УДК 658.51

Моргулець О. Б.
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри підприємництва та бізнесу,
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна;
e-mail: morgulets_oks@ukr.net; ORCID ID: 0000-0001-6530-1478
Нишенко О. В.
асистент кафедри підприємництва та бізнесу,
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна;
e-mail: olena.nyshenko@gmail.com; ORCID ID: 0000-0001-5045-3022
Зінченко О. В.
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна;
e-mail: helena_s2003@ukr.net, ORCID ID 0000-0002-2252-0977

ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Досліджено передумови виникнення управлінської ситуації, яка потребує вирішення щодо аутсорсингу. Доведено недостатню розробленість методичних положень обґрунтування управлінського рішення щодо впровадження аутсорсингу на підприємстві, які б комплексно враховували фінансово-економічний стан підприємства, доцільність і його готовність до діяльності на основі аутсорсингу. Науковою новизною дослідження є методичний комплексний підхід до обґрунтування управлінського рішення щодо впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві, основні положення якого узагальнено у відповідній моделі. Практичну цінність мають запропоновані методичні положення, які доведені до рівня конкретних методик і практичних рекомендацій та можуть бути використані у практичній діяльності підприємств, які використовують аутсорсинг бізнес-процесів у господарській діяльності.

Ключові слова: аутсорсинг, бізнес-процеси, управління підприємством, управлінські рішення, обґрунтування рішень.

Формул: 4; рис.: 2; табл.: 1; бібл.: 27.

Morgulets O.
Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Entrepreneurship and Business,
Kiev National University of Technology and Design, Ukraine;
e-mail: morgulets_oks@ukr.net; ORCID ID: 0000-0001-6530-1478
Nyshenko O.
Assistant of the Department of Entrepreneurship and Business,
Kiev National University of Technology and Design, Ukraine;
e-mail: olena.nyshenko@gmail.com; *ORCID ID: 0000-0001-5045-3022*
Zinchenko O.
Ph. D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Regional and Audit,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine;
e-mail: helena_s2003@ukr.net; ORCID ID 0000-0002-2252-0977

IMPLEMENTATION OF BUSINESS PROCESS OUTSOURCING AT THE ENTERPRISE

Abstract. The preconditions of a management situation that requires an outsourcing decision have been investigated. The immaturity of the methodological guidelines concerning the grounds for management decision on the outsourcing implementation at the enterprise, which would take into account the financial and economic state of the enterprise, the expediency and its readiness for activity based on outsourcing, has been proved.

In the research, the following principles have been used: integrity, hierarchy, structuring, coherence, complexity, as well as scientific approaches and methods: specification, analysis, synthesis, statistical, logical, system, and structural analysis, expert estimation, economic and mathematical modeling and integrated economic estimation to improve the methodological guidelines of the grounds for management decision concerning outsourcing implementation.

The factors that determine the effectiveness of management decisions regarding the outsourcing implementation of business processes at the enterprise have been established. The criteria that determine the expediency and the enterprise readiness for outsourcing implementation and their estimation indicators have been determined. The methodical approach to evaluate of expediency and the enterprise readiness to outsourcing implementation has been proposed. The scale of readiness estimation degree of the enterprise towards outsourcing implementation has been formalized. The integral indicator of outsourcing activation at the enterprise has been calculated.

The research scientific novelty is a comprehensive methodological approach to the grounds for management decision on outsourcing implementation, the main guidelines of which have been summarized in the corresponding model. The proposed methodological guidelines represent the practical value. They have been brought to the level of specific methods and practical recommendations and can be used in the practical activity of enterprises that use outsourcing in their economic activity.

Keywords: outsourcing, business processes, enterprise management, management decisions, grounds for decisions.

Formulas: 4; fig.: 2; tabl.: 1; bibl.: 27.

Вступ. Вітчизняні підприємства сьогодні функціонують у непростих економічних умовах, що склалися на фоні постійного зростання вартості сировини, тарифів на енергоносії, складної ситуації на Сході країни, відсутності стабільності у валютно-фінансовій сфері, несприятливого інвестиційного клімату, неефективної економічної політики України, внаслідок чого більшість підприємств функціонують на межі виживання. На фоні складної ситуації загострюється конкурентна боротьба з іноземними виробниками, що супроводжується звуженням внутрішнього ринку збуту. Використання класичного інструментарію менеджменту на підприємствах не дає ефективного результату.

Для ефективного господарювання вітчизняних виробничих підприємств в умовах трансформаційної економіки потрібно постійно удосконалювати наявні методи управління і розробляти нові. Альтернативним варіантом є адаптація і застосування методів та інструментів управління, які були визнані в іноземній практиці та можуть бути використані з урахуванням особливостей національної економіки. Одним із таких інструментів є використання аутсорсингу в управлінні бізнес-процесами підприємства.

