

УДК-33.138

*Зоряна Дзуліт*  
*Марина Матвійчук*

### СУТНІСТЬ ТА ПЕРЕВАГИ РІВНІВ АУТСОРСИНГУ

*У статті сформоване визначення аутсорсингу і складено перелік ключових відмінностей аутсорсингу від інших форм міжфірмового співробітництва. Представлені і розглянуті класифікації видів аутсорсингу відповідно до сформульованих критеріїв. Розглянуто основні рівні аутсорсингу, які впроваджуються на різних етапах діяльності підприємства.*

*Ключові слова:* аутсорсинг, критерії аутсорсингу, офшоринг, управлінська інновація, аутсорсинг бізнес-процесів, ІТ-аутсорсинг.

*В статье сформировано определение аутсорсинга и составлен перечень ключевых отличий аутсорсинга от других форм межфирменного сотрудничества. Представлены и рассмотрены классификации видов аутсорсинга согласно сформулированным критериям. Рассмотрены основные уровни аутсорсинга, которые внедряются на различных этапах деятельности предприятия.*

*Ключевые слова:* аутсорсинг, критерии аутсорсинга, офшоринг, управленческие инновации, аутсорсинг бизнес-процессов, IT-аутсорсинг.

*The article formed the definition of outsourcing and compiled a list of the key differences of outsourcing from other forms of inter-firm cooperation. Presented and discussed classification of outsourcing according to defined criteria. The basic level of outsourcing, implemented at different stages of the company.*

*Keywords:* outsourcing, criteria for outsourcing, offshoring, management innovation, business process outsourcing, IT-outsourcing.

**Постановка проблеми.** В останні десятиліття у світовій економіці виникає гостра необхідність поширення нових інструментів для підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок оптимізації витрат і відповідно підвищення позитивного грошового потоку. На сучасному етапі розвитку підходів до управління ресурсами на підприємстві провідну роль у формуванні ресурсного потенціалу відіграє трудовий потенціал, який в умовах всесвітньої глобалізації повинен відповідати таким особливим характеристикам: високий рівень спеціалізації; високий рівень кваліфікації; швидке реагування на зміни потреб ринку. Такі вимоги автоматично формують високий рівень оплати такого фахівця, що, у свою чергу, обумовлює необхідність застосування і можливості для розвитку аутсорсингу.

**Метою даної статті** є дослідження сутності, ролі, класифікації та переваг використання аутсорсингу в діяльності сучасного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Однією з найважливіших проблем у вивченні аутсорсингу є розроблення відсутніх в даний час критеріїв його

© Дзуліт З. П., Матвійчук М. В., 2013

відмінності від інших форм міжфірмової кооперації. Без визначення цих критеріїв виділення аутсорсингу як самостійного економічного та організаційного феномена позбавлене сенсу, оскільки не існує чіткого, однозначного розуміння прав і обов'язків учасників аутсорсингової угоди. Такої точки зору притримуються сьогодні багато фахівців-теоретиків і практиків бізнесу. При цьому вони або схильні відмовляти аутсорсингу в статусі самостійного економічного явища і вважають за краще трактувати його в основному як синонім підряду (можливо, з більшою адаптацією кінцевого продукту під вимоги замовника) [10, с.12], або відносять до нього будь-які форми поділу праці та залучення фірмою зовнішніх ресурсів, розширюючи зміст цього поняття. В останньому випадку іноді доходить до курйозів, наприклад, в роботі «Теоретичні основи та еволюція розвитку аутсорсингу» [10, с.13] йде мова про наявність аутсорсингу в живій природі і як приклад наводиться поділ обов'язків у мурашнику. Тому пошук критеріїв, які дозволять виділити аутсорсинг з інших форм міжфірмової співпраці і сформулювати його визначення, стає актуальним завданням. Проте, якщо такі критерії не будуть знайдені, це дозволить зробити висновок про аутсорсинг як несамостійний вид співробітництва, який може бути зведений до якого-небудь іншого виду кооперації.

Проаналізуємо існуючі підходи до опису аутсорсингу.

