

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
НА ЗАСАДАХ АУТСОРСИНГУ**

(за матеріалами ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»)

Студента 2 курсу,
705 групи, денної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент
маркетингової діяльності

підпис

Морошана Артема
Олескандровича

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис

Урсакій Юлія
Анатоліївна

Завідувачка кафедрою
к.е.н., доцент

підпис

Чичун Валентина
Андріївна

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	6
1.1. Теоретичні засади аутсорсингу в діяльності виробничого підприємства	6
1.2. Особливості використання аутсорсингу виробничим підприємством ...	13
Висновок до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ГОТОВНІСТЬ ТА ОЦІНКА ПАТ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ» ДО ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ.....	22
2.1. Методичні підходи до оцінювання ефективності аутсорсингу на виробничому підприємстві.....	22
2.2 Економічна характеристика функціонування ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат».....	30
2.3. Оцінка готовності ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» до впровадження аутсорсингу.....	39
Висновок до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	47
3.1. Зарубіжний досвід та перспективи впровадження аутсорсингу в Україні	47
3.2. Удосконалення концептуальних підходів до розробки та прийняття управлінських рішень щодо використання аутсорсингу	53
Висновок до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

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

На сучасному етапі в розвинених країнах світу, застосування державними та приватними організаціями аутсорсингових схем починає приймати масовий характер. При цьому зарубіжні компанії розвинених країн передають аутсорсинговим компаніям окремі бізнес-процеси та стратегічні функції управління. Аутсорсинг, що передбачає скорочення власних виробничих потужностей за рахунок використання потужностей партнера, забезпечує мобільність підприємства та значно підвищує швидкість його реакції на поточні зовнішні умови. До того ж сьогодні все більшого розповсюдження отримують мережеві та віртуальні організації, що представляють собою добровільну, тимчасову форму кооперації декількох, як правило, незалежних партнерів, що забезпечує радикальну конкурентну перевагу завдяки оптимізації організації виробництва товарів та послуг. Вагомий внесок у формування теоретичних та методичних основ використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств здійснили такі вітчизняні й іноземні науковці: Алексєєв І.В., Білоус О.Г., Бравар Ж. -Л., Грозний І.С., Домінгез Л., Загородній А. Г., Захарченко Л.А., Котляров І.Д., Крикавський Є.В., Кузьмін О.Є., Лігоненко Л.О., Ліпич Л.Г., Манойленко О.В., Матвій І.Є., Морган Р., Рибіна Т.Н., Сіняєв В.В., Скакун Л.С., Спірідонова К.О., Усова Г.В. та інші.

Необхідність подальшого удосконалення теоретичних та методичних положень здійснення аутсорсингової діяльності з врахуванням

особливостей функціонування підприємств зумовило вибір теми дослідження, його головну мету і завдання.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств на засадах аутсорсингу.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- розкрити сутність і принципи аутсорсингу бізнес-процесів підприємства;
- виявити особливості використання аутсорсингу виробничим підприємством;
- детермінувати критерії доцільності запровадження аутсорсингу на підприємстві;
- охарактеризувати господарську діяльність ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» та його конкурентні позиції;
- діагностувати готовність ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» до впровадження аутсорсингу;
- дослідити зарубіжний досвід та перспективи впровадження аутсорсингу в Україні
- запропонувати концептуальні підходи до розробки та прийняття управлінських рішень щодо використання аутсорсингу;
- визначити перспективи розвитку аутсорсингу в Україні.

Об'єктом дослідження є процеси підготовки і здійснення аутсорсингової діяльності ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади забезпечення процесу розвитку аутсорсингової діяльності на ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат».

Базою дослідження було обрано Приватне акціонерне товариство «Чернівецький хлібокомбінат».

У вирішенні поставлених завдань була використана система сучасних загальнонаукових методів: системного аналізу, індукції та дедукції - у процесі встановлення змісту аутсорсингу та окреслення теоретичних засад його використання; класифікації – при систематизації видів аутсорсингових рішень та аутсорсингових послуг; економіко-математичного, статистичного, порівняльного аналізу - при оцінюванні ефективності аутсорсингу на сучасному етапі розвитку України; економіко-математичного моделювання - з метою обґрунтування витратно-цінових залежностей в аутсорсингу; графічний - для наочної ілюстрації результатів дисертаційного дослідження. Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України з питань господарської діяльності підприємств, основні положення економічної теорії, макро- та мікроекономіки, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у сфері логістики та аутсорсингу, щорічники й офіційні матеріали Державного комітету статистики України, дані статистичної звітності ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат та матеріали власних досліджень.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці науково-обґрунтованої аутсорсингової бізнес-моделі підприємницької структури, яка сприяє підвищенню конкурентоспроможності ПАТ «Чернівецький Хлібокомбінат» на конкурентному ринку.

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає в розробленні рекомендацій щодо використання аутсорсингу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства дозволяють покращити якість управлінських рішень в сфері виробничої ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат».

Кваліфікаційна робота розміщена на 68 сторінках. Містить вступ; три розділи; висновки; список використаних джерел; додатки. Робота містить 14 рисунків та 18 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Теоретичні засади аутсорсингу в діяльності виробничого підприємства

Формування та розвиток сталих економічних відносин у ринковій економіці неможливі без всебічної взаємодії між різними суб'єктами господарювання. При цьому така взаємодія обумовлена проявом зв'язків як між суб'єктами господарювання, що належать до одного сектору економіки, так й між суб'єктами господарювання різних секторів економіки. Водночас з цим основою взаємодії між різними суб'єктами господарювання можна вважати не лише виконання ключових завдань, пов'язаних із метою функціонування того або іншого суб'єкту господарювання, об'єктивні умови співпраці з різними учасниками ринкових відносин, а й необхідність досягнення найбільш прийнятних параметрів виконання різних функціональних напрямів у діяльності всіх суб'єктів господарювання, задіяних у такому процесі. При цьому найбільш прийнятне виконання різних функціональних напрямів у діяльності суб'єктів господарювання в сучасних умовах ведення господарської діяльності стає одним із чинників стабільності їх роботи, бо дозволяє мінімізувати витрати, пов'язані із функціонуванням суб'єкту господарювання, а відтак досягти фінансової стійкості. Тож передача окремих функціональних напрямів діяльності суб'єктів господарювання іншим економічним агентам (суб'єктам господарювання) набуває об'єктивного обґрунтування та підтверджується необхідністю практичної реалізації такого задуму з метою досягнення ефективного управління діяльністю господарюючого суб'єкту, що у підсумку і визначає актуальність обраного напрямку дослідження.

Питання ефективного управління будь-яким суб'єктом господарювання постійно знаходяться у центрі уваги науковців. Це пов'язано з тим, що саме від ефективності системи управління суб'єктом господарювання залежить

його можливість здійснювати господарську діяльність та визначати напрями подальшого розвитку в умовах змінності факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Разом з цим, при визначенні заходів з вдосконалення системи управління суб'єктом господарювання, за допомогою розвитку окремих підсистем управління та впровадження системи контролінгу, останнім часом серед вітчизняних науковців набувають поширення дослідження щодо можливостей застосування у практичній діяльності різних економічних агентів аутсорсингу. Напрямком таких досліджень є як розгляд суто практичних питань застосування аутсорсингу, так й теоретичних узагальнень щодо визначення сутності і змістовності відміченого поняття [3; 16, 19; 24].

У найбільш широкому розумінні аутсорсинг означає передачу неосновних функцій або бізнес-процесів деякого суб'єкту господарювання і всіх пов'язаних з ними активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру). Зокрема, прикладом такого розгляду аутсорсингу можна назвати дослідження Бравар Ж.-Л. розглядає аутсорсинг як виконання окремих функцій або бізнес-процесів іншою організацією; Веприцька О.А. характеризує аутсорсинг як передавання допоміжних функцій іншій організації, яка спеціалізується в певній галузі. Такої ж думки щодо визначення аутсорсингу дотримуються й С. О. Календжян [7], Дж. Б. Хейвуд [17, с.63]. Тобто, з поданого вище, видно, що ключове змістовне розуміння аутсорсингу полягає в передачі функцій або бізнес-процесів від одного суб'єкту господарювання іншим, що і підкреслюють у своїх роботах відповідні дослідники [4;8; 27; 53].

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

Отже, аутсорсинг розвинувся на основі виникнення конкуренції, що призвела до поділу праці і спеціалізації. Звідси можна зробити висновок, що аутсорсинг по суті еволюціонував з поняття розподілу праці під

впливом різноманітних чинників зовнішнього середовища, таких як: науково-технічна революція, збільшення кількості інновацій, а також розвиток інформаційного середовища.

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

Однак поряд з цим, аналізуючи окремі поняття «аутсорсинг», які наведено у роботах науковців, його визначення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика аутсорсингу

Автор	Характеристика
Н. М. Шмиголь	розглядає аутсорсинг як метод оптимізації діяльності суб'єкту господарювання
О. Зозульова, О. Микало,	розуміють під аутсорсингом інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств
І. Є. Матвій	це спосіб ефективного функціонування підприємства за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі
В. В. Висоцький	розглядає аутсорсинг як технологію менеджменту безпеки підприємства, роблячи при цьому наголос також, на так званому, управлінському підході щодо визначення сутності та змісту аутсорсингу
І. Я. Максименко	розкриває аутсорсинг з позицій досягнення загальної ефективності управління суб'єктом господарювання, констатуючи, що аутсорсинг – це стратегія, яка спрямована на отримання прибутку та конкурентоспроможності
М. А. Бабій	розглядає аутсорсинг як загальну концепцію управління бізнесом
А. Г. Загородній	зосереджуючи увагу, зокрема, на впливі аутсорсингу на величину витрат економічного агента
О.Білорус, О. Гаврилюк	аутсорсинг як концентрація зусиль на основних напрямках і звільнення від непрофільних активів і видів діяльності, які краще передати зовнішньому виконавцю – іншій компанії
Т. Шарчук	характеризує аутсорсинг як скорочення або відмову від власного бізнес-процесу, переважно неключового (не профільного) або неприбуткового для компанії, і передачу його спеціалізованим компаніям

Варто зауважити, що велика кількість науковців розділяє два блоки різних підходів до визначення поняття аутсорсинг. З однієї точки зору, якої притримуються Загородній А. Г., Білорус О. Г. та інші підходи поділяються на: функціональний, управлінський та коопераційний (рис. 1.3). Так, якщо більш детально розглядати згадані підходи при узагальненні аутсорсингу, то можна відмітити [2;21]:

по-перше, інструментальний підхід є складовою більш поширеного управлінського підходу щодо визначення поняття «аутсорсинг».

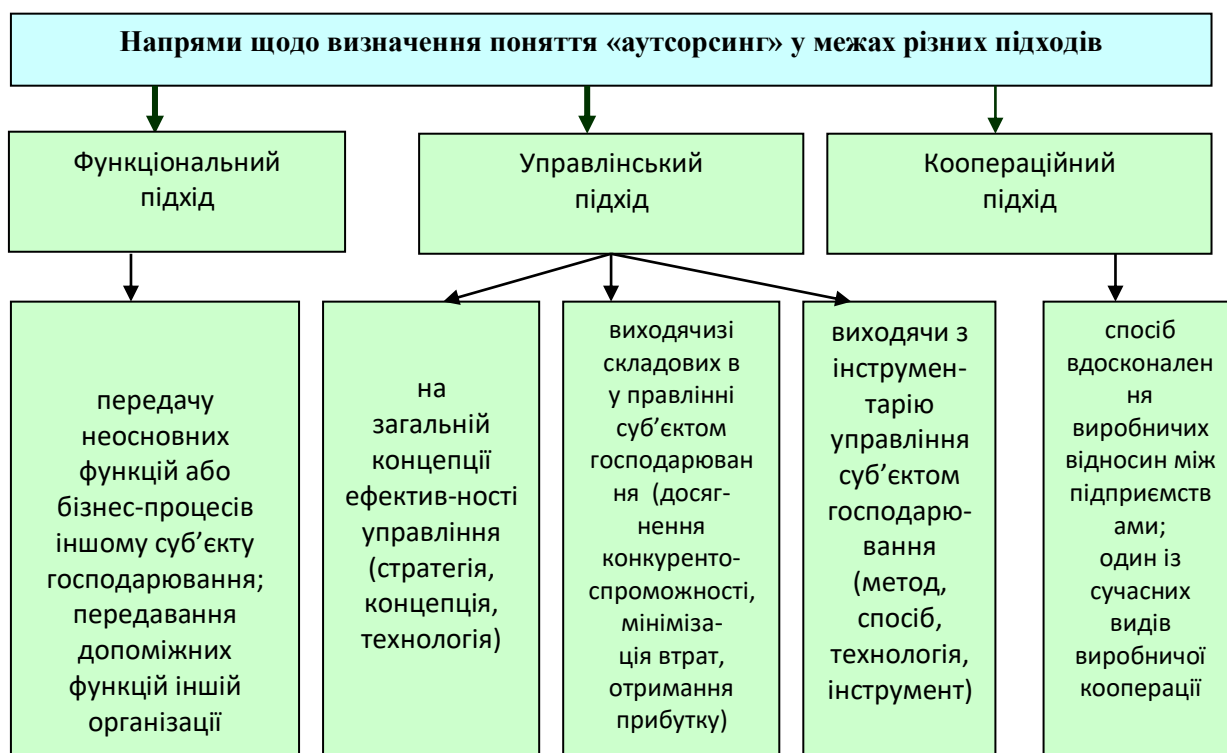


Рис. 1.1. Основні напрями визначення поняття «аутсорсинг» у межах різних підходів щодо розкриття його сутнісного розуміння

Це, зокрема, впливає з самого визначення аутсорсингу за інструментальним підходом, який розглядається дане поняття в якості інструменту посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових, виходячи з ринкових умов, для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнес-процесах [19, с. 231]. Тобто, як видно з наведеного, аутсорсинг розглядається, насамперед, в якості інструменту посилення конкурентоспроможності підприємства, що

повністю співпадає із визначення управлінського підходу до узагальнення розуміння поняття аутсорсинг;

по-друге операційний та стратегічний підходи також можна розглядати в якості складових управлінського підходу щодо визначення поняття аутсорсинг, виходячи з різних часових горизонтів та функцій управління діяльністю суб'єкту господарювання, що зокрема і підкреслюється авторами дослідження [10, с. 62].

Аналізуючи основні напрями визначення поняття аутсорсинг у межах різних підходів щодо узагальнення його сутнісного та змістовного розуміння можна констатувати, що функціональний підхід здебільш розкриває сутнісне розуміння поняття аутсорсинг, а управлінський та коопераційний підходи – змістовне розуміння аутсорсингу.