Аналіз досліджень і постановка завдання. Теоретичні, методичні та практичні аспекти управління аутсорсингу бізнес-процесів підприємства знайшли своє відображення в наукових працях учених, серед яких: E. Anderson, and B. Trinkle [1]; J. S. Arlbjorn and A. Haug [2]; P. Barrar and R. Gervais [3]; J-L. Bravard and R. Morgan [4]; M. F. Cook [5]; M. F. Corbett [6]; J. K. Halvey and B. M. Melby [7]; H. J. Harrington, E. K. Esseling [8]; M. Heric and B. Singh [9]; J. B. Heywood [10; 27]; R. Mclvor [13]; M. J. Schniederjans [14]; A. Shtub and R. Karni [15]; L. P. Willcocks and A. Craig [16]; О. В. Дідух [19]; Н. А. Завалько [20]; С. О. Календжян [21]; Д. В. Ланська [22]; І. Л. Рудая [25]; С. Н. Сайфієва [26] та інші.

Аналіз наукових праць, пов’язаних із зазначеною тематикою, вказує на те, що окремі питання аутсорсингу бізнес-процесів підприємства залишаються відкритими, зокрема щодо обґрунтування управлінського рішення про впровадження аутсорсингу бізнес-процесів підприємства як інструменту підвищення ефективності господарської діяльності. Представлені наукові результати дослідження базуються на узагальненні висновків, отриманих вітчизняними і зарубіжними вченими, та використані для розроблення комплексного методичного підходу та відповідної моделі обгрунтування управлінського рішення щодо впровадження аутсорсингу бізнес-процесів підприємства.

ISSN 2306-4994 (print); ISSN 2310-8770 (online)

Метою дослідження є розроблення методичного підходу до обґрунтування управлінського рішення щодо впровадження аутсорсингу бізнес-процесів як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання та посилення його конкурентної позиції на вітчизняному і міжнародному ринку.

Результати дослідження. Аутсорсинг ми розглядаємо як інструмент управління бізнес-процесами підприємства, який направлений на підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства шляхом передання непрофільних бізнес-процесів підприємству-аутсорсиру, яке бере на себе відповідальність за їх виконання на користь підприємства-замовника.

Швидкому процесові становлення і розвиткові аутсорсингу як виду підприємницької діяльності сприяло те, що підприємства, які використовували послуги аутсорсирів, отримують низку переваг, а саме: можливість зосередитися на основній діяльності; забезпечення належної якості виконання непрофільних процесів; можливість реалізації стратегії диверсифікації за рахунок вивільненого потенціалу; перерозподіл і зниження ризиків; економію витрат; доступ до нових технологій і знань; оптимізацію системи управління; підвищення інвестиційної привабливості тощо.

Ухвалення управлінського рішення щодо використання аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності господарської діяльності підприємства — це багатогранний і складний процес, який вимагає залучення людських, фінансових та інформаційних ресурсів і розроблення методичного підходу до обґрунтування рішення щодо аутсорсингу.

Методичний підхід до обґрунтування рішення щодо аутсорсингу бізнес-процесів підприємства, який ми пропонуємо, передбачає аналіз передумов виникнення управлінської ситуації та потреби ухвалення відповідного рішення; вибір бізнес-процесу й обґрунтування доцільності його передання на аутсорсинг; оцінку готовності підприємства до використання аутсорсингу; оцінку рівня активації аутсорсингу; прогнозування змін рентабельності діяльності підприємства після активації аутсорсингу.

Першочерговим кроком обґрунтування рішення щодо необхідності використання аутсорсингу є аналіз зовнішнього середовища підприємства з метою виявлення загроз і можливостей для підприємства та розроблення стратегії досягнення цілей. На цьому етапі також проводять аналіз господарської діяльності та низку робіт з опису й аналізу бізнес-моделі підприємства та оцінки вартості окремих бізнес-процесів, здійснюється оцінювання альтернативних шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства, де, поряд із аутсорсингом, можуть розглядатися різні варіанти, серед яких: бенчмаркинг, інсорсинг, краудсорсинг, косорсинг, краудфандинг, реінжиніринг, аутплейстмент, кайдзен, субконтрактинг, екстерналізація та інші.

На основі результатів аналізу управлінської ситуації, що вимагає ухвалення управлінського рішення щодо пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства, виокремлюються потенційно можливі до передання на реалізацію аутсорсирам бізнес-процеси з визначенням виду аутсорсингу: повного, часткового або спільного.

Маючи за мету розробку методичного підходу до обґрунтування управлінського рішення щодо передання окремих бізнес-процесів підприємства на аутсорсинг, ми назвали низку критеріїв, що визначають доцільність аутсорсингу для управління. Шляхом експертного оцінювання виокремлено найсуттєвіші з них.

На основі виокремлених критеріїв запропоновано математичний розрахунок показника доцільності передання бізнес-процесів на аутсорсинг:

$$d = \sum_{i=1}^{6} I_i \cdot k_i, \tag{1}$$

де d — доцільність передавання бізнес-процесів на аутсорсинг;

I_i — кількісна оцінка *i*-го критерію;

k_i — ваговий коефіцієнт *i*-го критерію;

n — кількість критеріїв (n = 6).

Для кількісної оцінки критеріїв доцільності запропоновано чотирибальну шкалу: 0,25 / 0,50 / 0,75 / 1,00. Показники оцінки критеріїв доцільності та їхню кількісну оцінку наведено в *табл. 1*.

