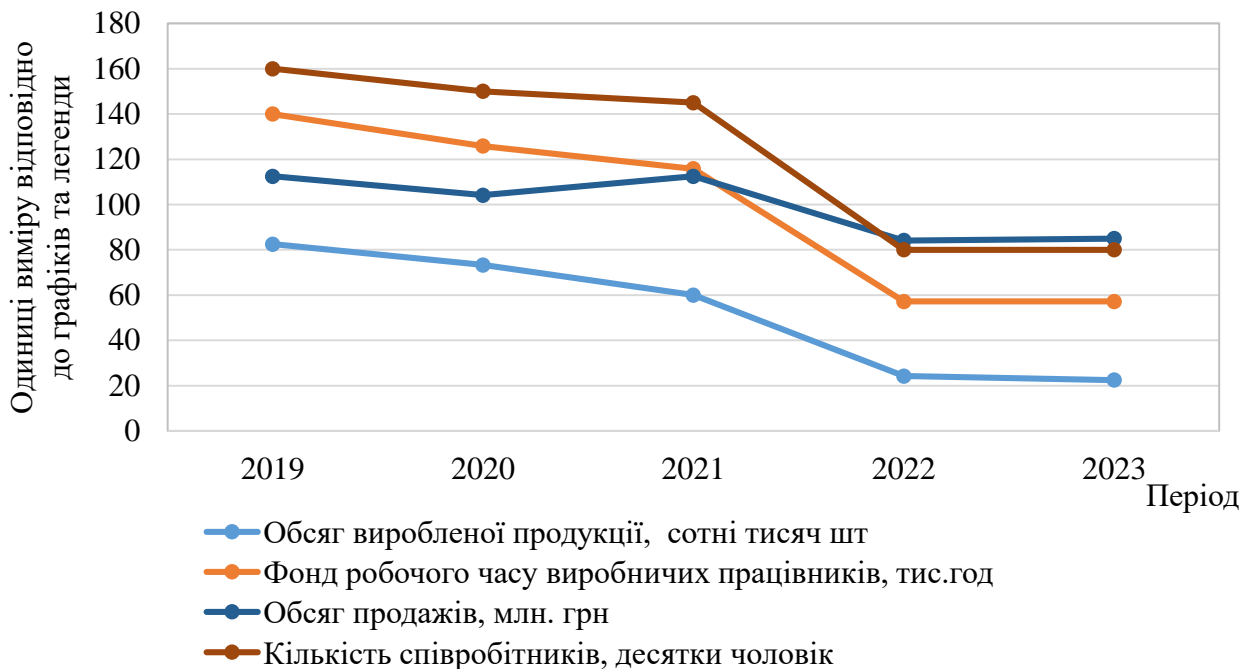
Аналіз останніх даних показує, що за період активної фази війни (2022–2023) діяльність підприємства стабілізувалась. Але загальний економічний стан, порівняно з базовим 2021 роком, знаходиться на зовсім іншому якісному рівні. А саме, обсяг виробництва впав вдвічі, а обсяг продажів та маржинального доходу знизився на третину. В таких умовах доцільно проаналізувати динаміку кількості працівників, що опосередковано дозволить

оцінити динаміку постійних витрат. Цифри наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.5 – Показники виробничої та збутової діяльності АТ «Новий Стиль» в перерахунку «за місяць»

Рік	Обсяг виробленої продукції, тисяч шт	Фонд робочого часу виробничих працівників, тис.год	Обсяг продажів, млн. грн	Кількість співробітників, чоловік
2019	830	140	113	1600
2020	730	126	104	1500
2021	600	116	113	1450
2022	240	57	84	800
2023	230	57	85	800

Джерело: розроблено автором за даними підприємства



Рисунком 2.4 – Показники виробничої та збутової діяльності АТ «Новий Стиль» в перерахунку «за місяць»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Аналіз кількості працівників демонструє зниження кількості майже вдвічі. Цей факт виглядає більш ніж логічним з урахуванням попередніх цифр та висновків. Саме завдяки симетричному зменшенню кількості працівників підприємство демонструє впевнену стабільність та адекватні ринковій ситуації потужності виробництва і реалізації продукції.

Таблиця 2.6 – Динаміка кількості працівників АТ «Новий Стиль»

Рік	Загальна кількість працівників	Кількість працівників виробничих спеціальностей	Кількість інженерно-технічних працівників	Кількість працівників керівного складу
2019	1600	1050	500	50
2020	1500	960	490	50
2021	1450	920	480	50
2022	800	450	300	50
2023	800	450	300	50

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Більш того, на фоні скорочення обсягів виробництва підприємство демонструє значно менше падіння доходності.

Для перевірки висунутої гіпотези про стабілізацію показників спробуємо побудувати лінійну регресійну модель обсягів виробництва та фонду робочого часу за період з червня 2022 року до серпня 2024 року. Це найпоширеніший та найпростіший метод оцінки лінійності функції. Математичну модель лінійної регресії наведено у формулі 2.1.

$$Y = A + B * x, \quad (2.1)$$

де A – вільний коефіцієнт регресійної моделі;

B – коефіцієнт регресійної моделі;

x – статистичний ряд вхідних даних;

Y – статистичний ряд вихідних даних.

Спроможність регресійної моделі зазвичай оцінюють за коефіцієнтом кореляції (Multiple R), коефіцієнтом детермінації (R Square) та за оцінкою дисперсії (F-статистика). Чим модель якісніша, тобто є суттєва статистична залежність між залежною та незалежною змінною, тим значення Multiple R та R Square ближче до 1, і навпаки. Що стосується F-статистика, то чим значення ближче до 0, тим краще.

Вихідні дані регресійного аналізу наведено у таблиці 2.7. Результати побудови лінійної регресії та загальний висновок по спроможності моделей

наведено в таблиці 2.8. Відповідні графіки вихідних даних та отриманої лінії регресії наведено на рисунку 2.5 та рисунку 2.6 для обсягу виробництва та фонду робочого часу виробничих працівників, відповідно.

Таблиця 2.7 – Обсяг виробництва та фонд робочого часу виробничих працівників за період з травня 2022 року до серпня 2024 року

Період	Обсяг виробництва, тис. шт	Фонд робочого часу виробничих працівників, тис. год.
2022-05-01	1,7058	32,2868
2022-06-01	1,6967	30,6751
2022-07-01	1,7185	31,3357
2022-08-01	1,7877	37,9104
2022-09-01	1,6824	40,6665
2022-10-01	2,1533	45,4253
2022-11-01	2,3307	48,7789
2022-12-01	2,5902	49,8235
2023-01-01	2,2440	42,4266
2023-02-01	1,7186	45,8860
2023-03-01	2,1510	55,5433
2023-04-01	1,8859	56,2256
2023-05-01	2,0206	52,9201
2023-06-01	1,9953	53,0114
2023-07-01	2,0583	54,4499
2023-08-01	2,4541	64,0849
2023-09-01	2,8305	61,5332
2023-10-01	2,8355	67,7642
2023-11-01	2,2987	69,4961
2023-12-01	2,5138	63,3929
2024-01-01	2,3767	57,5741
2024-02-01	2,5285	60,8036
2024-03-01	1,7455	46,6323
2024-04-01	2,3894	55,8948
2024-05-01	2,3721	55,9256
2024-06-01	1,5654	41,5120
2024-07-01	1,5936	45,6822
2024-08-01	1,6329	48,6735

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Проаналізуємо дані в таблиці 2.8 та графіки на рисунку 2.5 і рисунку 2.6. З таблиці видно, що регресійні моделі виявились неспроможними. Тобто не підтверджено статистичної залежності між часом та досліджуваними величинами. Це означає, що графік регресії має бути горизонтальним, тобто не

залежати від часу. Подивившись на відповідні графіки ми в цьому можемо пересвідчитись.

Таблиця 2.8 – Результати побудови регресійних моделей

Модель	Вільний коефіцієнт регресійної моделі, A	Коефіцієнт регресійної моделі, B	Коефіцієнт кореляції, Multiple R	Коефіцієнт детермінації, R Square	Аналіз дисперсії, F статистика
Обсяг виробництва, тис. шт	1,983785	47,139	0,1757	0,0309	0,8283
Фонд робочого часу виробничих працівників, тис. год.	0,008201	0,247	0,119226	0,014215	0,553636

Джерело: розроблено автором

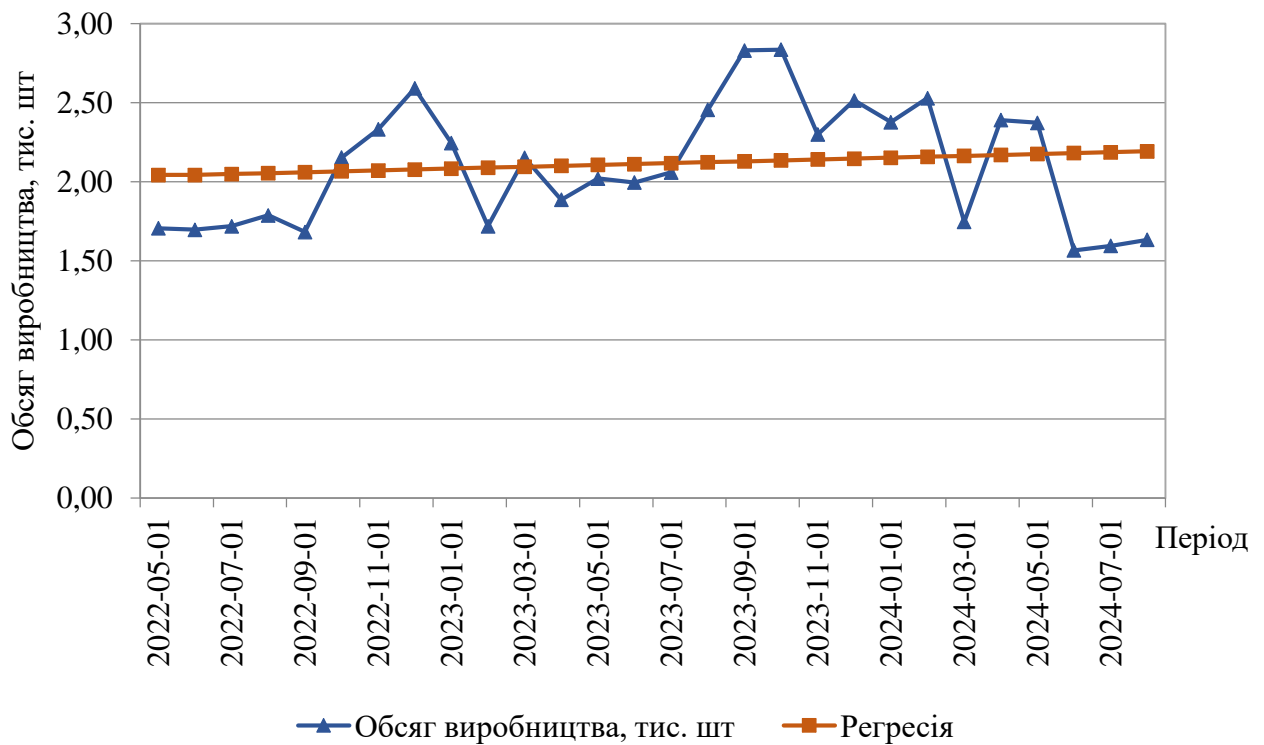


Рисунок 2.5 – Регресійна модель обсягу виробництва за період травень 2022 – серпень 2024 рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

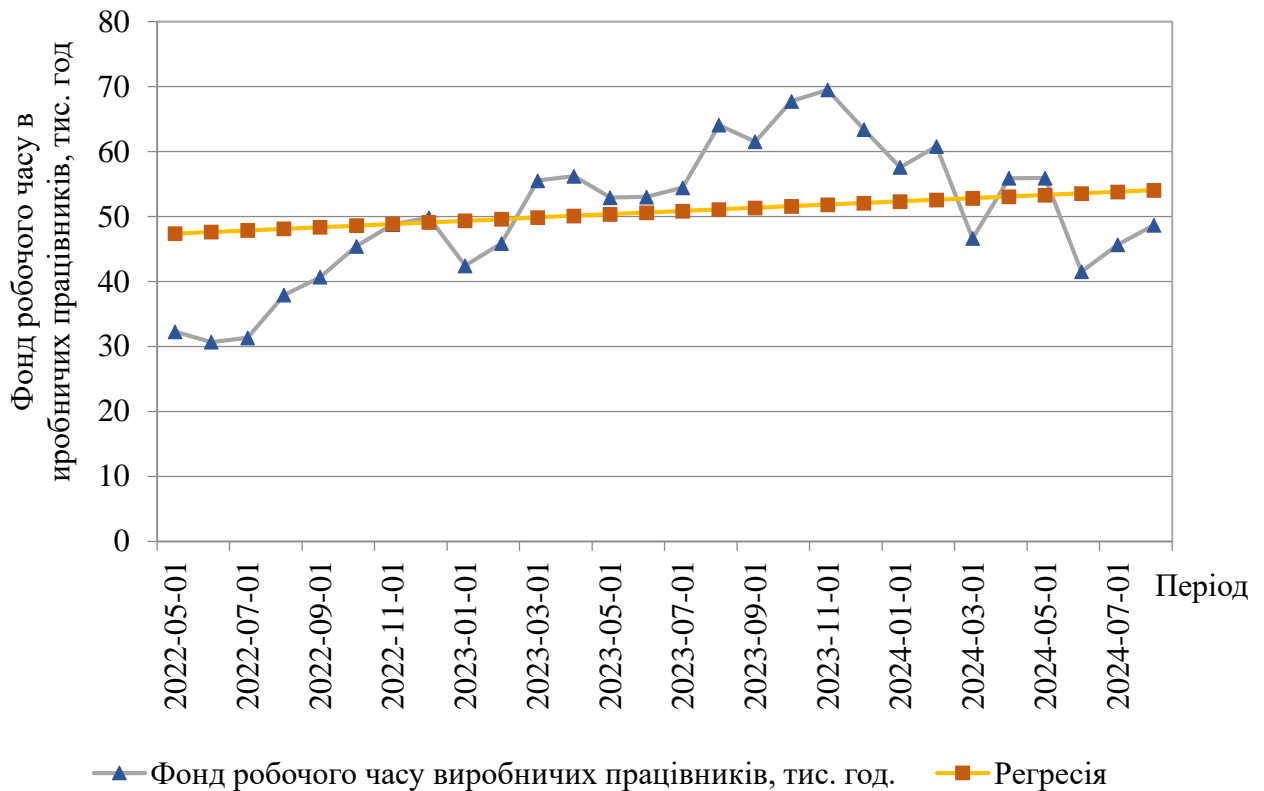


Рисунок 2.6 – Регресійна модель фонду робочого часу виробничих співробітників за період травень 2022 року – серпень 2024 р.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Тобто нам вдалося математичним шляхом довести стабільний стан основних техніко-економічних показників діяльності АТ «Новий Стиль» з травня-червня 2022 року і до поточного часу. Вочевидь, що рівень, на якому було досягнуто стабільності підприємством знаходиться далеко від попередніх періодів, що ми зазначили та продемонстрували вище.

Вищенаведений аналіз та висновки змушують замислитись про необхідність управлінських рішень щодо аналізу ефективності та оптимізації бізнес-процесів, потенціалу скорочення постійних витрат. Цей крок виглядає найбільш логічним у теперішніх складних соціально-економічних умовах. Саме завдяки різкому скороченню персоналу оптимальність існуючих бізнес-процесів викликає сумніви як з точки зору покриття потреб підприємства існуючими працівниками, так і з точки зору подальшої оптимізації персоналу. Тобто, реінжиніринг бізнес-процесів підприємства є наступним логічним

кроком. Це підтверджують наші попередні дослідження, що демонструють актуальність аутсорсингу бізнес-процесів як одного з найкращих механізмів реінжинірингу допоміжних бізнес-процесів та оптимізації витрат на їх функціонування та забезпечення. З урахуванням того, що аутсорсинг бізнес-процесів досить часто розглядають як засіб зменшення залежності підприємства від конкретних ключових співробітників, в яких втрачається потреба при передачі відповідних бізнес-процесів на аутсорсинг. Особливо доцільно це виглядає у поточних соціально-економічних умовах, де залежність від конкретної особи це вкрай великий ризик.

2.3 Аналіз бізнес-процесів підприємства щодо доцільності їх аутсорсингу

На АТ «Новий Стиль» вже багато років впроваджено та з успіхом використовується процесна модель управління діяльністю підприємства. Розроблено та впроваджено багаторівневу структуру бізнес-процесів, де детально прописано та визначено їх підпорядкованість, взаємодію, детально прописані функції кожного підпроцесу.