Іншої думки щодо підходів мають Тонюк М.О., О. Красношайка В. В., Трохимець І.[24; 31# 44] (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Систематизація підходів до трактування поняття «аутсорсингу»

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

Разом з цим, проведений вище аналіз щодо узагальнення різних підходів з визначення поняття аутсорсинг, дозволяє відокремити й певні недоліки у визначенні досліджуваного поняття. До таких недоліків, на наш погляд, слід віднести:

- недовраховування різних підходів щодо визначення поняття «аутсорсинг» з метою більш повного розкриття його сутності та змісту;
- недоречність визначення поняття аутсорсинг за допомогою похідних підходів від основних щодо розкриття такого поняття;
- практична відсутність у розглянутих визначеннях поняття аутсорсинг взаємозв'язку між суб'єктами господарювання різних секторів економіки, що підкреслюватиме розвиток економічних відносин у сучасних умовах ринкової взаємодії між економічними агентами;
- недовраховування у визначенні поняття «аутсорсинг» процесу спрямованого на вдосконалення розвитку економічних відносин, виникаючих між різними суб'єктами господарювання внаслідок передачі окремих функцій або бізнес-процесів іншому суб'єкту господарювання.

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

Не менш поширеними в економічній літературі є поняття «аутсорсингова операція» і «аутсорсингова діяльність». Зважаючи на відсутність чіткого визначення цих понять, необхідним є їхня характеристика і уточнення. Аналіз літературних джерел засвідчує, що діяльність визначається, в першу чергу, як процес взаємодії людини із навколишнім

середовищем задля досягнення поставленої мети. Не менш важливим є також те, що діяльність виникає внаслідок появи причини і характеризується можливим виникненням витрат і ризиків. Зважаючи на вище сказане, можна зробити висновок, що аутсорсингова діяльність – це ініціативна на власний ризик діяльність підприємства-замовника, яка пов'язана із плануванням, а також реалізацією аутсорсингу і виникає у процесі взаємодії з аутсорсером, задля досягнення поставленої мети. Трактуючи поняття «аутсорсингова операція» є дещо вужчим у порівнянні з визначенням аутсорсингової діяльності. Аутсорсингова операція – це дія, що здійснюється відповідальною особою чи групою осіб задля виконання окремого завдання, що виникає в процесі впровадження аутсорсингу у виробничо-господарську діяльність підприємства-замовника[48, с. 188].

Отже, в процесі взаємодії підприємства-замовника і аутсорсера виникає безліч аутсорсингових операцій, кожна з яких характеризується особливістю здійснення і досягнення конкретної мети. Слід зазначити, що рішення про здійснення аутсорсингової діяльності на підприємстві може бути прийняте у двох випадках:

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

2. Підприємство має власні виробничі і професійні потужності, але вважає за доцільніше спрямувати їх на виконання стратегічно-важливих функцій, а інші віддати на виконання сторонній організації [28, с.85].

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

організаційно-економічних аспектів його впровадження. З метою ідентифікації напрямів удосконалення аутсорсингової діяльності підприємствами необхідним є характеристика основних функцій менеджменту, а саме: планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання [32] як таких, що забезпечують ефективну реалізацію управлінських рішень і конкретних функцій менеджменту на засадах керівництва.

1.2. Особливості використання аутсорсингу виробничим підприємством

Процес прийняття рішення щодо використання аутсорсингу має ґрунтуватися на виконанні основних функцій менеджменту. В ринковій економіці управлінські рішення щодо аутсорсингу повинні прийматися не лише на основі внутрішньої інформації, але й з врахуванням зовнішніх чинників впливу на діяльність підприємства. Зауважимо, що дані фінансового, податкового чи статистичного обліку не завжди точно і в повній мірі характеризують особливості господарювання підприємства, що зумовлює необхідність проведення додаткового моніторингу та аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища його діяльності. Відтак повний аналіз усіх сфер функціонування підприємства є запорукою прийняття успішного рішення щодо здійснення ним аутсорсингової діяльності. Аутсорсингова діяльність може передбачати співпрацю підприємства-замовника одразу з декількома аутсорсерами в межах передачі окремих функцій на виконання сторонній організації. Тому завдання і етапи аутсорсингової діяльності та процесу передачі певної функції на аутсорсинг можуть відрізнятися [29; 30].

Проведений аналіз літературних джерел, а також практичний досвід здійснення аутсорсингової діяльності дали можливість виділити її основні етапи, які представлено на рисунку 1.2. Наведені етапи здійснення аутсорсингової діяльності відображають усі її особливості, починаючи від аналізування внутрішнього середовища підприємства-замовника та

встановлення кількісних і якісних критеріїв співпраці, закінчуючи підсумковим оцінюванням результатів аутсорсингової діяльності.



Рис. 1.2. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами

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

Планування аутсорсингової діяльності є необхідним оскільки така діяльність може бути пов'язана із передачею одразу декількох функцій окремим аутсорсером. Щоб підвищити економічну вигоду і знизити ризики використання аутсорсингу, треба визначити послідовність дій підприємства-замовника щодо взаємодії з певними аутсорсинговими компаніями.

Формування інформаційного забезпечення процесу аутсорсингової діяльності є необхідним задля забезпечення правильності прийняття управлінських рішень, на основі врахування усіх зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на результати співпраці підприємства-замовника та аутсорсера. [9, с. 62] .

Одним із основних завдань аутсорсингової діяльності підприємства є процес передачі окремих функцій на виконання аутсорсера. Відтак, були виділені наступні стадії процесу передачі функції аутсорсинговій компанії (рис. 1.3):



Рис.1.3. Стадії процесу передачі функції аутсорсинговій компанії

Кожна з наведених стадій впровадження аутсорсингу має свій комплекс завдань, поступове і відповідальне виконання яких є основою ефективної співпраці з аутсорсером і досягнення поставлених підприємством-замовником цілей. На етапі оцінювання доцільності передачі в аутсорсинг окремої функції керівництво чи наймані для цього сторонні організації (наприклад аудиторська компанія) мають здійснити комплексне оцінювання показників діяльності підприємства і можливості зміни умов функціонування у разі передачі конкретної функції на сторону. Після прийняття рішення про доцільність передачі окремої функції на сторону, мають бути вирішені питання щодо видів і форм аутсорсингу. У цьому разі потрібно здійснити попередню оцінку ризиків, які можуть виникати у процесі взаємодії підприємства-замовника і аутсорсера. На цьому етапі також

мають бути визначені кількісні і якісні вимоги щодо передачі на аутсорсинг окремої функції для подальшого аналізу його ефективності [42, с. 159].

Після визначення доцільності передачі на аутсорсинг функцій слід здійснити дослідження ринку аутсорсингових послуг у певній галузі і обрати аутсорсера, співпраця з яким буде ефективною. Під час здійснення аналізу ринку аутсорсингових послуг основним завданням для підприємства-замовника має бути оцінка потенційної можливості ринку задовольнити його попит, а відтак визначити скільки аутсорсерів здатні виконувати функції, які замовник готовий передати. Вибір аутсорсера підприємством-замовником здійснюється на основі визначених критеріїв. Тому одним із найважливіших завдань на цьому етапі є встановлення вимог, за якими проводитиметься конкурс та здійснюватиметься оцінка діяльності аутсорсера. При виборі аутсорсера необхідно також визначити кількість виконавців, з якими буде здійснюватися співпраця. Взаємодія з декількома аутсорсерами підвищує гнучкість і диверсифікацію ризиків, однак це водночас підвищує складність та знижує рівень контролю за виконавцями. Тому вибір кількості підрядників залежить від можливості розділити виконання процесу, який планується передати на окремі етапи, а також мети, виду і форми використання аутсорсингу.

Етап укладання контракту є одним із найважливіших у процесі впровадження аутсорсингу у діяльність підприємства, оскільки в цьому випадку мають бути враховані усі особливості взаємоспівпраці, а також можливі зміни ринкової кон'юнктури і умов договору в майбутньому. Договір про надання послуг з аутсорсингу як окремий вид договору на законодавчому рівні не закріплений, відсутня його законодавчо-урегульована єдина структура і зміст, тому кожне підприємство самостійно здійснює розробку договору, в залежності від особливостей аутсорсингової співпраці. Загалом, процес укладання договору з аутсорсингу має складатися із наступних етапів (рис. 1.4) [8;35;43]:

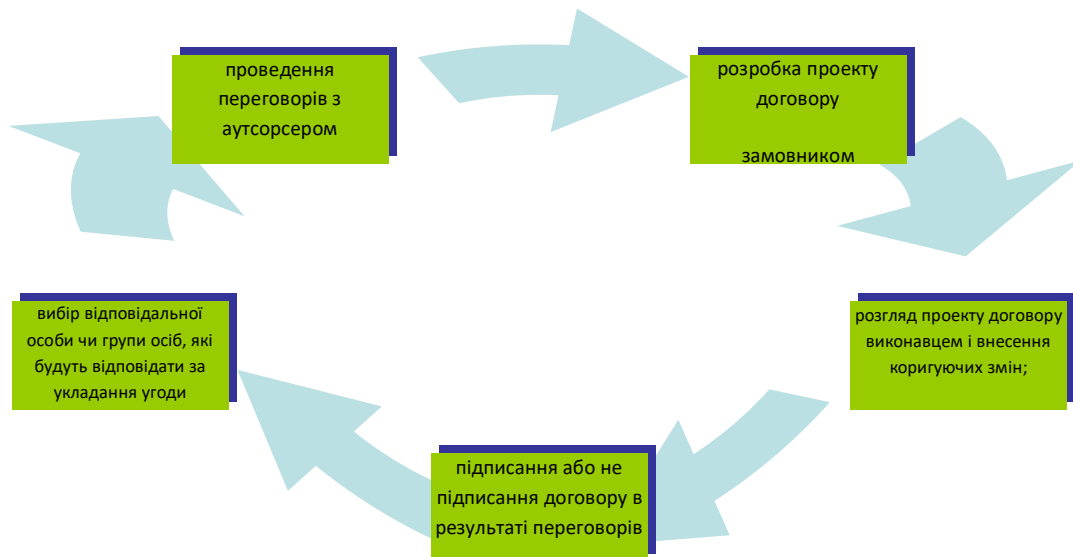


Рис. 1.4. Етапи укладання договору аутсорсингу

При передачі функції на виконання аутсорсерові, підприємство-замовник, відповідно до умов договору, має своєчасно надати виконавцеві усі матеріали і ресурси, які необхідні останньому для ефективної реалізації замовлення. Така операція має бути засвідчена документарно. Таким чином підприємство, забезпечить себе від претензій аутсорсера про невиконання ним умов договору в майбутньому, а також від ризику неналежного використання виконавцем переданих йому технологій. Щодо моніторингу виконання аутсорсером його завдань та коригування відхилень, то такий етап у процесі передачі функції на аутсорсинг є обов'язковим і повинен тривати протягом всього терміну співпраці. Після початку дії аутсорсингової угоди замовником має бути вибрана відповідальна особа чи група осіб, які будуть здійснювати моніторинг діяльності аутсорсера. При розробці системи такого контролю встановлюються наступні параметри аналізу:

- періодичність моніторингу; – критерії аналізу; – дії у випадку виявлення порушень умов договору.

Періодичність моніторингу залежить від масштабів аутсорсингової угоди і від тривалості виконання переданих аутсорсерові робіт. У цьому випадку підприємством-замовником, як правило, виконується лише попередній і поточний аналіз. Зазначимо, що попередній аналіз виконання аутсорсером його завдань здійснюється безпосередньо на початку співпраці

замовника з виконавцем з метою виявлення сильних і слабких сторін таких відносин. Критерії аналізування ефективності аутсорсингу на етапі моніторингу виконання аутсорсером його завдань відрізняються від критеріїв підсумкового оцінювання передачі функції виконавцеві. Оскільки основною метою поетапного моніторингу діяльності аутсорсера є контроль виконання ним умов договору і своєчасне коригування відхилень в процесі співпраці, а ціллю підсумкового оцінювання є визначення ефективності аутсорсингу після його завершення [15, с. 191].

Підсумкове аналізування ефективності передачі на аутсорсинг окремої функції та припинення або продовження взаємовідносин з аутсорсером здійснюється після завершення терміну дії контракту. На цьому етапі треба оцінити рівень досягнення підприємством поставлених при прийнятті рішення про аутсорсинг якісних і кількісних цілей. Після аналізування основних особливостей процесу передачі функції на виконання аутсорсеріві вітчизняними підприємствами можна зробити висновок, що етапи використання аутсорсингу характеризується великою різноманітністю завдань. Відтак у таблиці 1.3 узагальнено основні завдання підприємства-замовника, що мають бути виконані ним на кожному з етапів планування і реалізації аутсорсингу з метою забезпечення ефективної співпраці з аутсорсинговою компанією.

Таблиця 1.3

Основні завдання, які мають бути вирішені у процесі передачі функції на аутсорсинг підприємством-замовником

№ з/п	Стадії аутсорсингу	Завдання
1	Оцінювання доцільності передачі окремої функції на аутсорсинг	1. Вибір особи чи групи осіб, які будуть здійснювати аутсорсинг; 2. Аналізування доцільності передачі функції на виконання аутсорсеріві на основі визначення його основних переваг і ризиків; 3. Прийняття рішення про впровадження аутсорсингу; 4. Визначення форм і видів співпраці з аутсорсером; 5. Встановлення кількісних і якісних критеріїв аутсорсингової співпраці.

Продовження таблиці 1.3

2	Вибір аутсорсера для передачі окремої функції	1. Встановлення критеріїв вибору аутсорсера; 2. Здійснення аналізу ринку аутсорсингових послуг на основі визначених критеріїв; 3. Обрання одного або декількох аутсорсерів.
3	Укладання окремого контракту	1. Проведення переговорів і розробка проекту договору; 2. Внесення коригуючих змін і підписання чи не підписання аутсорсингової угоди.
4	Передача окремої функції аутсорсеріві	1. Передача замовником, за потреби, необхідних виробничих і професійних потужностей аутсорсеріві; 2. Реорганізація виробничо-господарської діяльності замовника і використання виявлених можливостей після впровадження аутсорсингу у господарську діяльність підприємства.
5	Моніторинг виконання аутсорсером його завдань, коригування відхилень	1. Вибір відповідальних осіб, які будуть здійснювати контроль виконання договору протягом усього терміну співпраці; 2. Встановлення параметрів аналізу; 3. Здійснення аналізу і внесення при потребі коригуючих змін чи припинення взаємовідносин з аутсорсером
6	Підсумкове аналізування ефективності передачі на аутсорсинг окремої функції	1. Здійснення аналізу аутсорсингової співпраці після закінчення терміну дії контракту; 2. Прийняття рішення про ефективність чи неефективність співпраці; 3. Припинення взаємовідносин з аутсорсером чи продовження співпраці з цим чи іншим виконавцем.

