

**Володимир Фалович, Лілія Якимишин, Світлана Семенюк**  
*Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя*  
(Україна)

**Volodymyr Falovych, Liliia Yakymyshyn, Svitlana Semeniuk**  
*Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)*

## **АУТСОРСИНГ У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ВИКЛИКИ**

## **OUTSOURCING IN THE TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES: IMPLEMENTATION MECHANISMS AND CHALLENGES**

*Резюме. Ключовим чинником створення ефективного і гнучкого ланцюга поставок є здатність його учасників діяти як єдине ціле. Це можливе лише за умови правильної координації та взаємодії між усіма сторонами. Таким чином, важливим є оптимальний розподіл відповідальності за основні бізнес-процеси серед виконавців, щоб досягти максимального результату в рамках всієї логістичної системи ланцюга поставок. Розглянувши наслідки рішення виробничого підприємства про передання ключових зон діяльності партнерам у межах ланцюга поставок або так званого «квасісорсингу», було визначено два основні позитивні аспекти: по-перше, така нетрадиційна форма передачі ключових бізнес-зон може підвищити ефективність бізнес-процесів у ланцюгу поставок, а по-друге, вона сприяє поліпшенню взаємодії між учасниками в процесі реалізації цього ланцюга. Це, в свою чергу, підкріплює важливість цього інструменту як складової двох ключових факторів успіху в управлінні ланцюгами поставок. Аспекти, що стосуються дослідження реконструкції бізнес-процесів у ланцюгу поставок через призму квазісорсингу ключових компетенцій, можуть стати основою для удосконалення вже існуючих ланцюгів поставок. Це можливе завдяки впровадженню концепцій квазісорсингу, з урахуванням специфіки кінцевого продукту, на якому ці ланцюги базуються. При цьому, окрім підкреслення важливості аутсорсингу ключових процесів для створення взаємовигідних відносин між учасниками ланцюгів поставок, зокрема ТПП, важливим є також визначення релевантних рішень аутсорсингу в традиційному його розумінні. Такі рішення можуть значно посилити ефективність як окремих учасників, так і всього ланцюга поставок у цілому.*

*Summary. A key factor in creating an efficient and flexible supply chain is the ability of its participants to act as a whole. This is only possible with proper coordination and interaction between all parties. Thus, there is an optimal distribution of responsibility for the main business processes among the performers in order to achieve the maximum result within the framework of the entire logistics system of the supply chain. Having considered the consequences of the decision of a manufacturing enterprise to transfer key areas of activity to partners within the supply chain or the so-called "quasi-sourcing", two main positive aspects were identified: firstly, such an unconventional form of transfer of key business areas can increase the efficiency of business processes in the supply chain, and secondly, it improved interaction between participants in the process of implementing this chain. This, in turn, reinforces the importance of this tool as a component of two key success factors in supply chain management. Aspects related to the study of the reconstruction of business processes in the supply chain through the prism of quasi-sourcing of key competencies can become the basis for the improvement of already existing supply chains. This is possible by implementing the concept of quasi-sourcing, taking into account the specifics of the final product on which these chains are based. At the same time, in addition to emphasizing the importance of outsourcing key processes for creating mutually beneficial relations between participants in supply chains, in particular, TPP, there is also a definition of relevant outsourcing solutions in the traditional sense. such a decision can significantly increase the efficiency of both individual participants and the entire supply chain as a whole.*

**Вступ.** Фінансові та економічні кризи мали значний вплив на зменшення обсягів ринку. У ряді випадків економічне зростання, яке спостерігалось в довоєнний період, призвело до того, що підприємства недостатньо уваги приділяли питанням оптимізації витрат. В результаті це стало причиною недостатнього аналізу ризиків. Теза про те, що «клієнт заплатить за все» є досить поширеною в умовах швидкого розвитку. Криза, що торкнулася численних підприємств і негативно вплинула на їхню фінансову стабільність, неминуче вимагає перегляду стратегічних пріоритетів їхніх керівників. Одним із важливих аспектів стає питання зниження витрат і підвищення ефективності.