Як було зазначено в попередньому розділі, нагальним є питання реінжинірингу бізнес-процесів, спрямованого на їх оптимізацію в умовах певного скорочення кількості персоналу та зменшення обсягів виробництва. Саме впроваджена процесна модель значно полегшить цю задачу, бо процеси вже формалізовані та структуровані. Тобто можна брати до розгляду та аналізу певні бізнес-процеси та працювати над їх реінжинірингом незалежно від інших, бо вони є цілісними і самодостатніми.

В якості першого кроку, варто визначити тип бізнес-процесів та віднести їх до основних або допоміжних. Бо, як показали попередні дослідження, найбільш виправданим є аутсорсинг саме допоміжних бізнес-процесів.

Наступним кроком варто розглянути саме допоміжні (не основні) бізнес-процеси на предмет їх оптимальності.

Розглянемо сітку бізнес-процесів АТ «Новий Стиль», деталізовану до другого рівня та наведену у таблиці 2.9. Більш глибока деталізація буде потрібна на наступних кроках аналізу. Визначимо тип кожного бізнес-процесу або підпроцесу, де це необхідно, згідно наступної класифікації: основний бізнес-процес (профільний процес для підприємства); допоміжний бізнес-процес (не є профільним для підприємства).

Таблиця 2.9 – Сітка бізнес-процесів АТ «Новий Стиль»

Бізнес-процес	Тип бізнес-процесу
1	2
00У Виробнича діяльність	Основний
--01У Розробка бачення і стратегії	Основний
----01.01 Визначення концепції бізнесу та довгострокового бачення	
----01.02 Розробка стратегії бізнесу	
----01.03 Управління стратегічними ініціативами	
--02 Розробка та управління продуктами та послугами	Основний
----02.01 Управління портфелем продуктів і послуг	
----02.02 Розробка продуктів і послуг	
--03У Збут та продаж продуктів та послуг	Основний
----03.01У Розуміння ринків споживачів і можливостей	
----03.02 Розробка маркетингової стратегії	
----03.03 Розробка стратегії продажу	
----03.04 Розробка та управління маркетинговими планами	
----03.05У Розробка та управління планами продаж	
--04У Поставка продуктів і послуг	Основний
----04.01 Планування та придбання необхідних ресурсів (планування каналів поставок)	Основний
----04.02 Забезпечення матеріалами та послугами	Основний
----04.03 Випуск-виробництво-поставка продукції	Основний
----04.04 Поставка послуг споживачу	Основний
----04.05ДК Управління логістикою та зберіганням на складах	Основний
----04.05У Управління логістикою та зберіганням на складах	
--05У Управління службою обслуговування клієнтів	Основний
----05.01 Розробка стратегії служби обслуговування клієнтів	
----05.02 Планування та управління оперативною діяльністю служби обслуговування клієнтів	
----05.03 Вимірювання та оцінка оперативної діяльності служби підтримки клієнтів	
--06У Розвиток і управління людським капіталом	Допоміжний
----06.01 Розвиток і управління трудовими ресурсами (ТР) політика і стратегія планування	
----06.02 Наймання, пошук і вибір співробітників	

Продовження таблиці 2.7

1	2
----06.03 Розвиток і консультування співробітників	
----06.04 Заохочення та покарання співробітників	
----06.05 Передислокація та ухід на пенсію співробітників	
----06.06 Управління інформуванням співробітників	
--07У Управління інформаційною технологією	Допоміжний
----07.01 Управління робочою інформаційною технологією	
----07.02 Розвиток і управління взаємовідносинами споживачів ІТ	
----07.03 Управління стійкістю та ризиком бізнесу	
----07.04 Управління інформацією підприємства	
----07.05У Розробка та підтримка рішень інформаційних технологій	
----07.06 Розгортання рішень інформаційної технології	
----07.07 Поставка і підтримка послуг інформаційних технологій	
----07.08 Управління знаннями ІТ	
--08У Управління фінансовими ресурсами	Допоміжний
----08.01У Здійснення планування та управління обліком	
----08.03 Отримання загального звіту та звітності	
----08.04 Управління проектним урахуванням основних засобів	
----08.05 Оформлення заробітної плати	
----08.06 Робота з кредиторською заборгованістю та компенсація витрат	
----08.07 Управління казначейськими операціями	
----08.08 Управління внутрішніми мірами контролю	
----08.09 Управління податками	
----08.10 Управління міжнародними фондами, консолідація	
--09У Придбання, конструкція та управління власністю	Основний
----09.01 Проектування та конструкція придбання неvirобничих активів	
----09.02У Технічне обслуговування неvirобничих активів	
----09.03 Отримання, установка і планування технічного обслуговування виробничих активів	
----09.04 Вивід з експлуатації виробників та не виробників активів	
----09.05 Управління фізичним ризиком	
--10У Управління гігієни та безпеки навколишнього середовища (ГБОС)	Допоміжний
----10.01 Визначення гігієни, безпеки та впливів на навколишнє середовище	
----10.02 Розробка та виконання програм гігієни та безпеки навколишнього середовища	
----10.03 Навчання і розвиток співробітників	
----10.04 Моніторинг і керівництво програмою управління гігієною і безпекою навколишнього середовища	
----10.05 Забезпечення відповідності регулятивним нормам	
----10.06 Управління зусиллями по виправленню	
--11У Управління зовнішніми зв'язками	Основний
----11.01 Вибудова взаємовідносин з інвестором	
----11.02 Управління відносинами з урядом та галуззю	
----11.03 Управління відносинами з радою директорів	
----11.04 Управління правовими та етичними питаннями	

Продовження таблиці 2.7

1	2
----11.05 Управління програмою по зв'язкам з громадськістю	
--12У Управління знаннями, вдосконаленнями та змінами	Основний
----12.01 Створення та управління стратегією організаційної ефективності	
----12.02 Виповнення порівняльного аналізу	
----12.03 Розвиток здатності до управління знаннями (УЗ) на всіх підприємствах	
----12.04 Управління змінами	

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

В результаті аналізу сітки бізнес-процесів нам вдалося виділити чотири допоміжні бізнес-процеси верхнього рівня, а також виділити два змішаних бізнес-процеси верхнього рівня, в якому присутні допоміжні підпроцеси.

Розглянемо спочатку допоміжні процеси верхнього рівня.

«06У Розвиток і управління людським капіталом». Цей бізнес-процес реалізує всі підпроцеси, пов'язані з управлінням персоналом.

«06.01 Розвиток і управління трудовими ресурсами (ТР) політика і стратегія планування» – цей підпроцес не варто віддавати на аутсорсинг, бо він є визначальним з точки зору стратегії підприємства. А питання стратегії делегувати сторонній організації навряд чи буде доцільним.

«06.02 Наймання, пошук і вибір співробітників» – цей підпроцес можна досить легко частково передати на аутсорсинг, первинний відбір та первинні співбесіди може проводити аутсорсер. Але фінальні співбесіди та кінцеве прийняття рішення щодо відповідності кандидата вакансії має приймати відповідальний співробітник відповідного підрозділу. Тобто передача аутсорсеру доцільна тільки певної функції підпроцесу.

«06.03 Розвиток і консультування співробітників» – передача аутсорсеру цього підпроцесу виглядає вкрай недоцільним, але можливим. Основний аргумент полягає в тому, що навчання персоналу специфічним навичкам та знанням найкращим чином буде забезпечено саме провідними співробітниками підприємства, а сторонні організації будуть навчати по типовим програмам і доцільність такого підходу викликає певні сумніви.

«06.04 Заохочення та покарання співробітників» – цей підпроцес здебільшого відповідає за мотиваційну та контролюючу складові управління персоналу. Щодо першої частини доцільність аутсорсингу не викликає протиріч, а от щодо другої, то сумніви є. Покладати на сторонню організацію контролюючу функцію персоналом навряд чи виглядає доцільним.

«06.05 Передислокація та ухід на пенсію співробітників» – цей підпроцес здебільшого відноситься до функцій обліку співробітників, він незалежний від основної діяльності підприємства і виглядає досить формально. Тому саме його доцільно віддати на аутсорсинг.

«06.06 Управління інформуванням співробітників» – цей підпроцес майже не затратний і при певній автоматизації процесу може відбуватися автоматично. Виключення складають лише ознайомлення під підпис з документами або наказами, що повністю покривається функціональними обов'язками відділу кадрів. Тобто, доцільність аутсорсингу підпроцесу під питанням.

Підсумуємо наші міркування з приводу необхідності реінжинірингу цього бізнес-процесу та доцільного його передачі на аутсорсинг. Сам бізнес-процес не зазнав змін з функціональної точки зору на тлі зменшення кількості персоналу та обсягів виробництва підприємством. З іншого боку, зменшення чисельності персоналу підприємства аналогічним чином вплинуло на чисельність підрозділу, що реалізує аналізуемий бізнес-процес. Тобто, кількісні зміни підрозділу були відповідними кількісним змінам обсягу функціональних обов'язків і склали 30%. Іншими словами, бізнес-процес управління персоналом доцільно залишити без змін і не розглядати можливість передачі його на аутсорсинг. Результати аналізу в таблиці 2.10.

«10У Управління гігієни та безпеки навколишнього середовища». Цей бізнес-процес складається з низки підпроцесів: «10.01 Визначення гігієни, безпеки та впливів на навколишнє середовище», «10.02 Розробка та виконання програм гігієни та безпеки навколишнього середовища», «10.03 Навчання і розвиток співробітників», «10.04 Моніторинг і керівництво програмою

управління гігієною і безпекою навколишнього середовища», «10.05 Забезпечення відповідності регулятивним нормам», «10.06 Управління зусиллями по виправленню». Цей бізнес-процес досить опосередковано пов'язаний з основною діяльністю підприємства і може досить легко бути переданим на аутсорсинг. Єдине, що стримує підприємство від такого кроку – це економічна доцільність. Наразі, цей бізнес-процес не потребує реінжинірингу, реалізується за допомогою двох співробітників, які мають повне завантаження, покривають увесь обсяг функцій цього бізнес-процесу та виконують їх з задовільною якістю. Тобто, економічного ефекту від аутсорсингу цього процесу не передбачається, якість реалізації є прийнятною для підприємства та, відповідно, доцільність його аутсорсингу під сумнівом. Тим паче, з точки зору реінжинірингу бізнес-процес не потребує будь яких змін. Результати аналізу підпроцесів цього бізнес-процесу виглядають однаково, тому наведемо в таблиці 2.11 результати для бізнес-процесу в цілому.

«08У Управління фінансовими ресурсами». Даний бізнес-процес жодним чином не пов'язаний з основною діяльністю підприємства та виконую виключно функцію забезпечення. Більш того, ні перелік, ні обсяги функціональних обов'язків жодним чином не пов'язані ні з обсягами виробництва, ні з кількістю персоналу підприємства і є постійними в часі. Тобто попередньо можна зробити висновок, що бізнес-процес не потребує реінжинірингу на тлі змін, що відбулися на підприємстві. Розглянемо більш прискіпливо підпроцеси та оцінимо можливість передачі їх на аутсорсинг.

«08.01У Здійснення планування та управління обліком» – стратегічна задача, що визначає облікову політику підприємства – аутсорсинг можливий, доцільність обумовлено виключно незадовільною якістю внутрішньої реалізації бізнес-процесу.

«08.02 Здійснення обліку доходів» – процес, що реалізує облікову політику підприємства – аутсорсинг можливий, доцільність обумовлена виключно незадовільною якістю внутрішньої реалізації бізнес-процесу.

Таблиця 2.10 – Аналіз підпроцесів бізнес-процесу «06У Розвиток і управління людським капіталом»

Бізнес-процес	Чи є зміни функціональності БП	Чи є зменшення інтенсивності БП	Чи потребує оптимізації кількості працівників БП	Якість внутрішньої реалізації БП	Чи можлива оптимізація кількості працівників без втрати якості внутрішньої реалізації БП	Чи потрібен реінжиніринг БП	Ризики аутсорсингу	Доцільність аутсорсингу
06.01 Розвиток і управління трудовими ресурсами (ТР) політика і стратегія планування	Ні	Ні	Ні	Висока	–	Ні	Високі	Ні
06.02 Наймання, пошук і вибір співробітників	Ні	Ні	Ні	Середня	–	Ні	Середні	Так /ні
06.03 Розвиток і консультування співробітників	Ні	Ні	Так	Висока	Так	Ні	Середні	Ні
06.04 Заохочення та покарання співробітників	Ні	Ні	Ні	Середня	–	Ні	Середні	Ні
06.05 Передислокація та ухід на пенсію співробітників	Ні	Ні	Так	Середня	Так	Ні	Середні	Так /ні
06.06 Управління інформуванням співробітників	Ні	Ні	Ні	Висока	–	Ні	Середні	Ні

Джерело: розроблено автором

«08.03 Отримання загального звіту та звітності»– процес, що реалізує регламентовану звітність – аутсорсинг можливий, доцільність обумовлена виключно незадовільною якістю його внутрішньої реалізації.

«08.04 Управління проектним урахуванням основних засобів» « – стратегічна задача, що визначає підприємства щодо основних засобів – аутсорсинг можливий, доцільність обумовлено виключно незадовільною якістю внутрішньої реалізації бізнес-процесу.

Таблиця 2.11 – Аналіз підпроцесів бізнес-процесу «10У Управління гігієни та безпеки навколишнього середовища»

Бізнес-процес	Чи є зміни функціональності БП	Чи є зменшення інтенсивності БП	Чи потребує оптимізації кількості працівників БП	Якість внутрішньої реалізації БП	Чи можлива оптимізація кількості працівників без втрати якості внутрішньої реалізації БП	Чи потрібен реінжиніринг БП	Ризики аутсорсингу	Доцільність аутсорсингу
10У Управління гігієни та безпеки навколишнього середовища	Ні	Ні	Ні	Середня	–	Ні	Низькі	Ні

Джерело: розроблено автором

«08.05 Оформлення заробітної плати» – системний бізнес-процес – аутсорсинг можливий, доцільність обумовлено виключно незадовільною якістю внутрішньої реалізації бізнес-процесу.

«08.06 Робота з кредиторською заборгованістю та компенсація витрат» – аутсорсинг можливий, доцільність обумовлено виключно незадовільною якістю внутрішньої реалізації бізнес-процесу.

«08.07 Управління казначейськими операціями» – аутсорсинг можливий, доцільність обумовлено виключно незадовільною якістю внутрішньої реалізації бізнес-процесу.

«08.08 Управління внутрішніми мірами контролю», «08.09 Управління податками», «08.10 Управління міжнародними фондами, консолідація» – це стратегічні процеси, що зумовлюють загальну політику економічної ефективності підприємства. Аутсорсинг даних процесів має високий ризик витоку комерційної інформації і виглядає доцільним виключно при низькій якості внутрішньої його реалізації та повній довірі до підрядної організації.

Підсумуємо наші міркування з приводу необхідності реінжинірингу цього бізнес-процесу та доцільності його передачі на аутсорсинг. Бізнес-процес не зазнав жодних змін ні з точки зору функціонального покриття, ні з точки зору

кількісної оцінки його обсягів. Більш того, деякі підпроцеси у поточних умовах почали вимагати більшої концентрації та якості їх реалізації. З урахуванням високої якості внутрішньої реалізації та високими ризиками втрати комерційної таємниці при аутсорсингу, даному бізнес-процесу не рекомендовано аутсорсинг. Результати аналізу підпроцесів цього бізнес-процесу виглядають однаково, тому наведемо таблиці 2.12 результати для бізнес-процесу в цілому.

Таблиця 2.12 – Аналіз підпроцесів бізнес-процесу «08У Управління фінансовими ресурсами»

Бізнес-процес	Чи є зміни функціональності БП	Чи є зменшення інтенсивності БП	Чи потребує оптимізації кількості працівників БП	Якість внутрішньої реалізації БП	Чи можлива оптимізація вартості без втрати якості внутрішньої реалізації БП	Чи потрібен реінжиніринг БП	Ризики аутсорсингу	Доцільність аутсорсингу
08У Управління фінансовими ресурсами	Ні	Ні	Ні	Висока	–	Ні	Високі	Ні

Джерело: розроблено автором

«07У Управління інформаційною технологією». Цей бізнес-процес є допоміжним, але враховуючи ступінь залучення інформаційних технологій у всі бізнес-процеси підприємства, для АТ «Новий Стиль» він має вкрай важливе значення і якість його реалізації має бути на найвищому рівні.

