

УДК 658.3.07

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.61-14>

**Ліганенко І.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та менеджменту  
*Придунайська філія*

*ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

**Боденчук Л.Б.**

кандидат економічних наук,  
в.о. доцента кафедри економіки та менеджменту  
*Придунайська філія*

*ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

**Liganenko Iryna**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Economics and Management  
*Danube Branch of*

*PJSC University «Interregional Academy of Personnel Management»*

**Bodenchuk Lily**

Candidate of Economic Sciences,  
Acting Associate Professor at Department of Economics and Management  
*Danube Branch of*

*PJSC University «Interregional Academy of Personnel Management»*

## **АУТСОРСИНГ: ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ПРАЦІ У КОМПАНІЯХ**

**Ліганенко І.В., Боденчук Л.Б. Аутсорсинг: організація та оптимізація витрат праці у компаніях.**

У статті визначено важливість аутсорсингу для економіки України. Висунуто гіпотезу про ключове значення вибору (під час впровадження) й перманентного контролю в процесі здійснення передачі сторонньому виконавцю бізнес-процесів, методів оцінювання ефективності аутсорсингу. Досліджено схему управління бізнес-процесами, які виконують матеріальні перетворення. Визначено вплив аутсорсингу на діяльність підприємства, зокрема у сфері матеріального виробництва та сфері послуг за видами аутсорсингу. Наведено перелік видів аутсорсингу, які набули поширення в Україні, зокрема досліджено сутність аутсорсингу з підбору персоналу (аутстафінг). Побудовано схему послідовності дій під час впровадження аутсорсингу в компанію-замовника, яка включає п'ять етапів. Визначено переваги та недоліки аутсорсингу. Досліджено методи аналізу ефективності аутсорсингових процесів з боку споживача аутсорсингових послуг та алгоритм оцінювання.

**Ключові слова:** аутсорсинг, бізнес-процеси, моделі, економічна ефективність, методи оцінки, розподіл праці.

**Лиганенко И.В., Боденчук Л.Б. Аутсорсинг: организация и оптимизация затрат труда в компаниях.**

В статье определена важность аутсорсинга для экономики Украины. Выдвинута гипотеза о ключевом значении выбора (при внедрении) и перманентного контроля в процессе осуществления передачи стороннему исполнителю бизнес-процессов, методов оценивания эффективности аутсорсинга. Исследована схема управления бизнес-процессами, которые выполняют материальные преобразования. Определено влияние аутсорсинга на деятельность предприятия, в частности в сфере материального производства и сфере услуг по видам аутсорсинга. Приведен перечень видов аутсорсинга, которые получили распространение в Украине, в частности исследована сущность аутсорсинга по подбору персонала (аутстафтинг). Построена схема последовательности действий при внедрении аутсорсинга в компанию-заказчика, которая включает пять этапов. Определены преимущества и недостатки аутсорсинга. Исследованы методы анализа эффективности аутсорсинговых процессов со стороны потребителя аутсорсинговых услуг и алгоритм оценивания.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, бизнес-процессы, модели, экономическая эффективность, методы оценки, разделение труда.

**Liganenko Iryna, Bodenchuk Lily. Outsourcing: organization and optimization of labor costs in companies.** The article identifies the importance of outsourcing for the economy of Ukraine. The hypothesis about the key value of the choice (during implementation) and permanent control in the process of transferring business processes to a third party executor, methods for assessing the effectiveness of outsourcing. The scheme of management of business processes which carry out material transformations is investigated. The impact of outsourcing on the activi-