Дж. Б. Хейвуд визначає аутсорсинг як переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємства і всіх, пов'язаних з ними, активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надавати якусь послугу протягом певного часу за обумовленою ціною [12, с.7]. Але потрібно зазначити, що аутсорсинг не обов'язково супроводжується переведенням підрозділів від замовника до оператора. Також, в даному визначенні відсутній опис змістовних відмінностей послуг, які надаються оператором, від усіх інших послуг виробничого призначення.

С. О. Календжян зазначає, що аутсорсинг це «...продаж власних потужностей по здійсненню будь-яких бізнес-процесів (ремонт, бухгалтерський облік, виробництво); перехід на придбання відповідної продукції або послуг на стороні» [5, с.9]. Із даним визначенням також погодитися не можна, оскільки фактично змішуються два різноманітних явища: передача бізнес-процесу на виконання зовнішньому оператору і продаж власних потужностей, які використовуються для реалізації бізнес-процесу своїми силами. Не зазначається, у чому полягає відмінність аутсорсингу від інших способів купівлі товарів і послуг на стороні.

А. Н. Галлямов робить узагальнення, що за контрактом аутсорсингу передається виконання наявного на підприємстві процесу на певний період часу за договором підряду певного обсягу робіт. Поряд з цим підряд може стосуватися бізнес-процесів, які на підприємстві самостійно ніколи не виконувалися [3, с.8]. В даному визначенні спостерігається спроба розмежувати підряд та аутсорсинг. Але, запропонований критерій розмитий і не завжди суворо виконується (зокрема, договір підряду може бути укладений на певний строк, а при аутсорсингу мова може йти про заздалегідь обумовлений обсяг робіт).

Колектив авторів: С. Єфімова, Т. Пешкова, Н. Коник, С. Ритик вважає, що аутсорсинг полягає в розосередженні основних виконуваних функцій всередині фірми. Остання бере на себе відповідальність за функції, які виконує краще за інших і з найменшими затратами, а решта розподіляє між суб'єктами [4, с.23]. З даного визначення зрозуміло, що аутсорсинг являє собою не просто замовлення товарів та послуг на стороні, а спосіб підвищення якості управління підприємством. Недоліками даного визначення є те, що не ясно, між якими суб'єктами відбувається розподіл

функцій (внутрішніми або зовнішніми стосовно компанії). Таке розмежування важливе для великих підприємств (вертикально інтегрованих компаній тощо). Також, не описані відмінності аутсорсингу від інших форм виробничої кооперації.

Ю. А. Савінов вважає, що аутсорсинг полягає у «...передачі деяких функцій в зовнішнє управління (outsourcing), яке виконується за контрактом між фірмою, що передає в аутсорсинг (аутсорсер), і аутсорсинговими фірмами (провайдер послуг) з метою надання послуг або виконання виробничих операцій, які в даний момент виконує сама фірма (аутсорсер). Основною різницею між угодою про передачу в зовнішнє управління і будь-якою іншою угодою про купівлю-продаж є те, що фірма передає в управління лише частину функцій, які вона виконує» [9, с.24].

Потрібно зазначити, що у визначенні, наданому Ю. А. Савіновим, відсутнім є опис змістовних відмінностей послуг, які надаються оператором, від усіх інших послуг виробничого призначення.

В. Е. Карашевич зазначає, що «...ця форма отримала назву аутсорсинг (outsourcing) і якісно відрізняється від кооперації та субконтрактингу тим, що фірма-постачальник, залишаючись юридично самостійною, певною мірою впливається в структуру фірми-замовника, дотримуючись його стандартів, працюючи в рамках спільних планування, обліку, менеджменту якості та логістики [6, с.80].

У визначенні В. Е. Карашевича спостерігається спроба виявити відмінності між аутсорсингом і кооперацією та субконтрактингом. Але, відсутні вказівки на взаємний характер аутсорсингових відносин.