Спробуємо проаналізувати як зазначені вище перетворення на підприємстві вплинули на реалізацію ІТ-процесів, вимоги до них та загальний обсяг функцій з точки зору їх різноманіття та кількісної оцінки. З точки зору функціонального розмаїття бізнес-процес не зазнав жодних змін. Всі види функцій та робіт зберегли свою присутність. Але зазнали змін інтенсивність певних функцій та їх кількісні характеристики. Підпроцеси, пов'язані з впровадження нових можливостей в інформаційні системи стали значно рідше реалізовуватись. Аналогічно, за рахунок скорочення кількості користувачів інформаційних систем кількість звернень за підтримкою значно скоротилась. Тобто, частина підпроцесів ІТ зазнала кількісного зниження їх реалізацій при

повному збереженні їх варіативності. Такі зміни свідчать про те, що зменшилось навантаження на співробітників відповідних підрозділів.

Частина підпроцесів бізнес-процесу «07У Управління інформаційною технологією» можна віднести до стратегічних питань діяльності підприємства і вони не залежать ні від розміру підприємства, ні від кількості співробітників, ні від інтенсивності його функціонування. До таких підпроцесів слід віднести наступні: «07.01 Управління робочою інформаційною технологією»; «07.02 Розвиток і управління взаємовідносинами споживачів ІТ»; «07.03 Управління стійкістю та ризиком бізнесу»; «07.04 Управління інформацією підприємства»; «07.08 Управління знаннями ІТ».

А от на решті підпроцесів слід зупинитися докладніше.

«07.05У Розробка та підтримка рішень інформаційних технологій» – реалізація цього підпроцесу полягає в розробці нових можливостей інформаційного забезпечення підприємства. Це стосується як нової функціональності програмного забезпечення (програмної інфраструктури), так і будь-якої технічної інфраструктури, а також будь яких гібридних рішень.

«07.06 Розгортання рішень інформаційної технології» – реалізація цього підпроцесу полягає у обґрунтуванні необхідності, аналізі та формуванні функціональних вимог, плануванні впровадження та безпосередньо впровадженні бідь яких змін в будь які сервіси, системи, модулі тощо інформаційного забезпечення функціонування підприємства.

«07.07 Поставка і підтримка послуг інформаційних технологій» – полягає у впровадженні та запуску в промислову експлуатацію нових інформаційних рішень на підприємстві, а також в забезпеченні підтримки користувачів будь яких інформаційних сервісів на підприємстві.

Всі три підпроцеси вочевидь пов'язані як з інтенсивністю функціонування та розвитку підприємства, його масштабами та кількістю співробітників. Тому саме ці підпроцеси потребують реінжинірингу у зв'язку зі змінами на підприємстві. Більш того, очевидним є факт, що саме ці підпроцеси потребують найбільш кваліфікованих та вузькоспеціалізованих кадрів, для яких практично

неможлива взаємозамінність та сумісництво функціональних обов'язків. До цього ж, вартість таких співробітників є вкрай високою на ринку праці. Вочевидь, вирішити питання оптимізації реалізації цих підпроцесів за рахунок оптимізації структури та кількості працівників неможливо. Результати цього аналізу наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз підпроцесів бізнес-процесу «07У Управління інформаційною технологією»

Бізнес-процес	Чи є зміни функціональності БП	Чи є зменшення інтенсивності БП	Чи потрібен реінжиніринг БП?	Чи можлива кількісна оптимізація БП без втрати якості?	Вартість реалізації БП	Якість внутрішньої реалізації БП	Ризики аутсорсингу	Доцільність аутсорсингу
07.01 Управління робочою інформаційною технологією	Ні	Ні	Ні	–	Низька	Висока	Високі	Ні
07.02 Розвиток і управління взаємовідносинами споживачів ІТ	Ні	Ні	Ні	–	Низька	Висока	Високі	Ні
07.03 Управління стійкістю та ризиком бізнесу	Ні	Ні	Ні	–	Низька	Висока	Високі	Ні
07.04 Управління інформацією підприємства	Ні	Ні	Ні	–	Середня	Висока	Високі	Ні
07.05У Розробка та підтримка рішень інформаційних технологій	Ні	Так	Так	Ні	Висока	Середня	Середні	Так
07.06 Розгортання рішень інформаційної технології	Ні	Так	Так	Ні	Висока	Середня	Середні	Так
07.07 Поставка і підтримка послуг інформаційних технологій	Ні	Так	Так	Ні	Висока	Висока	Середні	Так
07.08 Управління знаннями ІТ	Ні	Ні	Ні	–	Середня	Висока	Високі	Ні

Джерело: розроблено автором

В підсумку, можна зробити висновок, що для збереженні рівня

внутрішньої реалізації підпроцесів бізнес-процесу «07У Управління інформаційною технологією» підприємство буде змушене витратити значні ресурси, що на тлі скороченні обсягів його діяльності стане непосильним тягарем і, вочевидь, призведе до погіршення його економічної ситуації. Отже, єдиним правильним рішенням в цій ситуації є рішення про часткове впровадження аутсорсингу для бізнес-процесу «07У Управління інформаційною технологією», а саме трьох його підпроцесів «07.05У Розробка та підтримка рішень інформаційних технологій», «07.06 Розгортання рішень інформаційної технології», «07.07 Поставка і підтримка послуг інформаційних технологій».

Викладений вище метод аналізу доцільності аутсорсингу бізнес-процесів з результатами у таблицях 2.7 – 2.10 запропоновано автором як узагальнення розглянутих у першому розділі матричних методів. А саме, запропоновано узагальнений перелік критеріїв якісного оцінювання бізнес-процесу та за допомогою використання методу логічного узагальнення запропоновано причинно-наслідкових закономірності впливу кожного з критеріїв на загальну доцільність аутсорсингу.

Висновки за розділом 2

В першому підрозділі ми розглянули загальну характеристику досліджуваного підприємства. АТ «Новий Стиль» – це підприємство з повним циклом виробництва, що спеціалізується на виготовленні офісних меблів, крісел та стільців. Компанія «Новий Стиль» вже 25 років є успішним українським виробником меблів і є лідером у виробництві офісних крісел та стільців у СНД та Східній Європі. За результатами дослідження Forbes Ukraine компанія у 2023 році входить у п'ятірку виробників меблів України. Також розглянули форму власності компанії, її організаційну структуру, основні види

діяльності та основні показники діяльності. За допомогою PEST та SWOT аналізів оцінили зовнішнє та внутрішнє середовище компанії. Це дозволило оцінити положення компанії на ринку та спрогнозувати подальші перспективи підприємства щодо його розвитку та стратегічної поведінки.

В другому підрозділі проаналізували основні техніко-економічні показники діяльності підприємства. А саме проаналізували динаміку збутових та виробничих показників за останні п'ять років. Виявили вплив карантинних заходів у 2020–2021 роках, а також наслідки знаходження підприємства у прифронтовій зоні під час стану війни у 2022–2024 роках. Зафіксували зниження майже вдвічі виробничих показників та на третину збутових показників діяльності станом на 2024 рік в порівнянні з 2019 роком. Аналогічним чином змінилася і чисельність працівників підприємства. Проаналізувавши показники в перерахунку «за місяць» з'ясували, що з кінця 2022 року підприємство стабілізувало свої показники на теперішньому рівні і демонструє стабільність функціонування, але на іншому якісному рівні. Ця гіпотеза була перевірена за допомогою моделювання методом регресійного аналізу. Саме ці висновки спричинили необхідність оцінити необхідність оптимальності бізнес-процесів підприємства саме для його теперішнього стану.

В третьому підрозділі проаналізовано сітку бізнес-процесів підприємства, виділили основні та допоміжні бізнес-процеси. Зробили припущення, що оптимізації потребують допоміжні бізнес-процеси та проаналізували чотири з них на предмет необхідності їх реінжинірингу. З'ясували, що бізнес-процеси реалізації фінансового забезпечення та забезпечення охорони довкілля взагалі не потребують оптимізації. Бізнес-процес управління персоналом потребував оптимізації за кількісними показниками, що і було з успіхом зроблено на підприємстві. Наразі цей бізнес-процес виглядає оптимальним і не потребує радикального втручання. Також детально проаналізували бізнес-процес ІТ забезпечення. Окремо аналізували підпроцеси до другого рівня. З'ясували, що три підпроцеси цього бізнес-процесу потребують кардинальних дій щодо їх оптимізації, обґрунтували необхідність як з точки зору кількісних показників,

так і з точки зору широти функціональності. Отримали висновки, що корегуванням кількісних показників не вдасться виправити ситуацію і якщо все залишити як є, то саме внутрішня реалізація цього бізнес-процесу без втрати якості стане важким тягарем для економічного стану підприємства. На тлі отриманих результатів дослідження зробили висновок про необхідність розглянути аутсорсинг цих трьох підпроцесів бізнес-процесу ІТ, як єдиного доцільного варіанту їх реінжинірингу, попередньо оцінивши ризики аутсорсингу.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Моделювання аутсорсингу на підприємстві з врахуванням ризиків та заходів їх нейтралізації

Як показали дослідження, проведені в першому розділі даної роботи, в Україні вітчизняні підприємства користуються такою формою аутсорингу як оншоринг – аутсорсинг в інше місто або іншій компанії в своєму місті. Використовуючи цей підхід компанії не зіштовхуються з ризиками ризиками, які характерні для офшорингу – культурні відмінності між країнами, закордонна політика оподаткування, розбіжності в графіках роботи через неспівпадіння часових поясів, мовні проблеми тощо. Для економіки країни це означає, що інвестиції не витікають за кордони країни а залишаються в економіці своєї країни.

Також ми встановили, що є два основних напрямки аутсорсингу – ІТ-аутсорсинг і аутсорсинг бізнес-процесів. ІТ-аутсорсинг також можна розглядати як аутсорсинг бізнес-процесів, але для ІТ-компаній, які передають на підрядника певні частини своїх бізнес-процесів, пов'язаних з розробкою програмного забезпечення, тестування і т.і. Другий вид аутсорсингу стосується звичайної діяльності багатьох підприємств незалежно від галузі чи форми діяльності (виробництво, торгівля, послуги і т.і.). Це передача на аутсорсинг таких послуг, що зображено на рисунку 3.1.

В сучасному світі розвиток технологій сприяє можливості працювати з будь-якого куточка світу, тому і аутсорсингових процесів стає все більше. У фірмі невеликого формату всі суміжні функції передаються обслуговуючим компаніям. Навіть аутсорсингові компанії в своїй країні передають неосновні

функції аутсорсерам.

Весь процес прийняття рішень щодо аутсорсингу вимагає значних зусиль та ретельного аналізу кожного аспекту, доки остаточне рішення не буде ретельно обґрунтованим. Алгоритм прийняття рішення про аутсорсинг в загальному вигляді представлено на рисунку 3.2.

Бухгалтерський облік та фінанси	Social Media Marketing (SMM)	Юридичні послуги
Логістика	Транспорт	Кур'єрські послуги
Маркетинг	Колл-центри	Реклама
ІТ-забезпечення	Системне адміністрування	Навчання персоналу

Рисунок 3.1 – Функції або бізнес-процеси підприємств, що найчастіше передаються на аутсорсинг

Джерело: розроблено автором

Рішення про аутсорсинг є складним, багатогранним і впливає на трансформацію діяльності підприємства. Однак, як і будь який новий спосіб організації діяльності, підвищення її ефективності, аутсорсинг має свої передумови, особливості, переваги та недоліки.

Основні етапи підготовки до впровадження аутсорсингу можуть виглядати так [46]:

1. Керівництво підприємства має визначити і проаналізувати стратегічні цілі та загальну орієнтацію компанії на ринку послуг.

2. Далі потрібно визначити основну компетенцію компанії, встановити тактичні цілі, що має полегшити процес прийняття рішень. Основні компетенції визначають перевагу на конкурентному ринку. Саме вони забезпечують унікальність та ексклюзивність бізнесу, а також становлять загальні його

показники. Тобто, потрібно чітко розуміти цілі та компетенції.

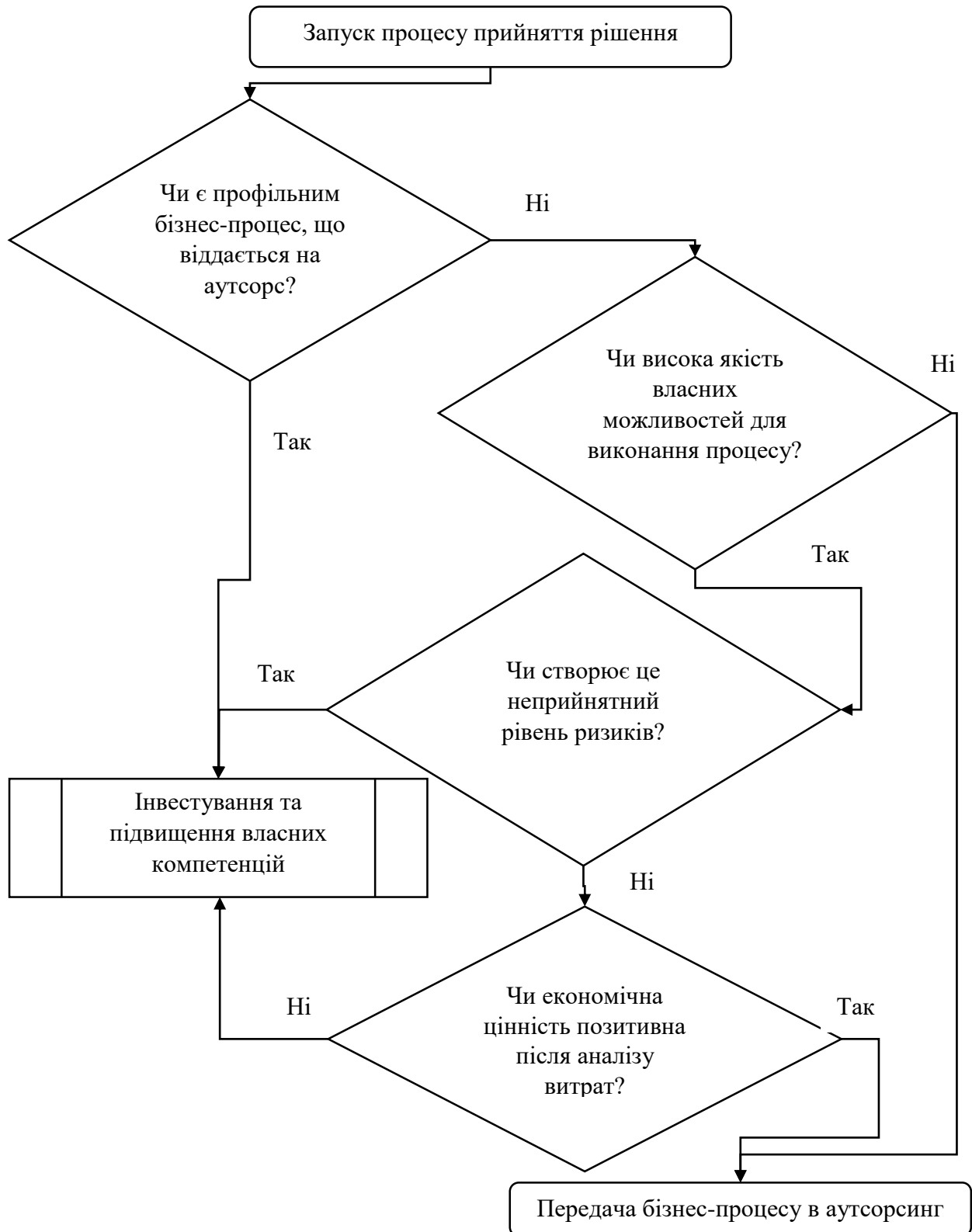


Рисунок 3.2 – Алгоритм аналізу бізнес-процесу, що віддається на аутсорсинг, у загальному вигляді

Джерело: розроблено автором на основі [50]

3. Наступним треба сформувати перелік аутсорсерів для подальшого розгляду.

4. Останнім етапом підготовки є створення команди з впровадження аутсорсингу.

При оцінці всіх витрат на виконання певного процесу і порівняння їх з витратами на аутсорсинг, останній для підприємства виявиться дешевшим, надійнішим і стабільнішим. Узагальнимо переваги аутсорсингу для підприємства-замовника – рисунок 3.3.

Однак, як і будь який новий спосіб організації діяльності, підвищення її ефективності, аутсорсинг має свої передумови, особливості, переваги та недоліки. Наразі спостерігається активізація застосування в діяльності вітчизняних підприємств аутсорсингу як альтернативного способу розвитку, зважаючи на очевидні переваги. Переваги ми розглянули вище. Проте дослідження ризиків цього процесу для економічної безпеки суб'єктів господарювання потребує з боку фірм замовників детального вивчення і обґрунтування. Розглянемо детальніше недоліки або ризики, які виникають у фірм замовників при використанні аутсорсингових послуг.