ties of the enterprise, in particular in the field of material production and services by type of outsourcing (functional, operational, resource, complete, joint venture, joint, production, outsourcing of business processes) is determined. The list of types of outsourcing that have become widespread in Ukraine is given, in particular, the essence of outsourcing in recruitment (outstaffing) is studied. The scheme of sequence of actions at introduction of outsourcing in the customer company which includes five stages (the analysis of the market of outsourcing services and search of potential outsourcers, an estimation of the provider of outsourcing services, a choice of the provider of outsourcing services, development of conditions of the contract on rendering of services). The advantages (reduction of costs, concentration of management and staff on the main activity, increase of quality and proper service, introduction of advanced technologies, use of extensive experience of outsourcing companies, improvement of manageability) and disadvantages of outsourcing (threat of leakage of confidential information, danger of transfer of many important functions) separation of management from business practice, training of third-party specialists instead of their own, constant dependence on only one source of supply). The methods of analysis of the efficiency of outsourcing processes on the part of the consumer of outsourcing services (construction of perception maps, method of control maps, and design of a system of indicators, experiment, and constant observation) and the algorithm of evaluation are investigated. It is established that most methods as a basis for comparison to assess the effect of outsourcing are based on the level of the current state of the company to the implementation of the project of outsourcing.

**Key words:** outsourcing, business processes, models, economic efficiency, valuation methods, division of labor.

**Постановка проблеми.** Сьогодні аутсорсинг набув значного поширення на ринку послуг, все більше компаній застосовують його задля підвищення ефективності організації своїх бізнес-процесів. У зв'язку з цим чітко окреслилась потреба формування сукупності методів аналізу ефективності аутсорсингу. Актуальність цієї теми полягає в тому, що, як показує досвід більшості зарубіжних країн, аутсорсинг є досить привабливим з боку власників і вищого керівництва компанії, оскільки він дає можливість збільшити ефективність її основної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку аутсорсингу в Україні досліджували такі науковці, як Є.М. Куцин [1], О.В. Дідух [2], Л.М. Газуда, Т.Ю. Салдан [3]. Водночас актуальним є питання щодо вибору найбільш раціональних методів оцінювання ефективності аутсорсингу в Україні.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою статті є виявлення набору найбільш раціональних методів оцінювання ефективності аутсорсингу в українських компаніях.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Україна є лідером серед країн-аутсорсерів Європи. За даними українських фахівців, 90% ІТ-послуг Україна надає на принципах аутсорсингу іншим країнам. За темпами зростання цього сегменту у світі ми поступаємось тільки Індії. Така діяльність приносить до 2,5 млрд. доларів нашій країні щорічно [4].

Щоб зрозуміти, як працює бізнес, необхідно мати інформацію про бізнес-процеси, які виконуються в

компанії, про тих, хто за них відповідає, і вміти їх аналізувати. Звідси можна зробити висновок, що потрібно структурувати діяльність компанії у вигляді бізнес-процесів і проаналізувати наявну організаційну структуру з точки зору розподілу відповідальності персоналу за бізнес-процеси та участі підрозділів в них. Як правило, слід враховувати той факт, що кожна компанія має певну ключову бізнес-компетенцію (КБК). Під КБК розуміється компетенція, яка дає можливість компанії вирішувати завдання, непосильні для більшості інших гравців ринку. Отже, вона дає змогу встановлювати новий стандарт діяльності в галузі й забезпечує власнику конкурентну перевагу.

Розглянемо, як відбувається управління бізнес-процесами, що виконують матеріальні перетворення (рис. 1).

Процес складання діаграми ланцюжка створення вартості продукту (послуги) передбачає:

- ідентифікацію клієнтів компанії;
- визначення, які продукти компанії споживаються цими клієнтами;
- оцінювання цінності цих продуктів для клієнтів;
- визначення потоку конверсії продукту (послуги).

Це дає змогу шляхом побудови діаграми ланцюжка створення вартості виявити такі умови здійснення діяльності організації:

- розуміння того, як створюється продукт;
- усвідомлення того, яким чином відбувається управ-