Аутсорсинг, як концепція управління, передбачає виокремлення окремих функцій на окремі ланці ланцюга поставок та передачу їх виконання зовнішнім постачальникам послуг, які завдяки своїй спеціалізації а також їхньому масштабу виробництва можуть бути більш економічно вигідним і ефективним рішенням для підприємства.

Це дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й підвищити гнучкість організації, забезпечити доступ до новітніх технологічних рішень та здобути конкурентні переваги, що є особливо важливим в умовах економічної кризи.

Огляд публікацій [1, 2, 3, 5] показує, що впровадження аутсорсингу на підприємствах стало поширеним явищем під час економічних труднощів та у періоди виходу з кризових ситуацій. Дослідження, проведене серед керівників 450 компаній США [3], показує, що аутсорсинг є важливим інструментом управління, набираючи високі оцінки (4 з 5 балів), оскільки дозволяє знизити витрати, зменшити час реалізації завдань і підвищити ефективність виконання функцій.

Сьогодні акцент дедалі більше зміщується з конкурентоспроможності окремих підприємств на конкурентоспроможність всього ланцюга постачання. Основною метою цього є здатність усіх учасників ланцюга функціонувати як єдине ціле, що вимагає ефективного розподілу ключових бізнес-процесів між партнерами. Саме за таких умов підприємства можуть ухвалювати рішення про передачу певних важливих функцій своїм бізнес-партнерам в рамках ланцюга постачання.

**Основна частина.** Існують різні методи для визначення підрозділів підприємства, які можуть бути передані на аутсорсинг. Модель McKinsey пропонує класифікацію процесів за двома критеріями: «прибутковість» й «залучення до технологічного процесу». Це дозволяє виявити підрозділи, які є непрофільними або збитковими. У свою чергу, матриця аутсорсингу компанії PriceWaterhouse Coopers базується на оцінці двох факторів: «конкурентної важливості активу» й «стратегічної важливості» підрозділу для підприємства, що дозволяє виділити чотири можливі варіанти рішень. Поєднання високої конкурентної важливості активів та низької стратегічної важливості є підставою для передачі функцій цього підрозділу зовнішньому партнеру [7]. У матриці аутсорсингу BCG аналізуються два основні фактори: «якість компетенцій, робіт і процедур у порівнянні з ринковою пропозицією» та «стратегічна важливість» цих функцій. Кожен із цих підходів передбачає необхідність вирішення завдання оптимального вибору (МОВ) в більш широкому контексті – обґрунтування рішення про передачу функцій іншим суб'єктам господарювання. Таке рішення має ґрунтуватися на принципах ефективної організації господарської системи, що дозволяє забезпечити максимальну вигоду для підприємства.

Цей процес можна умовно назвати «квазісорсингом», оскільки його мета подібна до аутсорсингу неключових функцій підприємства – передача цих функцій тому партнеру, який має вищий рівень технологій і може виконати завдання швидше та дешевше, забезпечуючи при цьому потрібну якість. Проте ухвалення такого рішення потребує здійснення ряду кроків для реструктуризації ланцюга постачання, щоби співпраця була взаємовигідною не лише для покупця, але й для продавця. Це повинно призводити до задоволення потреб кінцевого споживача і забезпечення конкурентних переваг на ринку, при цьому встановлюючи довгострокові партнерські відносини. Таким чином, можна говорити про двояку роль «квазісорсингу» в ланцюгах поставок. З одного боку, він підвищує ефективність бізнес-процесів у самому ланцюгу поставок, з іншого – сприяє покращенню взаємодії між учасниками процесів у ланцюгу, що, у свою чергу, робить цей інструмент важливим для досягнення двох критично важливих факторів успіху ланцюгів поставок, зокрема, оптимізації та підвищення технологічного потенціалу підприємства.

Загалом, аутсорсинг може охоплювати всі бізнес-процеси підприємства. Однак відповідно до традиційної класифікації, де процеси поділяються на «основні» та «допоміжні», зазвичай на аутсорсинг передаються ті види діяльності, які не є стратегічно важливими або критичними для функціонування компанії. Весь набір процесів можна умовно розділити на три категорії в залежності від їхньої значущості для підприємства (табл. 1).