Послідовність впровадження аутсорсингу на підприємстві представлено на рис. 1.5.

Отже, можна сказати, що впровадження аутсорсингу у діяльність підприємства, потребує розроблення ряду управлінських рішень, які дадуть змогу підвищити ефективність співпраці замовника і виконавця. З метою виокремлення основних завдань реалізації аутсорсингу нами виділено і дано характеристику етапів його використання у виробничо-господарській діяльності вітчизняних підприємств. Відтак основними завданнями процесу впровадження аутсорсингу у виробничо-господарську діяльність підприємства є: аналізування доцільності передачі окремої функції на аутсорсинг враховуючи його основні переваги та ризики; вибір аутсорсера на основі встановлених критеріїв; проведення переговорів і підписання аутсорсингового контракту; передача функції на виконання аутсорсеріві і реорганізація виробничо-господарської діяльності підприємства-замовника.

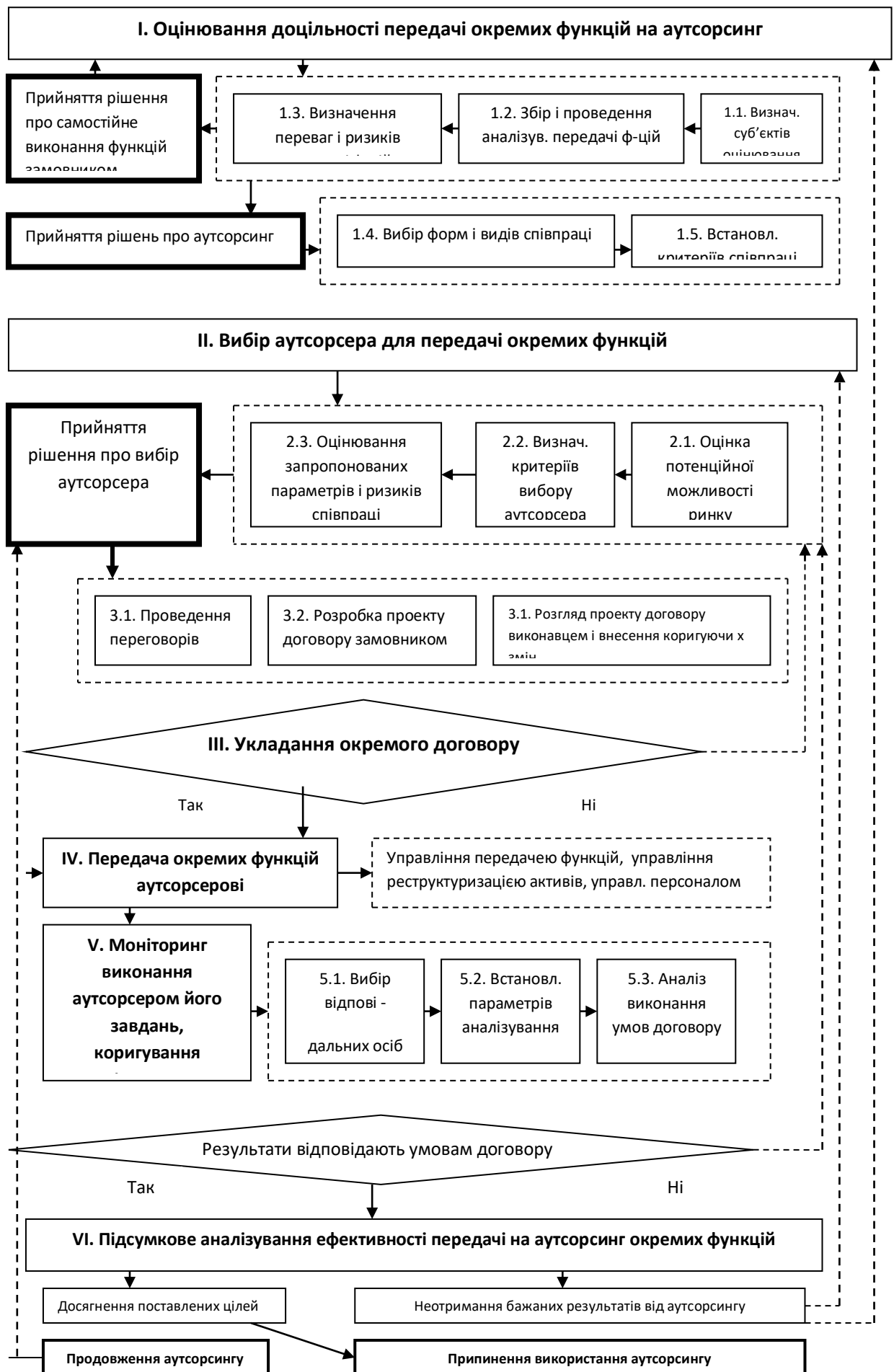


Рис. 1.5. Послідовність передачі окремої функції на виконання аутсорсинговій компанії

Висновок до розділу 1

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

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

Аналізування сутності аутсорсингу дозволило виокремити основні завдання, які мають бути вирішені під час підготовки і реалізації аутсорсингової діяльності з метою її розвитку, до яких в першу чергу слід віднести: визначення етапів аутсорсингової діяльності і процесу передачі окремих функцій на сторону, оцінювання економічної ефективності аутсорсингової діяльності. В розділі проведено аналіз з узагальнення основних підходів щодо визначення поняття аутсорсинг», який дозволив виділити певні недоліки в існуючих дефініціях такого поняття. у наведеному уточненні підкреслено взаємозв'язок між різними підходами щодо визначення поняття «аутсорсинг», відображено важливість взаємодії суб'єктів господарювання в умовах ринку, де ключовими є фінансові питання та найбільш важливіше враховано сутнісне розуміння аутсорсингу як процесу, спрямованого на розвинення економічних відносин, що відокремлює таке поняття у загальній структурі економічних категорій, понять та термінів.

РОЗДІЛ 2. ГОТОВНІСТЬ ТА ОЦІНКА ПАТ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ» ДО ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ

2.1. Методичні підходи до оцінювання ефективності аутсорсингу на виробничому підприємстві

Розвиток вітчизняної економіки на сучасному етапі визначається посиленням конкуренції та інституційними перетвореннями в усіх сферах діяльності. Незважаючи на військові дії, промисловий потенціал України характеризується автономністю організації виробничого процесу, де значну роль грають допоміжні та обслуговуючі підрозділи, що не дозволяє сконцентруватися на головних напрямках діяльності. Враховуючи той факт, що використання промисловими підприємствами послуг спеціалізованих компаній, які професійно виконують окремі функції управління, може призвести до підвищення ефективності діяльності цих підприємств, пропонується вирішення задачі підвищення ефективності діяльності промислового підприємства з використанням механізму аутсорсингу.

У результаті проведених нами досліджень було вдосконалено та доповнено класифікацію підходів оцінки аутсорсингу [27; 34].

Перший підхід об'єднує прихильників оцінки абсолютного рівня ефективності аутсорсингу, які пропонують під показником ефекту аутсорсингу розуміти різницю між витратами у випадку здійснення процесу власними силами і у випадку передачі здійснення процесу сторонньому підприємству, що дає змогу зробити висновок про економію або перевищення витрат при різних формах виконання функції або певного виду діяльності (табл. 2.1).

Даний підхід може використовуватися на будь-якому етапі діяльності підприємства, але має такі недоліки:

- до складу витрат у випадку здійснення процесу власними силами й у випадку передачі здійснення процесу сторонньому підприємству різні

автори відносять відмінні види та статті витрат, що впливає на формування результативного показника;

Таблиця 2.1

Методи оцінки ефекту від аутсорсингу через порівняння витрат, понесених на виконання функцій сторонніми та власними силами

Запропоновано	Зміст методики	Результат
Логіненко О.Л., Фролова Ю.Ю.	порівнюється собівартість бізнес-процесу при інсорсингу та можливих додаткових доходів (з сукупними поточними витратами і втратами при купівлі даної послуги в аутсорсера	рішення про доцільність використання аутсорсингу
Софріков А.В.	розраховується прогнозний економічний ефект та фактичний економічний ефект від упровадження аутсорсингу бізнес-процесу на основі оцінки собівартості виконання і-го бізнес-процесу власними силами з урахуванням можливого зростання в силу різних факторів, фіксованої вартості виконання бізнес-процесу аутсорсером, економії, що виникає в результаті скорочення умовно-постійних витрат при здійсненні бізнес-процесу власними силами та прибутку від реалізації або здачі в оренду майна, яке використовується в здійсненні бізнес-процесу	економія від впровадження аутсорсингу в замовників за певний період часу (1 рік)
Цветкова В.І., Чугунова Г.В.	оцінюється ефект від аутсорсингу для замовника як різниця між інвестиціями, які потрібно було вкласти для виконання безпосередньо на підприємстві, та затратами, які будуть понесені аутсорсером за роботу	ефект від використання аутсорсингу

- неможливість проведення порівняльного аналізу;
- враховується тільки кількісний показник оцінки ефективності.

Другий підхід упроваджено з практики економічного аналізу та дозволяє використовувати різні види вимірників (кількісні, грошові, натуральні) і пов'язаний із розрахунком коефіцієнта ефективності, при оцінці якого враховуються витрати на здійснення процесу власними силами, кількість робочих годин за місяць, вартість послуг аутсорсингової компанії та коефіцієнт ризику (табл. 2.2) [44].

Таблиця 2.2

**Методи оцінки ефективності аутсорсингу шляхом розрахунку
коефіцієнта ефективності**

Запропоновано	Зміст методики	Результат
Захарченко Л.А., Рибіна Т.Н.	якщо співвідношення між витратами на власне виробництво та на їх придбання більше одиниці, то відбувається передача функцій на аутсорсинг, якщо менше – виконання функцій слід залишити на виробництві	рішення про доцільність передачі функцій на аутсорсинг
Сіняєв В.В.	розраховується коефіцієнт економічної доцільності аутсорсингу як співвідношення індексів ринкової стійкості підприємства з урахуванням та без урахування аутсорсингу. Ці індекси обчислюються на основі даних річного обсягу продажу продукції, питомої ваги чистого прибутку від продажу, імовірності успіху бізнес операції, яка варіюється в межах шкали успіху (від 0 до 1), тривалості розрахункового періоду на здійснення бізнес- операції, майбутніх витрат на здійснення бізнес-операції та сукупних можливих ринкових втрат з урахуванням і без урахування аутсорсингу	якщо коефіцієнт більше одиниці, то відбувається передача функцій на аутсорсинг, якщо менше одиниці, то виконання функцій слід залишити на виробництві, якщо дорівнює одиниці, то потрібно провести додаткові розрахунки
Соколова А., Філіппова І.	розраховується коефіцієнт ефективності аутсорсингу на основі прогнозованих трудовитрат працівника, розміру заробітної плати (у місяць), величини накладних витрат, яка припадає на одного працівника в місяць, кількості робочих годин за місяць, вартості послуг аутсорсингової компанії та коефіцієнта ризику	якщо коефіцієнт ефективності аутсорсингу більше нуля, то ефективніше використовувати аутсорсинг

Недоліками даного підходу можна вважати такі:

- використовується коефіцієнт ризику, який важко обчислити;
- коефіцієнт ризику не конкретизується авторами та має суб'єктивний характер;
- використання прогнозованих показників, що може призвести до неточності в розрахунках;
- при розрахунку не враховуються всі витрати, які можуть виникати при співпраці з аутсорсером.

Третій підхід полягає в розробленні критеріїв оцінки ефективності аутсорсингу (табл. 2. 3).

Таблиця 2.3

**Методи оцінки ефективності аутсорсингу шляхом розрахунку
коефіцієнта ефективності**

Запропоновано	Показники оцінки ефективності
Анікін Б.А.	як критерії доцільності аутсорсингу розглядає економію коштів підприємства, співвідношення витрат на власне виробництво та аутсорсинг, оцінку доданої вартості, витрати часу на виконання бізнес-процесів, ризик, репутацію й досвід аутсорсингової компанії, якість послуг, можливість коригування умов контракту та ін.
Синяєв В.В.	обґрунтування рішення про аутсорсинг визначається на основі таких критеріїв, як точка беззбитковості, коефіцієнт економічної доцільності аутсорсингу, показники сервісності компанії, якості обслуговування клієнтів і показник соціально-ділової активності
Шестоперов А.М.	виділяє 3 групи показників: 1) показники зміни витрат на виконання операцій; 2) показники зміни адміністративних витрат; 3) показники, що показують зміну якості послуг
Цветкова В.І.	критеріями ефективності вважає вартість замовлення, величину трансакційних витрат, якість виконання замовлення, дотримання термінів їх виконання, підвищення трудового потенціалу підприємства, ефект від спеціалізації підприємств автотранспорту
Чугунова Г.В.	проект вважається успішним для клієнта, якщо вирішені такі завдання – концентрація на основному виді бізнесу; контроль за витратами, отримання доступу до сучасних технологій, підвищення ринкової дисципліни завдяки високій прозорості бізнес-процесів, можливість виявлення великої гнучкості у випадку зміни попиту

Основна перевага використання даної групи методів оцінки ефективності аутсорсингу полягає в розробленні критеріїв, які характеризують сутність ефективності як економічної категорії. Проте альтернативність підходів до оцінки ефективності сприяє тому, що для запропонованих критеріїв оцінки не розроблені показники ефективності, які б їх конкретизували.

До четвертого підходу відносяться методи, у яких поєднуються зміна доходів та витрат підприємства. В основі підходу лежить положення, що результатом аутсорсингу може бути:

- зниження витрат;
- зростання доходів;

– зростання доходів і зниження витрат.

Таблиця 2.4

Методи оцінки ефективності аутсорсингу через зміну доходів і витрат

Запропоновано	Зміст методики	Результат
Гуральчик А	обчислюється користь від змін = приріст продажу – сальдо зміни витрат – сальдо зміни витрат ризику	рішення про корисність аутсорсингу
Желінський Ю.А.	розраховується ефективність аутсорсингу як сума змін доходів і витрат в окремих сферах діяльності на здійснення бізнес-операції, майбутніх витрат на здійснення бізнес-операції та сукупних можливих ринкових витрат з урахуванням і без урахування аутсорсингу	зміни можуть бути додатні й від'ємні, але їх загальна сума повинна бути більшою нуля
	обчислюється сума доходів та витрат в окремих сферах фірми після та перед впровадженням аутсорсингу	різниця між загальними доходами й витратами після впровадження аутсорсингу має бути більшою від різниці загальних доходів і витрат перед впровадженням аутсорсингу

Ця група методів є простою для застосування та відповідає загальновідомому підходу оцінки результативності на основі змін доходів та витрат. Однак при безпосередньому розрахунку достатньо важко оцінити показник доходу для окремих сфер діяльності. Крім того, авторами не наведено порядок розрахунку показника «сальдо зміни витрат ризик» та не визначено, яким способом можна отримати необхідні для розрахунків кількісні дані [34, с. 121].