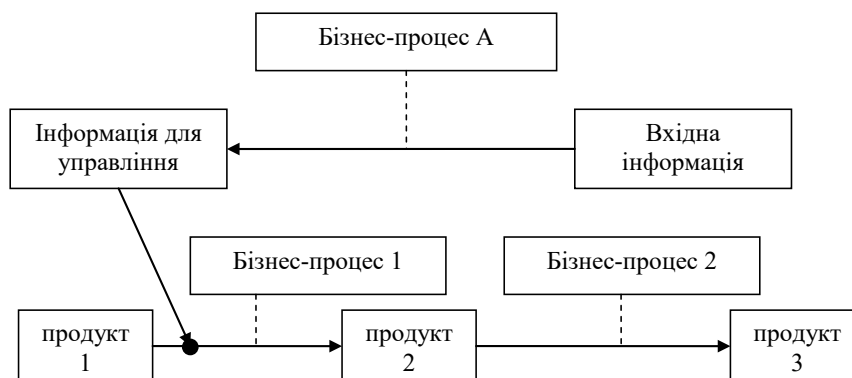


Рис. 1. Фрагмент схеми ланцюга створення цінності [5]

ління бізнес-процесами створення цього продукту.

До основних бізнес-процесів належать процеси, які підвищують цінність продукту або послуги компанії. Прикладами таких бізнес-процесів є закупівлі, реалізація замовлень, виробнича діяльність. Також основними бізнес-процесами є ті процеси, які дають компанії конкурентну перевагу. Ці процеси, як правило, не передаються на аутсорсинг, тому що являють собою основу діяльності компанії.

Допоміжні бізнес-процеси не впливають безпосередньо на цінність продукту або послуги, але вони збільшують її вартість. Допоміжні бізнес-процеси включають маркетинг, складування, обслуговування устаткування тощо. Саме ці бізнес-процеси слід розглянути під час впровадження аутсорсингу.

За ступенем створення кінцевого продукту кожна трансформація проміжних продуктів здійснюється через певний бізнес-процес. Таким чином, аналіз потоку продукції дає змогу виявити бізнес-процеси, пов'язані з матеріальними перетвореннями.

Компанія може займатися як виробництвом, так і наданням послуг. Якщо розглядати варіант виробництва саме матеріальних продуктів, то ідентифікація ланцюжків створення вартості відносно проста. Якщо ж розглядати другий варіант, а саме надання послуг, то визначити ланцюжок створення послуги складніше. Проте варто відзначити, що побудувати ланцюжок створення вартості можна абсолютною для будь-якої компанії.

Таким чином, під час аналізу ефективності аутсорсингу необхідно розглядати відокремлено дві сфери, а саме сфери матеріального виробництва й послуг. Виходячи з моделі аутсорсингу, можемо виявити, які фінансові зміни відбуваються в компанії в тій чи іншій сфері.

Таким чином, на підставі даних, наведених у табл. 1, можна зробити висновок, що і в сфері матеріального виробництва, і у сфері послуг впровадження аутсорсингу справляє позитивний вплив на економічну діяльність підприємства завдяки спеціалізації, зокрема поділу праці. Закон про поділ праці є одним з найголовніших законів, що визначають сучасний розвиток економіки. Велику кількість економічних процесів можна пояснити за допомогою цього закону. Однак варто пам'ятати про те, що поділ праці може бути ефективним тільки тоді, коли його метою є поліпшення бізнес-процесів. Сьогодні аутсорсинг є одним з основних інструментів організації і поділу праці в компаніях.

Ринок аутсорсингу сповнений різноманітними послугами. Кожна компанія спеціалізується на окре-

мій ніші. Ринок аутсорсингу в Україні може досягати 10 мільярдів доларів. Сьогодні цей ринок росте в середньому на 18% у рік. В Україні розвивається багато видів аутсорсингу, зокрема логістика, управління транспортом, бухгалтерський облік, юридичні, фінансові, комунікаційні послуги, переклади, управління персоналом [6]. Популярності набув аутсорсинг щодо підбору персоналу (так званий аутстафінг).

Аутсорсинг щодо підбору та адміністрування персоналу є ефективним інструментом для великих компаній, він дає можливість сконцентруватися на їх ключовій діяльності. У зв'язку з цим особливого значення набуває процес вибору компанії-аутсорсера. Для того, щоб не припуститися помилок під час вибору компанії-аутсорсера, необхідно керуватися безліччю критеріїв, найбільш значущими з яких є:

- спрямованість діяльності;
- великий досвід на ринку аутсорсингу;
- гарна репутація.