Основні ризики, пов'язані з аутсорсингом, описані нижче [47, 48, 49].

Втрата контролю. Після передачі деяких функцій на аутсорсинг, аутсорсер поступово починає контролювати ці процеси. Причиною цього може бути різне сприйняття цілей та цінностей, ставлення до прибутків, персоналу тощо. Однак, цей ризик можна компенсувати більшими вимогами та закріпити у відповідних угодах.

Безпекові ризики. Аутсорсер має доступ до інформації що зазвичай вважається конфіденційною. Через це потенційно можуть виникати ризики через зловживання конфіденційною інформацією.

Зниження професійних навичок персоналу. Якщо певні види діяльності передаються на аутсорсинг, то з часом це призводить до втрати певних навичок власного персоналу. Непрофесіоналізм та приховані витрати. Це може стосуватись якості обслуговування аутсорсера.



Рисунок 3.3 – Переваги оншорингу для підприємств

Джерело: розроблено автором

Узагальнивши та систематизувавши вищесказане, на рисунку 3.4 зображено основні ризики, пов'язані з впровадженням аутсорсингу бізнес-процесу.

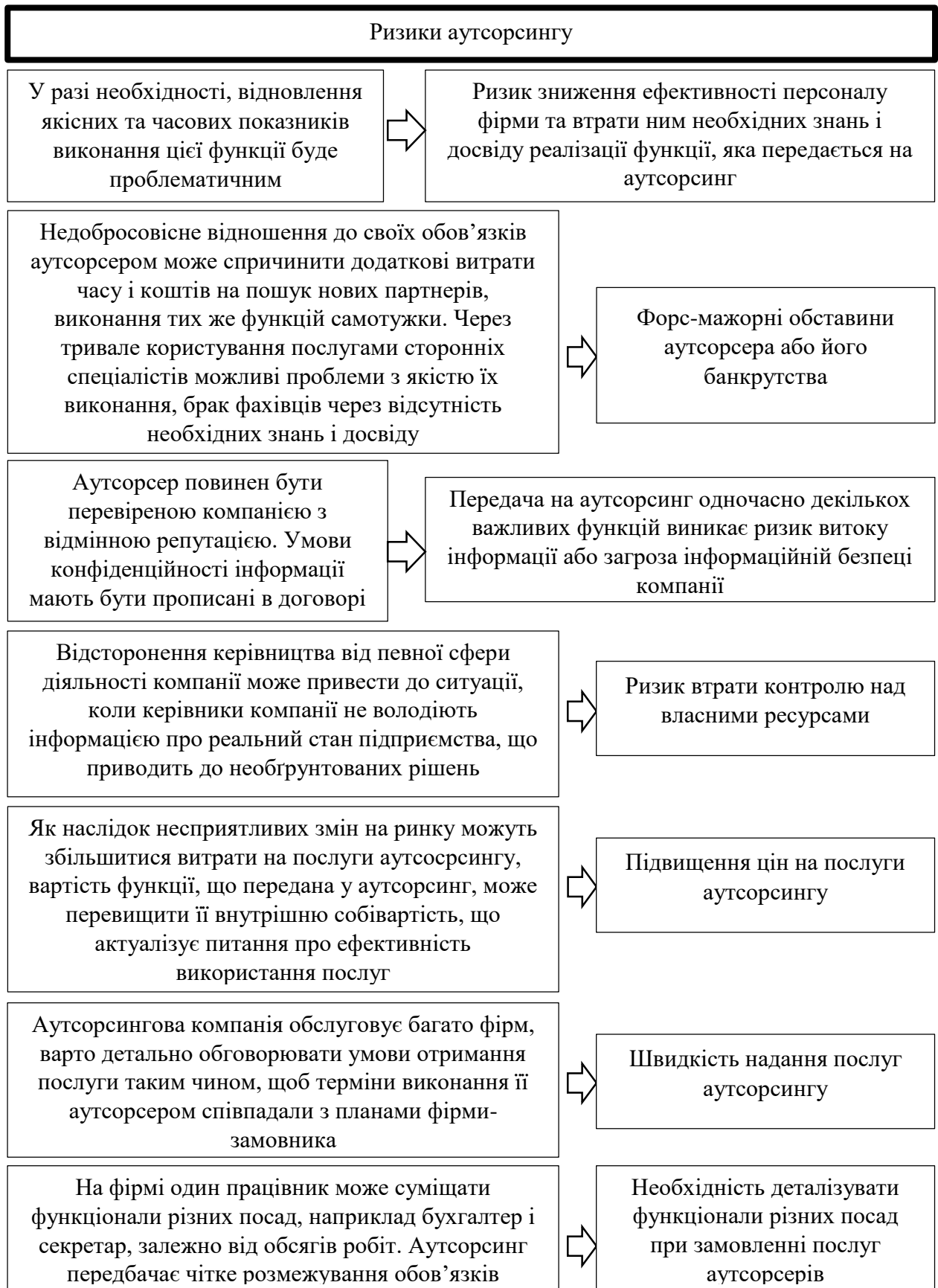


Рисунок 3.4 – Ризики при аутсорсингу бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором

Загальні питання щодо методик до обґрунтування рішення компаній про аутсорсинг були розглянуті в пп.1.2 – 1.3 даної роботи. Доповнимо їх рекомендаціями фірмам-замовникам щодо використання аутсорсингових послуг з врахуванням ризиків та способів їх нейтралізації.

Таким чином, прийняття рішення щодо аутсорсингу треба здійснювати з врахуванням ризиків та способів їх нейтралізації. Вибір аутсорсера передбачає моніторинг ринку, перевірку його репутації, наявність договору страхування відповідальності, досвіду тощо. Ефективним методом зниження ризиків при аутсорсингу є диверсифікація постачальників аутсорсингових послуг.

Для досягнення ефективності аутсорсингу на підприємствах процес прийняття рішень щодо його впровадження повинен бути формалізованим та структурованим, включати оцінку та обґрунтування ефективності, а також заходи зниження ризиків, зазначені вище. Важливо також врахувати, що управління ризиками аутсорсингу не завершується після прийняття рішення про його впровадження, а триває протягом усього періоду його використання, тобто є безперервним. На мою думку, такий підхід допоможе уникнути небажаних ситуацій, непередбачених втрат і позитивно впливатиме на результативність діяльності замовника аутсорсингових послуг. Представимо на рисунку 3.5 процес прийняття рішення про аутсорсинг та його реалізацію з урахуванням та моніторингом можливих ризиків у вигляді блок-схеми.

Розглянемо запропонований алгоритм детальніше, розбивши його на декілька етапів.

Етап 1. Процеси на підприємстві доцільно розподілити за три групи – стратегічні, допоміжні, управлінські. До першої групи відноситимуться основні процеси, які визначають виробництво основної продукції чи послуг. Ці процеси будуть протікати на підприємстві виконувані його персоналом. Допоміжні процеси стосуються інфраструктурних функцій підприємства. Вони не є основними, потребують спеціальної кваліфікації; за обсягами робіт можуть бути не значними, тому їх доцільно передати на аутсорсинг. Планування, аналіз, контроль, коригування і координація – це управлінські процеси. Їх передача на

аутсорсинг може здійснюватися в контексті окремих функцій, операцій тощо. Загалом, на цьому етапі підприємство складає перелік процесів, які потрібно залишити на підприємстві, а які можна передати на аутсорсинг.



Рисунок 3.5 – структурна модель впровадження аутсорсинга бізнес-процесів підприємством з постійним моніторингом ризиків і ефективності

Джерело: розроблено автором

Етап 2. Далі підприємство аналізує власні можливості щодо виконання бізнес-процесу. Тут в нагоді стане алгоритм, що зображено на рисунку 3.2. Аналізується бізнес-процес в цілому, а також складові бізнес-процесу (окремі

функції). Враховується аналіз ринку аутсорсингових послуг, що дозволяє розглянути можливі моделі аутсорсингу. За результатами цього аналізу формується уявлення про можливість, доцільність та форму аутсорсингу.

Далі алгоритм поділяється на дві паралельні гілки.

Етап 3. Полягає в ідентифікації ризиків. Для цього застосовуються методи, відомі з теорії економічного ризику. Це ризики, що можуть бути спричинені певними непорозуміннями щодо умов співпраці, умов оплати, некомпетентності підрядника тощо.

Етап 4. Для кожного із визначених ризиків обирається методика його кількісної оцінки. Наприклад, статистичні методи, методи експертних оцінок та інші, більш специфічні методи, яких можуть потребувати ті чи інші ідентифіковані ризики.

Етап 5. На цьому етапі проводять збір необхідної інформації та виконують оцінку ризиків. За однією з існуючих методик оцінюють загальний ризик аутсорсингу, тобто виконують обґрунтування аутсорсингу з точки зору ризиків.

Етап 6. На цьому етапі виконується оцінка ефективності аутсорсингу вцілому, а також аналізується ефективність розглянутих моделей аутсорсингу. Оцінка ефективності доповнюється оцінкою, скоригованою з урахуванням ризику.

Етап 7. Керівництву підприємства потрібно сформулювати критерії вибору рішення стосовно аутсорсингу. Та ,власне, прийняти рішення стосовно аутсорсингу бізнес-процесу або його окремих функцій та прийнятної форми аутсорсингу.

Етап 8. У випадку рішення про перехід на аутсорсинг для обраних раніше процесів, повторно аналізується ринок аутсорсерів та їх послуг.

Етап 9. Результати аналізу ринку аутсорсингових послуг є основою для вибору аутсорсера.

Етап 10. Визначаються способи і інструменти взаємодії, рівень доступу до інформації. Висновки відображаються в проекті договору про надання аутсорсингових послуг. Рівень співпраці з аутсорсером визначається

доцільністю тих чи інших впливів.

Етап 11. Безпосередньо укладення договору і початок співпраці.

Далі алгоритм має циклічний характер і повторюється весь час, доки бізнес-процес знаходиться на аутсорсингу.

Етап 12. Здійснення моніторингу і контролю роботи аутсорсера. Так підприємство уникне ряду проблем і зможе контролювати виконання тих процесів, які були передані на аутсорсинг.

Етап 13. Результати моніторингу становлять основу для оцінки ефективності аутсорсингу бізнес-процесу обраної форми та рішення щодо коригування діяльності обох контрагентів.

Етап 14. На наступному етапі повторно та ітераційно виконується ідентифікація та оцінка ризиків. Під час співпраці певні ризики можуть бути нівельовані і, натомість, можуть з'явитися нові ризики.

Етап 15. У випадку ефективності співпраці та контрольованої ситуації щодо ризиків приймається ітераційне рішення щодо продовження співпраці і, за необхідності, – коригування прийнятих раніше рішень щодо деталей співпраці. На мою думку, такий підхід до планування аутсорсингу дозволить достатньо прозоро здійснювати процес його впровадження, знизити більшість ризиків співпраці з аутсорсером. Кінцевою метою стане підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та інші переваги, що має забезпечити аутсорсинг бізнес-процесів.

Проаналізувавши запропонований алгоритм зауважимо, що він дві основні складові: аналіз та оцінку ризиків, аналіз та оцінку ефективності. Аналіз ризиків ми розглянули докладно вище. Розглянемо докладніше питання оцінки ефективності аутсорсингу бізнес-процесів.

Проаналізувавши роботи Назаренко С.М. [56, 57, 58, 59] та Полукетової Н. Р. [48] можна зробити висновок, що наразі найчастіше використовують наступні підходи для оцінки ефективності аутсорсингу: бюджетний підхід; проектний підхід. Для оцінки ефективності аутсорсингу бізнес-процесів найчастіше використовується бюджетний підхід.

Бюджетний підхід за формою є таблицею, в якій містяться описи бізнес процесів підприємства, а також цільові значення оптимізації коштів. Сучасна фінансова теорія рекомендує чотири способи підрахунку ефективності проекту для підприємства: термін окупності, повернення інвестицій, чистий прибуток проекту, внутрішня рентабельність. Щоб розрахувати чисту теперішню вартість (NPV) або внутрішню рентабельність потрібно обчислити багато параметрів, які часто досить складно отримати на підприємстві в кількісному вигляді. В самому загальному випадку рекомендують [48] формулу (3.1) розрахунку економічної ефективності

$$E_{\text{аут}} = (\sum B_{\text{вр}}) / (\sum B_{\text{аут}}), \quad (3.1)$$

де $E_{\text{аут}}$ – ефективність аутсорсингу;

$B_{\text{вр}}$ – сума витрат на реалізацію бізнес-процесу за допомогою внутрішніх ресурсів;

$B_{\text{аут}}$ – сума витрат на реалізацію бізнес-процесу за допомогою аутсорсинга.

Якщо $E_{\text{аут}} > 1$, то аутсорсинг ефективний, а якщо $E_{\text{аут}} < 1$ – навпаки. Даний підхід є базовим та допомагає попередньо оцінити ефект від впровадження аусорсингу.

В свою чергу, в роботах [56, 57, 58, 59, 60] деталізували складові для обчислення та запропонували використовувати сукупну вартість володіння бізнес-процесом (Total Cost Ownership, TCO). Для часткової передачі в аутсорсинг бізнес-процесу формула TCO (3.2) виглядає так:

$$TCO_{\text{аут}} = TCO_{\text{вр}} + C_{\text{аут}} + C_{\text{дв}}, \quad (3.2)$$

де $TCO_{\text{аут}}$ – сукупна вартість бізнес-процесу після аутсорсингу;

$TCO_{\text{вр}}$ – сукупна вартість частини бізнес-процесу, що лишилась на внутрішній реалізації;

$C_{\text{аут}}$ – вартість аутсорсингу частин бізнес-процесу, що передали;

$C_{дв}$ – вартість додаткових трансакційних витрат, що виникають при реалізації аутсорсингу.

Для оцінки ефективності формулу (3.2) можна спростити та враховувати для порівняння тільки змінну складову (3.3):

$$E_{аут} = TCO_{врзч} / (C_{аут} + C_{дв}), \quad (3.3)$$

де $E_{аут}$ – ефективність аутсорсингу;

$TCO_{врзч}$ – сукупна вартість частини бізнес-процесу, що передається на аутсорсинг;

$C_{аут}$ – вартість аутсорсингу частин бізнес-процесу, що передали;

$C_{дв}$ – вартість додаткових трансакційних витрат, що виникають при реалізації аутсорсингу.

Практичне застосування такої формули часто ускладнено тим, що на багатьох підприємствах не достатній рівень деталізації обліку, що унеможливорює коректний розрахунок сукупної вартості володіння. Тому досить часто замість ТСО використовують операційні або проектні відповідні бюджети. Вже цього в більшості випадків є достатньо для прийняття правильного рішення щодо ефективності аутсорсингу певного бізнес-процесу або його частини.

Тому, кінцевий варіант формули пропонуємо в наступному вигляді (3.4):

$$E_{аут} = B_{врзч} / (C_{аут} + C_{дв}), \quad (3.4)$$

де $E_{аут}$ – ефективність аутсорсингу;

$B_{врзч}$ – бюджет частини бізнес-процесу, що передається на аутсорсинг;

$C_{аут}$ – вартість аутсорсингу частин бізнес-процесу, що передали;

$C_{дв}$ – вартість додаткових трансакційних витрат, що виникають при реалізації аутсорсингу.

3.2 Оцінка доцільності аутсорсингу бізнес процесів досліджуваного підприємства

Сьогодні головним принципом аутсорсингу є виконання підприємством тільки тих бізнес-процесів або функцій, які воно може виконувати краще за інших, а передати аутсорсеру те, що він робить краще за інших. При реалізації стратегії аутсорсингу підприємство має вирішити три важливі задачі, як органічно впливають одна з одною:

- вибрати бізнес-процеси, від виконання яких своїми силами можна відмовитися;

- оцінити доцільність передачі цих бізнес-процесів на виконання зовнішньому підряднику. Якщо співпраця з ними економічно не вигідна, підприємству доведеться і далі самостійно займатися цими процесами. Саме на цьому етапі відбувається порівняльний аналіз ефективності реалізації цих бізнес-процесів власноруч і силами аутсорсерів. Якщо ефективність аутсорсинга вище, то бізнес-процес доцільно передати на реалізацію зовні;

- відбір оптимального аутсорсера.