П'ятий підхід пов'язаний з оцінкою ефективності аутсорсингу на основі зміни якості виконаної функції. Даний підхід передбачає, що одним з основних критеріїв визначення ефективності аутсорсингу є позитивна зміна якості сфери діяльності, яка передана на виконання зовнішньому суб'єкту. Застосування даного підходу дає змогу оцінити позитивні та негативні результати впровадження аутсорсингу на рівні якісних показників виконання функції (підвищення кваліфікації, зниження штрафних санкцій тощо). Проте авторами не наведено порядок визначення даного критерію та не зазначено

яким чином можна оцінити критерій якості, визначити динаміку його зміни; не враховано вплив інших критеріїв, крім якісного.

Таким чином, існування численних методів оцінки ефективності аутсорсингу та недоліків їх використання ускладнює пошук прийнятних для практики методичних рішень та унеможлиблює широке використання вищезазначених методичних підходів у процесі оцінки ефективності аутсорсингу. Особливо це стосується логістичного аутсорсингу інноваційно активних підприємств, оскільки для його оцінки переважна більшість показників є не кількісними, а якісними. При цьому увага приділяється таким показникам, як конфіденційність, рівень кваліфікації робітників, гнучкість компанії до вимог замовника, наявність необхідних сертифікатів та інше.

Зауважимо, що на практиці, визначаючи ефективність аутсорсингу, підприємства-замовники, як правило, порівнюють лише витрати на оплату праці працівників, функції яких планують передати аутсорсеру, із витратами на здійснення цих операцій аутсорсером. Однак за такого підходу, під час порівняння, враховують не усі релевантні витрати на виконання бізнес-процесів, до яких, окрім виплати заробітної плати, належать витрати на організацію виробничого процесу, технологічне забезпечення діяльності, податкові відрахування, програмне забезпечення, а також витрати на оплату відпусток, лікарняних працівникам і можливих штрафів пов'язаних з особливостями діяльності певного відділу на підприємстві. Отже, оцінювання ефективності аутсорсингу треба здійснювати комплексно, що передбачає врахування усіх доходів і витрат на кожному з етапів реалізації певного процесу чи функції [43, с. 251].

Аналізуючи ефективність аутсорсингу, найчастіше порівнюють фактичні показники діяльності підприємства до і після його впровадження. При цьому основним і достатньо суперечливим завданням для підприємства є вибір системи показників оцінки ефективності аутсорсингових операцій. Щоб правильно сформулювати таку систему, насамперед необхідно зрозуміти суть основних цілей і завдань, які ставлять перед собою

власники чи менеджери підприємства, приймаючи рішення щодо аутсорсингу. Вони, як правило, поділяються на короткострокові– це зменшення витрат і збільшення прибутку, а також довгострокові– збільшення економічного потенціалу підприємства, зростання конкурентоспроможності, підвищення якості продукції тощо. Отже, аналіз ефективності аутсорсингу можна здійснювати на основі кількісних і якісних параметрів.

Кількісні показники мають відображати вартісний аспект діяльності підприємства. В економічній літературі їх поділяють на абсолютні, за допомогою яких можна проаналізувати відхилення фактичної величини витрат, доходів і прибутку від базових значень. Так роблять висновок про результативність впровадження аутсорсингу, і відносні, що дають змогу здійснити оцінку ефективності використання трудових ресурсів, основних фондів чи фінансових ресурсів, а також інших складових, які формують економічний потенціал підприємства і беруть участь у процесі аутсорсингу [49, с.117].

За допомогою якісних параметрів можна оцінити, наскільки покращилася діяльність підприємства з погляду якісної складової його функціонування, що впливає на збільшення попиту споживачів і прибутковості підприємства. Інакше кажучи, ефективність впровадження аутсорсингу на підприємстві можна визначити за допомогою таких якісних показників [29, с. 243]:

покращення технологічної оснащеності виробничого процесу;

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

Отже, ефективність впровадження аутсорсингу на підприємстві можна оцінювати за системою показників, які подано на рисунку

2.1



Рис. 2.1. Основні показники оцінювання ефективності аутсорсингу на виробничому підприємстві

За допомогою якісних параметрів можна оцінити, наскільки покращилася діяльність підприємства з погляду якісної складової його функціонування, що впливає на збільшення попиту споживачів і прибутковості підприємства. Кількісні показники мають відображати вартісний аспект діяльності підприємства. В економічній літературі їх поділяють на абсолютні, за допомогою яких можна проаналізувати відхилення фактичної величини витрат, доходів і прибутку від базових значень (так роблять висновок про результативність впровадження аутсорсингу), і відносні, що дають змогу здійснити оцінку ефективності використання трудових ресурсів, основних фондів чи фінансових ресурсів, а

також інших складових, які формують економічний потенціал підприємства і беруть участь у процесі аутсорсингу [33].

Таким чином, проаналізовані методи оцінювання ефективності аутсорсингу функцій виробничого підприємства дають можливість визначити, що кожний автор по-своєму підходить до виведення кінцевої формули розрахунку ефективності аутсорсингу. Більша частина методів включає розрахунки складних показників, що робить ці методи важкодоступними у застосуванні.

2.2. Економічна характеристика функціонування ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»

Публічне акціонерне товариство «Чернівецький хлібокомбінат» (далі - Товариство) створено згідно з Наказом Регіонального відділення Фонду державного майна України по Чернівецькій області, наказ від "25" листопада 1996 року N 1114-АТ, шляхом перетворення державного Чернівецького хлібокомбінату у відкрите акціонерне товариство відповідно до Закону України „Про господарські товариства” та Закону України „Про особливості приватизації майна в агропромисловому комплексі”, Постанови Кабінету міністрів «Про затвердження порядку перетворення в процесі приватизації державних, орендних підприємств і підприємств із змішаною формою власності у відкриті акціонерні товариства». Товариство має самостійний баланс, поточні, валютні та інші рахунки в банківських установах, печатку, штампи, бланки зі своїм найменуванням, фірмову марку та торговий знак, які затверджуються Правлінням Товариства та реєструються в установленому чинним законодавством України порядку.

Предметом діяльності Товариства є [38]:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів в т.ч. на давальницьких умовах;
- торгівельна діяльність у сфері оптової, роздрібної торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих і непродовольчих товарів,

алкогольних напоїв, тютюнових виробів, предметів побутової хімії, медикаментів, нафтопродуктів, предметів гігієни та санітарії, косметично-парфумерних виробів, продуктів харчування та харчових добавок;

- виробництво комбікормів і білково-вітамінних добавок, обробка гібридного і сортового насіння кукурудзи; - виробництво крупи, борошна, макаронних виробів в т.ч. на давальницьких умовах;

- виробництво кондитерських виробів усіх видів, какао-порошку, халви;

- вирощування зернових, кормових, олійних культур і насіння, грибів;

- сільськогосподарське виробництво, закупівля (заготівля) переробка та реалізація сільськогосподарської продукції, лісу, тваринної та рослинницької сировини, дикоростучих плодів і ягід, лікарських рослин, макулатури, ганчір'я, склотари у населення та юридичних осіб за готівку та по безготівковому перерахунку;

- виробництво рослинного масла, маргаринової продукції, майонезу;

- обслуговування сільського господарства; - виробництво харчових концентратів; - розфасування харчових продуктів;

- заготівля, переробка та реалізація вторинної сировини, відходів всіх видів виробництв;

- закупівля, виробництво, заготівля, переробка та реалізація всіх видів сільськогосподарської продукції;

- виготовлення (виробництво), реалізація м'яса, ковбас, копченостей і інших м'ясоковбасних, м'ясних консервів, переробка птиці, молочних, овочевих, фруктових виробів;

- організація (відкриття) закладів громадського харчування, та відпочинку (кафе, барів, закусочних, ресторанів) тощо;

- торгово-посередницькі послуги;

- виконання будівельних, монтажних та інших робіт підрядним та господарським способом, в тому числі: будівельні, ремонтні, реставраційні, дизайнерські, монтажно- налагоджувальні, огороджувальні роботи та роботи по благоустрою територій, виконання земляних робіт, по нульовому циклу,

опоряджувальних робіт, теплотехнічних та термоізоляційних робіт, санітарно-технічних робіт та інших;

- здійснення діяльності по виробництву, продажу, постачанню (експорту, імпорту) електроенергії та інших енергоносіїв, в тому числі водо-, нафто- і газо- продуктів, в тому числі утримання автозаправних станцій; - виробництво, ремонт, обслуговування електротехнічної та електронної продукції, засобів обчислювальної техніки;

- виробництво та реалізація програмних продуктів ЕОМ та реалізація електронної техніки;

- надання послуг з технічного обслуговування, ремонту і діагностики транспортних засобів; - діяльність, пов'язана з реалізацією транспортних засобів та номерних агрегатів, що підлягають реєстрації та обліку в органах внутрішніх справ;

- оптова, роздрібна та комісійна торгівля транспортними засобами, сільськогосподарською технікою, запасними та комплектуючими частинами до них, обладнанням, приладами, інструментами для технічного обслуговування транспортних засобів; - здача в оренду автотransпортних засобів, обладнання;

- діяльність щодо реалізації (торгівлі) транспортних засобів та номерних агрегатів, що не підлягають реєстрації в органах МВС, а також обладнання автомобілів, запасних частин, автообладунків, товарів народного вжитку та іншого, в тому числі на консигнаційній, комісійній основі та на інших підставах, не заборонених чинним законодавством;

- орендні та лізингові операції;

- рекламні, маркетингові, консалтингові та інші послуги;

- діяльність, у тому числі посередницька, по виготовленню науково-технічної продукції та наданню послуг науково-технічного характеру;

- експорт та імпорт товарів і капіталів; - товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формі зустрічної торгівлі, у тому числі з іноземними партнерами; - внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів і

вантажів повітряним, річковим, морським, залізничним та автомобільним транспортом;

- надання транспортно-експедиційних послуг, у тому числі під час перевезень зовнішньо- торговельних і транзитних вантажів;
- надання послуг по зберіганню та переробці вантажів; - торгівля нерухомістю, у тому числі посередницькі послуги; (проведення операцій (ріелтерська діяльність) із нерухомістю (купівля, продаж, найм. та інше) - виробництво та ремонт засобів вимірювання і контролю;
- виготовлення і реалізація хімічних речовин;
- виконання інженерно-вишукувальних та проектних робіт;
- будівництво та реконструкція виробничих, торговельних, побутових, жилих та інших об'єктів;
- відкриття магазинів, павільйонів та кіосків для реалізації вітчизняних та імпорتنих товарів виробничої та продовольчої груп;
- здача у оренду та сумісну експлуатацію виробничих та невиробничих приміщень і споруд; - інвестиційна діяльність;
- випуск цінних паперів та їх реалізація;
- зовнішньоекономічна діяльність (згідно вищевказаними напрямками);
- експорт та імпорт обладнання, сировини матеріалів, виробів, товарів широкого вжитку.

Досліджуючи наукові праці, запропонована методика аналізу та діагностики щодо оцінки якісних і кількісних характеристик конкурентоспроможності ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат». Також, представлений методичний підхід дасть можливість виявити основні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства (табл. 2.5) [47, с.197].

Досліджуючи конкурентоспроможність підприємств в сучасних умовах, першочергово варто виділити ряд зовнішніх та внутрішніх факторів, які безпосередньо впливають на нього: економічні, демографічні, соціально-психологічні.

Таблиця 2.5

**Методологія визначення оцінки конкурентного середовища
функціонування підприємств**

Етапи	1 — Аналіз зовнішнього середовища	2 — Аналіз внутрішнього середовища	3 — Оцінка стратегічного потенціалу
Завдання	Діагностика показників функціонування макросередовища	Моніторинг соціально-економічного мікросередовища діяльності підприємств	Оцінка факторів діяльності підприємств
Методи	Методи діагностики зовнішнього середовища (умов) функціонування макросередовища	Методи виокремлення показників, які формують конкурентоспроможність та ключові чинники, якості трудового життя	Методика оцінки взаємозв'язку факторів діяльності підприємств, що мають вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства
Результати	Методи виокремлення показників, які формують конкурентоспроможність	Дохід, інвестиції, зайнятість, продуктивність, рентабельність	Показники фактичного випуску продукції, які формують ВРП та продуктивності.

Проведений аналіз зовнішнього середовища підприємства, здійснений з метою визначення основних напрямів підвищення конкурентоспроможності, дає можливість діагностувати стратегічні умови, сформовані поза межами його прямого впливу (зовнішні фактори), які в тій чи іншій мірі впливають на конкурентне середовище. Для вироблення та прийняття рішень з питань провадження аутсорсингу на підприємстві, яке дозволить, або не дозволить вивести його діяльність на якісно новий рівень, необхідно оцінити реакцію та ефективність впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності на цій основі.

Другий етап включає діагностику та аналіз фінансової звітності підприємства, балансу, де визначаються індивідуальні показники діяльності. Сформувавши остаточно обраховані показники заносимо їх до таблиці.

Слід зазначити, що виробництво хлібопекарських виробів у Чернівецькій області за останні п'ять років носить динамічний характер. Така ситуація спричинена міграційними процесами, змінами споживацьких уподобань, але незмінним лідером позиції за всі досліджувані роки займає ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат».

Максимального обсягу у виробництві хлібопекарських продуктів було досягнуто ПАТ «Чернівецьким хлібокомбінатом» у 2019р. – 24,667 т. (рисунок 2.2)

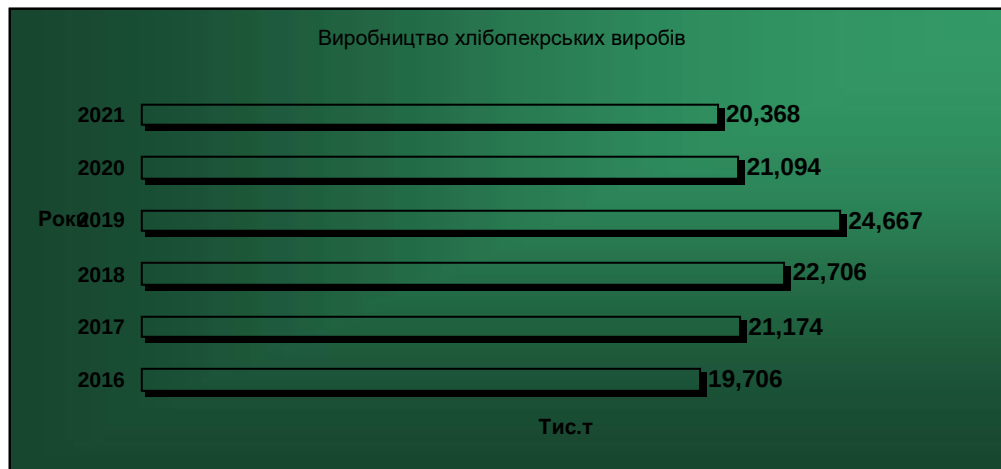


Рис. 2.2 Динаміка виробництва хлібопекарських виробів ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» у 2016-2021 роках.

