

УДК 658:005.138.21

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.67-17>**Матвій І.Є.**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій
*Національний університет «Львівська політехніка»***Матвій С.І.**кандидат економічних наук,
провідний фахівець відділу маркетингу
*Національний університет «Львівська політехніка»***Matviy Igor**Candidate of Sciences (Economics), Associate professor,
Associate Professor of the Department of Organizational Management
*Lviv Polytechnic National University***Matviy Solomiya**Candidate of Sciences (Economics),
Senior Specialist at Marketing Department
Lviv Polytechnic National University

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Матвій І.Є., Матвій С.І. Особливості використання аутсорсингу бізнес-процесів на підприємствах.

У статті розглядається проблематика використання аутсорсингу бізнес-процесів. Реалізація бізнес-процесів на підприємстві може бути забезпечена власними силами підприємства, використанням аутсорсера та шляхом поєднання власних сил та аутсорсингової компанії. Для прийняття рішення з приводу використання аутсорсингу бізнес-процесів необхідно враховувати велику кількість чинників, зокрема: сферу діяльності підприємства, природу бізнес-процесів, їх вартість та тривалість, репутацію аутсорсера тощо. Використання аутсорсингу для реалізації бізнес-процесів має як переваги, так і недоліки. На основі проведеного дослідження визначено галузі економіки з найбільшою і найменшою часткою підприємств, що послуговуються аутсорсингом бізнес-процесів; ідентифіковано групи стандартних переваг та переваг перекладання відповідальності на аутсорсера, а також основні загрози використання аутсорсингу.

Ключові слова: процес, бізнес-процес, аутсорсинг, аутсорсер, аутсорсинг бізнес-процесів.

Матвій І.Є., Матвій С.І. Особенности использования аутсорсинга бизнес-процессов на предприятиях. В статье рассматривается проблема использования аутсорсинга бизнес-процессов. Реализация бизнес-процессов на предприятии может быть осуществлена собственными силами предприятия, с использованием аутсорсера или путем сочетания собственных усилий и аутсорсинговой компании. Для принятия решения по поводу использования аутсорсинга бизнес-процессов нужно принимать к сведению большое количество факторов, в частности сферу деятельности предприятия, природу бизнес-процессов, их стоимость, продолжительность, репутацию аутсорсера и др. Использование аутсорсинга с целью реализации бизнес-процессов имеет одновременно преимущества и недостатки. На основании проведенного исследования определены отрасли экономики с большей и меньшей долей предприятий, которые используют аутсорсинг бизнес-процессов; идентифицированы группы стандартных преимуществ и преимуществ перевода ответственности на аутсорсера, а также основные недостатки от использования аутсорсинга.

Ключевые слова: процесс, бизнес-процесс, аутсорсинг, аутсорсер, аутсорсинг бизнес-процессов.**Matviy Igor, Matviy Solomiya. Features of using business process outsourcing in the enterprises.**

The article considers the issue of using business process outsourcing. The implementation of business processes in the enterprise can be ensured by the company's own forces, the use of an outsourcer and by combining its own forces and the outsourcing company. Based on research conducted by various companies, it can be argued that business process outsourcing has a high growth rate, at least 90% of modern enterprises use outsourcing at least one business process, the business process outsourcing market recorded annual growth of 10-12%. The list of business processes of domestic enterprises outsourced includes IT services, logistics, resource provision of production processes, marketing services, recruitment, accounting, payroll, processing and systematization of information, personnel accounting and personnel records management, administrative functions. According to the results of "field research" on the use of business process outsourcing by domestic enterprises, it can be stated that most often subsidiary business processes are out-

sourced, a slightly smaller share is on business process management and with rather small frequency the basic business processes with participation of the outsourcer are realized. Based on the study, the main benefits and threats of using business process outsourcing were identified. Accordingly, we can distinguish two groups of benefits, namely, a group of standard benefits that are inherent in the outsourcing of any activity and a group of benefits of transferring responsibility for certain activities to an outsourcing company. The main threats to the use of business process outsourcing are reflected in certain limitations of their own activities, partial loss of control over processes, loss of "confidentiality of information", dishonesty of the outsourcing company and so on. In the decision-making process about the use of business processes it is necessary to take into account a large number of factors, in particular: the scope of the enterprise, the nature of business processes, their cost and duration, the reputation of the outsourcer and so on.