М. В. Татянок робить висновок, що «...аутсорсинг виступає інтегрованою формою адміністрування підприємницького бізнесу в умовах розвинутого поділу підприємницьких функцій і підвищення вимог до професійного рівня бізнесу. В основі розвитку сучасного аутсорсингу полягає інтеграція бізнесу споживачів і провайдерів аутсорсингових послуг, яка володіє комунікаційною, ресурсною, технологічною, мотиваційною, ціннісною та нормативною цілісністю» [11, с.12].

У визначенні М. В. Татянок зроблено акцент на взаємовигідному характері аутсорсингових відносин та підкреслюється факт інтеграції двох бізнесів незалежних компаній, здійснено опис фундаменту, на якому тримається дана інтеграція. Проте, не уточнюється механізм взаємодії фірм в рамках аутсорсингової угоди.

Б. А. Анікін та І. Л. Рудая під аутсорсингом розуміють виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, технологічних, маркетингових) зовнішній організації, яка володіє потрібними для цього ресурсами, на основі довгострокової угоди [1, с.16].

У визначенні, яке надали Б. А. Анікін та І. Л. Рудая, здійснюється вказівка на довгостроковий характер аутсорсингових відносин. Але, незрозумілим залишається відмінність аутсорсингу від інших форм довгострокових відносин кооперації.

М. Р. Мінасян зазначає, що «...аутсорсинг, економічної сутністю якого є передача на контрактній основі окремих або всіх видів ділової активності компанією-принципалом спеціалізованій фірмі (аутсорсеру) з умовою купівлі результатів цієї діяльності...» [8, с.9]. В даному визначенні позитивним є те, що проведено опис гарантій, які отримує зовнішній оператор від співробітництва із замовником. Але, відсутній опис змістовних відмінностей аутсорсингу від інших видів контрактного співробітництва.

Узагальнюючи наведені визначення, в першу чергу відзначимо відсутність єдиної термінології при описі аутсорсингу. В окремих роботах термін «аутсорсер»

використовується для позначення оператора, який прийняв на себе виконання переданого йому замовлення власником бізнес-процесу [8, с.9], тоді як в інших публікаціях цим терміном, навпаки, позначається підприємство-замовник [9, с.24]. Однак найбільшого поширення отримав перший варіант, і в даній статті ми будемо застосовувати термін «аутсорсер» для позначення зовнішнього щодо замовника оператора.

Аналізуючи табл. 1, можна узагальнити недоліки визначень аутсорсингу:

– увага дослідників концентрується тільки на одній складовій аутсорсингу (економічній, управлінській, організаційній і т.д.), що не дозволяє в повній мірі охопити його специфіку. В окремих випадках спроби описати аутсорсинг мають ще більш частковий характер, коли, наприклад, дослідник приймає за основу для пропонуваного визначення який-небудь конкретний елемент, типовий не для всіх видів аутсорсингу;

– відсутнє чітке розмежування аутсорсингу та інших форм замовлення товарів та послуг на стороні, критерії, запропоновані для проведення такого розмежування, розмиті і допускають змішування аутсорсингу з іншими формами міжфірмової співпраці.

Для усунення цих недоліків доцільно проаналізувати характерні ознаки аутсорсингових відносин (табл. 1).

Таблиця 1. Характерні аспекти аутсорсингових відносин

Ознака	Суть ознаки
Економічна основа	Поглиблення поділу праці з супутнім йому відповідним поглибленням кооперації
Економічний зміст	Надання аутсорсером замовнику спеціалізованих (адаптованих під специфічні потреби замовника) ресурсів для реалізації необхідних замовнику бізнес-процесів Надання відбувається на платній і довгостроковій основі Адаптація ресурсів може відбуватися у тому числі і за рахунок передачі профільних підрозділів замовника і пов'язаних з ними активів і компетенцій аутсорсеру
Управлінський зміст	Передача виконання певної функції зовнішнього оператора з метою зниження витрат і підвищення якості Аутсорсер при цьому бере на себе зобов'язання не тільки за якістю підсумкового продукту, а й за способом виконання цієї функції, складу і якості залучених ресурсів
Організаційний зміст	Квазіінтерналізація (включення елементів ієрархії в ринковий обмін між аутсорсером і замовником) [13, с.18] Досягається за рахунок довгостроковості співробітництва, контролю над цінами на послуги аутсорсера з боку замовника, відповідності ресурсів аутсорсера запитам замовника, дотримання аутсорсером вимог системи якості замовника і т.д. Аутсорсер фактично функціонує в якості зовнішнього підрозділу замовника
Підприємницький зміст	Зниження ризиків (для аутсорсера – за рахунок роботи під замовлення і гарантії викупу товарів і послуг, для замовника – завдяки відмові від надлишкових основних фондів і персоналу)
Маркетингова складова	Формування або посилення конкурентних переваг замовника за рахунок використання специфічних ресурсів та компетенцій аутсорсера