Досліджуючи динаміку загального обсягу виробництва хліба та виробів з борошна (окрім кондитерських виробів) на підприємствах регіону у 2021 р., констатуємо його зменшення на 3,248 тис.т., відповідно до 2018 р. У загальній структурі виробництва хлібопекарської продукції лідируючі позиції займав ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» до 2019 р.. Починаючи з 2020р. спостерігається негативна тенденція у виробництві, показник загальної кількості виробленої продукції зменшився на 4,3 тис.т. Цьому сприяли ряд чинників, які ми розглядали раніше. До них ще додамо: зменшення загальної кількості населення, відмова підприємств у поверненні несвіжого хліба, збільшення частки виробництва хлібобулочних виробів у пекарнях супермаркетів та підсобних домашніх господарств.

Аналізуючи вищенаведену таблицю, доходимо до невтішного висновку щодо фінансової діяльності ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат». Структурована діагностика між кількісним і якісним складом досліджуваних показників констатує факт збільшення абсолютних величин, без якісного забезпечення. Підтвердженням даного факту є випереджальні темпи збільшення витрат на фоні зростання прибутку.

Діагностика фінансових показників у абсолютних вимірах на ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» вищенаведених на рисунку засвідчує про їхнє постійне зростання. Але провівши аналіз аналогічних показників на одиницю продукції за аналогічний період, спостерігаємо дещо іншу ситуацію. Коливання у динаміці прибутку пояснюється в першу чергу зменшенням виробництва. Так, до 2019 р. спостерігається зростання прибутку, а потім даний коефіцієнт має тенденцію до зниження. Одночасно, збільшення доходу, основних засобів та амортизації фіксує співвідношення даних показників.

В першу чергу виявлена фінансова ситуація засвідчує про переоцінку абсолютних показників, а не про збільшення виробництва на підприємстві. Частка показників вартості основних засобів у структурі фінансових показників ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» була відносно стабільною, коливаючись від 7,7% в 2020 році до 9,3% в 2021 році. Інфляційні процеси призвели до постійного зростання вартості абсолютних показників. Одним з наслідків, є відсутність інвестицій на ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат». Варто зазначити, що прибуток протягом 2017-2021 років був у 3 (в 2018 році), а то й у 6 (у 2017 і в 2021 роках) разів меншим від середнього за період. Частка даного показника у фінансових обрахунках була меншою 1%, а якщо точніше, то від 0,2% в найприбутковішому 2013 році і $\approx 0,005\%$ в решті періодах

Проведений аналіз фіксує найбільший темп зростання доходів у 1,5 разів в період 2017-2018 років. Але впродовж 2018-2021 років щорічне зниження їх у середньому на $-38,2\%$ більшою мірою нівелювало такі позитивні тенденції. Негативні зміни у сфері доходу значною мірою впливають на прибутковість досліджуваних підприємств, що, в свою чергу, не забезпечує цим підприємствам жодних конкурентних переваг і, тим більше, запасу фінансової міцності проти лідера ринку.

Вироблення варіантів і прийняття рішень щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності здійснюємо шляхом управління діяльністю підприємства, аналізуючи показники, які мають вплив на якість життя: дохід, вартість основних засобів, інвестиції, фонд оплати праці штатних працівників, середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, середня зарплата, продуктивність. Для прогнозування підвищення конкурентоспроможності і рівня якості життя основним показником є продуктивність. Для прогнозування виникає завдання знаходження вірогідного значення продуктивності мінімальних та максимальних значень. Прийнятне значення продуктивності отримуємо приймаючи гіпотезу щодо імовірності емпірично встановлених значень продуктивності (рис. 2.3).

Таким чином, проведений автором аналіз та оцінка фінансово-економічного стану ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» потребує вдосконалення використання та управління фінансовими ресурсами на підприємстві. Залучення інвестицій та тестове впровадження аутсорсингу позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства.

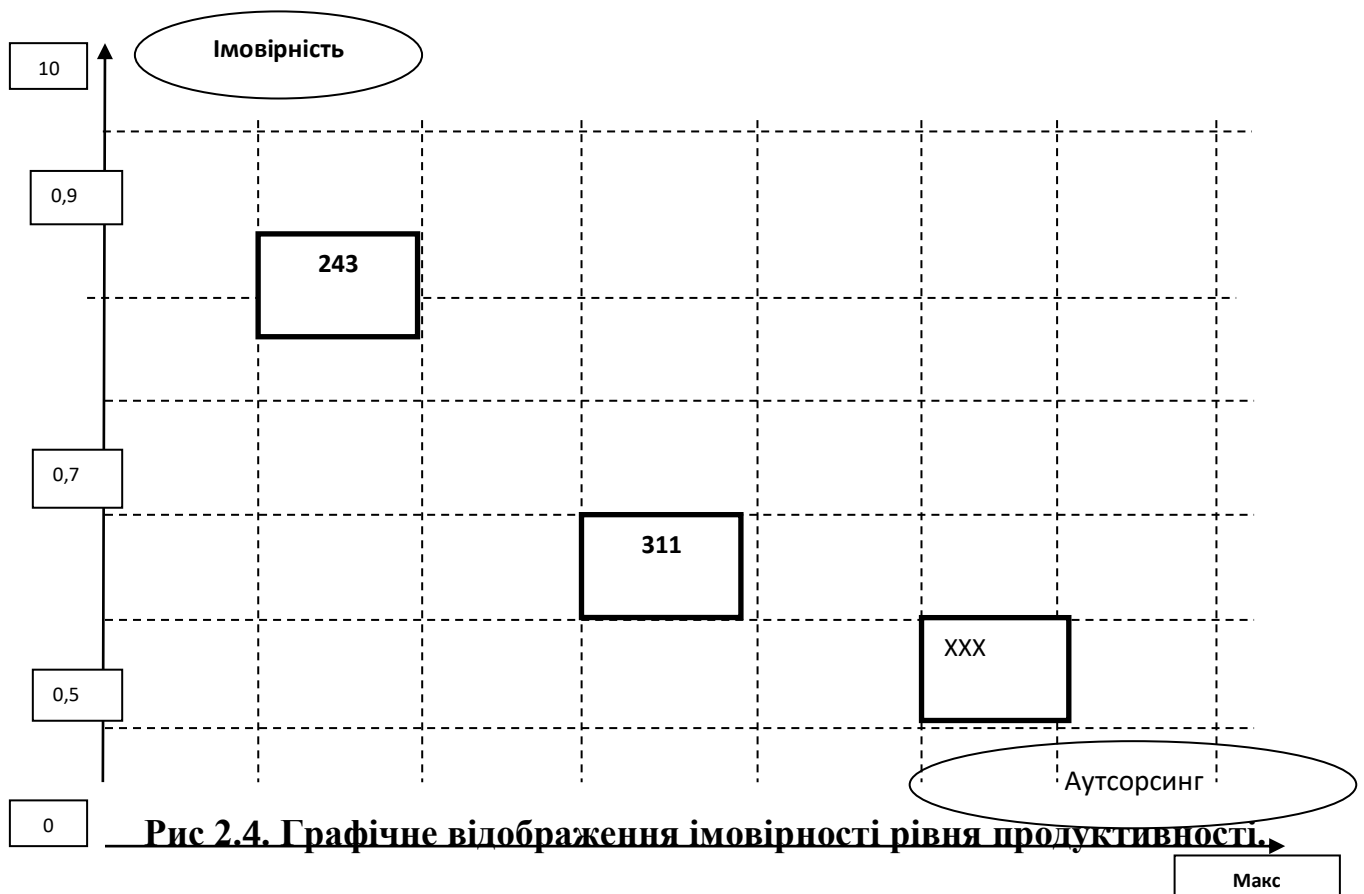


Рис 2.4. Графічне відображення імовірності рівня продуктивності.

2.3. Оцінка готовності ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» до впровадження аутсорсингу

Більшість підприємств, які користуються аутсорсинговими послугами у своїй діяльності, не знають, чи призведе використання аутсорсингу до покращення рейтингу, конкурентоспроможності та прибутковості підприємства, а також чи допоможе використання цього інструменту знизити витрати виробництва (залежно від цілей організації). Практичне проведення аналізу умов використання аутсорсингових послуг дозволить підприємцям та іншим господарюючим суб'єктам обґрунтовано робити вибір оптимального варіанту з усіх наявних даних у своїй діяльності і уникнути можливих негативних наслідків у результаті прийняття випадкових невмотивованих рішень.

Проект впровадження аутсорсингу розробляють з урахуванням цілком визначених розмірів капіталовкладень і загальних витрат, очікуваних обсягів постачання та прибутку, а також часових меж. Але, незважаючи на якість та обґрунтованість розроблених припущень і побажань, майбутній розвиток подій, пов'язаних із реалізацією угоди, не завжди виправдовує позитивні очікування. Це відбувається, насамперед через невизначеність розвитку майбутніх відносин між замовником, аутсорсером, третіми особами та ризиками, що виникають у процесі реалізації аутсорсингової угоди. Унеможливити або уникнути їх повністю, на жаль, не вдається, тому потрібно навчитися приймати рішення в умовах невизначеності. Для цього вкрай необхідно оцінити рівень ризиків, що виникають.

Для оцінки загального ефекту аутсорсингу (the total effect of outsourcing – ТЕО) необхідно розглянути три взаємопов'язані основні категорії в області аутсорсингових послуг: ризики (risks), ефективність (effectiveness) та якість (quality). Саме узгодження всіх перерахованих елементів та отримання їх оптимальних значень і поєднань визначить найбільш вірну стратегію управлінських рішень на користь аутсорсингових послуг[42, с.77].

Ключовим критерієм для прийняття рішення про передачу ремонтної служби ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» на аутсорсинг виступає оцінка ефективності використання цього проекту. Така оцінка повинна проводитися з урахуванням індивідуальних особливостей кожного підприємства і включати в себе не тільки розрахунок наявної економії (за рахунок скорочення споживання ресурсів), а й обліку прихованої економії, яка пов'язана, перш за все, зі скороченням числа об'єктів управління і контролю. Позитивний ефект може виражатися як у вигляді безпосередньої економії ресурсів на виконання тієї чи іншої функції, так і в підвищенні якості їх виконання».

Далі послідовно розглянемо методи оцінки загального ефекту аутсорсингу (ТЕО). З моєї точки зору, доцільно розглядати реалізацію аутсорсингу на трьох стадіях [27; 28]:

- 1) переговорний процес;
- 2) виконання договору (виконання зобов'язань по аутсорсингу);
- 3) поновлення/завершення взаємин між аутсорсером і замовником послуг.

I. Ризики (R) доцільно кількісно оцінити на стадії переговорного процесу. Величина ризиків (R) в аутсорсингу характеризується такими основними параметрами:

T – ризик технологічного процесу аутсорсингу (the risk of technological process outsourcing); C – ризик компетентності аутсорсера (the risk competence of outsourcer); F – ризик виникнення збоїв (невідповідностей) у процесі аутсорсингу в цілому (the risk of failures in the process of outsourcing); N – ризик негативного впливу аутсорсингу на кінцевий результат діяльності компанії-замовника (the risk of the negative impact of outsourcing on the end result).

Ризики збоїв (F) і негативний вплив аутсорсингу на кінцевий результат (N) безпосередньо впливають на величину всього ризику $R=F+N$. Слід зазначити, що ризик виникнення збоїв (невідповідностей) в процесі

аутсорсингу як складний показник являє собою залежність між ризиком технологічного процесу аутсорсингу (Т) і рівнем компетентності працівників (С) аутсорсингової компанії: чим вище професіоналізм, тим менше ризик технологічних збоїв, і навпаки:

$$F = T / C \quad (2.1)$$

У кінцевому результаті загальна величина ризиків (R) буде складатися з ризику можливих збоїв в процесі аутсорсингу (F) і негативного впливу аутсорсингу на кінцевий результат діяльності замовника (N):

$$R = F + N \quad (2.2)$$

Остаточно отримуємо з урахуванням формули (2.1):

$$R = T / C + N \quad (2.3)$$

Демо методичні коментарі щодо розрахункових показників:

- 1) Т – ризик виникнення технологічних збоїв;
- 2) С – ризик компетентності аутсорсера;
- 3) F – ризик виникнення збоїв у процесі аутсорсингу;
- 4) N – ризик негативного впливу аутсорсингу на кінцевий результат.

Необхідно зробити коментарі щодо кожного виду ризиків.

Ризик виникнення технологічних збоїв у процесі аутсорсингу (Т). У рамках даної методики пропонується використовувати:

- чотири оцінюваних показника;
- діапазон шкали значень оцінки ризику – від 1 до 5 балів;
- крок зміни – 1 бал.

У таблиці 2.7 даються критерії оцінки ризиків виникнення технологічних збоїв. Варто зазначити, що чисельні значення (бали) можуть бути проставлені як експертами, так і самим замовником. Значення балів взято умовно.

Таблиця 2.7

**Оцінка ризику виникнення технологічних збоїв (Т) на ПАТ
«Чернівецький хлібокомбінат»**

Код	Визначення	Чисельне значення	Характеристика
T1	Ризик пов'язаний з непередбаченим результатом, через відсутність стандартів впровадження конкретного виду аутсорсингу	3	Процес у якому кінцевий результат складно передбачити або економічно недоцільно його розглядати (наприклад, надання консультаційних послуг)
T2	Ризик виникнення відмінного результату від початково поставлених вимог	2	Результати використання аутсорсингу повинні відповідати національним стандартам ДСТУ та міжнародним стандартам
T3	Ризик використання сучасних, новітніх технологій	5	Використання сучасних технологій, які недостатньо апробовані
T4	Ризик невдалого впровадження проекту	3	Основні невідповідності, найчастіше, закладаються на стадії розробки проекту, тому необхідне обдумане складання технологічного процесу
Максимальне значення показника Т		5	Наведені критерії оцінки Т є умовними і при необхідності можуть бути переглянуті

Чисельне значення оцінки Т визначається як відношення суми приватних оцінок до кількості цих оцінок, тобто приймає величину середнього показника:

$$T = \sum T_i / n = 3 + 2 + 5 + 3 / 4 = 13 / 4 = 3,250 \quad (2.4)$$

Надалі цей показник будемо порівнювати у спеціальній матриці для встановлення області ризиків.