Key words: process, business process, outsourcing, outsourcer, business process outsourcing.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств, зокрема мінливе зовнішнє середовище, динамічний розвиток ринку товарів та послуг, зростання конкуренції, зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів і методів управління процесами, що проходять на підприємстві. Як показує світова практика, актуальним у цьому контексті є використання процесно-орієнтованого управління, для якого характерним є те, що об'єктами управління виступають процеси, зокрема бізнес-процеси. Саме тому дослідження аспектів використання та впровадження методів управління й удосконалення бізнес-процесів підприємств є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці визначення сутності бізнес-процесів, їх класифікації, шляхів реалізації та методів удосконалення присвячено значну кількість наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів: М. Хаммера, Л.М. Таранюка, В.Ю. Фролова, Г.І. Фролова, В.Є. Командровської та ін.

Л.М. Таранюк стверджує, що перехід до моделі процесно-орієнтованого управління може забезпечувати суб'єктам господарювання позитивні результати, але водночас автор акцентує увагу на проблемних моментах, а саме на відсутності необхідного досвіду побудови системи регламентації діяльності, системи планування показників тощо [1].

Вітчизняні науковці В.Ю. Фролова та Г.І. Фролова досліджували прийнятність застосування аутсорсингу як інструментарію вирішення проблем, які виникають в управлінні неосновними або допоміжними видами діяльності, де втрачається контроль за бізнес-процесами, зростають витрати, що в кінцевому підсумку знижує прибутковість підприємства [2].

Проте залишається велика кількість питань щодо особливостей, переваг, загроз використання вітчизняними підприємствами аутсорсингу бізнес-процесів.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є дослідження основних тенденцій, особливостей, переваг та загроз застосування аутсорсингу бізнес-процесів у діяльності вітчизняних підприємств.

Вклад основного матеріалу дослідження. Підприємство являє собою загальну систему, усередині якої протікає безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан організаційної системи у цілому. Але стани, в яких перебуває система, викликані певними діями в результаті процесу. Своєю чергою, стани викликають подальші дії, що знаходяться в логічно послідовному ланцюзі процесу. Задіяні в процесі ресурси перетворюються і знаходять іншу форму [3].

Процеси, що протікають усередині підприємства, – це послідовні функціональні ланцюги, які взаємопов'язані

між собою та від яких безпосередньо залежить загальний стан усієї корпоративної системи [4].

Процесний підхід в управлінні системами набуває усе більшої популярності. Його головною перевагою є пряма орієнтація на замовника продукції або послуг. Процесний підхід – це розгляд усієї діяльності компанії як мережі взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури компанії і реалізують мету її існування [3].

Дедалі популярнішим стає визначення взаємозв'язків усередині підприємства та виокремлення в організації не певних підрозділів, виконуючих визначені функції, а так званих бізнес-процесів, тобто процесів, що наскрізно проходять через усі рівні організації і відповідають за будь-яку певну дію від початку і до кінця [5].

Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, у межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача [6]. Проте щодо визначення категорії «бізнес-процес» сьогодні не існує єдиного підходу, тому використовується декілька варіантів. Науковці трактують бізнес-процес як: вид діяльності, набір дій, послідовність виконання завдань, комплекс робіт, потік операцій, набір заходів, господарський процес, сукупність процедур або функцій тощо. Водночас для всіх бізнес-процесів спільним є те, що вони є безперервними, мають певні входи (постачання ресурсів, виникнення ідеї бізнесу, ідеї нового продукту, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту, що задовольняє потреби споживачів, та мають такі властивості: взаємозалежність, дискретність, послідовність, керованість, циклічність, цілеспрямованість, регламентованість та вимірюваність.

Л.М. Таранюк стверджує, що перехід до моделі процесно-орієнтованого управління може забезпечувати суб'єктам господарювання позитивні аспекти, а саме [1]: горизонтальне управління бізнес-процесами менеджментом середньої ланки підприємства; розширення повноважень підлеглих щодо виконання функцій, нагляду і контролю інформаційного наповнення бізнес-процесів; зниження значення функціонального управління; розширення контролю за бізнес-процесами – від управління матеріальними ресурсами до збуту продукції; прозорий механізм визначення «слабких зон» під час реалізації бізнес-процесів; перерозподіл обов'язків між підрозділами підприємства та наділення їх повноваженнями управління бізнес-процесами в межах своєї компетенції.