Цей поділ допомагає визначити, які процеси підприємство може ефективно передати зовнішнім постачальникам послуг, а які варто залишити внутрішніми для збереження конкурентних переваг.

Рішення щодо впровадження аутсорсингу на підприємстві залежить від низки факторів. Зокрема, підприємство орієнтується на концентрацію ресурсів на основній діяльності, оптимізацію організаційної структури, набуття висококласної компетенції, доступ до передових технологій, а також зменшення тривалості технологічних процесів. Підприємство, що надає аутсорсингові послуги, має більшу мотивацію підвищувати ефективність своєї роботи, оскільки воно несе фінансову відповідальність за якість виконаних завдань і надає підприємству юридичні гарантії. Однак підприємство може мати певні побоювання, пов'язані з відсутністю повної інформації про процеси в аутсорсинговій компанії. Це може викликати страхи щодо втрати контролю над конкретною діяльністю, ризику витоку інформації або необхідності скорочення персоналу.

Таблиця 1

## Класифікація бізнес-процесів залежно від їх значущості для підприємства\*

| Категорія          | Опис процесу                                                                                                                                                | Приклади                                                             |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Основні процеси    | Процеси, які безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони визначають конкурентоспроможність та позицію підприємства на ринку | Виробництво продукції, продажі, маркетинг, розробка нових продуктів. |
| Допоміжні процеси  | Процеси, які забезпечують підтримку основних процесів, але не є критичними для досягнення стратегічних цілей                                                | Облік, фінансовий контроль, HR, IT-підтримка.                        |
| Некритичні процеси | Процеси, що мають низьку важливість для основної діяльності підприємства і можуть бути передані на аутсорсинг                                               | Прибирання, охорона, догляд за обладнанням.                          |

\* розроблено авторами на основі [6]

Зазвичай підприємства передають на аутсорсинг неключові види діяльності. Ключові компетенції – це ті довготермінові переваги або навички, які підприємство розвиває і які сприймаються клієнтами як цінні, а конкурентами як такі, що надто складно або навіть неможливо відтворити. Для прийняття рішення про передачу неключових видів діяльності на аутсорсинг часто достатньо вирішити задачу МОВ (англ. Make-or-Buy Problem) – «зробити чи купити». Процедура прийняття такого рішення представлена на рис. 1.

Також необхідно мати на увазі, що навіть при добре налагодженій партнерській співпраці із постачальником послуг, надання основних бізнес-процесів може спричинити втрату підприємством свого «ноу-хау». Саме тому аутсорсинг слід розглядати як ключову складову бізнес-стратегії підприємства. Можливим є те, що саме постачальник аутсорсингових послуг виступатиме в ролі ініціатора певних змін в ланцюгу поставок, запропонувавши новітні ідеї. В будь-якому випадку, гармонізація стратегії підприємства із стратегією ланцюга постачання, в якому постачальник аутсорсингових послуг є важливим учасником, має бути обов'язковим процесом.

Отже, при виборі моделі аутсорсингу, яку планує застосувати підприємство, важливо орієнтуватися на стратегічні цілі бізнесу, особливо якщо мова йде про аутсорсинг як частину проекту з реконструкції бізнес-процесів на підприємстві.