Таблиця 1

Критерії та показники доцільності аутсорсингу бізнес-процесів

Критерій (I_i)	**Показник**	**Кількісна оцінка показника**
Щільність зв'язку з основним бізнес-процесом і дотичність до комерційної таємниці підприємства	максимальна щільність зв'язку	0,25
	висока щільність зв'язку	0,50
	помірна (середня) щільність зв'язку	0,75
	мінімальна щільність зв'язку	1,00
Економія витрат від передання бізнес-процесу на аутсорсинг	деякі підпроцеси цього бізнес-процесу на об'єктах дослідження в найближчій перспективі не можливо виконати власними силами	1,00
	вартість бізнес-процесу нижча	0,75
	вартість бізнес-процесу не змінюється	0,50
	вартість бізнес-процесу нижча при самостійному виконанні	0,25
Наявність на ринку аутсорсирів з відповідним спектром пропонованих послуг, спроможних задовольнити потреби замовника	велика кількість і гостра конкуренція між аутсорсирами	1,00
	достатня кількість аутсорсирів на ринку	0,75
	обмежена кількість аутсорсирів на ринку	0,50
	відсутність аутсорсирів на ринку	0,25
Позитивна практика використання аутсорсингу конкретних бізнес-процесів підприємств	широка позитивна практика	1,00
	обмежена позитивна практика	0,75
	відсутня практика	0,50
	негативна практика	0,25
Наявність досвіду роботи аутсорсира в конкретній галузі	великий досвід у конкретній галузі	1,00
	невеликий досвід у конкретній галузі	0,75
	відсутній досвід у конкретній галузі	0,50
	негативний досвід	0,25
Якість послуг аутсорсира	висока професійна компетентність і техніко-технологічна база аутсорсира	1,00
	достатня професійна компетентність і техніко-технологічна база аутсорсира	0,75
	середня професійна компетентність і техніко-технологічна база аутсорсира	0,50
	низька професійна компетентність і техніко-технологічна база аутсорсира	0,25

Методичний підхід до оцінювання доцільності аутсорсингу бізнес-процесів передбачає визначення вагомості запропонованих критеріїв. Оцінювання вагомості критеріїв запропоновано провести методом експертних оцінок. Кожний критерій оцінюється в межах від 0 до 100. Нуль присвоюється критерію, який, на думку експерта, немає ніякого значення, а 100 балів — критерію, який відіграє найвагомішу роль. Експерт може надавати однакову кількість балів декільком критеріям, якщо вважає їх рівноцінними. При обробці матеріалів експертної оцінки відносної ваги критеріїв пропонуємо використати метод рангової кореляції. Для цього дані, отримані в балах, відповідним чином проранжовано в порядку зменшення, таким чином отримано оцінки рангів. Якщо експерт оцінив два критерії як рівноцінні, то отримані ранги є зв'язаними (однаковими). За такої умови кожному з критеріїв надано середній ранг, обчислений із відповідних чисел натурального ряду. На основі даних опитування складаємо матрицю балів і матрицю рангів. Далі розраховуємо середній ранг і середню величину в балах для кожного критерію. Що більше значення середньої величини, то вища відносна важливість критерію.

При оцінці важливості окремих критеріїв потрібно визначити показник частоти максимально можливих оцінок (100 балів), отриманих кожним критерієм. Цей показник

ISSN 2306-4994 (print); ISSN 2310-8770 (online)

може приймати значення від 0 до 1. Важливість певного критерію збільшується при зростанні частоти максимально можливих оцінок від 0 до 1.

Оцінки, поставлені експертами окремим критеріям, можуть різнитися, тому рекомендовано обчислити розмах варіації. Також рекомендовано обчислити активність експертів для кожного критерію за допомогою коефіцієнта активності. Статистична обробка оцінок експертів передбачає оцінювання ступеня узгодженості думок експертів. Мірою узгодженості слугує коефіцієнт конкордації.

Наступним кроком реалізації запропонованого методичного підходу до обґрунтування управлінського рішення щодо передання окремих бізнес-процесів аутсорсиру є аналітичне обґрунтування переваг та оцінка ризиків, пов'язаних з аутсорсингом. Рекомендовано проводити оцінку ризиків на основі експертних оцінок із використанням класичного математичного інструментарію прогнозування управлінських ситуацій на короткий (до одного року) період. Зважаючи на нинішні умови функціонування підприємств, що характеризуються високою мінливістю, результати прогнозування на більш тривалий період будуть мати низький рівень імовірності.

Важливим кроком у процесі ухвалення рішення щодо аутсорсингу є оцінка готовності підприємства до передання певних бізнес-процесів на виконання аутсорсиру. В основу методики оцінювання готовності підприємства до аутсорсингу покладено запропоновані нами критерії, а саме:

1) наявність попереднього позитивного досвіду використання аутсорсингу;
2) прозорість діяльності підприємства;
3) наявність дієвої системи моніторингу зовнішнього середовища;
4) виокремлено й описано зміст основних бізнес-процесів;
5) виокремлено й описано зміст допоміжних бізнес-процесів;
6) наявність стратегії розвитку;
7) наявність штатних кваліфікованих фахівців з управління змінами;
8) наявність дієвої системи контролінгу;
9) наявність багаторівневої системи управління якістю;
10) наявність якісної та дієвої юридичної підтримки;
11) інноваційна спрямованість розвитку підприємства;
12) наявність системи корпоративної соціальної відповідальності.