Дослідження, проведене вище, дає можливість дати визначення аутсорсингу як специфічного інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства, заснованого на залученні на платній і довгостроковій основі ресурсів, сформованих, організованих і керованих зовнішнім оператором, для виконання необхідного замовнику бізнес-процесу, при цьому відношення оператора і замовника включають як ринкову, так і ієрархічну складові.

При цьому важливо розуміти:

– при аутсорсингу, як і при підряді, йдеться про співпрацю між підприємствами. Якщо підприємство передає якесь завдання фізичній особі, то мова йде не про аутсорсинг, а про трудові відносини. Це дозволяє уникнути розширювального тлумачення аутсорсингу як форми (у тому числі) залучення тимчасових позаштатних співробітників;

– аутсорсер має право вносити пропозиції в ті чи інші технологічні процеси замовника, якщо це необхідно для більш якісного виконання переданої йому функції. Наприклад, при ІТ-аутсорсингу оператор може рекомендувати замовнику докупити додаткове обладнання або програмне забезпечення, реорганізувати внутрішню мережу і т.д.;

– часто аутсорситі передає аутсорсеру свої ліквідовані підрозділи (функції яких віддаються аутсорсеру), певні технології та інші компетенції.

Певний науковий інтерес являє розробка критеріїв класифікації аутсорсингу. Основні підходи до вирішення цього завдання подані в табл. 2.

Таблиця 2. Найпоширеніші підходи до класифікації аутсорсингу

Класифікаційний критерій	Види аутсорсингу
Відношення до профільної діяльності підприємства	– Аутсорсинг основних процесів; – Аутсорсинг допоміжних процесів.
Види діяльності	– Аутсорсинг в сфері інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг); – Виробничий аутсорсинг; – Логістичний аутсорсинг; – Аутсорсинг персоналу; – Бухгалтерський аутсорсинг і т.д.
Зміст функцій, які передаються	– Аутсорсинг завдань (на виконання передаються разові проекти, термін їх реалізації чітко обумовлюється). Для цього виду аутсорсингу іноді використовується спеціальний термін ауттаскінг (англ. task – завдання). Цей вид аутсорсингу найбільш близький до підряду; – Аутсорсинг бізнес-процесів (мова йде про довгострокову співпрацю між підприємствами, коли підрядник на регулярній основі бере на себе виконання тієї чи іншої функції, дорученої йому замовником)
Місце здійснення бізнес-процесів, які передаються	– Внутрішні (які протікають у внутрішньому середовищі підприємства). Приклад: аутсорсинг виробництва; – Зовнішні (які забезпечують зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем). Приклад: обслуговування клієнтів; – Змішані (які протікають як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі). Приклад: аутсорсинг бухгалтерського обслуговування (включає в себе обробку

## ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

	внутрішньої бухгалтерської інформації і здачу звітності в податкові органи).
За змістом діяльності аутсорсера	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Функціональний аутсорсинг (аутсорсер приймає на себе функції управління ресурсами замовника);</li> <li>– Операційний аутсорсинг (аутсорсер забезпечує виконання виробничих функцій);</li> <li>– Ресурсний аутсорсинг (аутсорсер формує в інтересах замовника певні ресурси, які фірма буде використовувати самостійно).</li> </ul>
За повнотою передачі бізнес-процесу (завдання) аутсорсеру	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Повний аутсорсинг (аутсорсер самотужки забезпечує повну реалізацію переданого йому бізнес-процесу);</li> <li>– Частковий аутсорсинг (частина обов'язків, пов'язаних з виконанням бізнес-процесу, передається аутсорсеру, частину замовник залишає у себе);</li> <li>– Доповнюючий аутсорсинг (і аутсорсер, і замовник здійснюють відповідний бізнес-процес у повному обсязі; застосовується в тому випадку, коли потужностей замовника недостатньо для задоволення попиту).</li> </ul>