Використання аутсорсингу дозволяє підприємствам звільнити свої фінансові і трудові ресурси для розвитку нових напрямків у своїй діяльності або сконцентрувати свою роботу на існуючих в даний час ключових напрямках, які потребують підвищеної уваги. Результати досліджень [48,58] свідчать про те, що аутсорсинг дозволяє зменшити поточні витрати підприємств не менше, ніж на 10 %. Зменшення витрат пояснюється більш високим рівнем мотивації виробничого персоналу і продуктивності праці внаслідок зменшення чисельності працівників, використання основних і оборотних фондів з більшою ефективністю, а також більш низьким рівнем постійних витрат на підприємствах-аутсорсерах. Слід також звернути увагу на той факт, що підприємства-аутсорсери є підприємствами з вузькою спеціалізацією.

Сьогодні основна причина звернення до аутсорсингу – це бажання

скоротити витрати підприємства. Є реальні перспективи мати економію коштів за рахунок виключення деяких статей витрат, пов'язаних, наприклад, з виробничими площами та будівлями, купівлею і обслуговуванням обладнання, виплатою зарплат постійним співробітникам, які будуть задіяні тільки час від часу, наприклад, сезонно. Важливим мотивом, що спонукає звернутися до аутсорсера, служить бажання доручити роботу професіоналам, які мають високими компетенціями в заданій області, що в підсумку підвищує якість виконуваних бізнес-процесів.

З іншого боку, існує проблема, обумовлена тим, що до аутсорсингу промислові підприємства найчастіше вдаються з метою скорочення витрат і, відповідно, шукають аутсорсера, який пропонує необхідну послугу за найменшу ціну. В умовах конкуренції, знижуючи ціни, аутсорсери також змушені знижувати якість сервісу. Тому вибираючи найбільш дешевого аутсорсера, підприємство може зіткнутися з невисокою якістю його послуг, так як провайдер послуг, не маючи достатніх фінансових ресурсів, буде пропонувати єдиний універсальний підхід для всіх підприємств споживачів. Якщо підприємство приймає рішення працювати з аутсорсером, то необхідно взяти до уваги, що аутсорсер повинен пропонувати послуги, які враховують галузеву специфіку бізнесу, тобто пропонувати галузеві рішення. Також необхідно враховувати, що передаючи на аутсорсинг бізнес-процес, функцію контролю підприємство повинне залишати собі. Тільки в цьому випадку переходячи на аутсорсинг можна домогтися реального скорочення витрат і уникнути безлічі проблем.

То ж зосередимось на розгляді перших двох задач: визначити перелік бізнес-процесів для передачі в аутсорсинг та оцінимо доцільність цього.

В другому розділі даної роботи ми визначили три бізнес-процеси підприємства АТ «Новий Стиль», що належать до високорівневого бізнес-процесу «07У Управління інформаційною технологією» та які доцільно розглядати для передачі в аутсорсинг. Так як це бізнес-процеси ІТ, то вони зазвичай досить універсальні і можуть стосуватися декількох сфер реалізації

або функціональних областей. Проаналізувавши ІТ інфраструктуру досліджуваного підприємства АТ «Новий Стиль», в таблиці 3.1 визначили функціональні області, що охоплюються зазначеними вище бізнес-процесами.

Таблиця 3.1 – Таблиця функціональних областей ІТ АТ «Новий Стиль»

Функціональна область/ підпроцес	Опис функціональної області / підпроцесу
ERP система	Основна облікова система підприємства, що охоплює та автоматизує майже всі сфери діяльності підприємства (виробництво, технологія виробництва, облік та логістику матеріальних цінностей, бухгалтерський та фінансовий облік, облік персоналу, продажі, логістика тощо)
Система BI	Аналітична система класу Business Intelligence, що вирішує задачі консолідації, аналітичної обробки даних, підтримки прийняття рішень щодо управління підприємством, реалізації системи KPI тощо
Система B2B	Web-базована система взаємодії з бізнес-клієнтами, що вирішує задачі комунікації підприємства та клієнтів в частині автоматизації обміну каталогами товарів, цінами, формування замовлень та обробки замовлень.
Система B2C	Web-базована система взаємодії з роздрібними клієнтами, що вирішує задачі інтернет-продажів продукції
Система CRM	Система керування взаємовідносинами з клієнтами, що вирішує задачі комунікації, маркетингу та зворотнього зв'язку з клієнтами підприємства
Підтримка та супровід СУБД	Функціональна область забезпечує функціонування та підтримку різних СУБД, що використовуються іншими функціональними областями. Наприклад, СУБД Oracle, MSSQL Server, MySQL тощо
Окремі сервіси (функції) автоматизації	Функціональна область вирішує задачі локальної автоматизації окремих невеликих функцій, що не знайшли відображення в основних інформаційних системах підприємства
Мережева інфраструктура	Функціональна область реалізує та забезпечує функціонування корпоративної комп'ютерної мережі та всіх мережевих сервісів підприємства.
Технічна та системна інфраструктура	Функціональна область реалізує та забезпечує функціонування комп'ютерного парку та оргтехніки, забезпечую підтримку користувачів тощо

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таблицю перетинів функціональних областей та бізнес-процесів наведено у таблиці 3.2.

З наведених таблиць видно, що майже в межах кожної функціональної області реалізуються досліджувані бізнес-процеси підприємства. Іншими словами, ми маємо тиражовані типові бізнес-процеси на окремі функціональні області.

Таблиця 3.2 – Таблиця перетинів функціональних областей ІТ та бізнес-процесів на підприємстві АТ «Новий Стиль»

Функціональна область / підпроцес	Бізнес-процеси		
	07.05У Розробка та підтримка рішень інформаційної технології	07.06 Розгортання рішень інформаційної технології	07.07 Постачання та підтримка послуг інформаційної технології
ERP система	+	+	+
Система ВІ	+	+	+
Система В2В	+	+	+
Система В2С	+	+	+
Система CRM	+	+	+
Підтримка та супровід СУБД	+	+	+
Окремі сервіси (функції) автоматизації	+	+	+
Мережева інфраструктура		+	+
Технічна та системна інфраструктура		+	+

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Наприклад, маємо дев'ять екземплярів бізнес процесу «07.07 Постачання та підтримка послуг інформаційної технології» де кожний екземпляр реалізує цей бізнес-процес для окремої функціональної області. При цьому відмінностей у самих бізнес-процесах немає, але суттєві відмінності у змісті відповідних кроків бізнес-процесу, що залежать від конкретної функціональної області. Тобто, загалом ми розглядаємо 25 бізнес-процесів підприємства.

Зупинимось окремо на принципах, що доцільно застосовувати при обиранні аутсорсера в нашому випадку. Кожна з зазначених функціональних областей має певну специфіку, потребує певних спеціалістів зі специфічними навичками, що мають різний рівень оплати праці та доступність на ринку праці. Саме тому, доцільність аутсорсингу варто розглядати в межах функціональних областей.

У другому розділі нашого дослідження ми з'ясували, що підприємство дещо скоротило обсяги виробництва, кількість співробітників та інтенсивність впровадження змін у свою діяльність. Іншими словами, кількісні показники

реалізації досліджуваних бізнес-процесів зазнали певних змін. Спробуємо ці показники та рівень їх змін виразити у вигляді потреб персоналу у людино-місяцях відповідної кваліфікації на внутрішню реалізацію цих бізнес-процесів станом на 2022 рік, що наведено у таблиці 3.3, та станом на 2024 рік, що наведено у таблиці 3.4, відповідно.

Таблиця 3.3 – Кількість співробітників підприємства у людино-місяцях при поточній внутрішній реалізації бізнес-процесів, що плануються для аутсорсингу

Функціональна область / підпроцес	Спеціалісти Підтримки	Високо кваліфіковані спеціалісти	Аналітики / Архітектор
ERP система	3	2	2
Система ВІ	3	2	2
Систем В2В та В2С	2	1	1
Система CRM	3		
Обслуговування СУБД		2	
Окремі сервіси (функції) автоматизації	2	2	
Мережева інфраструктура		2	
Технічна та системна інфраструктура	10		

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таблиця 3.4 – Оціночні поточні потреби підприємства в людино-місяцях при внутрішній реалізації бізнес-процесів, що плануються для аутсорсингу

Функціональна область / підпроцес	Спеціалісти Підтримки	Високо кваліфіковані спеціалісти	Аналітики / Архітектор
ERP система	1	0,5	0,5
Система ВІ	1	0,5	0,5
Систем В2В та В2С	0,5	0,5	0,2
Система CRM	0,5		
Обслуговування СУБД		0,25	
Окремі сервіси (функції) автоматизації		2	
Мережева інфраструктура		2	
Технічна та системна інфраструктура	6		

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Для цього було досліджено витрати часу на виконання кожної операції в межах кожної з функціональних областей станом на початок 2022 року та 2024 рік, відповідно. Витрати часу співробітниками фіксувались за допомогою системи трекінгу витраченого часу співробітником на кожну з задач. Варто зазначити, що системи B2B та B2C мають ідентичні властивості з точки зору специфіки спеціалістів та технологій, тому доцільно їх об'єднати в одну функціональну область і розглядати разом. Як видно з порівняння, варто всі функціональні області розбити на дві множини:

- функціональні області, де після змін збереглися потреби у співробітниках з цілою кількістю людино-місяців;
- функціональні області, де після змін потреби у співробітниках знизились до неповного людино-місяця.

Відповідно, для першої групи функціональних областей є два шляхи оптимізації витрат. А саме, або віддати відповідні бізнес-процеси на аутсорсинг, або спробувати оптимізувати структуру персоналу відповідно до поточних потреб. Це питання потребує окремого дослідження, тому пропонуємо для цих функціональних областей в межах поточної роботи прийняти варіант з оптимізацією структури персоналу до відповідного рівня, що потрібен зараз.

Що стосується другої групи функціональних областей, до яких відносяться ERP система, Система ВІ, Систем В2В та В2С, Система CRM, Обслуговування СУБД, то саме для неї такий підхід застосувати неможливо. Як видно із таблиці 3.4, нагальні потреби майже для кожного типу спеціаліста менше одиниці. Це означає, що при внутрішній реалізації відповідних бізнес-процесів відповідні співробітники будуть недозавантажені і підприємство буде дарма витрачати кошти на фонд оплати праці. Більше того, неможливо організувати дублювання функцій і тим самим забезпечити реалізацію бізнес-процесів у випадку хвороби або відпустки співробітників. Виконати функціональне об'єднання співробітників неможливо, тому що вони потребуються абсолютно різних навичок і, зазвичай, неможливо знайти професіоналів, що поєднують хоча б два види навичок, що дозволило б одним

співробітником забезпечити реалізацію двох функціональних областей. З іншого боку, можна спробувати об'єднати в межах однієї функціональної області співробітників різної кваліфікації та замінити їх на найвищу. Для ERP система, Система ВІ, Систем В2В та В2С це ще якось можливо, хоча і досить дорого та недоцільно, а для Система CRM, Обслуговування СУБД це неможливо взагалі. Тобто, внутрішня реалізація цих бізнес-процесів у відповідних функціональних областях виглядає вкрай недоцільно.

Вище, за допомогою метода «від протилежного» попередньо ми довели доцільність аутсорсингу досліджуваних бізнес-процесів з процесної точки зору. Пропонуємо оцінити економічну доцільність. Для цього скористаємось методикою оцінки бюджетів та формулою (3.4), бо в розділі 3.1 ми обґрунтували доцільність використання саме її. А саме, оцінимо бюджет фонду оплати праці при внутрішній реалізації бізнес-процесів в обсягах початку 2022 року за поточними тарифами, оцінимо бюджет аутсорсингу та вартість додаткових транзакційних витрат, базуючись на використанні середньо ринкової вартості таких аутсорсингових послуг в регіоні. Таким чином, додаткові транзакційні витрати на аутсорсинг ми приймемо за 10% від вартості самого бізнес-процесу. Вартість аутсорсингових послуг переважної більшості компаній в регіоні, що надають послуги аналогічні тим, що досліджуються, коливається від 1000 до 1200 грн за людину-годину. Тому варто взяти середнє значення для ринку, що дорівнює 1100 грн за годину наданих послуг. Розрахунок економічної доцільності з урахуванням вищезазначених припущень наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Очікуваний економічний ефект від передачі на аутсорсинг бізнес-процесів, що досліджуються

Функціональна область / підпроцес	Бюджет при внутрішній реалізації, тис. грн	Бюджет аутсорсингових послуг, тис. грн	Загальний бюджет при аутсорсингу (+10%), тис. грн	Економія, %
1	2	3	4	5
ERP система	480	369,6	406,56	15
Система ВІ	480	369,6	406,56	15
Систем В2В та В2С	260	221,76	243,936	6

1	2	3	4	5
Система CRM	120	92,4	101,64	15
Обслуговування СУБД	160	46,2	50,82	68
Всього	1500	1099,56	1209,52	19

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, ми бачимо, що застосування аутсорсингу дає економічний ефект біля 19 відсотків загалом, та від 6% до 68% по окремим бізнес-процесам. Це більш ніж хороший результат. Тобто ми обґрунтували і процесну і економічну доцільність аутсорсингу досліджуваних бізнес-процесів на підприємстві АТ «Новий Стиль».

3.3 Розробка рекомендацій з аутсорсингу досліджуваних бізнес процесів

Після ухвалення рішення про передачу певного бізнес-процесу на аутсорсинг, необхідно вирішити питання щодо видів і форм цієї передачі. Спочатку слід провести попередню оцінку ризиків, які можуть виникнути під час взаємодії між підприємством та аутсорсером. На цьому етапі також визначаються кількісні та якісні вимоги до передачі функції на аутсорсинг для подальшого аналізу її ефективності.

У процесі оцінки доцільності передачі функцій на аутсорсинг слід вирішити завдання:

- оцінити доцільність передачі бізнес-процесу на аутсорсинг;
- вибрати форму та вид співпраці з аутсорсером;
- визначити кількісні та якісні критерії оцінки співпраці;
- формалізувати процес співпраці з аутсорсером.

Після визначення доцільності передачі функцій на аутсорсинг слід

провести дослідження ринку відповідних аутсорсингових послуг та обрати підрядника, співпраця з яким буде ефективною. Основним завданням для підприємства під час аналізу ринку є оцінка потенційної можливості задовольнити його потреби та визначення кількості аутсорсерів, що здатні реалізувати бізнес-процес, який замовник готовий передати. Обирання аутсорсера відбувається на основі раніше визначених критеріїв. Саму тому одним із головних завдань на цьому етапі є формулювання вимог, відповідно до яких проводитиметься тендер та загальна оцінка аутсорсера. Взаємодія з кількома аутсорсерами підвищує гнучкість і диверсифікацію ризиків, але ускладнює контроль за реалізацією аутсорсинга. Вибір декількох підрядників можливий тільки при ділимості бізнес-процесу на окремі етапи, а також кінцевої мети та форми аутсорсингової співпраці.

Стадія підготовки контракту є вкрай важливою у процесі впровадження аутсорсингу, бо на цьому етапі треба врахувати всі особливості співпраці та можливі зміни кон'юнктури ринку і умов контракту в майбутньому. Основним завданням для підприємства є забезпечення дотримання аутсорсером всіх вимог до якості та термінів реалізації переданого бізнес-процесу.

У процесі укладання договору мають бути зазначені обов'язки обох сторін, як замовника, так і аутсорсера, оскільки останній не зможе ефективно виконувати свою роботу, якщо підприємство своєчасно не надасть йому необхідної інформації чи ресурсів. Також при формуванні умов договору підприємство має зазначити такі умови співпраці, як відповідальність у випадку порушення умов договору, можливість долучати третіх осіб та захист конфіденційної інформації, що передається аутсорсерові для реалізації бізнес-процесу. Законодавчо не регламентується такий вид договору, як про надання послуг з аутсорсингу, тому кожне підприємство самостійно розробляє договір, залежно від особливостей аутсорсингової співпраці.

Процес укладання договору на аутсорсинг зазвичай включає кілька основних етапів. Спочатку необхідно призначити відповідальну особу або осіб, що будуть відповідальними за вкладання угоди. Далі слід провести переговори

з аутсорсером. Потім замовник розробляє проект договору, враховуючи кількісні та якісні критерії майбутньої співпраці, а також можливі зміни ринкової кон'юнктури. Після цього виконавець розглядає проект договору і вносить необхідні корективи. Завершальним етапом є підписання договору або відмова від підписання за результатами переговорів.

При передачі бізнес-процесу на реалізацію аутсорсерові, замовник повинен своєчасно надати всі необхідні матеріали та ресурси для ефективного виконання замовлення. Це має бути документально підтверджено, щоб уникнути претензій з боку аутсорсера щодо невиконання умов договору або неналежного використання переданих технологій.