Елементом успішного використання суб'єктами господарювання моделі процесно-орієнтованого управління є забезпечення реалізації бізнес-процесів.

У цьому аспекті важливу роль відіграє класифікація бізнес-процесів, яка включає широкий діапазон класифікаційних ознак, за якими і здійснюється.

Тому акцент буде зроблено на поділі бізнес-процесів на основні, допоміжні та бізнес-процеси управління, який вважається еталонним, оскільки на основі такої класифікації будь-яке підприємство може розробити їх індивідуальний набір [7].

Реалізацію бізнес-процесів можна забезпечити трьома шляхами, а саме: власними силами, з використанням аутсорсингу та комбінованим. Кожен зі шляхів має свої переваги і недоліки.

Аутсорсинг бізнес-процесів (англ. Business process outsourcing (BPO)) – це вид аутсорсингу, який передбачає передавання третій стороні – надавачеві послуг відповідних повноважень зі здійснення операційної діяльності та відповідальності за певні бізнес-функції (або процеси) [2].

Аутсорсинг бізнес-процесів (послуги у сферах бухгалтерського обліку, найму персоналу, маркетингових досліджень, обробки первинної інформації) має високі темпи зростання. Журнал Fortune стверджує: як мінімум 90% сучасних підприємств використовують аутсорсинг хоча б одного бізнес-процесу [8].

За оцінками експертів компанії Gartner, на ринку аутсорсингу BPO фіксується щорічне зростання на 10–12%. Найдинамічніше цей ринок розвивається в Європі (14,7% щорічно). За іншими оцінками, щорічне світове звернення до послуг аутсорсингу бізнес-процесів зростає на 16,5% [8].

Щодо використання аутсорсингу бізнес-процесів вітчизняними підприємствами, зокрема підприємствами Західного регіону, різних секцій видів економічної діяльності за КВЕДом – 2021 (А – сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство; С – переробна промисловість; Е – водопостачання, каналізація, поводження з відходами; Н – транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність; І – тимчасове розміщування й організація харчування; J – інформація та телекомунікації; М – професійна, наукова та технічна діяльність) було проведено опитування керівників середньої та вищої ланок. Розподіл підприємств – представників секцій видів економічної діяльності представлено на рис. 1.

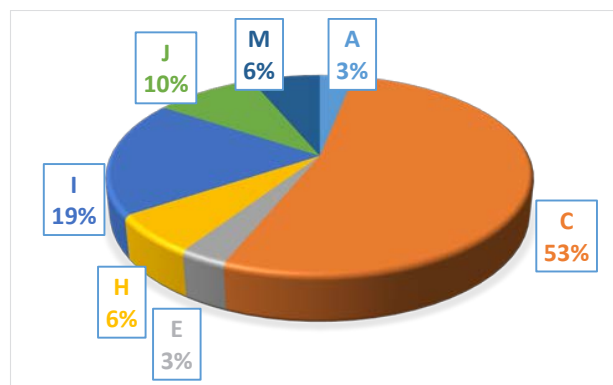


Рис. 1. Частки підприємств – представників секцій видів економічної діяльності

Розподіл підприємств за видами економічної діяльності відображено на рис. 2. Найбільшу частку мають підприємства, діяльність яких пов'язана з виробництвом машин і устаткування (22%), діяльністю із забезпечення стравами та напоями (19%), виробництвом харчових продуктів (19%); відповідно, найменше представлені підприємства, що відносяться до сфер утилізації відходів (3%) та сільського господарства (3%).