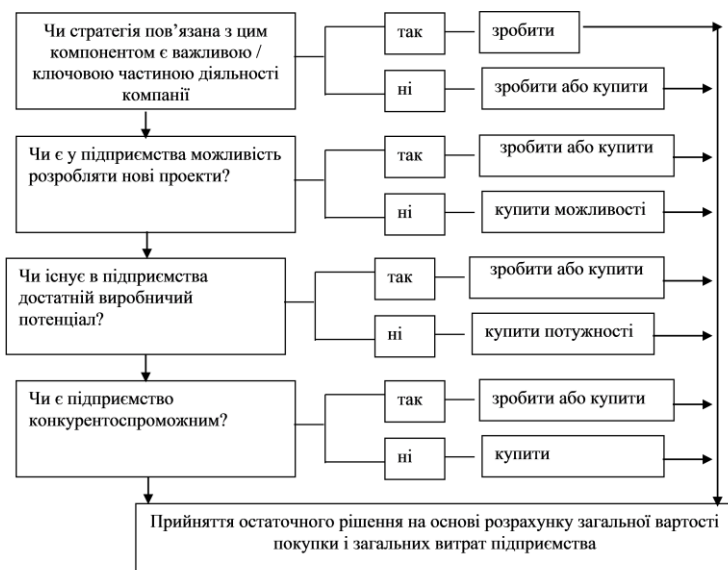


Рис. 1. Процес ухвалення рішення щодо аутсорсингу\*

\* розроблено авторами на основі [5,7]

Для прийняття рішення щодо аутсорсингу ключових видів діяльності необхідно почати з аналізу стратегії підприємства, яка є комплексом дій, спрямованих на досягнення бізнес-цілей. Це включає розробку довготермінових цілей, коригування їх відповідно до змін у навколишньому середовищі, визначення необхідних ресурсів та їх оптимальний розподіл, а також знаходження джерел фінансування, необхідних для досягнення поставлених цілей. Такий підхід дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміну ринкових умов і створювати сприятливі умови для свого функціонування та розвитку.

Структура стратегії компанії включає три ієрархічно упорядковані рівні, до яких належать: глобальна стратегія підприємства; стратегії в стратегічних бізнес-одинацях (СБО); функціональні стратегії. Ці стратегії різняться за масштабами, цілями та завданнями, методами розподілу ресурсів, джерелами конкурентних переваг і основними напрямками прийняття рішень. У табл. 2 наведено детальне порівняння стратегій за різними критеріями. Вона демонструє різницю в підходах до розробки стратегій на кожному рівні підприємства та допомагає зрозуміти, як корпоративна стратегія взаємодіє з функціональними та спеціалізованими стратегіями.

Таблиця 2

## Опис корпоративної стратегії\*

| Рівень стратегії        | Масштаб                                  | Цілі та завдання                                                                                        | Методи розподілу ресурсів                               | Джерела конкурентної переваги                                                     | Основні напрямки прийняття рішень                                                            |
|-------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Глобальна стратегія     | Загальна для всієї компанії              | Довготермінове виживання та зростання підприємства. Визначення основних напрямків діяльності та ринків. | Розподіл ресурсів на рівні всієї компанії.              | Диверсифікація, злиття, поглинання, розвиток нових ринків.                        | Оцінка глобальних ринків, стратегічне управління брендом, інвестиції в інновації.            |
| Стратегії в СБО         | Спеціалізовані для кожної бізнес-одиниці | Досягнення конкурентних переваг у рамках конкретного ринку або сегменту.                                | Оптимізація ресурсів усередині кожної одиниці           | Лідерство за витратами, диференціація продукту, інновації.                        | Вибір стратегічних партнерів, управління портфелем продуктів, впровадження нових технологій. |
| Функціональні стратегії | Зосереджені на окремих функціях          | Підтримка та розвиток функціональних областей (маркетинг, фінанси, виробництво тощо).                   | Визначення пріоритетів у кожній функціональній області. | Операційна ефективність, управління витратами, впровадження передових технологій. | Планування ресурсів, підвищення продуктивності, управління якістю.                           |

\* розроблено авторами на основі [3]

