

Віталій Іванович ЗАХАРЧЕНКО

д.е.н., професор, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2903-2471>

e-mail: kafedra.info@mzeid.in

Оксана Анатоліївна КОВАЛИК

к.е.н., доцент, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6936-6778>

e-mail: o.a.kovalik@mzeid.in

Ілля Костянтинович ПАРИНЮК

студент, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4368-6898>

e-mail: illya.parynyuk@mzeid.in

ОРГАНІЗАЦІЯ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті подано етапи реалізації аутсорсингової діяльності на українських підприємствах для її ефективної організації. Всього розглянуто тринадцять етапів, серед яких: прийняття рішення; встановлення чітких цілей; розроблення детального опису; вибір відповідної моделі; визначення фінансових термінів; планування несподіваного та очікуваного; призначення аутсорсинг-менеджера; захист пропозиції; вибір компанії; управління ризиками; моніторинг; оцінювання та коригування; звіт. Також розглянуто кроки управління ризиками аутсорсингової діяльності на українському підприємстві.

Ключові слова: підприємство, аутсорсинг, діяльність, етапи, організація

ВСТУП

Аутсорсинг є ідеальною стратегією, щоб випередити конкурентів на сучасному ринку. Більше половини усіх компаній у світі застосовують аутсорсинг для ключових бізнес-функцій, таких як юридичні, податкові, кадрові або фінансові. Тому не дивно, що однією з найважливіших причин збільшення інвестицій в аутсорсинг є доступ до нових можливостей (як технічних, так і кадрових). Наявні дані вказують на те, що на діяльність аутсорсингових компаній сильно впливає війна, що є актуальним для українських підприємств.

Аналіз аутсорсингової діяльності на підприємстві можна знайти в роботах різних вітчизняних та закордонних авторів. Вони приділяють увагу питанням визначення ролі, видів та сучасного стану розвитку аутсорсингу (І.М. Бурденко, А.П. Ярошина, О.Б. Маленко) [1, 4]; застосуванню аутсорсингу як інструменту в управлінні підприємством (Ю.В. Гутарева, К.І. Гаврилова) [2]; зазначають вплив аутсорсингу на окремі підприємства та загалом на всю економіку країни (К.С. Косінова, О.В. Мірошніченко, С.О. Черкасова, І.В. Каторська) [3, 5] тощо.

Не зважаючи на те, що тема аутсорсингової діяльності активно обговорюється в науковій літературі, питанню відокремлення конкретних етапів реалізації цієї діяльності на підприємствах приділено недостатньо уваги.

МЕТА роботи – визначити найбільш оптимальні етапи реалізації аутсорсингової діяльності на українському підприємстві в сучасних умовах.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано такі методи, як аналіз, синтез та узагальнення інформації з реалізації аутсорсингової діяльності, а також порівняння для визначення найбільш оптимального переліку етапів аутсорсингу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Наявні проблеми організації аутсорсингової діяль-

ності на українських підприємствах вказують на необхідність розроблення відповідних етапів реалізації аутсорсингової діяльності. Розглянемо ці етапи детальніше.

Перший етап – прийняття рішення, чи вигідний аутсорсинг. Аутсорсинг може мати багато переваг, але ця практика приносить користь деяким підприємствам більше, ніж іншим. Підприємство має визначити, чи підходить для нього аутсорсинг, враховуючи продуктивність внутрішніх відділів.

Другий етап – встановлення чітких цілей для аутсорсингу. Підприємство, яке з самого початку чітко визначить цілі аутсорсингу, є вже на крок попереду конкурентів, оскільки це допоможе зрозуміти переваги та недоліки аутсорсингу. Це також надасть можливість оцінити фактичні вимоги до аутсорсингу. Встановлення цілей може допомогти визначити, яку роботу слід доручити іншим організаціям, а яку слід виконати всередині організації [5].

Третій етап – розроблення детального опису проекту, що допоможе визначити необхідні навички для виконання завдань. Також доцільно на цьому етапі перерахувати очікувані цільові показники ефективності для стороннього постачальника, застосовуючи такі показники, як обсяг послуг та економія коштів.

Четвертий етап – вибір відповідної моделі залучення аутсорсингу. Завдяки точному визначенню необхідного технічного чи творчого досвіду управлінські команди можуть легше вибрати модель залучення аутсорсингу, яка відповідає їхнім конкретним кадровим потребам.

П'ятий етап – визначення фінансових термінів. На цьому етапі встановлюється бюджет проекту та умови оплати. Доцільно визначити умови оплати: на основі кількості наданих послуг, відпрацьованого часу чи на основі кожного проекту. Потрібно обрати графік платежів, тип платежу та контактну інформацію одержувача [2].

Шостий етап – планування несподіваного та очіку-

ваного. Підприємство має регулярно перевіряти свої плани стосовно додаткового персоналу, визначити правильний баланс між доступними та очікуваними результатами, а також виявити потенційні приховані витрати, що дасть змогу швидко збільшити або скоротити додатковий персонал, коли це необхідно.