Результати дослідження показали, що поширена реалізація бізнес-процесів за участю аутсорсера є характерною для підприємств машинобудування і приладобудування (71%), харчової промисловості (67%), текстильної промисловості (50%). Найменше послуговуються можливістю залучення аутсорсера до виконання бізнес-про-

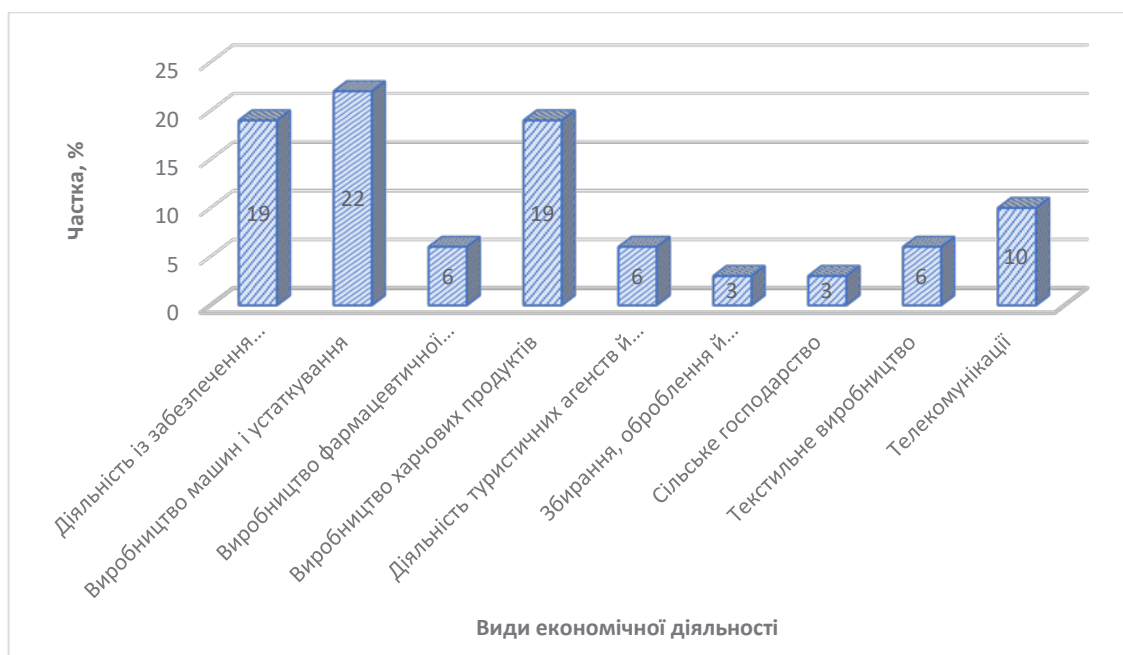


Рис. 2. Частки підприємств – представників видів економічної діяльності



Рис. 3. Пріоритетність передачі підприємствами бізнес-процесів на аутсорсинг

цесів підприємства телекомунікацій (0%), фармацевтичної галузі (0%) та сфери обслуговування (15%).

Незалежно від сфери діяльності найчастіше підприємства на аутсорсинг передають допоміжні бізнес-процеси (53%), дещо менша частка підприємств передає на аутсорсинг бізнес-процеси управління (33%) і з відносно малою частотою (14%) за участі аутсорсингу реалізуються основні бізнес-процеси підприємств (рис. 3).

Проведений кадровим холдингом «АНКОР» в Україні аналіз попиту і оцінки якості послуг аутсорсингу серед керівників різного рівня іноземних і українських компаній, що здійснюють свою діяльність на території України, дав змогу виявити такі тенденції: 36% опитаних зазначили, що їхні компанії-роботодавці передають на аутсорсинг бізнес-процеси, серед яких ІТ-послуги займають 40,5%, логістика – 35,1%, ресурсне забезпечення виробничих процесів – 27%, маркетингові послуги – 21,6%, рекрутмент – 18,9%, бухгалтерський облік – 13,5%, розрахунок заробітних плат – 13,5%, обробка та систематизація інформації – 8,1%, аутсорсинг медичних представників – 8,1%, облік кадрів і кадрове діловодство – 5,4%, адміністративні функції – 2,7% (рис. 4) [9].

Опитування показало, що 41,2% респондентів вважають основною перевагою від використання аутсорсингових послуг економію власних ресурсів, 37,6% респондентів зазначили оптимізацію та прискорення бізнес-процесів, 32,9% вважають, що їхній бізнес став більш ефективним, 14,1% відзначили поліпшення якості та контролю робочих процесів, 14,3% вважають, що завдяки аутсорсинговим компаніям вони отримують можливість використовувати рішення, засновані на останніх досягненнях галузі [9].