Для оцінки готовності підприємства до впровадження аутсорсингу пропонуємо експертам оцінити ступінь прояву кожного критерію в діяльності підприємства за такою шкалою [24]:

«5» — якщо критерій повністю виявляється;
«4» — якщо критерій виявляється не цілком;
«3» — якщо критерій виявляється слабко;
«2» — якщо критерій не виявляється.

Середньозважену оцінку ступеня готовності підприємства до впровадження аутсорсингу пропонуємо визначити за формулою:

$$S = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^{m} k_i \sum_{j=1}^{n} S_{ij}, \qquad (2)$$

де S — готовність підприємства до впровадження аутсорсингу;

S_{ij} — бальна оцінка *j*-го експерта ступеня прояву *i*-го критерію;

n — кількість експертів;

m — кількість розглянутих критеріїв;

k_i — коефіцієнт важливості *i*-го критерію, обумовлені за правилом:

$$k_i = \begin{cases} 1 — \textit{якщо } i-\textit{тий критерій «менш важливий»}, \\ 2 — \textit{якщо } i-\textit{тий критерій «важливий»}, \\ 3 — \textit{якщо } i-\textit{тий критерій «дуже важливий»}. \end{cases}$$

Для визначення готовності підприємства до впровадження аутсорсингу на основі визначеного середньозваженого балу запропоновано відповідну шкалу (*рис. 1*).

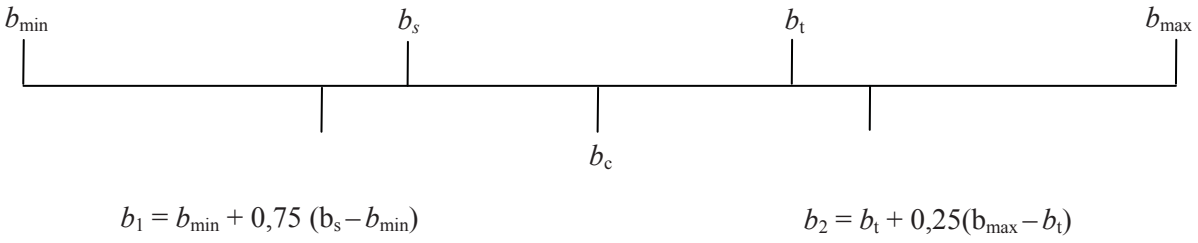

Рис. 1. Шкала визначення ступеня готовності підприємства до впровадження аутсорсингу

Примітка. Розроблено на основі [23].

Характеристика ступеня готовності підприємства до впровадження аутсорсингу формалізовано таким чином:

– **дуже високий**, якщо отриманий середньозважений бал потрапляє в інтервал $(b_t + 0{,}25(b_{max} - b_t);\ b_{max})$, де b_{max} – середньозважений бал, який відповідає випадку повної відповідності всіх 12 критеріїв оптимальному стану — «5», b_t — середньозважений бал, який відповідає випадку неповної відповідності всіх 12 критеріїв оптимальному стану — «4»;

– **високий**, якщо отриманий середньозважений бал потрапляє на інтервал $(b_c;\ b_t + 0{,}25(b_{max} - b_t))$, де $b_c = \frac{b_{min} + b_{max}}{2}$;

– **помірний**, якщо отриманий середньозважений бал потрапляє на інтервал $(b_{min} + 0{,}75(b_s - b_{min});\ b_c)$, де b_{min} — середньозважений бал, який відповідає випадку повної невідповідності всіх 12 критеріїв оптимальному стану — «2», b_m — середньозважений бал, який відповідає випадку слабкої відповідності всіх 12 критеріїв оптимальному стану — «3»;

– **низький**, якщо отриманий середньозважений бал потрапляє на інтервал $(b_{min};\ b_{min} + 0{,}75(b_s - b_{min}))$.

На основі розглянутих вище авторських методичних підходів щодо доцільності та готовності підприємства до аутсорсингу, розраховано інтегральний показник, який визначає рівень необхідної активації аутсорсингу на підприємстві. Показник відображає, наскільки активно підприємство може впроваджувати аутсорсинг бізнес-процесів підприємства, ураховуючи доцільність такого передання, готовності підприємства до впровадження аутсорсингу та фінансовий стан підприємства. За основу при розрахунку показника активації було використано метод відстаней. Метод відстаней належить до методів комплексної оцінки і полягає в оцінці результатів діяльності конкретного підприємства порівняно з еталоном, до якого воно прагне.