Ключовими етапами процесу стратегічного управління, які дозволяють підприємству прийняти рішення щодо аутсорсингу, є аналіз середовища діяльності підприємства. Цей аналіз, з одного боку, фокусується на вивченні зовнішніх можливостей і загроз, що виходять за межі традиційного короткотермінового оцінювання, яке зазвичай здійснюється вищим керівництвом підприємства. З іншого боку, він спрямований на оцінку сильних та слабких сторін самого підприємства. Це дозволяє підприємству розробити свою загальну стратегію та визначити місію, що слугує основою для формування місій на функціональному чи операційному рівнях. Кінцеве планування результатів операцій необхідне для реалізації місії підприємства. Ці етапи стають основою для встановлення цілей на різних рівнях – функціональному та операційному. Крім того, вони сприяють формуванню кількох стратегічних планів, що дозволяють визначити, які з них найкраще допоможуть компанії досягти своєї місії та цілей на рівнях підприємства, бізнес-одиниць або функціональних підрозділів. Обирається той план, який дозволяє максимізувати конкурентні переваги та мінімізувати бар'єри, що виникають у конкурентній боротьбі. Розробка стратегій реалізації для підприємства або СБО, які відображають місію і цілі на функціональному/операційному рівнях, забезпечує створення

ефективних організаційних структур, розподіл ресурсів та впровадження обраних політик і процедур. При виборі стратегії підприємство може використовувати такі критерії (табл. 3).

Таблиця 3

| Критерії вибору стратегії* |                                                                                                     |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Критерій                   | Опис                                                                                                |
| Конкурентна перевага       | Оцінка можливостей стратегії забезпечити довгострокову конкурентну перевагу на ринку.               |
| Фінансова ефективність     | Оцінка фінансових результатів, які очікуються від реалізації стратегії, зокрема рентабельність.     |
| Збалансованість ризиків    | Оцінка потенційних ризиків і можливих негативних наслідків, пов'язаних із впровадженням стратегії.  |
| Ресурсна забезпеченість    | Оцінка наявності необхідних ресурсів для реалізації стратегії, таких як фінанси, технології, кадри. |
| Сумісність з місією        | Визначення того, наскільки стратегія відповідає місії підприємства і його довгостроковим цілям.     |
| Гнучкість                  | Оцінка здатності стратегії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах.      |
| Тривалість реалізації      | Визначення часу, необхідного для досягнення основних цілей стратегії.                               |

\* наведено на основі [5]

Перехід на вищий рівень управління бізнесом в умовах квазісорсингу вимагає чіткого визначення ключових компетенцій підприємства та вибору відповідного партнера для оптимізації ланцюга створення вартості. Традиційні методи конкурентної боротьби, як-от ціна, якість, надійність і доступність продукції чи послуг, вже давно стали стандартом серед великих гравців на ринку і вже не забезпечують значних переваг. У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається його здатністю до інновацій, що безпосередньо впливають на рівень задоволення клієнтів. Це включає в себе не тільки розширення спектру послуг, а й впровадження новітніх технологій та організацію бізнес-процесів через ланцюг поставок. З цієї причини реструктуризація бізнес-процесів у ланцюгу поставок, зокрема через аутсорсинг, повинна бути орієнтована на підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Це включає врахування таких факторів, як економія на масштабах, «ефект кривої досвіду», витрати на закупівлю ключових ресурсів, взаємозв'язки між етапами ланцюга, обмін можливостями між партнерами, переваги від стратегії «першого на ринку», частка постійних витрат у загальних витратах, спільна стратегія та швидкість прийняття рішень [5, с.6].



Наслідки рішень щодо реструктуризації процесів у ланцюгу поставок, особливо коли це включає аутсорсинг ключових бізнес-зон, потребують детального аналізу. Зокрема, важливо оцінити потенційні ризики, пов'язані з неефективною взаємодією між підприємством і постачальником, а також наслідки для діяльності постачальника, якщо клієнт не отримує необхідний продукт. Якщо продукт є критично важливим для клієнта, особливо в контексті виробничих процесів, це може призвести до того, що клієнт розірве співпрацю з постачальником і почне шукати нових партнерів або запроваджувати альтернативні форми співпраці. Для постачальника втрата такого клієнта не лише створює фінансові витрати, але й завдає значної шкоди його репутації. Аутсорсинг у сфері постачання зумовлений необхідністю своєчасного забезпечення виробництва матеріалами та компонентами для безперервного функціонування. Це стає особливо важливим для стратегічних продуктів, які впливають на прибутковість підприємства та несуть високі ризики.