Усі переваги, одержувані користувачем послуг при аутсорсингу, можна умовно розділити на дві групи [10; 11]:

– перша група – стандартні переваги, властиві аутсорсингу будь-якого виду діяльності, а саме: збільшення «гнучкості» компанії у межах її операційної діяльності, забезпечення ефективності використання коштів; зниження витрат обслуговування бізнес-процесів і забезпечення надійного їх обслуговування; зосередження уваги на основному бізнесі компанії; вирішення проблеми із залученням, навчанням і утриманням кваліфікованого персоналу, а також із безперервністю бізнес-процесів; уникнення витрат на інвестиції в обладнання і програмне забезпечення, необхідне для підтримки переданих бізнес процесів, і на їх подальшу технічну підтримку, а можливо, і скорочення витрат на утримання офісу й апарату управління; можливість поліпшення компанією власної репутації і збільшення цінності бренду в результаті більш якісного обслуговування її клієнтів аутсорсером; можливість використання чужого високопрофесійного досвіду, накопиченого у процесі вирішення аналогічних завдань, та наявність постійного доступу до нових технологій і знань; можливість скористатися ресурсами, доступ до яких в іншому разі був би неможливий;

– друга група переваг полягає у перекладенні відповідальності на аутсорсингову компанію, зокрема це: зниження ризику прийняття хибних рішень, відшкодування збитків, пов'язаних із неправильним розрахунком податків або з несвоєчасним наданням звітності, тощо.



Рис. 4. Затребуваність аутсорсингових бізнес-процесів

Джерело: [9]

Проте, незважаючи на досить значний перелік переваг, аутсорсинг бізнес-процесів ще не дуже поширений, що стосується зокрема й України. Основними причинами, що стоять на перешкоді більш широкому використанню аутсорсингу бізнес-процесів в діяльності, є такі [10–12]: компанії бояться втратити контроль над ситуацією, уникають довіряти стороннім комерційні таємниці; виникнення додаткових витрат сил і засобів на етапі переходу і чисто психологічний бар'єр, пов'язаний із передачею «своїх» бухгалтерії в «чужі» руки; можливе зростання витрат у разі передачі на аутсорсинг занадто багатьох функцій та процесів; можливість банкрутства аутсорсингової компанії; обмеження гнучкості управління компанією; обмеження управління частиною діяльності компанії, що може призвести до прийняття неадекватних рішень; можливе зниження відповідальності особами, яким передаються бізнес-процеси на умовах аутсорсингу; важкість контролю технологічних бізнес-процесів; обмеження технологічної гнучкості підприємства;

відсутність законодавчого визначення й регулювання аутсорсингу.

Висновки. На основі проведеного дослідження можна констатувати таке:

- на сучасному етапі використання підприємствами аутсорсингу для реалізації бізнес-процесів має тенденцію до зростання;
- використання аутсорсингу бізнес-процесів охоплює дедалі більшу частину видів економічної діяльності;
- найбільш затребуваним використання аутсорсингу є для реалізації допоміжних бізнес-процесів та бізнес-процесів управління;
- використання аутсорсингу бізнес-процесів дає підприємству певні переваги, але водночас і несе певні загрози, що спонукає підприємства до виваженого, обґрунтованого підходу до прийняття рішення щодо його використання;
- у майбутніх дослідженнях варто було б детальніше розглянути методики обґрунтування управлінських рішень щодо використання аутсорсингу бізнес-процесів.

Список використаних джерел:

1. Таранюк Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Суми : Мрія-1, 2014. 608 с.
2. Фролова В.Ю., Фролова Г.І. Ефективність використання аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 3(31). С. 60–63.
3. Командровська В.Є., Морозенко О.Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. URL: https://www.google.com/search?q=%D0%A0%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F+%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B2&rlz=1C1NHXL_ruUA836UA836&ei=j7RhX7vbCOulrgTZ2KO4Cw&start=0&sa=N&ved=2ahUKEwj73vTqie3rAhXrkosKHVnsCLc4KBDy0wN6BAGNEC8&biw=1920&bih=920
4. Чейз Р.Б., Эквилайн Н., Робер Дж.Я. Производственный и операционный менеджмент / пер. с англ. ; 8-е изд. Москва : Вильямс, 2004. 704 с.
5. Організаційний розвиток підприємств. URL: <https://library.if.ua/book/28/1897.html>
6. Хаммер М., Чампи Дж. Реінжиніринг корпорації: Манифест революції в бізнесі / пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2006. 287 с.
7. Дубініна В.В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 186–189.
8. Індустрія делегування: Огляд глобального аутсорсу. URL: <https://business.ua/business/4969-industriia-delehuvanniaohliad-hlobalnoho-outsorsu>
9. Аналіз затребуваності та оцінка якості послуг аутсорсингу в Україні. URL: <http://pravotoday.in.ua/ua/press-centre/market-viewing/view-38>
10. Що таке аутсорсинг? URL: <http://cbto.com.ua/library/outsorcing>
11. Матвій І.С. Аутсорсинг у діяльності промислових підприємств: основні переваги та загрози. *Прометей*. 2008. Вип. 1(25). С. 184–189.
12. Манойленко О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Серія «Економічні науки»*. 2006. Т. 9. № 1. С. 8–12.