Метод ґрунтується на визначенні ступеня близькості об'єктів, які вивчаються, до об'єкта, що виступає в ролі еталона. Кращу оцінку отримують об'єкти, що максимально наближаються до еталону. За еталон приймають умовний об'єкт із максимальними оцінками за всіма показниками. Комплексну оцінку обчислюють за формулою евклідової відстані від еталонного до конкретного значення показників досліджуваних об'єктів. Коли елементами відстані є неспіввимірні одиниці показників, проводять нормування шляхом ділення значень показників на значення показника еталонного об'єкта.

Для кожного об'єкта розраховують відстань до еталону (K_j) за формулою:

ISSN 2306-4994 (print); ISSN 2310-8770 (online)

$$K_j = \left[\sum_{i=1}^{n} (1 - \frac{x_{ij}}{x_{j,n+1}})^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (3)$$

де x_{ij} — i-тий показник j-го об'єкта;

$x_{j,n+1}$ — еталонне значення i-го показника j-го об'єкта.

Ранжуючи значення K_j до зростання, отримаємо комплексну оцінку пріоритетності об'єктів.

Для розрахунку активації аутсорсингу на підприємстві ми запропонували таку формулу:

$$IPAA = \sqrt{\left(1 - \frac{fs_i}{fs_{\text{мах}}}\right)^2 + \left(1 - \frac{d_i}{d_{\text{мах}}}\right)^2 + \left(1 - \frac{s_i}{s_{\text{мах}}}\right)^2}, \quad (4)$$

де $IPAA$ — інтегральний показник активації аутсорсингу на підприємстві;

fs_i, $fs_{мах}$ — фактична / еталонна фінансова стійкість підприємства, розрахована через прогнозування банкрутства за допомогою універсальної дискримінантної функції;

d_i, $d_{\text{мах}}$ — фактична / еталонна доцільність передання бізнес-процесів на аутсорсинг;

s_i, $s_{\text{мах}}$ — фактичний / еталонний ступінь готовності підприємства до впровадження аутсорсингу.

Що ближче розраховане значення інтегрального показника наближається до «0», то ближче підприємство до еталонних значень показників фінансової стійкості, доцільності передання бізнес-процесів на аутсорсинг і готовності підприємства до впровадження аутсорсингу з мінімальними ризиками, а отже, виконуються всі необхідні умови для впровадження аутсорсингу на підприємстві.

Узагальнювальним результатом представленого дослідження є комплексна модель обґрунтування управлінського рішення щодо впровадження аутсорсингу бізнес-процесів підприємства (*рис. 2*).

Комплексна модель акумулює нові науково-методичні положення щодо оцінювання готовності, доцільності та ступеня активації аутсорсингу бізнес-процесів, які становлять наукову новизну запропонованого методичного підходу до обґрунтування управлінського рішення щодо впровадження аутсорсингу на підприємстві. Модель є універсальною і може бути використана у практичній діяльності будь-якого підприємства. Використання запропонованого комплексного методичного підходу сприяє вдосконаленню процесу ухвалення управлінських рішень щодо впровадження аутсорсингу і підвищення ефективності діяльності підприємства загалом.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження встановлено, що впровадження аутсорсингу окремих бізнес-процесів як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства, перш за все, покликане забезпечити підвищення якості виконання тих чи інших бізнес-процесів, щоб мати можливість зосередитися на профільних бізнес-процесах. Завдання зменшення витрат не є пріоритетним, оскільки підприємства, які мають високі показники фінансово-господарської діяльності, готові вкладати значні кошти в довгостроковий розвиток, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність діяльності підприємства. Проте якщо керівництво підприємства головною метою впровадження аутсорсингу ставить економію вартості виконання тих чи інших бізнес-процесів, рекомендуємо провести вартісний аналіз бізнес-процесів, рекомендованих до передання на аутсорсинг, і порівняти вартість бізнес-процесу при самостійному і сторонньому виконанні на основі отриманих результатів аналізу ухвалити або відхилити управлінське рішення щодо використання аутсорсингу в управлінні бізнес-процесами підприємства.