Процес вибору компанії-аутсорсера можна представити у вигляді послідовних етапів. На схемі 1 представлено послідовність дій під час впровадження аутсорсингу в компанію-замовника.

Їх дотримання забезпечить найбільшу ефективність у подальшій роботі для обох сторін контракту. Відзначимо, що навіть після укладення договору потрібно проводити регулярний аналіз роботи виконавця, а також стежити за показниками ефективності бізнес-процесу. Це дасть можливість порівнювати показники в роботі бізнес-процесу до впровадження аутсорсингу і, відповідно, після.

Крім грамотного вибору партнера по бізнесу, а саме компанії-аутсорсера, необхідно провести внутрішнє оцінювання потреби у застосуванні аутсорсингу, а задля цього необхідно враховувати переваги й недоліки самого інструменту (табл. 2).

Це дасть змогу замовнику заздалегідь підготуватися до проблем, які можуть бути наслідком недоліків цього інструменту управління бізнес-процесами, що дасть можливість максимально уникнути негативних наслідків і водночас скористатися всіма його перевагами.

Проаналізувавши переваги та недоліки аутсорсингу, наведені в табл. 2, доходимо висновку, що потрібно брати до уваги те, що головною метою аутсорсингу є не зменшення витрат, незважаючи на те, що це є певним плюсом його впровадження, а виведення за межі основної діяльності компанії непрофільних бізнес-процесів, що дасть змогу в подальшому сконцентрувати свої

Таблиця 1

**Вплив аутсорсингу на діяльність підприємства**

Вид аутсорсингу	Вплив використання переваг аутсорсингу			
	сфера матеріального виробництва		сфера послуг	
	витрати	фінансові потоки	витрати	фінансові потоки
Функціональний аутсорсинг	Скорочення	Без змін	Скорочення	Без змін
Операційний аутсорсинг	Скорочення	Зростання	Без змін	Без змін
Ресурсний аутсорсинг	Скорочення	Зростання	Без змін	Без змін
Повний аутсорсинг	Скорочення	Зростання	Скорочення	Зростання
Аутсорсинг спільного підприємства	Скорочення	Зростання	Скорочення	Зростання
Спільний аутсорсинг послуг	Без змін	Без змін	Скорочення	Зростання
Виробничий аутсорсинг	Скорочення	Зростання	Без змін	Без змін
Аутсорсинг бізнес-процесів	Скорочення	Зростання	Скорочення	Зростання

## Переваги та недоліки аутсорсингу

Переваги		Недоліки	
1. Зниження витрат	Зниження витрат відбувається за рахунок можливості не утримувати штат співробітників, не закуповувати необхідну для цього процесу техніку, а також скорочення інших витрат на цей бізнес-процес.	1. Погроза витоку конфіденційної інформації	Аутсорсингова компанія отримує доступ до певної інформації залежно від її спеціалізації, що може привести до витоку інформації.
2. Концентрація керівництва й персоналу на основній діяльності	Під час передачі неосновних бізнес-процесів на аутсорсинг у керівництва з'являється більше часу для основної діяльності компанії.	2. Небезпека передачі великої кількості важливих функцій	Є ймовірність передати основні функції компанії, тому варто дуже уважно підходити до вибору бізнес-процесів, що передаються на аутсорсинг.
3. Зростання якості та належного обслуговування	Відбувається за рахунок концентрації уваги на основній діяльності й зниження витрат на допоміжні процеси з подальшою можливістю спрямувати зекономлені кошти на основні бізнес-процеси.	3. Загроза відлучення керівної ланки від бізнес-практики	В цьому разі під час передачі на управління будь-яких процесів варто враховувати, що керівна ланка може позбутися можливості участі в самому процесі.
4. Впровадження передових технологій	Аутсорсингові компанії за рахунок спеціалізації в конкретній галузі намагаються бути максимально розвиненими в технології своєї роботи й постійно стежити за новинками в цій галузі.	4. Навчання сторонніх фахівців замість своїх	Якщо певні бізнес-процеси компанії мають якусь специфіку, то необхідно витратити час на навчання персоналу для аутсорсингу.
5. Використання великого досвіду аутсорсингових компаній	Аутсорсингові компанії спеціалізуються в конкретній галузі, що дає їм перевагу у вигляді великого досвіду й концентрації на особливостях цієї сфери.	5. Постійна залежність лише від одного джерела постачання	Згодом організація звикає до співпраці з певною компанією аутсорсингових послуг і не шукає інших ефективних способів з організації роботи.
6. Поліпшення керованості	Загалом поліпшується керованість фірми як основними, так і, власне, відданими на аутсорсинг бізнес-процесами.		