Моніторинг виконання завдань аутсорсером та коригування відхилень є обов'язковим етапом і має продовжуватись протягом всього терміну співпраці. На початку дії угоди замовник призначає відповідальну особу або групу осіб для моніторингу діяльності аутсорсера. Це може бути керівник у невеликих компаніях, або економіст чи працівники фінансового відділу, які аналізують ефективність діяльності підприємства.

При розробці системи контролю встановлюються параметри аналізу, такі як періодичність моніторингу, критерії аналізу та дії у випадку з'ясування порушень умов договору. Частота моніторингу залежить від особливостей угоди та тривалості виконання робіт. Зазвичай проводиться попередній і поточний аналіз. Попередній аналіз здійснюється на початку співпраці для виявлення сильних і слабких сторін, а поточний контроль проводиться після завершення окремих періодів співпраці на основі звітності аутсорсера та результатів перевірок замовника.

Критерії оцінки ефективності аутсорсингу під час моніторингу виконання завдань аутсорсером відрізняються від критеріїв підсумкової оцінки передачі функцій виконавцеві. Основною метою поетапного моніторингу є контроль за виконанням умов договору та своєчасне коригування відхилень у процесі співпраці, тоді як підсумкова оцінка ефективності аутсорсингу після завершення співпраці. Відтак, до критеріїв поточної оцінки ефективності

аутсорсингу можна віднести дотримання термінів контракту виконавцем, виконання обсягів робіт та інших обов'язків аутсорсера, передбачених договором.

Документом, на основі якого проводиться поточна та підсумкова оцінка ефективності аутсорсингу, є акт виконаних робіт. Цей документ оформляється аутсорсером і передається замовнику після завершення всіх або частини завдань. В акті виконаних робіт зазначаються всі якісні та кількісні характеристики виконаних робіт або наданих послуг. Замовник перевіряє якість та обсяги виконаних робіт, затверджує або ні сам документ. Якщо акт виконаних робіт підписаний, підприємство здійснює оплату наданих аутсорсером послуг.

Загалом оцінка результативності аутсорсингу повинна проводитися комплексно, з урахуванням усіх витрат, ризиків, недоліків та переваг, що пов'язані із передачею бізнес-процеса на реалізацію аутсорсерові.

Аналіз основних особливостей процесу передачі функцій на виконання аутсорсерові вітчизняними підприємствами показує, що етапи використання аутсорсингу включають різноманітні завдання. У таблиці 3.6 узагальнено основні завдання підприємства, які мають бути виконані на кожному етапі планування та реалізації аутсорсингу для забезпечення ефективної співпраці з аутсорсером.

Зупинимось докладніше на кожному з пунктів таблиці 3.6. Пункт 1 ми досить докладно розглянули в попередніх розділах роботи.

Розглянемо докладніше пункт 2 – процес вибору аутсорсера. Як правило, на ринку представлено кілька аутсорсерів і на першому етапі підприємство аналізувало не кожного з них, а спиралося на доступну інформацію про середню ефективність виконання процесу силами зовнішнього провайдера. Тепер же підприємству необхідно вибрати найбільш підходящого аутсорсера, і на цьому етапі воно за певними параметрами оцінює всіх потенційно доступних йому підрядників і за підсумками оцінки відбирає оптимального.

Таблиця 3.6 – Основні завдання, які мають бути вирішені у процесі передачі бізнес-процесу на аутсорсинг підприємством

№ з/п	Стадії аутсорсингу	Завдання
1	Оцінка доцільності аутсорсингу	1. Вибір відповідальних осіб, що будуть забезпечувати аутсорсинг; 2. Аналіз доцільності передачі бізнес-процесу аутсорсерові на основі оцінки основних переваг і ризиків; 3. Прийняття рішення про запровадження аутсорсингу; 4. Визначення способу співпраці з аутсорсером; 5. Формулювання кількісних і якісних критеріїв оцінки аутсорсингу.
2	Вибір аутсорсера	1. Визначення критеріїв вибору аутсорсера; 2. Аналіз ринку аутсорсингових послуг на основі сформульованих критеріїв; 3. Вибір аутсорсерів
3	Укладання контракту	1. Проведення перемовин і розробка проекту договору; 2. Внесення коригувань у договір за результатами перемовин і підписання його.
4	Передача бізнес-процесу аутсорсерові	Реорганізація бізнес-процесів замовника і адаптація їх для забезпечення ефективного аутсорсингу.
5	Моніторинг процесу аутсорсингу та, за потреби, коригування відхилень	1. Формування групи контролю виконання договору про аутсорсинг протягом усього терміну співпраці; 2. Визначення параметрів аналізу; 3. Аналіз та внесення, за потреби, коригуючих змін чи припинення співпраці з аутсорсером.

Джерело: розроблено автором на основі [42]

Важливою умовою вибору аутсорсера є проведення тендера, як однієї з найбільш конкурентних форм розміщення замовлень підприємства на поставку товарів або надання послуг. На нашу думку, умови підприємства для потенційного аутсорсера при проведенні тендера повинні включати наступні положення:

- отримання замовником узгодженої суми річного економічного ефекту (сума гарантується аутсорсером);
- вартість послуг може або повинна періодично індексуватися (рівень індексації, як правило, не повинен перевищувати рівень офіційної інфляції);
- строго визначені і закріплені в угоді обсяги виробничих завдань;
- вимоги, що стосуються якості робіт (товарів, послуг), які повинні

забезпечуватися згідно договору аутсорсингу;

- терміни виконання робіт (товарів, послуг), а також умови можливої їх зміни;

- інші індивідуальні вимоги.

Реалізація процесу вибору та економічного обґрунтування безпосередньо вибору аутсорсера є доволі складним процесом. Керування цим процесом є критично важливим для успішного вибору аутсорсера. Найбільш важливими факторами при виборі аутсорсера, на наш погляд, є позитивний досвід на ринку та якість виконуваних послуг. Зауважимо, що вартість послуг, на нашу думку, є менш значущим фактором, ніж їх якість послуг. Однак, зазвичай, частіше за все підприємства при виборі аутсорсера схиляються до вартісних характеристик його послуг.

Результати досліджень [58] дають змогу сформулювати список найважливіших чинників, які мають вирішальне значення при обґрунтуванні вибору аутсорсера.

У таблиці 3.7 наведено перелік такого роду факторів, їх економічна характеристика, а також важливість (рейтинг) на нашу думку. Якщо відповідно до рейтингу визначити вагові коефіцієнти для кожного фактора, то можна сформулювати критерій оцінки аутсорсерів (формула 3.5):

$$K_{\text{аут}} = \sum_{i=1}^{10} W_i F_i, \quad (3.5)$$

де $K_{\text{аут}}$ – критерій оцінки якості конкретного аутсорсера;

W_i – ваговий коефіцієнт кожного з десяти факторів, $\sum_{i=1}^{10} W_i = 1$;

F_i – значення кожного з десяти факторів оцінки для аутсорсера.

Тож, оцінивши за наведеними факторами аутсорсерів та, можливо, скоригувавши на свій розсуд рейтинг факторів, читай вагових коефіцієнтів, можна, відповідно до формули (3.6), визначити відповідне значення консолідованого критерію для кожного з аутсорсерів та обрати найкращого.

Таблиця 3.7 – Фактори обґрунтування вибору аутсорсера, їх економічна характеристика та рейтинг при прийнятті рішення

Фактор	Економічна характеристика фактора	Рейтинг при прийнятті рішення
Вартість послуг (можливості економії)	Чи зможе цей постачальник послуг запропонувати даному споживачеві більшу економію коштів, ніж інші аутсорсери	1
Якість послуг і обслуговування, наявність сертифікатів якості	Наскільки високий рівень якості послуг і обслуговування споживача, пропонований цим аутсорсером, в порівнянні з іншими	2
Наявність досвіду роботи	Фактор оцінює досвід роботи аутсорсера на даному ринку, кількість споживачів його послуг	3
Надійність	Чи задовольняє цей аутсорсер в повній мірі вимоги споживачів своїх послуг	4
Репутація аутсорсера на ринку	Яку репутацію має аутсорсер на ринку, які відгуки про його діяльність надають споживачі, засоби масової інформації, конкуренти, державні органи	5
Спектр послуг, що надаються	Наскільки широкий спектр послуг підприємства-аутсорсера, чи є в нього можливість задовольнити більшість потреб, чи йому прийдеться наймати декілька аутсорсерів	6
Інноваційний розвиток та потенційні можливості аутсорсера	Чи є у цього постачальника навички, які споживачам не потрібні в даний час, але які знадобляться в майбутньому	7
Гнучкість процесів аутсорсера	Чи працює цей аутсорсер по стандартному зразку або він в певній мірі гнучкий при швидкому задоволенні потреб замовника, а потім коригує результати своєї роботи в залежності від потреб підприємства-замовника, наприклад, воно розширює або, навпаки, згортає свою діяльність	8
Гнучкість контракту	Чи захоче аутсорсер зв'язати замовника жорстким контрактом або він дозволить вносити свої поправки	9
Підтримка внутрішньої кваліфікації та можливостей контролю на стороні замовника	Чи подбає аутсорсер про те, щоб замовник його послуг не втратив кваліфікацію і контроль в сфері бізнес-процесу, що віддається на аутсорсинг	10

Джерело: розроблено автором на основі [58]

Проаналізувавши вподобання менеджерів АТ «Новий Стиль» щодо якостей аутсорсерів для аутсорсингу досліджуваних бізнес-процесів було запропоновано значення вагових коефіцієнтів а також діапазони оцінок аутсорсерів, що наведено у таблиці 3.8

Таблиця 3.8 – Фактори вибору аутсорсера, їх вагові коефіцієнти та допустимі значення факторів.

Фактор	Допустимі значення фактора, F_i	Ваговий коефіцієнт, W_i
Вартість послуг (можливості економії)	Від 1 до 5	0,25
Якість послуг і обслуговування, наявність сертифікатів якості	Від 1 до 5	0,2
Наявність досвіду роботи	Від 1 до 5	0,15
Надійність	Від 1 до 5	0,15
Репутація аутсорсера на ринку	Від 1 до 5	0,125
Спектр послуг, що надаються	Від 1 до 5	0,05
Інноваційний розвиток та потенційні можливості аутсорсера	Від 1 до 5	0,05
Гнучкість процесів аутсорсера	Від 1 до 5	0,01
Гнучкість контракту	Від 1 до 5	0,01
Підтримка внутрішньої кваліфікації та можливостей контролю на стороні замовника	Від 1 до 5	0,005

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Зупинимось тепер на особливостях підготовки та укладання контракту. Окрім стандартних розділів будь-якого договору про співробітництво, в контракті на аутсорсинг бізнес-процесів ІТ обов'язково мають бути присутні специфічні розділи.

Розділ SLA (Service Level Agreement) або Угода про рівень обслуговування – це умови договору між постачальником послуг та замовником, який визначає очікуваний рівень якості, доступності, відповідальності та інших ключових характеристик наданих послуг. SLA є важливим інструментом для управління взаємовідносинами між сторонами та забезпечення взаємного розуміння очікувань. Обов'язково вказують:

- обсяг послуг (детальний опис послуг, що надаються, та обсяг робіт, включаючи конкретні завдання та обов'язки);
- показники якості послуг (визначення ключових показників ефективності, які використовуються для вимірювання якості наданих послуг, та метричні дані, такі як час реакції, час вирішення проблем, доступність послуг, рівень підтримки тощо);

- рівень доступності (встановлення очікуваного рівня доступності послуг, наприклад, 99.9% часу роботи, та графік доступності (цілодобово, в робочі години тощо));

- час реакції та вирішення проблем (визначення максимального часу, протягом якого постачальник послуг повинен відреагувати на запит замовника, та встановлення термінів для вирішення різних типів проблем (критичних, середніх, низьких);

- процедури моніторингу та звітності (опис методів моніторингу виконання умов SLA та порядок звітування про досягнуті результати та відхилення від очікувань);

- управління інцидентами та ескалація (процедури управління інцидентами, що виникають під час надання послуг, та процедури ескалації у випадку невирішення проблем у визначений час).

SLA допомагає встановити чіткі очікування щодо рівня обслуговування між постачальником послуг та замовником. Він сприяє поліпшенню якості послуг, забезпечує прозорість взаємодії та допомагає ефективно вирішувати виникаючі проблеми, що в цілому підвищує задоволеність обох сторін.

Розділ NDA (Non-Disclosure Agreement) або Угода про нерозголошення інформації – це розділ договору, який встановлює обов'язок однієї або кількох сторін зберігати конфіденційність певної інформації та не розкривати її третім особам. NDA використовується для захисту конфіденційної, ділової або особистої інформації, яка передається в процесі співпраці між сторонами. Обов'язково вказують:

- визначення конфіденційної інформації (чітке визначення, яка інформація вважається конфіденційною та перелік типів інформації (документи, креслення, дані, бізнес-плани, технічні специфікації тощо));

- обов'язки сторін (зберігати конфіденційність отриманої інформації, обмеження на використання конфіденційної інформації лише для визначених цілей, зобов'язання не розкривати конфіденційну інформацію третім особам без попередньої письмової згоди);

- винятки з конфіденційності, наприклад, якщо інформація стала загальнодоступною, була відома до підписання угоди, була отримана законно від третьої сторони тощо;

- зобов'язання після закінчення строку дії угоди;

- відповідальність за порушення умов NDA.

NDA допомагає встановити чіткі правила щодо зберігання та використання конфіденційної інформації, що сприяє довірі між сторонами та захищає інтереси бізнесу. Укладання NDA забезпечує правову основу для захисту інформації та дає можливість сторонам співпрацювати без побоювання несанкціонованого розголошення.

Розділ про неможливість взаємного хедхантінгу між постачальником та замовником послуг – це розділ договору, який зазвичай включає умови, які забороняють одній стороні залучати працівників або співробітників іншої сторони протягом певного періоду після завершення співпраці. Обов'язково вказують:

- заборона на хедхантінг – сторони погоджуються, що протягом певного періоду часу жодна зі сторін не буде безпосередньо або через посередників пропонувати роботу, здійснювати пропозиції або наймати працівників (включаючи тимчасових працівників, консультантів, або підрядників) іншої сторони без попередньої письмової згоди цієї сторони;

- виключення – обмеження не застосовуються у випадку, якщо працівник звернувся до сторони самостійно (з ініціативи працівника);

- відповідальність за порушення – у разі порушення цього зобов'язання Сторона, що порушила умови цього пункту, зобов'язана відшкодувати іншій Стороні всі збитки, завдані такою порушенням, включаючи втрати через витік персоналу та необхідні витрати на заміщення працівників;

- обмеження території – заборона, передбачена цим розділом, застосовується на певній території.

Наступним кроком є передача бізнес-процесу на аутсорсинг. Необхідною умовою для цього у таблиці 3.6 визначено адаптацію бізнес-процесів

підприємства для впровадження аутсорсингу. На рисунках 3.6 - 3.8 зображено адаптовані функціонально-рольові схеми бізнес-процесів.

Це дуже важливо для успішності аутсорсингу, бо дозволяє формалізувати відносини, допомагає у формулюванні критеріїв оцінки якості аутсорсингу та максимально формалізує процеси взаємодії. Розглянемо окремо кожний з рекомендованих до аутсорсингу бізнес-процесів.

Нарешті зупинимось на етапі моніторингу процесу аутсорсингу та, за потреби, коригування відхилень. Вище ми зазначили основну роль та склад цих процесів. Варто зазначити, що склад робіт цього етапу залежить від конкретного бізнес-процесу, що віддається на аутсорсинг. Бо для кожного типу бізнес-процесу можуть бути специфічні критерії оцінки якості аутсорсингу. Із загальнозживаних критеріїв це може бути:

- відповідність термінів реалізації бізнес-процесу;
- відповідність технологічним вимогам;
- відповідність фактичного обсягу послуг декларованому або оціночному;
- відповідність загального фактичного бюджету прогнозованому.

Для досліджуваних бізнес-процесів ІТ-забезпечення АТ «Новий Стиль» було запропоновано декілька критеріїв оцінювання якості аутсорсингу, що наведено в таблиці 3.9, та рекомендовано їх використання для АТ «Новий Стиль». Якщо під час моніторингу якості аутсорсингу фактичні значення критеріїв знаходяться у визначених діапазонах, то якість аутсорсингу вважається прийнятною. У випадку, якщо один або декілька критеріїв за певний звітний період не задовольняють вимогам, то приймається рішення про аналіз ситуації, ідентифікацію причин та необхідність коригуючих дій. Так, якщо невідповідність має стохастичний характер, то це не слід вважати системною проблемою. А от якщо невідповідність є системною, то вочевидь є потреба в коригуючих діях.