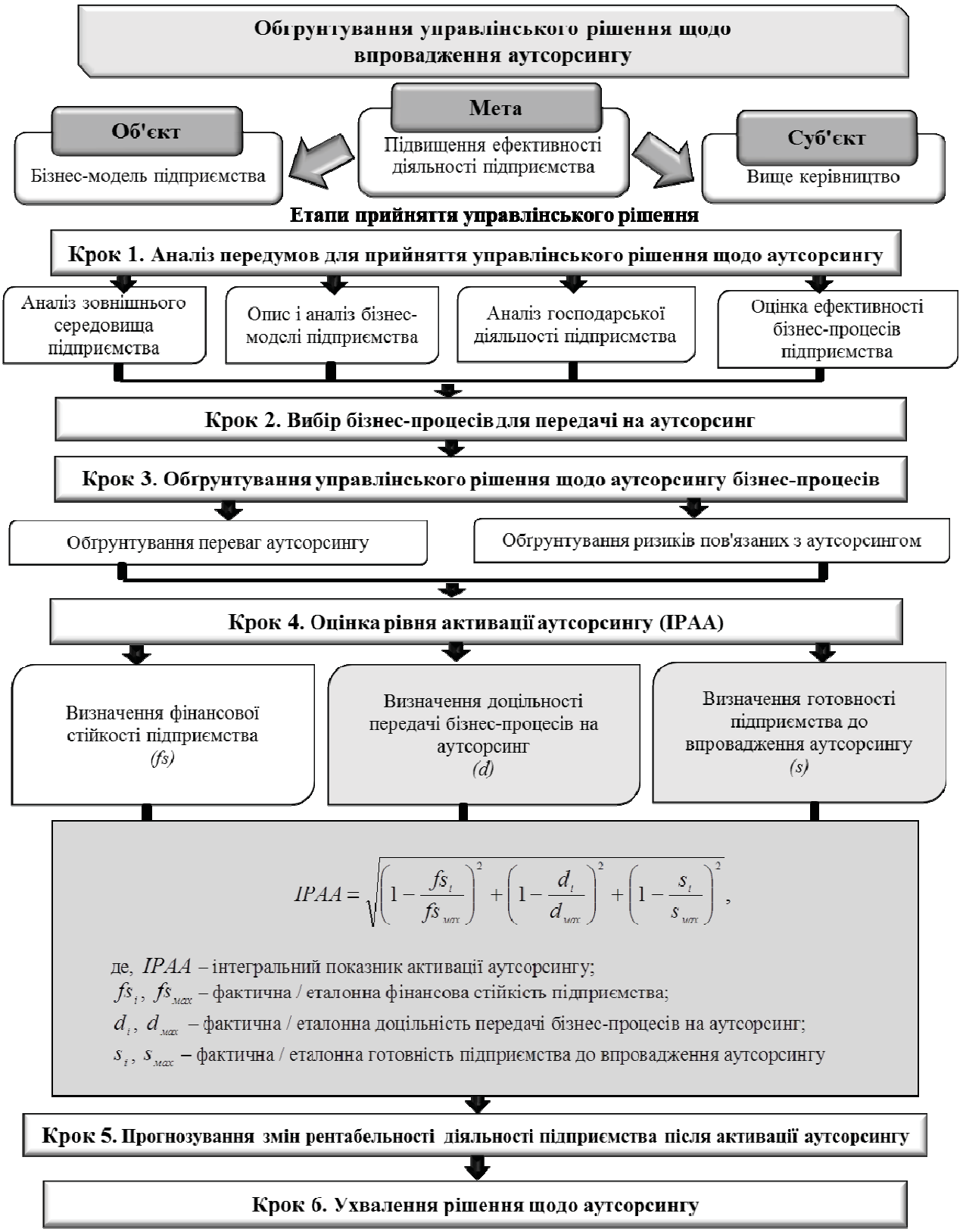

Рис. 2. **Комплексна модель обґрунтування управлінського рішення щодо впровадження аутсорсингу бізнес-процесів підприємства**

Примітка. Авторська розробка.

Висновки. Розроблені методичні положення доведені до рівня конкретних методик і практичних рекомендацій, направлених на розв'язання проблеми оцінювання доцільності та готовності підприємства до впровадження аутсорсингу бізнес-процесів, що дає можливість керівництву за низкою критеріїв та відповідною шкалою оцінювання ухвалити рішення щодо

ISSN 2306-4994 (print); ISSN 2310-8770 (online)

достатності потенціалу підприємства для використання послуг аутсорсира і подолання ризиків, які з цим пов'язані.

Запропонована комплексна модель обґрунтування управлінського рішення щодо впровадження аутсорсингу бізнес-процесів підприємства передбачає виконання таких основних кроків: аналізу передумов для ухвалення управлінського рішення щодо аутсорсингу; вибору бізнес-процесів для передання на аутсорсинг; оцінювання доцільності і готовності підприємства використовувати аутсорсинг; оцінування рівня активації аутсорсингу (IPAA); прогнозування значення інтегрального показника активації аутсорсингу; ухвалення рішення щодо аутсорсингу. Методичні положення є універсальними і можуть бути використані у практичній діяльності підприємств, які планують або уже використовують аутсорсинг у господарській діяльності.

Перспективи дальших наукових розробок у цьому напрямі варто зосередити на практичних аспектах упровадження аутсорсингу, зокрема дослідженні життєвого циклу аутсорсингу та формуванні рекомендацій щодо підвищення ефективності використання аутсорсингу в управлінні бізнес-процесами вітчизняних підприємств.