Вважаємо також правомірним запропонувати класифікацію аутсорсингу за залученістю учасників аутсорсингової угоди в господарську діяльність. При класичному (односторонньому) аутсорсингу в угоді беруть участь двоє: замовник (аутсорсіті) – компанія, яка передає деяку функцію на виконання сторонньому підприємству, і аутсорсер (підрядник, оператор, провайдер) – компанія, яка бере на себе виконання цієї функції. Причому в одній і тій же аутсорсинговій угоді ролі компаній залишаються незмінною. У цьому випадку аутсорсер залучає в господарську діяльність свого замовника, проте сам замовник у господарській діяльності аутсорсера участі не бере. Можлива й інша ситуація, коли дві компанії, взаємодіючи одна з одною, поперемінно виконують роль замовника та оператора. Так, бухгалтерська фірма може замовити у ІТ-компанії постачання і обслуговування профільного програмного забезпечення, а ІТ-компанія, у свою чергу, ведення бухгалтерського обліку – у бухгалтерської фірми. По суті, тут мають місце два односторонніх аутсорсингових контракти. При цьому на аутсорсинг в обох випадках передаються допоміжні процеси, не пов'язані безпосередньо з виробництвом кінцевого продукту кожного з підприємств. У спеціалізованій літературі цей вид аутсорсингу називається взаємним, однак, на наш погляд, було б коректніше називати його перехресним. Поняття «взаємний» доцільно використовувати, наприклад, застосовно до різновиду виробничого аутсорсингу, коли власник торгівельної марки (ВТМ) розміщує у оператора (виробника) замовлення на виготовлення товару (наприклад, сезонної колекції модного одягу) під своєю торговою маркою через власну торгівельну мережу. Традиційно цей тип співпраці визначається як односторонній аутсорсинг. Насправді ситуація дещо складніша: в рамках одного аутсорсингового контракту кожна із сторін виступає одночасно і як замовник, і як виконавець. Розкладемо цю взаємодію на дві складові.

1. СТМ розміщує замовлення у виробника – саме ця складова (відповідно до запропонованої вище класифікації, в даному випадку мова йде про аутсорсинг капіталу) знаходиться в центрі уваги при традиційному підході до аутсорсингу. Її можна назвати регламентованою, оскільки саме вона описується в контракті.

2. Виробник передає свою продукцію ВТМ для продажу на ринку під його торговельною маркою, тобто передає на аутсорсинг управління торговою маркою, під якою буде збуватися його продукція. Іншими словами, ролі виробника і ВТМ в рамках однієї аутсорсингової угоди змінюються на протилежні. Виробник виступає як замовник, власник торгової марки – як аутсорсер (тобто мова вже йде про аутсорсинг підприємницьких здібностей). Ця складова досі залишалася без належної уваги. У явній формі вона контрактом аутсорсингу не регламентується, але реально існує як елемент економічної взаємодії двох підприємств.

Кожна з компаній тут передає на аутсорсинг профільну для неї функцію, яка є невід’ємною частиною процесу виробництва готового продукту. Власник торгової марки передає виробнику виробництво реального товару, виробник власнику торгової марки – виготовлення товару з брендом. В рамках такої моделі партнери можуть ефективно працювати тільки разом, оскільки вони розподіляють між собою не забезпечуючі (по суті, допоміжні) функції (як в описаному вище перехресному аутсорсингу), а елементи одного і того ж профільного для них обох процесу. Ось чому такий вид аутсорсингу логічно називати взаємним (або двостороннім).

Таким чином, за умовою залученості учасників аутсорсингової угоди в господарську діяльність один одного можна виділити три види аутсорсингу: односторонній, перехресний і взаємний.