Однак, залишається питання: яким чином партнерство між виробником і постачальником впливатиме на ефективність обох сторін при аутсорсингу ключових видів діяльності (табл. 4)?

*Таблиця 4*

**Переваги співпраці у закупівлі ресурсів для підприємства-виробника та постачальника\***

| <b>Сторона</b>        | <b>Переваги</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підприємство-виробник | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення стабільних поставок.</li> <li>2. Зниження витрат на зберігання та логістику.</li> <li>3. Доступ до нових технологій і інновацій.</li> <li>4. Зниження ризиків, пов'язаних з дефіцитом ресурсів</li> </ol>                                                                    |
| Постачальник          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Довгострокове партнерство і стабільні замовлення.</li> <li>2. Збільшення обсягу виробництва та можливість оптимізації витрат.</li> <li>3. Можливість отримання зворотного зв'язку та вдосконалення продуктів.</li> <li>4. Розширення ринків збуту та доступ до нових клієнтів.</li> </ol> |

*\* розроблено авторами на основі [3]*

**Висновки.** Оскільки «квасісорсинг» вимагає створення тісно інтегрованих ланцюгів постачання та встановлення довготермінових партнерських відносин між підприємствами, аутсорсинг як інструмент реструктуризації бізнес-процесів має бути частиною довгострокової стратегічної ініціативи. Початковим етапом у впровадженні аутсорсингу є рішення щодо того, чи варто виконати завдання внутрішньо («зробити») або передати його зовнішньому партнеру («купити»). Сучасна практика дедалі частіше схиляється до варіанту «купити», що зумовлено впливом кількох ключових факторів.

Спостерігається збільшення кількості outsource компаній та збільшення їхніх можливостей. Вони вже активно залучені до різних аспектів бізнесу підприємств, й із кожним наступним замовником підвищується рівень їхнього досвіду. Відповідно, даний ринок продовжує розвиватися і, ймовірно, скоро набуде такого рівня інтеграції, коли аутсорсери будуть в змозі ефективно виконувати складні завдання замовника. Ще одним важливим аргументом на користь вибору «купити» є швидке старіння технологій (короткий життєвий цикл). Інвестування в технології стали надто непередбачуваними, тоді як закупівля послуг виглядає значно безпечнішим варіантом для підприємства. Крім того, важливим фактором є тиск з боку конкурентів, який стимулює використовувати аутсорсинг для зосередження на основних бізнес-операціях, що визначають їхні основні переваги та перспективи розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Савченко, М., & Крупа, О. (2021). Аутсорсинг бізнес-процесів в системі управління вартістю корпоративного сектору економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. № 12 (24). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-02) (дата звернення: 01.10.2024)
2. Фалович В.А. Інвестування у відносини ланцюга поставок в концепції Індустрія 4.0. *Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2018. Вип. 15. С. 127-136. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/archive> (дата звернення: 03.10.2024)
3. Фалович В. А. Розвиток емерджентних властивостей ланцюга поставок інвестиційних товарів: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 266 с.
4. Щитов Д.М., Мормуль МФ., & Щитов О.М. (2024). Розвиток аутсорсингу України в мирний та воєнний часи. *Research Reviews*, (7). Retrieved from. URL: <https://ojs.scipub.de/index.php/RR/article/view/4270>
5. Якимішин Л. Я. Реконструкція бізнес-процесів в ланцюгу поставок у контексті аутсорсингу. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2015. № 1/5 (21). С. 4-9.
6. Matejun Marek. Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania / Marek Matejun. URL: [http://www.academia.edu/3069509/Rodzaje\\_outsourcingu\\_i\\_kierunki\\_jego\\_wykorzystania](http://www.academia.edu/3069509/Rodzaje_outsourcingu_i_kierunki_jego_wykorzystania) (дата звернення: 07.10.2024)
7. Simchi-Levy D., Kaminski P. Designing and Managing the Supply Chains: concepts, strategies and case studies. 2ed. Boston, 2003. 122 p.