Література

1. Anderson E., Trinkle B. Outsourcing the Sales Function: The Real Costs of Field Sales. Mason, OH : Thomson / South-Western Educational Publishers, 2005.
2. Arlbjorn J. S., Haug A. Business process optimization. Denmark : Academica, 2010.
3. Barrar P., Gervais R. Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships. Hampshire, UK : Gower Publishing Ltd, 2006.
4. Bravard J.-L., Morgan R. Smarter Outsourcing: An executive guide to understanding, planning and exploiting successful outsourcing relationships. Dorchester, MA : Pearson Education Ltd, 2006.
5. Cook M. F. Outsourcing human resources functions. Strategies for providing enhanced HR services at lowercost. NewYork, NY : AMACOM, 1999.
6. Corbett M. F. The Outsourcing Revolution: Why it Makes Sense and How to Do it Right. New York : Kaplan Business, 2004.
7. Halvey J. K., Melby B. M. Business process outsourcing: process, strategies and contracts. Hoboken, NJ : Wiley, 2007.
8. Harrington H. J., Esseling E. K. C., Van Nimwegen H. Business process improvement workbook : Documentation, analysis, design, and management of business process improvement. NewYork : McGraw-Hill, 1998.
9. Heric M., Singh B. Outsourcing Can Do Much More Than Just Cut Costs. *Forbes*. 2010. URL : https://www.forbes.com/2010/06/15/outsourcing-capability-sourcing-leadership-managing-bain.html#6d0aa0af718b.
10. Heywood J. B. The outsourcing dilemma: The search for competitiveness. London : Pearson Education Ltd., 2001.
11. ISO 37500:2014 How a PECB Certified Outsourcing Manager Certification Can Benefit Your Organization. URL : https://pecb.com/whitepaper/iso-375002014-how-a-pecb-certified-outsourcing-manager-certification-can-benefit-your-organization.
12. Mclvor R. The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management. Cambridge : Cambridge University Press, 2005.
13. Mclvor R. Global Services Outsourcing. Cambridge : Cambridge University Press, 2010.
14. Schniederjans M. J., Schniederjans A. M., Schniederjans D. G. Outsourcing and Insourcing in an International Context. London : M. E. Sharpe, 2005.
15. Shtub A., Karni R. ERP: The Dynamics of Supply Chain and Process Management. New York : Springer, 2010.
16. Willcocks L. P., Craig, A. The Outsourcing Enterprise: Building Retained Core Capabilities. London : Logica, 2007.
17. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / пер. с англ. С. В. Ариничева ; науч. ред. Ю. П. Адлер. Москва : РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
18. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування і використання успішних аутсорсингових відносин : пер. з англ. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. 288 с.
19. Дідух О. В. Основні види аутсорсингу у господарській діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 2. Т. 1. С. 29—33. URL : http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/ 2012_2_1/029-033.pdf.
20. Завалько Н. А., Михалёв Е. О. Аутсорсинг как основной инструмент формирования сетевых организационных структур. *Известия УрГЭУ*. 2010. № 5 (31). С. 21—24. URL : http://cyberleninka.ru/article/n/autsorsing-kak-osnovnoy-instrument-formirovaniya-setevyh-organizatsionnyh-struktur.
21. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний : автореф. дис. … д-ра экон. наук. Москва, 2003. URL : http://www.dissercat.com/content/autsorsing-i-delegirovanie-polnomochii-v-deyatelnosti-kompanii.
22. Ланская Д. В. Методологические основания аутсорсинга. *Научный журнал КубГАУ*. 2014. № 101 (07). URL : http://ej.kubagro.ru/archive.asp?n=101.
23. Лютий І. О., Солодка О. О. Банківський маркетинг : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 776 с.
24. Педченко Н. С., Яковенко Т. І. Науково-методичний підхід до розробки та впровадження маркетингової стратегії в діяльність підприємств рекламної галузі. *Бізнес Інформ*. 2016. № 7. С. 163—169.
25. Рудая И. Л. Аутсорсинг: методология и практика : монография. Самара : Изд-во «Универсгрупп», 2009. 230 с.
26. Сайфиева С. Н., Быкадоров М. А. Теоретические основы и эволюция развития аутсорсинга. *Журнал экономической теории*. 2006. № 3. URL : http://www.ipr-ras.ru/articles/sajf-bik06-7-a.pdf.
27. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг : в поисках конкурентних преимуществ : пер. с англ. Москва : Изд. дом «Вильямс», 2004. 176 с.

Статтю рекомендовано до друку 31.08.2020 *© Моргулець О. Б., Нишенко О. В., Зінченко О. В.*