Слід відзначити, що аутсорсинг нерідко вважають тотожним офшорінгу, однак ці поняття не є синонімами. Офшорінг являє собою перенесення бізнес-процесів в іншу країну, при цьому виконавець може бути як стороннім поставником послуг, так і розташований за кордоном дочірній підрозділ компанії-клієнта.

При аутсорсингу бізнес-процес передається сторонньому виконавцю, який може знаходитися як у країні замовника, так і за кордоном (табл. 3).

Таблиця 3. Порівняльна характеристика аутсорсингу і офшорінгу

Критерій порівняння	Аутсорсинг	Офшорінг
Поставник і замовник послуг знаходяться в одній країні	Так	Ні
Поставник і замовник послуг знаходяться в різних країнах	Так	Так
Поставником послуг може бути підрозділ замовника	Ні	Так
Поставник послуг є незалежним підприємством	Так	Так

Терміни «офшорінг» і «аутсорсинг» можуть використовуватися як синоніми тільки в одному випадку: якщо мова йде про бізнес-процеси, передані незалежному іноземному аутсорсеру.

Аутсорсинг, на сьогоднішній день, є самостійним економічним поняттям, що реалізується як інструмент управління підприємством на різних рівнях. Його практичне застосування почалося досить нещодавно, проте постійно поширюється, що пов’язане, в першу чергу з тим, що даний інструмент дозволяє комплексно та гнучко управляти підприємством, створює для нього ряд переваг, збільшує конкурентоспроможність, тощо.

Залежно від ступеня інтеграції аутсорсингу в управління підприємством, виділяється три відповідні рівні інтеграції: *стратегічний* аутсорсинг, тобто на рівні стратегічного управління; *функціональний* аутсорсинг, тобто на рівні інтеграції у функціональні стратегії підприємства або пов’язаний з реорганізацією роботи функціонального підрозділу, покращенням ефективності його діяльності;

*поточний* аутсорсинг, що стосується окремих бізнес-процесів та функцій на рівні поточної діяльності підприємства.

Оскільки аутсорсинг – це інструмент управління, що може використовуватися у багатьох сферах діяльності підприємства та на різних рівнях управління, то доцільно розглянути залежність між можливими цілями використання аутсорсингу на підприємстві та рівнем інтеграції аутсорсингу в управління, при цьому не меншої уваги потребують питання очікуваного результату та елементів його забезпечення. Аутсорсинг, як самостійне економічне поняття, на сьогоднішній день, реалізується як інструмент управління підприємством на різних рівнях його розвитку. Його застосування розпочалося нещодавно, але набуло швидкого поширення тим самим дозволяючи здійснювати управління підприємствами гнучко та комплексно зменшуючи його затрати. Завдяки цьому аутсорсинг набув популярності, що допомогло розвивати напрямок цілей підприємства. Більшість науковців, на сьогоднішній день, сфокусовані на дослідженні переваг, які отримує підприємство в процесі або внаслідок використання аутсорсингу, проте не менш важливо розуміти цілі, які ставить перед собою підприємство при прийнятті рішення про використання даного інструменту управління.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, сутність концепції полягає в передачі виконання частини функцій організації спеціалізованим виконавцям для забезпечення стратегічних переваг.

Потреба компанії у виконанні деяких завдань або в наявності деяких підрозділів не завжди означає необхідність їх створення всередині організації. У багатьох випадках значно ефективнішим є використання послуг фірми, які спеціалізуються на виконанні певних послуг, особливо якщо для організації-замовника дана функція не є основною.

Можливості аутсорсингу як і сфера його застосування досить широкі. Проте сама ідея залучення зовнішніх ресурсів не є новою. Екстерналізація функцій стороннім виконавцям існує багато років, і виправдано вважається логічним продовженням принципів, закладених в ідеї поділу праці. В даний час наявність безлічі близьких за змістом понять (кооперація, субконтракція, управління потужностями), а також бурхливий розвиток і розширення сфер застосування нової методології ускладнюють однозначне тлумачення сутності аутсорсингу.