2. Визначення критеріїв оцінки компетентності аутсорсера (С).

У таблиці 2.8 наведено критерії оцінки даного показника з умовними балами.

Таблиця 2.8

Оцінка ризику компетентності аутсорсера (С) на ПАТ «Чернівецький
хлібокомбінат»

Код	Визначення	Чисельне значення
C1	Оцінка кваліфікації персоналу	4
C2	Наявність сертифікатів міжнародної акредитації	2
C3	Відповідність стандартам якості видів діяльності	2
C4	Наявність дозволу на послуги, що надаються	5
C5	Досвід роботи у визначеному виді аутсорсингу	5
C6	Наявність позитивних відгуків, а також пропозицій з удосконалення процесу надаваних послуг від замовників	3
Максимальне значення показника С		5

Кількісне значення оцінки (С) визначається як відношення суми приватних оцінок до кількості цих оцінок (критеріїв), а саме:

$$C = \sum C_i / n = 4 + 2 + 2 + 5 + 5 + 3 / 6 = 13 / 6 = 3 \quad (2.5)$$

Даний показник ми також будемо розглядати в спеціальній матриці.

3. Визначення ризику можливої появи збоїв (невідповідностей) у процесі аутсорсингу (F).

У рамках даної методики прийнята матрична модель визначення оцінки F на основі її складових: при прямій залежності Т (ризик виникнення технологічних збоїв) і зворотній С (ризик компетентності аутсорсера). Будується матриця розміром 3х3. Такий підхід зручний для інтерпретації зон ризиків на такі типи: низьке, середнє та високе значення.

Пропонується шкала (розмірність поля) із значенням кроку «5», що є поширеною величиною в практиці експертних оцінок. (Варто зауважити, що інтервал може бути обраний інший: «3», «4» тощо). Кожна з дев'яти комірок нумерується. З урахуванням спрямованості впливу значень С (зворотна залежність): чим вища кваліфікація аутсорсера, тим менше ризик; і показника Т (пряма залежність) – формуються зони кваліфікації та ризику технологічних збоїв.

**Вплив аутсорсингу на діяльність замовника ПАТ «Чернівецький
хлібокомбінат»**

Аутсорсинг у діяльності замовника	Ступінь впливу можливих ризиків, (%)	Керованість ризиками
Бере участь у життєвому циклі продукції: - проектування та розробка; - процес визначення та аналізу вимог споживача; - випуск продукції, надання послуги тощо.	Дуже високе, 40-60	Можливо за умови своєчасного виявлення та оперативного реагування на невідповідності та збої, що виникли
Бере участь у менеджменті: - планування; - аналіз; - виділення ресурсів; - аудит тощо.	Високе, 10-40	Необхідний постійний моніторинг стану діяльності підприємства-замовника
Присутній в інших процесах: - процес закупівель; - моніторинг послуги; - проведення маркетингових досліджень тощо.	Незначне, 5-10	Відстеження і плановий контроль цих процесів

Рішення про переведення ремонтної служби на аутсорсинг було рекомендовано після аналізу бізнес-процесів ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат». Всі бізнес-процеси були класифіковані на наступні види [44]:

- процеси розвитку або стратегічні процеси, які визначають тенденції і напрямки розвитку підприємства;
- основні процеси, які надають продуктам або послугам якостей і вартості (цінності);
- допоміжні процеси, які створюють інфраструктуру підприємств;
- управлінські процеси (планування, аналіз і контроль виконання завдань, корекція і координація роботи окремих центрів відповідальності).

Переведення ремонтної служби на аутсорсинг дозволить перетворити її з центру витрат до центрів надання професійних послуг, тобто на центр

доходів, який повинен заробляти кошти надаючи послуги ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» і іншим фірмам на умовах аутсорсингу.

Аналізуючи доцільність перекладу ремонтної служби ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» на аутсорсинг, необхідно порівняти фактичні показники діяльності підприємства до і після його впровадження. При цьому основний і досить суперечливою завданням для підприємства є вибір системи показників оцінки ефективності аутсорсингових операцій. Щоб правильно сформулювати таку систему, в першу чергу, необхідно зрозуміти суть основних цілей і завдань, які ставлять перед собою власники або менеджери підприємства, приймаючи рішення щодо аутсорсингу. Вони, як правило, поділяються на короткострокові - це зменшення витрат і збільшення прибутку, а також довгострокові - збільшення економічного потенціалу підприємства, зростання конкурентоспроможності, підвищення якості продукції і т.п. Отже, аналіз ефективності виведення ремонтної служби на аутсорсинг можна здійснювати на основі кількісних і якісних параметрів.

Таким чином, впровадження аутсорсингу підприємством ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» дасть змогу акумулювати його ресурси та зайняти нові конкурентні позиції на ринку.

Висновок до розділу 2

Проект впровадження аутсорсингу розробляють з урахуванням цілком визначених розмірів капіталовкладень і загальних витрат, очікуваних обсягів постачання та прибутку, а також часових меж. Але, незважаючи на якість та обґрунтованість розроблених припущень і побажань, майбутній розвиток подій, пов'язаних із реалізацією угоди, не завжди виправдовує позитивні очікування. Це відбувається, насамперед через невизначеність розвитку майбутніх відносин між замовником, аутсорсером, третіми особами та ризиками, що виникають у процесі реалізації аутсорсингової угоди. Унеможливити або уникнути їх повністю, на жаль,

не вдається, тому потрібно навчитися приймати рішення в умовах невизначеності. Для цього вкрай необхідно оцінити рівень ризиків, що виникають.

Як видно із запропонованої методики, часто немає однозначних відповідей на користь аутсорсингових послуг, але, прийнявши за основу базові орієнтири ТЕО, можна цілком цілеспрямовано, аргументовано вибудовувати переговорний процес. Дана методика є ефективною. Отримувана система інформації є підставою для вироблення конкретних управлінських дій на різних стадіях виконання контракту з аутсорсингу: вибір постачальника послуг і підписання договору, його практична реалізація та завершення партнерських відносин. Впровадження методики оцінки ТЕО дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, економити свої витрати і підвищувати свою конкурентоспроможність ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат».

Проведений аналіз економічної ефективності та доцільності запровадження аутсорсингових послуг ремонтних робіт на ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» дає підстави стверджувати про підвищення його прибутковості та конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Зарубіжний досвід та перспективи впровадження аутсорсингу в Україні

Застосування аутсорсингу є необхідним заходом для підприємств, що мають на меті суттєво підвищити конкурентоспроможність за рахунок використання нових технологій, реструктуризації менеджменту та оптимізації виробничих процесів. Світовий досвід підтверджує, що переваги аутсорсингу є невід’ємною частиною успішних підприємств, оскільки забезпечують високий рівень конкурентоспроможності зарубіжних компаній на міжнародному ринку. Саме тому особливої актуальності набуває дослідження ролі та значення зарубіжного досвіду використання міжнародного аутсорсингу з метою його впровадження і вдосконалення на підприємствах України.

В умовах глобалізації, компанії для підвищення власної конкурентоспроможності на ринку та зниження витрат на виробничі процеси, все частіше передають другорядні задачі в діяльності організації до послуг зовнішніх підрядчиків – спеціалізованих агентств, в розпорядженні яких є висококваліфіковані кадри. Зазначена практика має назву аутсорсинг. Сутність аутсорсингу в загальному вигляді полягає у тому, що організація отримує можливість розставити пріоритети у своїй діяльності та зосередитись на тій її складовій, яка є основною, визначальною та найбільш важливою, а інші другорядні, або технічні, функції передаються професійним партнерам. Мотиви та користь від укладення аутсорсингових договорів наведено в табл. 3.1. [40]

Таблиця 3.1

Мотиви та користь від укладення аутсорсингових договорів

Назва	Характеристика
Мотиви	- скорочення та контроль витрат виробництва; - доступ до світових виробничих технологій; - відсутність на підприємствах необхідного обладнання, знань та технологій; - залучення висококваліфікованих спеціалістів;
Користь	- велика гнучкість та швидка адаптація до змін попиту; - оптимізація виробничого процесу; - розподіл виробничого процесу між спеціалізованими підприємствами – аутсорсерами,; - суттєве посилення конкурентоспроможності.

Виділяють декілька видів аутсорсингу. Характерні відмінності сутності понять «офшоринг», «аутсорсинг» та «офшорний аутсорсинг» наведені в табл.иці 3. 2.

Таблиця 3.2

**Характерні відмінності сутності понять «офшоринг», «аутсорсинг»та
«офшорний аутсорсинг»**

Категорії	Види аутсорсингу		
	Офшоринг	Аутсорсинг	Офшорний аутсорсинг
Місце розташування постачальника і замовника	замовник і компанія субпідряд перебувають на території різних країн	замовник і аутсорсер перебувають у межах однієї країни	замовник і аутсорсер перебувають у різних країнах
Підпорядкування постачальника і замовника	є підрозділом замовника	є незалежним підприємством	є незалежним підприємством

Компанія Toyota, використовуючи виробничий аутсорсинг, що передбачає передачу частини ланцюжка виробничих процесів або цілком весь цикл виробництва сторонній організації, сьогодні займається фактично тільки проектуванням, складанням і реалізацією продукції, а більша частина деталей і комплектуючих виробляється іншими, найчастіше великими підприємствами. Такий спосіб ведення бізнесу характерний для майже всіх японських виробників автомобілів.

Журнал Fortune затверджує, що як мінімум 90% сучасних підприємств використовують аутсорсинг хоча б одного бізнес-процесу. Toyota, Honda, Chrysler делегують стороннім підрядникам приблизно 70% бізнес-процесів. Значних успіхів у використанні аутсорсингу досягли японські компанії, які розробили і широко застосовують логістичну систему постачання «Just-inTime», при якій зовнішній постачальник доставляє до замовника комплектуючі за чітким графіком, а одержувачу навіть немає необхідності створювати у себе їх резервний склад [50, с. 32].

Світовий досвід дає можливість побачити доцільність використання аутсорсингу на підприємстві, а саме: підвищення гнучкості виробництва, зниження загальних витрат, зменшення адміністративних витрат і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності підприємства, адже аутсорсинг став одним з елементів, що забезпечили високі темпи економічного розвитку в таких країнах, як Японія, США, Німеччина, Франція, Італія, Іспанія, Туреччина [53, с. 113].

Важливим аспектом аутсорсингової діяльності є побудова відносин на рівні «замовник - постачальник». На сьогодні експерти виділяють дві моделі, які в літературі одержали назву американської (горизонтальної) і японської (пірамідальної).

Перша спрямована на використання послуг великої кількості постачальників та лише в межах одного замовлення, в той час як інша розрахована на довгострокову перспективу. Японська модель дозволяє сформувати галузеві та міжгалузеві кластери, що є її безсумнівною перевагою перед американською моделлю, яка цілком могла стати однією з причин зниження економічного ефекту використання аутсорсингу у межах всієї країни. До основних країн перебування належать Індія, Китай, Східна Європа, Філіппіни, Панама, Ірландія, Єгипет і деякі інші, що володіють такими властивостями, як [34, с. 32]: наявність великого обсягу кваліфікованої робочої сили; низькооплачувана праця; висока якість освіти; знання іноземних мов; висока мотивація

співробітників (для яких робота в компанії означає можливість працювати за спеціальністю й значне кар'єрне зростання); поліпшення в телекомунікаційній структурі.

При цьому в кожній країні, безумовно, є свої переваги й недоліки. Так, наприклад, в Індії добре володіють англійською мовою, тоді як у Східній Європі й Китаї знання мови на порядок гірше. В Україні є багато висококваліфікованих програмістів, але нестабільна політична ситуація може негативно позначитися на роботі компаній. Між тим становище в країні перебування може змінюватися.

Лідер аутсорсингу – Індія. На її частку припадає 50-80% доходів від аутсорсингу в усьому світі. Успіх індійських компаній багато в чому пояснюється грамотною політикою держави. Саме індійська влада наприкінці 1980-х рр., коли країна ще була закрита для закордонних компаній, визначала напрямки розвитку галузі інформаційних технологій. Це відбувалося за рахунок того, що держава була єдиним замовником високотехнологічної продукції, зробленої в Індії [40].

Найбільше українські аутсорсери працюють з США – на цю країну припадає близько 80% експорту ІТ-послуг. За ними йдуть країни Євросоюзу та Ізраїль. Серед конкурентних переваг України – широкий спектр технічних можливостей, від програмного забезпечення до промислової інженерії. Успіх українських розробників на міжнародних технологічних виставках також піднімає рейтинг країни. Більше половини центрів R&D сконцентровані в Києві. Також ключові міста для такої діяльності – Дніпропетровськ, Львів, Одеса, Харків і Вінниця [52].

Проте, аутсорсинг в Україні стикається з певними проблемами його застосування. Однієї із основних перешкод на шляху активного впровадження аутсорсингу на теренах України є відсутність визначення процесів аутсорсингу та їх нормативно-правового регулювання, контролю та відповідальності за порушення. Крім того, аутсорсинг в Україні має свої особливості щодо популярності окремих його видів (рисунки 3.1) [45].