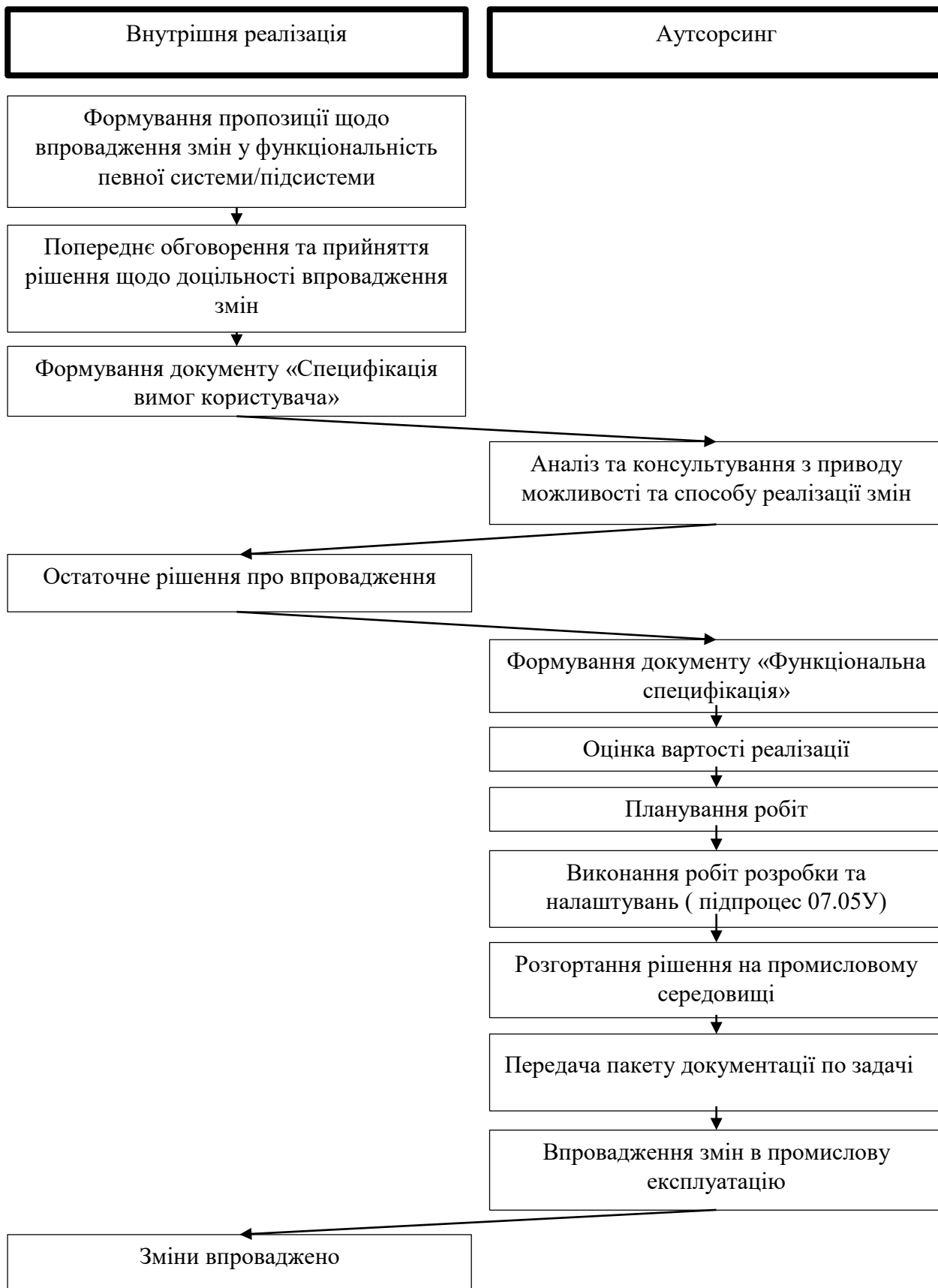


Рисунок 3.6 – Функціонально-рольова схема бізнес-процесу «07.06

Розгортання рішень інформаційної технології»

Джерело: розроблено автором

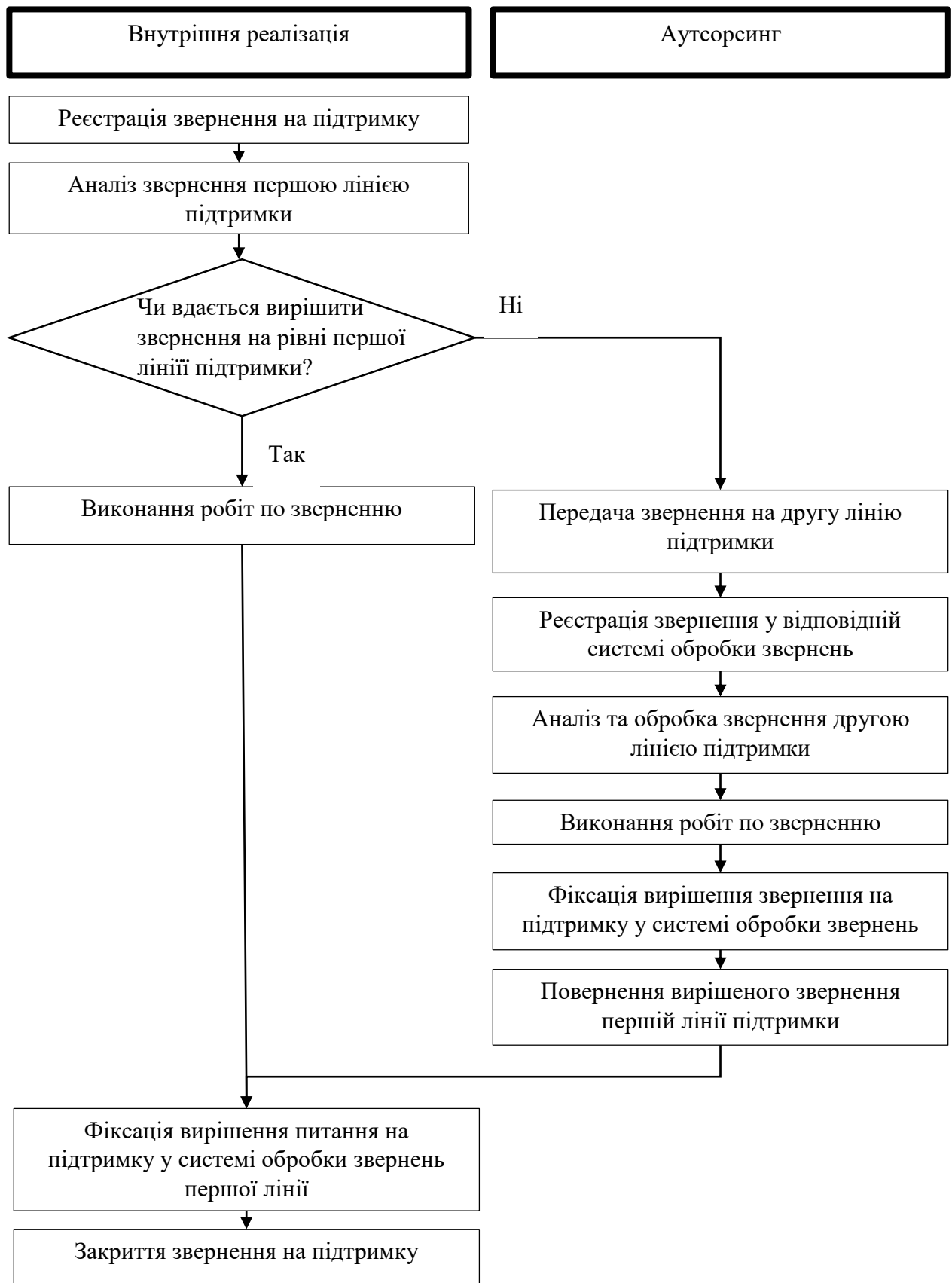


Рисунок 3.7 – Функціонально-рольова схема бізнес-процесу «07.07

Постачання та підтримка послуг інформаційної технології»

Джерело: розроблено автором

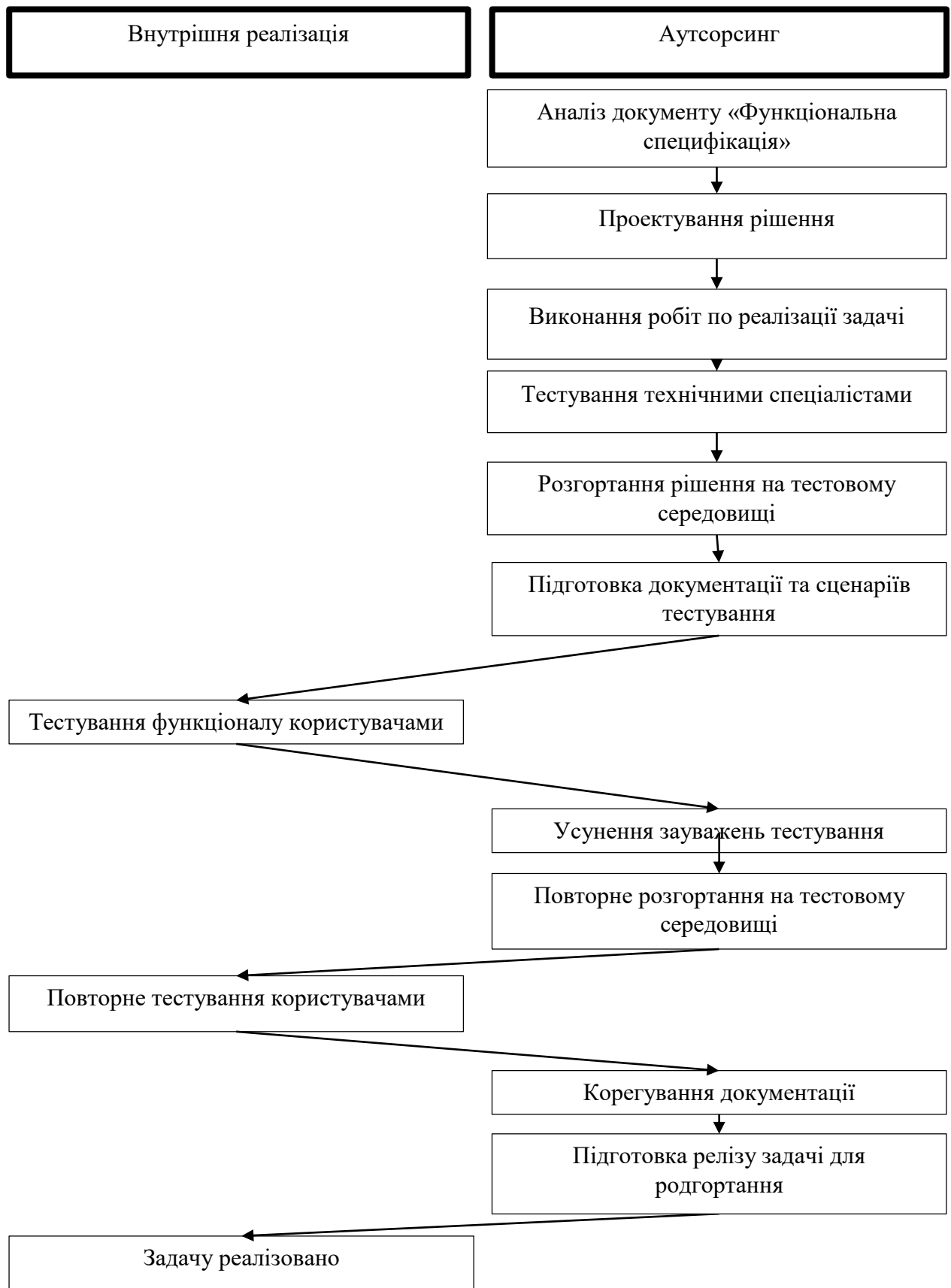


Рисунок 3.8 – Функціонально-рольова схема бізнес-процесу «07.05У

Розробка та підтримка рішень інформаційної технології»

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.9 – Критерії оцінки якості аутсорсингу бізнес-процесів ІТ-забезпечення для АТ «Новий Стиль» під час моніторингу.

Критерій	Допустимі значення критерію
Відношення кількості годин попередньої оцінки до фактичної кількості годин	Від 0,9 до 1,1
Відношення кількості годин додаткових робіт з приводу доопрацювань до загальної кількості годин	Від 0 до 1,15
Середня оцінка за зверненнями на підтримку за період (діапазон оцінок від 0 до 10)	Від 8 до 10

Джерело: розроблено автором

Таким чином, в даному підрозділі роботи було надано рекомендації для підприємства АТ «Новий Стиль» з приводу організації передачі досліджуваних бізнес-процесів на аутсорсинг. А саме, сформульовано перелік та етапність робіт, розкрито сутність та особливості кожного з етапів, а також висунуто методичні рекомендації обґрунтування вибору аутсорсера, запропоновано структурно-рольові схеми адаптованих для аутсорсингу досліджуваних бізнес-процесів та запропоновано критерії оцінки якості аутсорсингу при постійному його моніторингу.

Висновки за розділом 3

Впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві є складний та багатогранний процес. Тому важливо мати формалізовану процедуру оцінки бізнес-процесу щодо доцільності його аутсорсингу та чітко дотримуватись послідовності кроків. Насамперед, треба з'ясувати якість внутрішньої реалізації бізнес-процесу підприємством, оцінити його стратегічну важливість для підприємства та визначити можливості та необхідність покращення його реалізації.

Обґрунтовано необхідність визначення та сформульовані основні

недоліки та переваги аутсорсингу бізнес-процесів. Сформульовані та визначені основні заходи щодо нівелювання ризиків аутсорсингу бізнес-процесів. Формалізовано процес підготовки підприємства до аутсорсингу бізнес-процесів та, як результат, запропоновано алгоритм процесу прийняття рішення підприємством про аутсорсинг бізнес-процесів.

Проаналізовано та узагальнено найпоширеніші методи оцінки економічної ефективності аутсорсингу та, як результат, запропоновано використання бюджетного підходу для виконання цього завдання.

Проаналізовано бізнес-процеси АТ «Новий Стиль» на предмет доцільності їх аутсорсингу та проаналізовано функціональні області діяльності підприємства, що охоплюються цими бізнес-процесами. Доведено типовість досліджуваних бізнес-процесів та незалежність їх реалізації від функціональних областей. Проаналізовані кількісні показники можливостей підприємства щодо реалізації цих бізнес-процесів та доведено необхідність їх аутсорсингу, як єдина можливість економічної та організаційної оптимізації їх реалізації для підприємства в поточних умовах. Оцінено економічний ефект від аутсорсингу досліджуваних бізнес-процесів. Як результат, доведено та обґрунтовано доцільність аутсорсингу досліджуваних бізнес-процесів АТ «Новий Стиль» із можливістю отримати до 15% зменшення витрат з одночасним підвищенням якості реалізації бізнес-процесів та зменшенням організаційно-функціонального навантаження на підприємство по організації їх реалізації.

Розроблено рекомендації для АТ «Новий Стиль» щодо впровадження аутсорсингу бізнес-процесів. Визначено послідовність етапів, необхідних для виконання при підготовці та передачі бізнес-процесів на аутсорсинг. Сформульовано рекомендації підприємству-замовнику щодо виконання кожного зі згаданих етапів. Сформульовано критерії оцінки аутсорсерів при визначенні найкращого з них та запропоновано математичну функцію, що дозволяє отримати кількісну оцінку кожного аутсорсера та зробити формальний вибір найкращого. Обґрунтовано доцільність включення в договір про аутсорсингові послуги розділів SLA та NDA, а також неможливості взаємного

хедхантингу. Оптимізовано досліджувані бізнес-процеси для передачі їх аутсорсеру та розроблено функціонально-рольові схеми відповідних бізнес-процесів. Запропоновано критерії оцінки якості аутсорсингу при постійному його моніторингу

ВИСНОВКИ

Визначено сутність, сфери застосування та класифікацію аутсорсингу. А саме, на основі проведеного аналізу джерел, визначено, що аутсорсинг на сьогодні – це одна з успішних бізнес-моделей, що дозволяють зменшити витрати, підвищити продуктивність та сприяти досягненню більш відчутних конкурентних переваг; визначено перелік видів діяльності підприємств, до яких успішно застосовується аутсорсинг бізнес-процесів; узагальнено класифікацію аутсорсингу за видом діяльності, відношенням до профільної діяльності та повноважень, що передаються сторонній організації.

Систематизовано методичні підходи до обґрунтування рішення компаній про аутсорсинг, а саме: узагальнено структурно-логічну схему механізму реалізації аутсорсингу; обґрунтовано використання матричних методів для попередньої оцінки доцільності аутсорсингу.