References:

1. Taranyuk L.M. (2014) Reinzhyrynnyh biznes-protseviv promyslovykh pidpryyemstv: teoriya, metodolohiya, praktyka: monohrafiya [Reengineering of business processes of industrial enterprises: theory, methodology, practice: monograph]. Sumy: Vydavnycho-vyrobnyche pidpryyemstvo «Mriya-1». (in Ukrainian)
2. Frolova V.Yu., Frolova H.I. (2015) Efektyvnist' vykorystannya aut-sorsynhu biznes-protseviv na pidpryyemstvi [Efficiency of using business process outsourcing at the enterprise]. *Bulletin of Berdyansk University of Management and Business*, vol. 3, no. 31, pp. 60–63.
3. Komandrovskaya V.Ye., Morozenko O.Yu. (2012) Biznes-protsevy pidpryyemstva: sutnist' ta metody udoskonalennya [Business processes of the enterprise: essence and methods of improvement]. *Problemy pidvyshchennya efektyvnosti infrastruktury* [Problems of improving the efficiency of infrastructure] (electronic journal), no. 30. Available at: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325> (accessed 4 September 2021).
4. Cheyz Rychard B., Ekvylyayn Nykolas, Dzh. Yakobs Rober (2004) Proyzvodstvennyy y operatsyonnyy menedzhment, 8-e yzdanye [Production and operational management, 8 editions]. Moscow: Vylyams. (in Russian)
5. Totsky V.I., Lavrenenko V.V. (2005) Orhanizatsiynyy rozvytok pidpryyemstv [Organizational development of the enterprise]. Kyiv: Economist's library. (in Ukrainian)
6. Maykl Khammer, Dzheyms Champy (2006) Reinzhyrynnyh korporatsyy: Manyfest revolyutsyy v byznesse [Corporate Reengineering: A Manifesto of the Business Revolution]. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. (in Russian)

7. Dubinina V.V. (2014) Teoretychni aspekty klasyfikatsiyi biznes-protsesiv pidpryyemstva [Theoretical aspects of classification of business processes of the enterprise]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, vol. 7, no. 2, pp. 186–189.
8. (2019) Industriya delehuvannya: Ohlyad hlobal'noho aut·sorsu [The Delegation Industry: An Overview of Global Outsourcing]. Available at: <https://business.ua/business/4969-industriia-delehuvanniahliad-hlobalnoho-autsorsu> (accessed 16 September 2021).
9. (2020) Analiz zatrebuvanosti ta otsinka yakosti posluh aut·sorsynhu v Ukrayini [Demand analysis and quality assessment of outsourcing services in Ukraine]. Available at: <http://pravotoday.in.ua/ua/press-centre/market-viewing/view-38> (accessed 14 August 2021).
10. (2010) Shcho take autsorsynh? [What is outsourcing?]. Available at: <http://cbto.com.ua/library/outsorcing> (accessed 27 August 2021).
11. Matviy I.Ye. (2008) Autsorsynh v diyal'nosti promyslovykh pidpryyemstv: osnovni perevahy ta zahrozy [Outsourcing in the activities of industrial enterprises: the main advantages and threats]. *Prometey*, vol. 1, no. 25, pp. 184–189.
12. Manoylenko O.V. (2006) Autsorsynh yak instrument pidvyshchennya efektyvnosti antykryzovoho upravlinnya [Outsourcing as a tool to increase the effectiveness of crisis management]. *Bulletin of the International Slavic University*, vol. 9, no. 1, pp. 8–12.