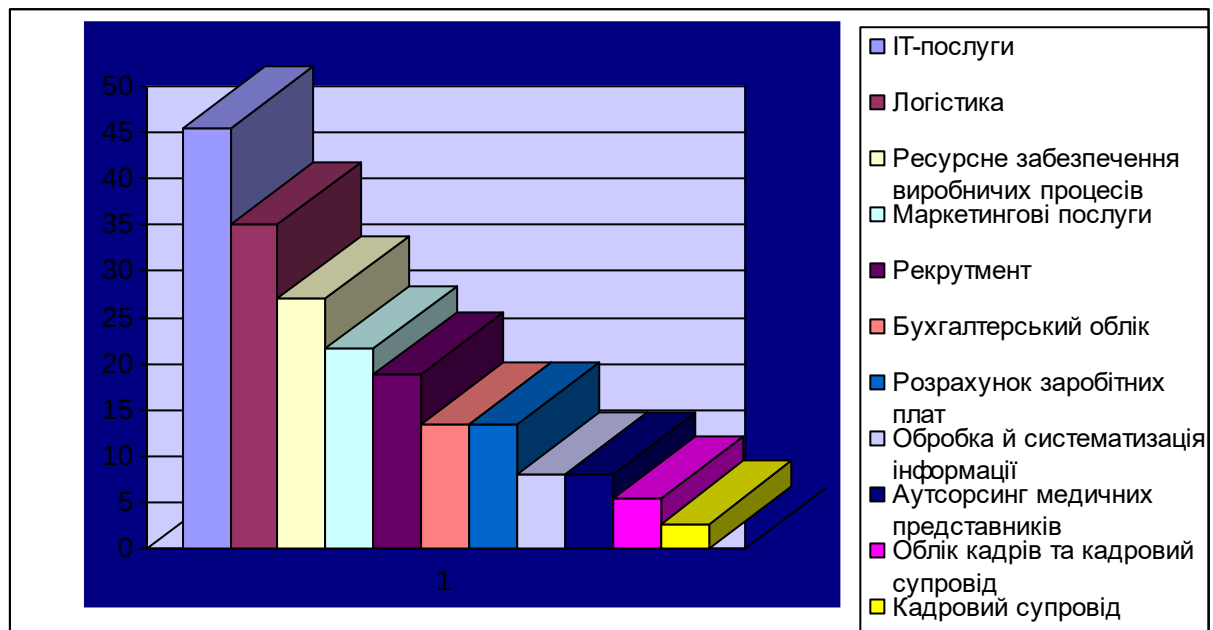


Рисунок 3.1. Видова популярність аутсорсингу в Україні, %

Проте, Україна вперше потрапила в ТОП-25 найпривабливіших країн світу в сфері аутсорсингу. Україна з 2014 року піднялася із 41-го на 24-те місце в глобальному рейтингу аутсорсингової привабливості (Global Services Location Index, GSLI), що включає 55 країн – про це йдеться у звіті американської консалтингової компанії А.Т. Kearney. У дослідженні сказано, що збільшення політичних ризиків в Україні, які також впливають на позицію країни в рейтингу GSLI, було частково компенсовано за рахунок впровадження урядом реформ, які підвищили конкурентоспроможність країни [32].

Україна стала третьою країною за найбільшим зростанням у рейтингу після Колумбії, яка піднялась одразу на 23 позиції і посіла 20-те місце, та Туреччини, яка посіла 21-й рядок у рейтингу (+18).

А.Т. Kearney складає глобальний рейтинг аутсорсингової привабливості країн GSLI кожні два роки, починаючи з 2004-го. Проведене авторами дослідження дозволяє виділити низку характеристик та зробити порівняльний аналіз використання практики аутсорсингу в різних країнах світу у вигляді таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Практики аутсорсингу в різних країнах світу

№	Характеристи ка	США	Японія	Європа	Україна
1.	Рушійні сили	Зростаюча конкуренція на глобальному ринку			
2.	Причини переходу на аутсорсинг	Зниження витрат	Підвищення ефективності роботи компанії, концентрація на ядрі бізнесу		Зниження витрат
3.	Глибина запровадження аутсорсингу	Передача на аутсорсинг головних та другорядних функцій, включаючи виробництво та наукові розробки			Передача певних функцій при розробці нових бізнес-проектів; передача окремих операцій, пов’язаних із зберіганням та транспортуванням товарів; оренда тимчасово вільних площ та споруд для організації торговельного бізнесу
4.	Схема роботи з провайдерами аутсорсингу	Горизонтальн а	Пірамідальна	Змішана	Змішана
5.	Форми аутсорсингу	Офшорний (зменшення частки), зовнішні підрядники	Всередині країни, дочірні підприємства за кордоном	-	Офшорний аутсорсинг та аутсорсинг всередині країни. Українські фахівці ІТ сфери, як правило, виступають виконавцями у проектах офшорного ІТ- аутсорсингу.
6.	Країни-виконавці аутсорсингу	Індія, Китай (частка зменшується)	Китай (частка зростає), аутсорсинг всередині країни	Китай, країни Східної та центральної Європи	Найбільше українські аутсорсери працюють з США – на цю країну припадає близько 80% експорту ІТ-послуг. За ними йдуть країни Євросоюзу та Ізраїль
7.	Динаміка ринку	Спад, зменшення кількості та розміру угод	Стабільне зростання ринку		
8.	Тенденції ринку	Переорієнтаці я на аутсорсинг у середині країни	Стабільно мала частка офшорного аутсорсингу, орієнтація на країни азійського регіону	Порівняно висока динаміка ринку за рахунок розвитку офшорного аутсорсингу у країнах- сусідах	Більшість вітчизняних компаній орієнтовані на закордонні ринки: 55-60% нашого аутсорсингу – це продукція на експорт

Отже, у сучасних умовах господарювання підприємства та організації задля покращення власної конкурентоспроможності на ринку за рахунок зростання рівня гнучкості виробництва, зменшення собівартості товарів і послуг та скорочення адміністративних витрат все

активніше використовують новітні управлінські інструменти менеджменту, серед яких важливе місце посідає аутсорсинг. Його сутність полягає у підвищенні ефективності роботи компанії за рахунок передачі певних функцій на виконання зовнішнім організаціям з метою оптимізації всіх видів ресурсів і концентрації на основному напрямку діяльності.

3.2. Удосконалення концептуальних підходів до розробки та прийняття управлінських рішень щодо використання аутсорсингу

Сучасна управлінська парадигма передбачає, що системи управління повинні розвиватися комплексно, з використанням технологій випереджаючого впливу, основу яких складають процеси наукового передбачення і прогнозування. Ефективне управління будь-якими системами (об'єктами) стосовно до різних сфер людської діяльності сьогодні неможливо без передбачення суб'єктом управління як перешкод на шляху до мети, так і наслідків її досягнення.

Аутсорсинг, як практично кожен управлінський інструмент, має свої переваги і недоліки, і може спричинити за собою суттєві наслідки для життєдіяльності підприємства. Аутсорсинг являється рішенням стратегічних завдань всіх рівнів: від корпоративної стратегії, де він виступає одним із способів диверсифікації виробництва, до операційної стратегії - де є одним з інструментів вирішення локальних завдань. Тому стратегічне обґрунтування аутсорсинг-проекту є первинним завданням в ухваленні рішення про використання аутсорсингу. Прийняте стратегічне рішення вимагає комплексного аналізу і детального опрацювання кожного елемента. Процес прийняття рішення про впровадженні аутсорсингу складається з чотирьох етапів: аналіз цілей; аналіз конкуренції і стратегічне позиціонування організації; формування стратегічного бачення майбутнього організації; прийняття рішення про можливість застосування аутсорсингу як для окремих складових, так бізнесу в цілому [24].

За відправну точку аналізу цілей є розстановка пріоритетів стратегічних цілей, їх узгодження, а також визначення результатів реалізації проекту. Застосування аутсорсингу націлене на підвищення ефективності (в короткостроковому плані показує ефективне управління витратами) і досягнення підприємством більшої відповідності з сучасними вимогами ринку, що відбивається комплексом цілей, об'єднаних в модель прийняття стратегічного рішення про необхідність використання аутсорсингу (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Концепція прийняття стратегічного рішення про необхідність аутсорсингу

Розглянемо детальніше основні етапи процесу прийняття управлінського рішення в організаціях, що реалізують аутсорсинг. Для вироблення продуманого і серйозного рішення, що забезпечує мінімальну ступінь ризику, необхідно послідовно пройти кілька основних етапів:

1. Визначити проблему і поставити завдання в рамках наміченої мети.
2. Уявити в повній мірі можливі перешкоди і ймовірні відхилення від нормального розвитку подій.
3. Визначити цілі і завдання, які повинна ставити перед собою організація.

Розглянемо процедуру прийняття управлінського рішення запропоновану Шадрін В.Г (рис. 3.3) [39, с.72].

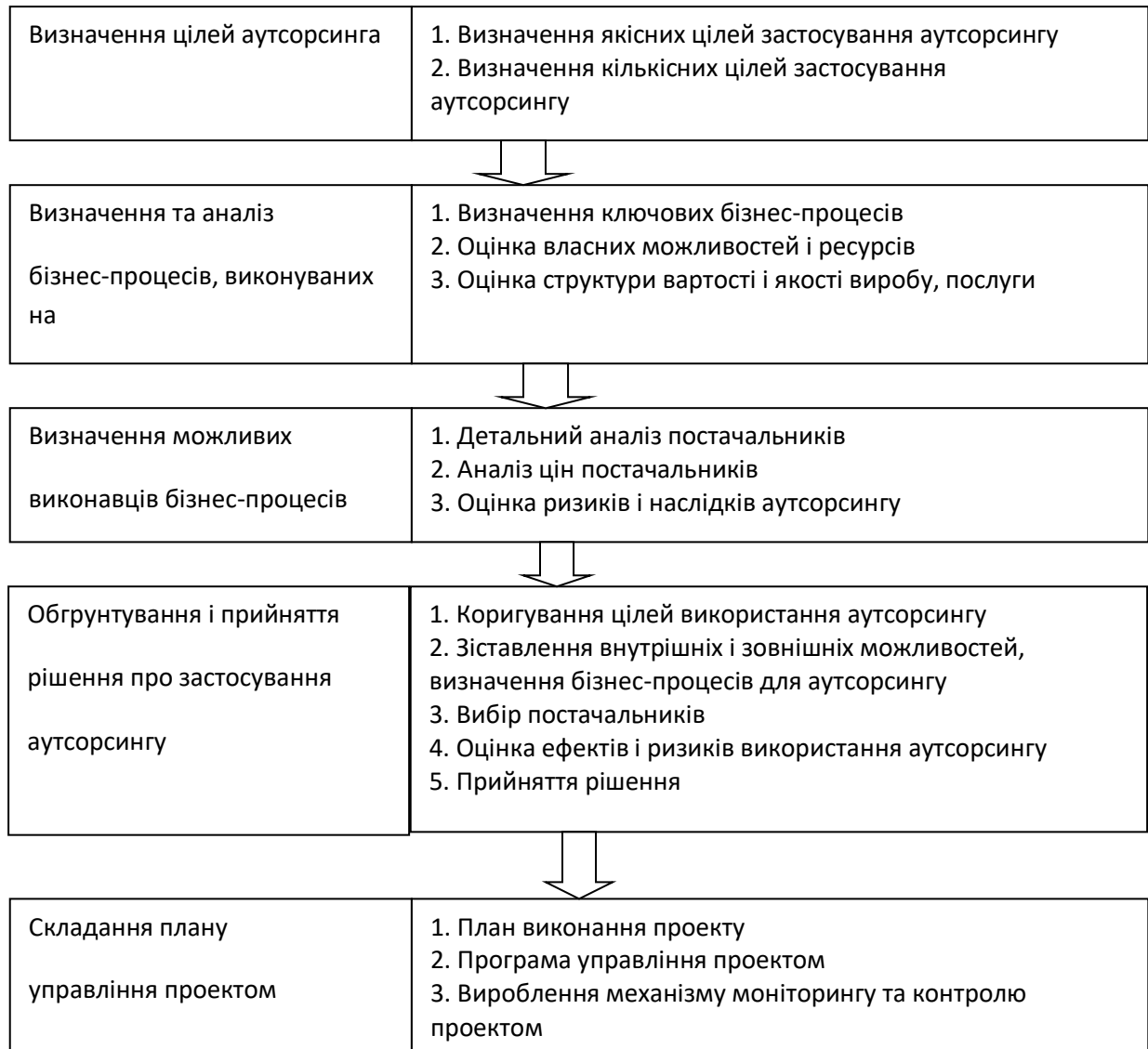


Рис. 3.3. Процедура прийняття рішення про використання аутсорсингу

При підготовці рішення передачі процесу на аутсорсинг слід переконатися в наявності всіх необхідних для його реалізації ресурсів, орієнтуючись при цьому на заздалегідь визначені цілі і завдання організації.

Потім варто зібрати необхідні дані (необроблений масив фактів і цифр з різних джерел) і отримати на основі їх обробки і аналізу інформацію про альтернативні варіанти вирішення передачі процесу на аутсорсинг. Інформація повинна містити відомості про наявні в наявності ресурсах (землі, капіталі, інноваціях і ін.) і потреби в них для реалізації кожної альтернативи, юридичні вимоги і інші необхідні матеріали [22]. Якісна

інформація коштує недешево, тому доводиться співставляти витрати на її отримання з очікуваним ефектом.

Після цього потрібно оцінити можливі наслідки реалізації альтернативних варіантів рішень передачі процесу на аутсорсинг. У багатьох випадках здоровий глузд і практичний досвід менеджера можуть замінити відсутню або невиправдано дорогу інформації [53, с. 188]. Час, витрачається на аналіз альтернатив, залежить від професійної підготовки, досвіду та освіти; такий аналіз схожий на мистецтво.

Далі приймається рішення, відповідне цілям і задачам організації. Реалізація прийнятого рішення передачі процесу на аутсорсинг вимагає від менеджера певного вміння і здібностей. В умовах невизначеності або недостатності інформації кожне конкретне рішення передачі процесу на аутсорсинг може дати різний ефект, в залежності від факторів, що виходять за рамки компетенції менеджера. Можливі результати прийняття рішення можна передбачити, використовуючи математичні методи. Керівник повинен брати на себе відповідальність за прийняті рішення і вміти, при необхідності, спокійно сприймати і тверезо оцінювати несприятливі наслідки своїх помилок. Часто причину бездіяльності керівника - його небажання взяти на себе відповідальність за прийняте рішення. Керівник організації повинен чітко представляти собі, що відповідає, як за свої дії, так і за бездіяльність.

Існує безліч способів і методик, які можуть бути використані як інструмент для прийняття рішення про можливість та необхідності реалізації аутсорсингу. Рішення про виведення бізнес-функції на аутсорсинг може бути прийнято з використанням матриці прийняття рішень, розробленої консультантами компанії IBS (рис. 3.4) [44].