Сьомий етап – призначення аутсорсинг-менеджера. Хоча аутсорсинг зменшує частину відповідальності внутрішньої команди підприємства, призначення менеджера з аутсорсингу є необхідним. Менеджер повинен пам'ятати про навички та слабкі сторони аутсорсингової команди, розподіляти на них відповідні обов'язки та завжди пропонувати допомогу.

Восьмий етап – затит пропозицій. Аутсорсинг-менеджер має надсилати опис проєкту до відповідних фірм і розглядати пропозиції. Пропозиції допоможуть підприємству визначити, який варіант буде найбільш продуктивним і економічно ефективним. Важливим фактором, який слід враховувати, є те, звідки походить аутсорсингова робота. Якщо послуга не потребує постійного нагляду від підприємства, то доцільно вибрати офшорну фірму у віддаленій країні, яка може запропонувати більш доступні тарифи. Аутсорсинг послуг компанії в Україні може бути доцільнішим, якщо потрібна більш пряма співпраця.

Дев'ятий етап – вибір компанії аутсорсингу. Найбільш важким завданням є визначення найкращого аутсорсингового партнера для стабільної та довгострокової співпраці. Обов'язковим є проведення досліджень і аналізу постачальників, щоб скоротити список варіантів до кількох [1]. Це дослідження має ґрунтуватися на таких характеристиках, як відповідність потужностей постачальника вимогам підприємства, наявність технологій і навичок, вартість, цілодобове обслуговування клієнтів, доступність, попередній успіх проєкту, відгуки тощо.

Десятий етап – управління ризиками, які пов'язані з аутсорсингом. Хоча стратегія аутсорсингу має численні переваги, вона також має певні проблеми, які необхідно вирішити.

У загальному вигляді управління ризиками аутсорсингової діяльності на українському підприємстві має включати такі кроки:

1. *Визначення ризиків.* Потрібно визначити всі ризики, які пов'язані з аутсорсинговою діяльністю, від високого до відносно низького. Чітко визначити кожен з них, щоб зрозуміти, як з ними боротися.

2. *Аналіз ризиків.* Для кожного ідентифікованого ризику потрібно визначити його серйозність впливу та ймовірність його виникнення та оцінити кожен ризик окремо. Потрібно розуміти рівень терміновості та складності.

3. *Створення матриці ризиків.* На етапі планування аутсорсингової діяльності матриця надасть загальну картину, однак для більш глибокого розуміння та планування необхідно провести більш детальний аналіз ризиків.

4. *Планування дій та пом'якшення наслідків.* На цьому кроці конкретні співробітники мають бути призначені відповідальними за кожен ризик разом із ресурсами та планами дій для їх пом'якшення.

Водночас можна виділити декілька рівнів дій: мо-

ніторинг – для низьких ризиків. Можливо, виникне необхідність втрутитися, але поки можна працювати за планом; управління та пом'якшення – зменшення серйозності загрози, що виникла, за допомогою рішучих дій; перерозподіл ризику – наприклад, іншій аутсорсинговій компанії або іншому відділу підприємства; перегляд плану аутсорсингу – залежно від рівня ризику може знадобитися повна зміна плану дій.

5. *Розроблення реєстру ризиків (журналу ризиків).*

Одинадцятий етап – моніторинг. Результати та процеси аутсорсингової компанії потрібно контролювати. Для цього на підприємстві доцільно збирати відгуки від співробітників, щоб визначити, чи підвищується їх продуктивність завдяки співпраці. Якщо третя сторона не буде відповідати очікуванням підприємства, аутсорсинг-менеджер може висловити свої занепокоєння та працювати над вирішенням наявних проблем [3].

Також на підприємстві повинна бути створена система з електронною підтримкою для реєстрації, оброблення та систематичного оцінювання діяльності аутсорсингу, а також ланцюжків аутсорсингу (реєстр аутсорсингу). Усі важливі документи, процедурні кроки, висновки та оцінки, що мають відношення до моніторингу, мають зберігатися там та бути захищені від несанкціонованого доступу третіх сторін. Дані мають зберігатися щонайменше п'ять років з урахуванням суперечливих правових вимог.

Дванадцятий етап – оцінювання та коригування аутсорсингу. Для підприємства дуже важливо мати чіткі ключові показники ефективності (КПІ), щоб відстежувати переваги та недоліки аутсорсингу. Ці показники можуть допомогти керівництву визначити, чи обраний підхід є найкращим в даних умовах. Коригувальні кроки можна вжити, якщо очікування не досягнуто шляхом вимірювання переваг і прогресу моделі залучення аутсорсингу. Однак, якщо ці встановлені очікування досягнуто, активне відстеження переваг і прогресу стратегії аутсорсингу може допомогти зміцнити модель, що застосовується, сприяючи подальшому успіху аутсорсингу [4].

Тринадцятий етап – звіт про аутсорсинг. Аутсорсинг-менеджер підприємства має звітувати принаймні раз на рік у письмовій формі керівництву про свою діяльність з моніторингу та контролю (звіт про аутсорсинг).