Таблиця 3

## Методи аналізу ефективності аутсорсингових процесів

Назва методу	Алгоритм оцінювання
Побудова карт сприйняття	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Складання списку заходів, необхідного для виконання обома сторонами;</li> <li>– облік якості поточної роботи інформаційної системи управління;</li> <li>– аналіз ступеня виконання аутсорсером взятих зобов'язань;</li> <li>– створення карт сприйняття за цими параметрами.</li> </ul>
Метод контрольних карт	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення галузевих груп, типів компаній для включення в контрольну групу;</li> <li>– побудова аналізу ефективності на основі порівняння поточного значення ефективності із зовнішніми контрольними значеннями;</li> <li>– аналіз і виведення звіту щодо поточної ефективності порівняно із зовнішніми значеннями ефективності.</li> </ul>
Проектування системи показників	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення внутрішнього зв'язку між ефективністю конкретного бізнес-процесу та ефективністю бізнесу загалом;</li> <li>– визначення направляючих показників підвищення ефективності;</li> <li>– створення цілісної системи вимірювань, що об'єднує показники виконання аутсорсингового контракту, ефективності, направляючі показники, зв'язок з внутрішніми бізнес-показниками, зв'язок із зовнішніми бізнес-показниками;</li> <li>– визначення й кількісне вимірювання всіх показників, даних аналізу, кінцевих даних;</li> <li>– створення моделі системної динаміки.</li> </ul>
Експеримент	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення ролей і відповідальності за ведення вимірювань;</li> <li>– «запуск» аутсорсингу.</li> </ul>
Постійне спостереження	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Постійний моніторинг даних на основі штампів збору даних;</li> <li>– постійна перевірка зібраних даних на відповідність цілям аутсорсингу, оцінювання їх впливу на кінцевий результат ефективності;</li> <li>– постійне порівняння із системою еталонних показників ефективності;</li> <li>– навчання підвищенню ефективності, засноване на фактичних даних;</li> <li>– щомісячний аналіз ступеня виконання завдання у співвідношенні з ефективністю;</li> <li>– кварталний управлінський звіт;</li> <li>– щорічний аналітичний звіт.</li> </ul>

зусилля й ресурси на основному виробництві, тобто заощадити час, ресурси й підвищити ефективність бізнесу.

Для того щоби компанія змогла прийняти правильне рішення щодо передачі бізнес-процесів на аутсорсинг і сформувавши остаточне уявлення про ефективність цього інструменту, наведемо характеристику найбільш поширених методів аналізу ефективності аутсорсингових процесів (табл. 3).

Варто відзначити, що наведені в таблиці підходи до оцінювання аутсорсингу розглядаються з боку споживача аутсорсингових послуг.

На підставі даних, наведених у табл. 3, доходимо висновку про те, що більшість методів як базу порівняння для оцінювання ефекту від аутсорсингу використовує рівень поточного стану компанії до реалізації проєкту передачі функцій зовнішньому виконавцю. Таким чином, рішення приймається на основі такого

зіставлення: якщо ефект був досягнутий у повному обсязі, то його порівнюють з витратами, і варіант, що вимагає менших витрат на реалізацію, вважається більш ефективним.