References

1. Anderson, E., & Trinkle, B. (2005). Outsourcing the Sales Function: The Real Costs of Field Sales. Mason, OH: Thomson / South-Western Educational Publishers.
2. Arlbjorn, J. S., & Haug, A. (2010). Business process optimization. Denmark: Academica.
3. Barrar, P., & Gervais, R. (2006). Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships. Hampshire, UK: Gower Publishing Ltd.
4. Bravard, J.-L., & Morgan, R. (2006). Smarter Outsourcing: An executive guide to understanding, planning and exploiting successful outsourcing relationships. Dorchester, MA: Pearson Education Ltd.
5. Cook, M. F. (1999). Outsourcing human resources functions. Strategies for providing enhanced HR services at lowercost. NewYork, NY: AMACOM.
6. Corbett, M. F. (2004) The Outsourcing Revolution: Why it Makes Sense and How to Do it Right. New York: Kaplan Business.
7. Halvey, J. K., & Melby, B. M. (2007). Business process outsourcing: process, strategies and contracts. Hoboken, NJ: Wiley.
8. Harrington, H. J., Esseling, E. K. C., & Van Nimwegen, H. (1998). Business process improvement workbook: Documentation, analysis, design, and management of business process improvement. NewYork: McGraw-Hill.
9. Heric, M., & Singh, B. (2010). Outsourcing Can Do Much More Than Just Cut Costs. *Forbes*. Retrieved from https://www.forbes.com/2010/06/15/outsourcing-capability-sourcing-leadership-managing-bain.html#6d0aa0af718b.
10. Heywood, J. B. (2001). The outsourcing dilemma: The search for competitiveness. London: Pearson Education Ltd.
11. ISO 37500:2014 How a PECB Certified Outsourcing Manager Certification Can Benefit Your Organization. (2014). Retrieved from https://pecb.com/whitepaper/iso-375002014-how-a-pecb-certified-outsourcing-manager-certification-can-benefit-your-organization.
12. Mclvor, R. (2005). The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management. Cambridge: Cambridge University Press.
13. Mclvor, R. (2010). Global Services Outsourcing. Cambridge: Cambridge University Press.
14. Schniederjans, M. J., Schniederjans, A. M., & Schniederjans, D. G. (2005). Outsourcing and Insourcing in an International Context. London: M. E. Sharpe.
15. Shtub, A., & Karni, R. (2010). ERP: The Dynamics of Supply Chain and Process Management. New York: Springer.
16. Willcocks, L. P., & Craig, A. (2007). The Outsourcing Enterprise: Building Retained Core Capabilities. London: Logica.
17. Andersen, B. (2003). *Biznes-processy. Instrumenty sovershenstvovaniya [Business processes. Improvement tools]*. (S. V. Arinichev, Trans.). Yu. P. Adler (Ed.). Moscow: RIA «Standarty i kachestvo» [in Russian].
18. Bravar, Zh.-L., & Morhan, R. (2007). *Efektyvnyi autsorsynh: rozuminnia, planuvannia i vykorystannia uspishnykh autsorsynhovykh vidnosyn [Effective outsourcing: understanding, planning and use of successful outsourcing relationships]*. Dnipropetrovsk: Balans Biznes Buks [in Ukrainian].
19. Didukh, O. V. (2012). Osnovni vydy autsorsynhu u hospodarskii diialnosti pidpryiemstv [The main types of outsourcing in the economic activity of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu — Bulletin of Khmelnytsky National University, 2*, 1, 29—33. Retrieved from http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2012_2_1/029-033.pdf [in Ukrainian].
20. Zaval'ko, N. A., & Mihalyov, E. O. (2010). Autsorsing kak osnovnoj instrument formirovaniya setevyh organizacionnyh struktur [Outsourcing as the main tool for the formation of network organizational structures]. *Izvestiya UrGEU — Proceedings of USUE, 5* (31), 21—24. Retrieved from http://cyberleninka.ru/article/n/autsorsing-kak-osnovnoy-instrument-formirovaniya-setevyh-organizatsionnyh-struktur [in Russian].
21. Kalendzhyan, S. O. (2003). Autsorsing i delegirovanie polnomochij v deyatel'nosti kompanij [Outsourcing and delegation of powers in the activities of companies]. *Extended abstract of Doctor's thesis.* Moscow. Retrieved from http://www.dissercat.com/content/autsorsing-i-delegirovanie-polnomochii-v-deyatelnosti-kompanii [in Russian].
22. Lanskaya, D. V. (2014). Metodologicheskie osnovaniya autsorsinga [Methodological foundations of outsourcing]. *Nauchnyj zhurnal KubGAU — Scientific journal KubSAU, 101* (07). Retrieved from http://ej.kubagro.ru/archive.asp?n=101 [in Russian].
23. Liutyi, I. O., & Solodka, O. O. (2009). *Bankivskyi marketynh [Banking marketing]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
24. Pedchenko N. S., & Yakovenko, T. I. (2016). Naukovo-metodychnyi pidkhid do rozrobky ta vprovadzhennia marketynhovoi stratehii v diialnist pidpryiemstv reklamnoi haluzi [Scientific and methodological approach to the development and implementation of marketing strategy in the advertising industry]. *Biznes inform — Business inform, 7*, 163—169 [in Ukrainian].
25. Rudaya, I. L. (2009). *Autsorsing: metodologiya i praktika [Outsourcing: methodology and practice]*. Samara: Izd-vo «Universgrupp» [in Russian].
26. Sajfieva, S. N., & Bykadorov, M. A. (2006). Teoreticheskie osnovy i evolyuciya razvitiya autsorsinga [Theoretical foundations and evolution of outsourcing development]. *Zhurnal ekonomicheskoj teorii — Journal of Economic Theory, 3*. Retrieved from http://www.ipr-ras.ru/articles/sajf-bik06-7-a.pdf [in Russian].
27. Haywood, J. B. (2004). *Autsorsing: v poiskah konkurentnyh preimushchestv [Outsourcing: in search of competitive advantages]*. Moscow: Vilyams [in Russian].

The article is recommended for printing 31.08.2020 *© Morgulets O., Nyshenko O., Zinchenko O.*

ISSN 2306-4994 (print); ISSN 2310-8770 (online)