ВИСНОВКИ

Аутсорсинг передбачає делегування деяких обов'язків і функцій компанії конкретним постачальникам послуг. Ця стратегія дає змогу українському бізнесу застосовувати досвід різних спеціалістів, не перевищуючи накладних витрат. Аутсорсинг також дає змогу таким підприємствам використовувати ресурси, які раніше могли бути недоступними. Для створення успішної стратегії аутсорсингу на українських підприємствах доцільно запровадити тринадцять етапів реалізації аутсорсингової діяльності. Ці етапи мають включати реалізацію можливостей здійснення аутсорсингової діяльності та управління пов'язаними з нею ризиками. Виявлення ризиків із запланованими відповідними діями з їх пом'якшення налаштує підприємство на активну реакцію. Розуміння наслідків ризику дасть більше контролю над процесом аутсорсингу.

Список використаних джерел

1. Бурденко І.М., Ярошина А.П. Аутсорсинг: поняття, види та сучасний стан розвитку. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6. С. 513-518.
2. Гутарева Ю.В., Гаврилова К.І. Застосування міжнародного аутсорсингу як інноваційного інструменту в управлінні підприємством. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 2 (16). С. 34-39.
3. Косінова К.С. Аутсорсинг як засіб розвитку та зміцнення національної економіки України. *Економічна теорія та право*. 2017. № 2 (29). С. 193-204.
4. Маленко О.Б. Роль аутсорсингу в міжнародному бізнесі. *Сучасні питання економіки і права*. 2015. № 2. С. 56-59.
5. Мірошніченко О.В., Черкасова С.О., Каторська І.В. Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2022. № 1. С. 22-30.

References

1. Burdenko I.M., Yaroshyna A.P. Outsourcing: concepts, types and current state of development. *Pryazovskyi Economic Bulletin*. 2018. № 6. pp. 513-518 (in Ukrainian).
2. Hutareva Yu.V., Havrylova K.I. Application of international outsourcing as an innovative tool in enterprise management. *Economic Journal of Odesa Polytechnic University*. 2021. № 2 (16). pp. 34-39 (in Ukrainian).
3. Kosinova K.S. Outsourcing as a means of developing and strengthening the national economy of Ukraine. *Economic theory and law*. 2017. № 2 (29). pp. 193-204 (in Ukrainian).
4. Malenko O.B. The role of outsourcing in international business. Modern issues of economics and law. 2015. № 2. pp. 56-59 (in Ukrainian).
5. Miroshnychenko O.V., Cherkasova S.O., Katorska I.V. Outsourcing as one of the promising areas of operation of enterprises in Ukraine. *Bulletin of Sumy State University. Economy series*. 2022. № 1. pp. 22-30 (in Ukrainian).

Vitalii ZAKHARCHENKO

Doctor of Economics, Professor, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2903-2471>

e-mail: kafedra.info@mreid.in

Oksana KOVALYK

PhD in Economics, Associate Professor, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6936-6778>

e-mail: o.a.kovalik@mzeid.in

Illia PARYNIUK

student, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4368-6898>

e-mail: illya.parynyuk@mzeid.in

ORGANIZATION OF OUTSOURCING ACTIVITY AT UKRAINIAN ENTERPRISES

Introduction. Outsourcing is the best strategy to be ahead of the competition in today's market. Researches indicate that the activity of outsourcing companies is strongly affected by the war, which is relevant for Ukrainian companies. But, despite the fact that the topic of outsourcing activities is actively discussed in the scientific literature, not enough attention is paid to the issue of describing specific stages of the implementation of this activity at enterprises.

The purpose of the paper is to determine the most optimal stages of the implementation of outsourcing activities at a Ukrainian enterprise in modern conditions.

Results. Because of different problems exists a need to develop appropriate stages of outsourcing activities at Ukrainian enterprises. The first stage shows whether outsourcing is profitable. At the second stage, clear goals for outsourcing are expected to be established. The third stage describes the development of a description of the project, and the fourth stage is the selection of an appropriate outsourcing engagement model. At the fifth stage, the project budget and payment terms are established. The sixth and seventh stages involve planning and appointing an outsourcing manager, who in the eighth stage should send the project description to the relevant firms and review the proposals. The ninth stage is to choose an outsourcing company. At the tenth stage, risks associated with outsourcing are managed. The results and processes of outsourcing activities need to be monitored at the eleventh stage. The twelfth stage includes evaluating and adjusting the outsourcing, and the last stage is the outsourcing report.

Conclusion. Outsourcing is a process that delegates some responsibilities and functions of the company to specific service providers. To create a successful outsourcing strategy at Ukrainian enterprises, it is advisable to implement thirteen stages of outsourcing activities. These stages should include the implementation of outsourcing opportunities and the management of related risks. Identifying risks with planned appropriate actions to mitigate them will set the company up for an active response. Understanding the implications of risk will help enterprise to have a control over the outsourcing process.

Keywords: enterprise, outsourcing, activity, stages, organization