**Висновки.** Відзначимо, що під час розрахунку економічної ефективності аутсорсингу необхідно забезпечити умови «рівності ефектів сторін», яке передбачає врахування вигід і втрат всіх учасників аутсорсингових процедур, а також якісних змін у суміжних областях; вивчення витрат і результатів на різних тимчасових інтервалах і зведення їх до єдиного тимчасового орієнтиру; аналіз витрат і результатів аутсорсингу за весь період його використання; облік ризиків і невизначеностей, що виникають у процесі аутсорсингу під час розрахунку показників ефективності; безліч варіантів розрахунку витрат і результатів на різних етапах життєвого циклу аутсорсингу.

### Список використаних джерел:

1. Куцин Є.М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 1. С. 213–217.
2. Дідух О.В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств. *Львівська політехніка*. 2012. № 739. С. 82–87.
3. Газуда Л.М., Салдан Т.Ю. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія : Економіка*. 2015. Вип. 24. Ч. 1. С. 124–128.
4. Обзор рынка аутсорсинговых услуг. Темпы развития и прогноз на 2019. URL: <https://shen.ua/ru/obzor-i-analitika-otrasli/rinok-autsorsa-prognozi-2019> (дата звернення: 15.10.2020).
5. Рынок услуг аутсорсинга в Украине составляет \$10 млрд. и растет на 18% в год, – комментарии управляющего партнера Pro Capital Group Дмитрия Олейника. URL: [https://pro-capital.ua/press\\_center/groupevents/view/244](https://pro-capital.ua/press_center/groupevents/view/244) (дата звернення: 10.10.2020).
6. Репин В.В. Описание и анализ бизнес-процессов: цепочки ценности и Work Flow. URL: [https://www.cfin.ru/itm/bpr/comparising\\_analysis.shtml](https://www.cfin.ru/itm/bpr/comparising_analysis.shtml) (дата звернення: 07.10.2020).

### References:

1. Kutsyn E.M. (2011). Teoretychni ta prykladni aspekty autsorsynhu [Theoretical and applied aspects of outsourcing]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 1, pp. 213–217.
2. Diduh O.V. (2012). Analiz efektyvnosti vykorystannia autsorsynhu u gospodarskii diialnosti pidpryemstv [Analysis of the effectiveness of outsourcing using in the proprietary activity of enterprises]. *Lviv politehnic*, no. 739, pp. 82–87.
3. Gazuda L.M., Saldan T.Yu. (2015). Autsorsynh yak isntrument pidvyschennia konkurentospromozhnosti pidpryemstva. [Outsourcing as a tool to increase the competitiveness of the enterprise]. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Economics series*, no. 24, vol. 1, pp. 124–128.
4. Obzor rynku autsorsingovykh uslug. Tempy razvitiya i prognoz na 2019 [Overview of the outsourcing services market. Development rates and forecast for 2019]. Available at: <https://shen.ua/ru/obzor-i-analitika-otrasli/rinok-autsorsa-prognozi-2019> (accessed 15 October 2020).
5. Rynok uslug autsorsinga v Ukraine sostavlyayet \$10 mlrd. i rastet na 18% v god, – kommentarii upravlyayushchego partnera Pro Capital Group Dmitriya Oleynika [The outsourcing services market in Ukraine is \$ 10 billion and is growing by 18% per year, – comments of the managing partner of Pro Capital Group Dmitry Oleinik]. Available at: [https://pro-capital.ua/press\\_center/groupevents/view/244](https://pro-capital.ua/press_center/groupevents/view/244) (accessed 10 October 2020).
6. Repin V.V. Opisanie i analiz biznes-protsessov: tseppochki tsennosti i Work Flow [Description and analysis of business processes: value chains and Work Flow]. Available at: [https://www.cfin.ru/itm/bpr/comparising\\_analysis.shtml](https://www.cfin.ru/itm/bpr/comparising_analysis.shtml) (accessed 07 October 2020).