Тому, сформоване таке визначення аутсорсингу як специфічного інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства, заснованого на залученні на платній і довгостроковій основі ресурсів, сформованих, організованих і керованих зовнішнім оператором, для виконання необхідного замовнику бізнес-процесу, при цьому відношення оператора і замовника включають як ринкову, так й ієрархічну складові.

Найважливішою відмінністю аутсорсингу від інших видів міжфірмових відносин є його стратегічний характер. Нова методологія спрямована на докорінне перетворення, трансформацію бізнес-системи організації на підставі глибокого і всебічного аналізу її функціонування. Ретельні попередні розрахунки доцільності застосування аутсорсингу, безперервний контроль і оцінка поточної реалізації аутсорсинг-проектів характеризують процес впровадження аутсорсингу як планове, стратегічне рішення компанії. Реалізація аутсорсинг-проектів сприяє довгостроковій підтримці економічної стійкості, конкурентоспроможності і поступальному розвитку компанії. Застосування аутсорсингу передбачає реструктуризацію внутрішньокорпоративних процесів.



Відмінною особливістю, а також безперечною перевагою аутсорсингу, є можливість передачі аутсорсеру не тільки повноважень, але також ризику та відповідальності за виконання доручених функцій. Відповідальність аутсорсера справді висока, оскільки від результату виконуваної роботи залежить якість товарів і послуг, які поставляються кінцевим споживачам, а, отже, і ділова репутація компанії-замовника.

Застосування технології аутсорсингу забезпечує компанії значні переваги, серед яких: найраціональніший розподіл основних фондів, виключення накладних витрат на утримання непрофільних бізнес-процесів. Змінна структура витрат також змінюється, однак за рахунок вузької спеціалізації аутсорсера і ефекта масштабу досягається значна економія поточних ресурсів компанії замовника.

Проте, скорочення витрат не є визначальною перевагою концепції аутсорсингу. Доступ до технологій сучасного рівня, залучення до діяльності висококваліфікованих фахівців, які володіють значним досвідом у сфері наданих ними послуг, дозволяє підвищити рівень обслуговування і освоїти методи роботи аутсорсера.

На підставі сказаного вище можна сформулювати умови ефективної організації аутсорсингу:

- правильний вибір бізнес-процесу для передачі зовнішньому оператору;
- правильне визначення ступеня передачі процесу аутсорсеру;
- визначення правильного поєднання ринкових і неринкових методів у відносинах з аутсорсером;
- правильний вибір аутсорсера.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 224 с.
2. Гаврилюк О. В. Ідентифікація аутсорсингу // Фінанси України. — 2006. — № 10. — С. 139-153.
3. Галлямов А. Н. Аутсорсинг при организации подрядных работ в строительных компаниях: Автореф. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. — СПб.: Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет, 2006. — 34 с.
4. Ефимова С., Пешкова Т., Коник Н., Рытик С. Аутсорсинг. — М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006. — 420 с.
5. Календзян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. — М: Дело, 2003. — 128 с.
6. Карашевич В. Е. От подряда к аутсорсингу – первые шаги // Инновации. — 2008. — № 1(111). — С. 78-81.
7. Логіненко Л. О., Фролова Ю. Ю. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу. // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — №6(48). — С.115-125.
8. Минасьян М. Р. Использование аутсорсинга в международных экономических отношениях: Автореф. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. — М.: Московский государственный институт международных отношений (Университет) МИД России, 2009. — 28 с.
9. Савинов Ю. А. Аутсорсинг в международной торговле // Российский внешнеэкономический вестник. — 2006. — № 4. — С. 22-27.
10. Сайфиева С. Н., Быкадоров М. А. Теоретические основы и эволюция развития аутсорсинга // Журнал экономической теории. — Екатеринбург, Институт экономики УрО РАН. — 2006. — № 3. — С.12-14.
11. Татьянак М. В. Аутсорсинг в системе обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры : Автореф. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. — М.: Московская финансово-промышленная академия, 2008. — 32 с.
12. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. — 164 с.
13. Шерешева М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. — М.: Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2010. — 620 с.