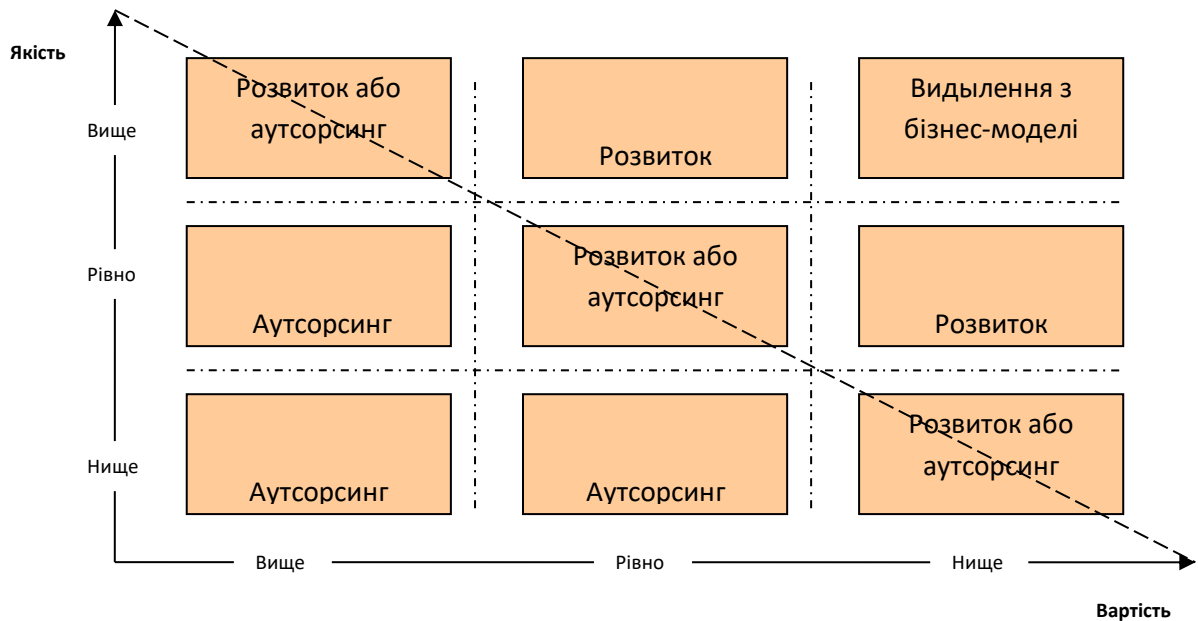


Рис. 3.4. Матриця аутсорсингу для допоміжних бізнес-функцій

Обґрунтоване управлінське рішення приймається в кілька кроків [8]:

1. Визначення типу організації;
2. Розрахунок вартісних і якісних параметрів виконання допоміжного процесу;
3. Порівняння з аналогічними параметрами послуг, пропонованих на рингу.

По осях даної матриці відкладаються відношення значень параметрів послуги всередині організації до параметрів аналогічної послуги на ринку. По осі Х відображається вартість послуги, а по осі Y - якісні характеристики бізнес-функції. В результаті проведеного аналізу матриця ділиться на дев'ять сегментів, кожному з яких відповідає одна з чотирьох можливих рішень:

- аутсорсинг: відмова від виробництва продукції або послуги власним підрозділами і придбання результатів на ринку;
- розвиток: вдосконалення компетенції / роботи / процесу в бік поліпшення якості товару / послуги та / або зниження собівартості;
- розвиток або аутсорсинг: можлива реалізація обох варіантів рішення в залежності від політики організації щодо даного об'єкту / суб'єкта аналізу;

- виділення: вибір даного варіанта можливий, якщо компетенція / робота / процес є конкурентоспроможними, виробництво диверсифікується і окремо виділена одиниця починає приносити дохід.

Найбільш часто виділяють на аутсорсинг непрофільні бізнес-функції, так як вони не відповідають стратегічним цілям підприємства. В цьому випадку, підприємства позиціонують себе як вузькопрофільні, створюють окрему і юридично незалежну бізнес-одиницю, виходячи з структури організації [18 с. 82]. Перевагами матриці є наявність заданої сукупності управлінських рішень. Вибір конкретного варіанту залежить від наданої для аналізу інформації, критеріїв оцінки функцій / компетенцій / процесів і методу оцінки критерію та ефективності використання аутсорсингу. Серед недоліків матриці можна виділити обмеженість пропонованих рішень і експертна оцінка параметрів.

Таким чином, маючи методичний підхід до прийняття рішення про використання аутсорсингу в діяльності організації, керівник забезпечує себе необхідним механізмом управління, який йому дозволить знизити ймовірність здійснення управлінських помилок і дозволить послідовно виконувати поставлені завдання на шляху досягнення мети.

Висновок до розділу 3

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

В ході дослідження було обгрунтовано доцільність використання зарубіжного досвіду для вітчизняних суб'єктів підприємництва задля підвищення конкурентоспроможності як окремих компаній так і України в цілому. Досліджено, що основними завданнями процесу реалізації аутсорсингу підприємствами є: визначення доцільності передачі функції на виконання аутсорсерові; вибір аутсорсера на основі встановлених критеріїв; проведення переговорів і підписання аутсорсингового контракту; передача функції на виконання аутсорсерові і реорганізація

виробничо-господарської діяльності підприємства-замовника; поточний і підсумковий аналіз аутсорсингової співпраці; управління ризиками аутсорсингу.

Аутсорсинг, як практично кожен управлінський інструмент, має свої переваги і недоліки, і може спричинити за собою суттєві наслідки для життєдіяльності організації. Аутсорсинг являється рішенням стратегічних завдань всіх рівнів: від корпоративної стратегії, де він виступає одним із способів диверсифікації виробництва, до операційної стратегії - де є одним з інструментів вирішення локальних завдань.

Тому можна стверджувати, що впровадження процесу аутсорсингу в систему бізнес-процесів організації вимагає зміни типу бізнес-моделі. Необхідно побудова цілісної аутсорсингової бізнес-моделі сучасної підприємницької структури. Це дозволяє враховувати системний характер змін, пов'язаних з включенням в бізнес-процеси організації процесів взаємодії зі сторонньою фірмою, що замінює ряд її внутрішньо організаційних ланок.

На основі досвіду економічно розвинених країн виявлені основні напрямки розвитку аутсорсингу; визначені його форми і перспективи розвитку. Основні форми аутсорсингу доцільно класифікувати наступним чином. ІТ-аутсорсинг - аутсорсинг, заснований на інформаційних технологіях. Він існує як самостійно, так і служить основою для інших форм аутсорсингу.

ВИСНОВОК

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

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

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

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

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

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

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

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: [монографія]. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 280 с.
2. Білорус О. Г. Глобальний конкурентний аутсорсинг : монографія . К. : КНЕУ, 2017. 349 с.
3. Білоцерківський О. В. Аналіз можливостей використання аутсорсингу на підприємствах України // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2017. №1(9). С. 39-48.
4. Бравар Ж.-Л. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин; пер. з англ. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2014. 288 с.
5. Вдовічен А. Регіональні особливості управління підприємствами сфери гостинності в довоєнний, воєнний та поствоєнний періоди. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект : матер. Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., 5 травня 2022 р. Чернівці : Технодрук, 2022. С. 10–21.
6. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Бренд-менеджмент : навч. посібник. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2019. 321 с.
7. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
8. Веприцька О.А. Міжнародний аутсорсинг: переваги та ризики для компаній в країнах Південно-Східної Європи URL : http://mev.khnu.km.ua/load/studentska_naukovo_praktichna_konferencija_2014/2_perspektivi_ta_problemi_rozvitku_mizhnarodnogo_biznesu_v_umovakh_perefor_matuvannja_globalnogo_sered/mizhnarodnij_autsorsing_perevagi_ta_riziki_dlja_kompanij_v_krajinaх_pivdenno_skhidnoji_evropi/54-1-0-378
9. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: [монографія] / О.В. Виноградова. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2013. 195 с.

10. Висоцький В. В. Аутсорсинг як технологія менеджменту інформаційної безпеки підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. Т. 3. № 2. С. 62-64.
11. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємництві [монографія]. К. : КНЕУ, 2016. 245 с.
12. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2017. 427 с.
13. Гаврилов О. О. Аналіз існуючих підходів до оцінки ефективності // Економіка і підприємництво. 2016. №2. С. 292-297.
14. Глобалізація та регіоналізація: виклики для економіки України: Монографія / За ред. В.Є. Лошенюка. Чернівці: Рута, 2014. 516 с.
15. Гребешкова О. М. Аутсорсинг знань: потенціал партнерських відносин підприємств у постіндустріальну епоху // Стратегія економічного розвитку України : наук. зб. К. : КНЕУ, 2017. Вип. 29.С. 191-199.
16. Грозний І. С. Використання аутсорсингу у процесі досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством // Економічний вісник НГУ. 2016. №1. С. 47-51.
17. Грозний І. С. Передача непрофільних виробничих процесів промислового підприємства на умовах аутсорсингу для набуття конкурентних переваг // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки та управління : зб.наук. пр. Сер. 1. Економіка. Чернігів : ЧДІЕУ, 2018. Вип. 3(4). С. 63-73.
18. Дідух О. В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. С. 82-87.

19. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : [монографія] ; за заг. ред. канд. екон. наук., доц. Л. М. Таранюка. Суми : Мрія-1, 2014. 440 с.
20. Жуков С. А. Аутсорсинг як система співпраці між регіональним інформаційно-маркетинговим центром і підприємництвом регіону // Актуальні проблеми економіки. 2017. № 10. С. 239-246.
21. Загородній А. Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємств // Фінанси підприємств. 2018. №9. С. 87-97.
22. Ковальчук Г. В. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання URL : http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2016/Economics/59530.doc.htm.
23. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які повинен знати кожний менеджер. К. 2012. 318 с.
24. Красношопка В. В., Трохимець І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України // Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>
25. Курбанов А. Х. Аутсорсинг: історія, методологія, практика. К. 2012. 312 с.
26. Куцин Є. М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу // Вісник Хмельницького національного університету. 2016. №1. С. 213-219.
27. Леміш К. М. Методика прийняття рішення про використання аутсорсингових технологій // Наукові праці НУХТ. 2017. №34. С. 61-67.
28. Лисенко Т. І. Передумови виникнення та перспективи застосування аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економічний вісник університету. 2019. № 14. С. 85-92.
29. Лігоненко Л.О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу // Менеджмент. 2015. № 6 (48).
30. Микало О. І. Аналіз світового досвіду використання аутсорсингу // Ефективна економіка. 2016. №5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>

31. Микало О. І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг» // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2016. С. 111-114.
32. Мінченко О. Україна вперше потрапила в ТОП-25 найпривабливіших країн світу в сфері аутсорсингу URL: <http://watcher.com.ua/2016/01/13/ukrayina-vpershe-potrapyla-v-top-25-naupryvablyvishykhkrayin-svitu-v-sferi-utsorsynhu/>
33. Нагорна О. В. Особливості використання аутсорсингу: міжнародний досвід та вітчизняна практика/ О. В. Нагорна// Кримський економічний вісник. 2013. Ч.2. С.29-32. URL : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/3483>
34. Овчаренко А.В. Індексний метод оцінки використання аутсорсинга // Логістика: сучасні тенденції розвитку : матеріали ІХ Межнар. наук.-практ. конф. 15-16 квітня 2015 р. Х. 2015. С. 121-125
35. Овчаренко Т. С. Розвиток аутсорсингу в галузі інформаційних технологій у вітчизняних компаніях // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. пр. К. : Вип. 24. 2017. С. 273-280.
36. Ойхман Е.Г. Реінжиніринг бізнеса: Реінжиніринг організацій і інформаційні технології. Х. Фінанси і статистика, 2013. 336 с.
37. Осадчук О. В. Аутсорсинг як технологія підвищення ефективності діяльності сучасних організацій // Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 3. Т. 3. С. 119-125.
38. ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» URL : <http://hlebinvest.com.ua>
43. Проскуріна Т. М. Загальні аспекти використання аутсорсингу в діяльності підприємств // Наукові записки. Серія «Економіка». 2016. № 21. С. 251-259.
39. Робсон М. Практичне керівництво по реінжинірингу бізнес-процесів; [пер. з англ.];. К. 2014. 224 с.
40. Сівачова О. Міжнародний аутсорсинг як виклик для світової торгової системи // Міжнародна економічна політика. 2017. № 1(6). С.138-168 URL : http://iepjournals.com/journals/6/2007_06_Sivachova.pdf

41. Спарроу Е. URL : http://library.gpntb.ru/cgi/irbis64r/62/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=IBIS&P21DBN=IBIS&S21STN=1&S21REF=4&S21FMT=fullw&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERMS=0&S21STR=Успішний ІТ-аутсорсинг. К. 2014. 283 с.
42. Спірідонова К. О. Оцінка доцільності впровадження механізму аутсорсингу для підприємства // Вісник ХНЕУ. 2017. № 3 (51). С. 159-164.
43. Схааке Й. Д. Аутсоринг в розвинутих країнах Європи // Проблеми теорії і практики управління. 2015. № 4. С. 77-83.
44. Тонюк М.О. Аутсорсинг як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства // Економіка та суспільство. 2017. № 10. С. 372–376
URL : <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-10/17-stati-10/1085-tonyuk-m-o>
45. Україна на першому місці в Європі з ІТ-аутсорсингу URL : https://www.eduget.com/news/ukraine_na_pershomu_misci_v_ievropi_z_itauteursingu-1345
46. Урсакій Ю.А., Пенюк В.О. Український бізнес в період війни: стан, проблеми та перспективи. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2022. Вип. No 3 (87). С. 57-69.
47. Урсакій Ю.А. Ефективне управління інноваціями як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. Вип. No 2, No70. С. 197-217.
48. Федотова К.О. Впровадження аутсорсингу на підприємстві // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. Дніпропетровськ : ДНУ. 2015. Випуск 363 : в 9 т. Т. VII. – С. 188-195.
49. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: манифест революції в бізнесі; пер. з англ. К. 2013. 288 с.
50. Чухрай Н. Аутсорсинг в логістиці: європейський та український досвід // Транспорт и логістика. 2017. №5 (19). С. 32-35.

51. Яковенко С.І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України // Актуальні проблеми економіки. – 2020. № 9 (39). С.118-130.
52. IT-аутсорсинг (світовий ринок) URL : <http://www.tadviser.ru/index.php/>
53. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг : в пошуках конкурентної переваги. Пер з англ. К. 2004. 176 с.
54. Kormakova I., Kruhlyankob A., Peniukc V., Ursakiid Y., Verstiake. Actual Strategies for Businesses Penetrating Foreign Markets in the Modern Economy: Globalisation Aspect. International Journal of Professional Business Review. 2023. V. 8 (5) URL: https://www.researchgate.net/publication/371802803_Actual_Strategies_for_Busines
55. Koroliuk Y., Dolha H., Khytrova O., UrsakiiY., Peniuk V. Anti-crisis management strategies in the conditions of economic and social turbulence // AD ALTA-Journal of Interdisciplinary Research. 2024. Vol. 14. Issue 1.–Special Issue XXXIX. P. 13–17.
56. Vdovichen A., Vdovichena O., Chychun V., Zelich V. & Saienko V. (2023) Communication Management for the Successful Promotion of Goods and Services in Conditions of Instability: Attempts at Scientific Reflection. International Journal of Organizational Leadership, no. 12(First Special Issue 2023), pp. 37–65. DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60364>
57. Vdovichena Olga. Advertising management in the system of integrated promotion of an enterprise brand / Olga Vdovichena, Anatolii Vdovichen, Chychun Valentyna // European Research Studies Journal, Volume XXI, Special Issue 2, 2018., pp. 124-136 (ISSN:1544-1458).