З'ясовано вплив аутсорсингу бізнес процесів на ефективність підприємства, а саме: узагальнено перелік переваг, що надає аутсорсинг підприємству; узагальнено перелік недоліків та ризиків, пов'язаних з впровадженням аутсорсингу.

Надано загальну характеристику АТ «Новий стиль» та проведено аналіз його перспектив на ринку, а саме: з'ясовано, що АТ «Новий Стиль» є вагомим гравцем на національному ринку виробництва меблів – в 2023 року компанія ввійшла у п'ятірку виробників меблів України; проведено PEST та SWOT аналіз та оцінено перспективи підприємства на ринку.

Проведено аналіз техніко-економічних показників та передумов організації аутсорсингу бізнес-процесів на АТ «Новий Стиль», а саме: проаналізовано динаміку показників за останні п'ять років та зафіксовано зниження майже вдвічі виробничих показників та чисельності працівників і на третину збутових показників діяльності АТ «Новий Стиль»; з'ясовано та доведено, що протягом 2023 року підприємство стабілізувало свої показники,

але на іншому якісному рівні; зроблено висновок про передумови реінжинірингу бізнес-процесів для поточного стану підприємства та впровадження їх аутсорсингу.

Проаналізовано бізнес-процеси підприємства щодо доцільності їх аутсорсингу, а саме: з'ясовано, що бізнес-процес ІТ забезпечення потребує реінжинірингу; обґрунтовано необхідність розглянути аутсорсинг трьох підпроцесів бізнес-процесу ІТ забезпечення, як єдиного доцільного варіанту їх реінжинірингу.

Змодельовано процес впровадження аутсорсингу на підприємстві з врахуванням ризиків та заходів їх нейтралізації, а саме: розроблено структурну модель процесу впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві з врахуванням ризиків та постійним моніторингом ефективності та оцінкою ризиків; запропоновано та обґрунтовано використання бюджетного підходу для оцінки економічної ефективності аутсорсингу бізнес-процесів.

Оцінено доцільність аутсорсингу бізнес-процесу ІТ-забезпечення АТ «Новий Стиль». А саме встановлено типовість досліджуваних бізнес-процесів та їх однаковість для використовуваних функціональних областей; оцінено потенційний ефект від аутсорсингу за допомогою бюджетного підходу; обґрунтовано доцільність впровадження аутсорсингу бізнес-процесу ІТ-забезпечення.

Розроблено рекомендації для АТ «Новий Стиль» щодо впровадження аутсорсингу бізнес-процесів, а саме запропоновано критерій вибору аутсорсера; запропоновано перелік факторів оцінки аутсорсерів та їх вагові коефіцієнти; обґрунтовано доцільність включення в договір про аутсорсингові послуги розділів SLA, NDA та неможливості взаємного хедхантінгу; запропоновано критерії оцінки ефективності аутсорсингу при постійному його моніторингу; розроблено функціонально-рольові схеми відповідних бізнес-процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The american heritage dictionary entry: outsourcin. *American Heritage Dictionary* - *Search*. URL: <https://ahdictionary.com/word/search.html?q=outsourcin> (дата звернення: 03.11.2024).
2. Heywood J. The outsourcing dilemma: the search for competitiveness. Financial Times Prentice Hall, 2001. 207 с.
3. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин:[пер. з англ.]. *Дніпропетровськ: баланс бізнес букс*. 2007.
4. Bersin J. Business process outsourcing: pros&cons. 2005. URL: <https://www.chieftalentofficer.co/2005/03/29/business-process-outsourcing-pros-cons/> (дата звернення: 04.11.2024).
5. Матвій І. Є. Особливості процесу прийняття рішень про використання аутсорсингу на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 668. С. 334–338.
6. Clements S., Donnellan M., Read C. CFO insights: achieving high performance through finance business process outsourcing. John Wiley & Sons, 2005. 320 с.
7. Партин Г., Дідух О. Організаційно-економічні аспекти впровадження аутсорингу в господарську діяльність підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 3. С. 54–60.
8. Микало О. І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг». *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2010. № 7. С. 111–115. URL: http://www.economy.kpi.ua/files/files/22_kpi_2010_7.pdf (дата звернення: 05.10.2024).
9. Прохоренко О. В., Брінь П. В. Управління аутсорсингом на

- промисловому підприємстві : монографія. Харків : Друк. Мадрид, 2018. 236 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/187955802.pdf> (дата звернення: 04.10.2024).
10. Національний класифікатор України. Класифікатор видів економічної діяльності ДК 009: 2010 : Наказ від 11.10.2010 № 457 : станом на 4 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (дата звернення: 04.10.2024).
11. Менчак І. Аутсорсинг і аутстафінг: для чого використовується і в чому різниця. *Protocol.ua*. 2020. URL: https://protocol.ua/ua/outsourcing_i_outstafing_dlya_chogo_vikoristovuetsya_i_v_chomu_riznitsya/ (дата звернення: 04.10.2024).
12. Конотопський А. Аутсорсинг - що це таке і як працює, види послуг і приклади використання. *ITstatti*. 2024. URL: <https://itstatti.in.ua/18-biznes/760-outsourcing-shcho-tse-take.html> (дата звернення: 04.10.2024).
13. Лабурцева О. Зниження витрат підприємства за допомогою аутсорсингу: зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 3. С. 5–9. URL: <http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=7016&i=0> (дата звернення: 03.10.2024).
14. Дідух О. В. Основні види аутсорсингу в господарській діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 2. С. 29–33. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_2_1/029-033.pdf (дата звернення: 05.10.2024).
15. Нищенко О. В. Аутсорсинг: класифікація видів. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 7. С. 133–137. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/bses_2016_7_28.pdf (дата звернення: 04.10.2024).
16. Касьмін Д. С. Трансформація управлінських процесів в органах державного управління на засадах аутсорсингу. *Ефективна економіка*.

2020. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/62.pdf (дата звернення: 05.10.2024).
17. Чекаловська Г. З. Основні види аутсорсингу та їх застосування в управлінні закладом вищої освіти. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 2. С. 150–155. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38961> (дата звернення: 03.10.2024).
18. Стахурська О. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. *Юрист&Закон*. 2017. № 38. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850 (дата звернення: 01.10.2024).
19. Гутарева Ю. В., Гаврилова К. Застосування міжнародного аутсорсингу як інноваційного інструменту в управлінні підприємством. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 2 (16). С. 34–39. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2021/No2/34.pdf> (дата звернення: 06.10.2024).
20. Волкова Н., Махмудов Х., Михайлова О. Використання аутстафінгу та аутсорсингу в українському правовому полі для розвитку торгівлі та іт. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9 (37). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/download/14713/14783> (дата звернення: 06.10.2024).
21. Волинець В. Нестандартні форми залучення персоналу: аутсорсинг, аутстафінг, лізинг. *Юридична газета online*. 2020. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/trudove-pravo/nestandardni-formi-zaluchennya-personaluautsorsing-autstafing-lizing.html> (дата звернення: 02.10.2024).
22. Супрун С. Д., Давидюк Л. П. Концепція аутсорсингу в системі управління міжнародними бізнес-процесами підприємств. *Інтелект XXI*. 2020. № 5. С. 72–75. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-5.13> (дата звернення: 01.10.2024).
23. Казак К. Аутсорсинг і аутстафінг: поняття та особливості. *Асоціація*

- правників України (АПУ)*. URL: <https://uba.ua/ukr/news/7830> (дата звернення: 01.10.2024).
24. *The Outsourcing institute*. URL: <http://outsourcing.com/> (дата звернення: 05.11.2024).
25. Микало О. І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 216–222.
26. Манойленко О. В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління. *Вісник Міжнародного слов'янського університету*. 2006. № 1. С. 8–12.
27. Стадник М. Офшоринг vs оншоринг vs ніаршоринг: коли, який і чому. *Вісник МСФЗ*. 2021. № 7. URL: https://buh.ligazakon.net/analitycs/205167_ofshoring-vs-onshoring-vs-narshoring---stornka-vidannya-vs-nik-msfz (дата звернення: 01.10.2024).
28. Кухта К. О., Пономаренко В. О. Аутстафінг, аутсорсинг та краудтехнології у контексті трансформації бізнес-процесів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 553–557. URL: https://www.researchgate.net/profile/Oleg-Maiboroda/publication/360603294_FEATURES_OF_COMPREHENSIVE_ESTIMATION_OF_FINANCIAL_BUSINESS_STATE/links/627fed8d3a23744a72800032/FEATURES-OF-COMPREHENSIVE-ESTIMATION-OF-FINANCIAL-BUSINESS-STATE.pdf#page=546 (дата звернення: 01.10.2024).
29. Брінь П. В., Прохоренко О. В. Комплексний підхід до прийняття рішення щодо впровадження аутсорсингу на підприємстві. *Економіка та держава*. 2016. № 8. С. 48–53. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecde_2016_8_10.pdf (дата звернення: 01.10.2024).
30. Іваненко В. О., Лайчук С. М. Матричні методи в оцінці доцільності бухгалтерського аутсорсингу. *Бізнес інформ*. 2021. № 2. С. 223–232. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/uk/article/UJRN-0001239105> (дата

звернення: 01.10.2024).

31. Микало О. І. Матричний метод оцінювання доцільності застосування аутсорсингу промисловими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efek_2014_6_43.pdf (дата звернення: 02.10.2024).
32. Лігоненко Л. О., Фролова Ю. Ю. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 6. С. 115–125.
33. Содома Р. І., Дубинецька П. П., Когут М. В. Вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу: аналіз вигод і ризиків. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-33> (дата звернення: 01.10.2024).
34. Чухрай Н. Аутсорсинг в логістиці: європейський та український досвід. *Транспорт и логістика*. 2007. № 5. С. 19–27.
35. Розкошна О. А., Гончарова М. Л. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів. *Економіка та підприємництво*. 2011. № 1. С. 102–106. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/141461046.pdf> (дата звернення: 01.10.2024).
36. Микало О. І. Застосування аутсорсингу на промислових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2012. 156 с. URL: https://zozulyov.ucoz.ru/aspirantus/avtoreferat_mikalo.pdf (дата звернення: 01.10.2024).
37. Зоїдзе Д. Р. Аутсорсинг та особливості його застосування на підприємствах фармацевтичної галузі. *Бизнес інформ*. 2017. № 5 (472). С. 274–278. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/uk/article/UJRN-0001302146> (дата звернення: 01.10.2024).
38. Ляхович Г. І. Розвиток організації бухгалтерського обліку на засадах аутсорсингу : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00. 09. Житомир, 2018. 470 с.

- URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/7399> (дата звернення: 01.10.2024).
39. Ігнатенко, С. І. «Підвищення результативності діяльності підприємства». Master's thesis, Сумський державний університет, 2021. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87162> (дата звернення: 01.10.2024).
40. Бурденко І. М., Ярошина А. П. Аутсорсинг: поняття, види та сучасний стан розвитку. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6. С. 513–518. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83620> (дата звернення: 01.10.2024).
41. Боримська К. П. Використання аутсорсингових послуг: загроза забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2013. № 1. С. 57–68.
42. Дідух О. В., Мартиняк М. З. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efek_2016_1_12.pdf (дата звернення: 01.10.2024).
43. Іваненко В. О., Лайчук С. М. Матричні методи в оцінці доцільності бухгалтерського аутсорсингу. *Бізнес інформ*. 2021. № 2. С. 223–232. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2021_2_31.pdf (дата звернення: 01.10.2024).
44. Лобода Н. О., Чабанюк О. М., Сенишин Б. Б. Аутсорсинг як механізм облікових інновацій на українських підприємствах. *Бізнес інформ*. 2020. № 2. С. 329–336. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2020_2_44.pdf (дата звернення: 01.10.2024).
45. Савченко Т. Г., Ярошина А. П. Консалтинг та аутсорсинг як сучасні інструменти управління підприємством. *Вісник Сумського державного університету*. 2019. № 2. С. 7–12. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua>

/bitstream/123456789/76883/1/Savchenko_Konsaltnh.pdf (дата звернення: 01.10.2024).

46. Маноїленко О. В., Горовий Д. А. Аутсорсинг бізнес-процесів, як засіб підвищення капі-талізації підприємства. *НАУКОВИЙ ВІСНИК Одеського національного економічного*. 2020. № 3-4. С. 132–139. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/НВ%203-4%20\(276-277\)%202020.pdf#page=132](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/НВ%203-4%20(276-277)%202020.pdf#page=132) (дата звернення: 01.10.2024).
47. Двудіт З. П., Матвійчук М. В. Сутність та переваги рівнів аутсорсингу. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: економіка і управління*. 2013. № 23-24. С. 299–307. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Znpdetut_eiu_2013_23-24_44.pdf (дата звернення: 01.10.2024).
48. Полуктова Н. Р., Книщенко Т. М. Методи прийняття рішень щодо аутсорсингу сервісів інформаційної системи підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/39632/1/Poluektova_Knyshenko_Autsorsyng.pdf (дата звернення: 02.10.2024).
49. Горова К. О. Визначення поняття аутсорсингу в сучасних умовах глобалізації та віртуалізації економіки. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. Т. 2, № 2 (7). URL: <https://dSPACE.khadi.kharkov.ua/bitstreams/55aecc95-f1e2-4d85-9869-c95a3a298c9b/download> (дата звернення: 02.10.2024).
50. Луньов Д. Ю. Прийняття рішення про впровадження іт-аутсорсингу та визначення можливих ризиків. *Наукові записки міжнародного гуманітарного університету*. 2021. № 33. С. 28–32.
51. Офіційний сайт. *NOWYSTYL.UA*. URL: <https://nowystyl.ua>.
52. Шаріпов О. 10 найбільших виробників меблів в Україні. Хто ділить виторг у 12 млрд грн і забезпечує товарами «Епіцентр» та ІКЕА? Головне

з дослідження Офісу з розвитку підприємництва й експорту. *forbes.ua*. URL: https://forbes.ua/company/10-naybilshikh-virobniki-mebliv-v-ukraini-khto-dilit-vitorg-u-12-mlrd-grn-i-zabezpechue-tovarami-epitsentr-ta-ikea-visim-visnovkiv-iz-doslidzhennya-ofisu-z-rozvitku-pidpriemnitstva-ta-eksportu-19062024-21698?trk=public_post_comment-text (дата звернення: 05.10.2024).

- 53.Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. Т. 2, № 1. С. 247. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2010/2/33.pdf> (дата звернення: 01.10.2024).
- 54.Стратегічний аналіз зовнішнього середовища—основа визначення стратегічного напрямку розвитку підприємницьких структур / Н. О. Бленда та ін. *Уманський національний університет садівництва*. 2021. Т. 2, № 99. С. 124–131. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/99/99.2/12.pdf> (дата звернення: 01.10.2024).
- 55.Калініченко А. Ю. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства харчової промисловості на основі використання технологій SWOT та PEST-аналізу. *Управління розвитком*. 2013. № 18. С. 14–18. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uproz_2013_18_6.pdf (дата звернення: 01.10.2024).
- 56.Назаренко С. М., Перерва П. Г. Оцінювання аутсорсингу інформаційних технологій. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг : тези доп. 3-ї Міжнар. наук.-практ. конф., м. Рівне, 22 лют. 2022 р. Рівне, 2022*. С. 219–221. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/bdd196d8-c7ae-47a9-ba1e-e02a7d9eeaa1/download> (дата звернення: 17.10.2024).
- 57.Перерва П. Г., Назаренко С. М. Формування методів економічного оцінювання аутсорсингу інформаційних технологій. *Вісник XIII*. 2022. № 1. С. 5–9. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/c7c3fad5->

- fbaa-4300-8806-57e8f99b93b2/download (дата звернення: 09.10.2024).
58. Назаренко С. М. Економічна оцінка аутсорсингу інформаційних технологій : дис. ... д-ра філософії в галузі економіки : 051. Харків, 2022. 248 с.
URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/bdcc10f4-3b37-42f4-948c-532a9459a47f/content> (дата звернення: 10.10.2024).
59. Назаренко С., Кучіна С., Майстро Р. Дослідження переваг та недоліків аутсорсингу інформаційних технологій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 5. С. 32–36. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/292106/285269> (дата звернення: 15.10.2024).
60. Моргулець, О. Б., Нищенко, О. В., Зінченко, О. В. Впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 2020. №3(34). С. 283-292.
URL: <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3025> (дата звернення: 15.10.2024).
61. Антонов В. Прийняття рішення про впровадження аутсорсингу з урахуванням та моніторингом можливих ризиків. *Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій*: матеріали міжнар. конф., м. Харків, 1 листопада 2024 р. Харків, 2024.