

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-23>

УДК 334.06

# УПРАВЛІННЯ АУТСОРСИНГОМ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

## MANAGEMENT OF OUTSOURCING: THEORETICAL ASPECTS

**Крисак Алла Іванівна**

доктор економічних наук,

Товариство з обмеженою відповідальністю «ГЦНТП-плюс»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9834-8712>**Крисак Андріан Федорович**

магістр правознавства, підприємець

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0069-3392>**Krysak Alla**  
LLC "HCNTP-plus"**Krysak Andrian**  
Entrepreneur

У статті вивчено та ознайомлено з теоретичними аспектами управління аутсорсингом, обґрунтовано та узагальнено існуючі підходи до змістовного поняття аутсорсингу. Наголошено, що нині все ширшого значення набуває потреба у застосуванні новітніх шляхів та методів управління на засадах сорсингових та крауд-технологій таких як аутсорсинг, краудсорсинг тощо. Ознайомлено з існуючими визначеннями термінології «аутсорсингу» у вітчизняних та зарубіжних економічних тлумачниках, науковим доробком вчених-економістів, вивчено теоретичні аспекти управління аутсорсингом, обґрунтовано та узагальнено окремі підходи до змістовного наповнення аутсорсингу. Відтак, уточнено, що аутсорсинг – це інструмент управління, що враховує організаційну функцію щодо прийняття рішення шляхом оптимізації виробництва через делегування повноважень, функцій, відповідальності незалежній сторонній організації на договірних засадах, що забезпечить фокусування на ключовій цілі високоефективної та конкурентоспроможної компанії.

**Ключові слова:** аутсорсинг, інструмент управління, поділ праці, оптимізація виробництва, аутсорсер.

The article explores the theoretical aspects of outsourcing management, justifies and summarizes existing approaches to the substantive concept of outsourcing. It emphasizes that the development of the global economy, modern technologies, and production approaches require effective management. The functioning of enterprises in modern conditions forces leaders and managers of various levels to make decisions to achieve expected results with minimal costs. Economic crises, recent COVID-19 pandemic, full-scale military invasion of Ukraine's territory, population migration, relocation of enterprises, etc., and as a result, destabilization of conventional economic processes, lead to the need for finding new management methods that will ensure cost minimization, optimization of resource utilization to satisfy the ever-growing consumer demands for quality goods or services. Currently, the need for applying innovative management methods and approaches based on sourcing and crowd technologies, such as outsourcing, crowdsourcing, etc., is becoming increasingly important. The update of economic management approaches should primarily align with modern requirements to achieve Sustainable Development Goals, including Goal 8 – "Decent Work and Economic Growth," Goal 9 – "Industry, Innovation, and Infrastructure," Goal 17 – "Partnerships for the Goals," and others. In the context of enhancing economic competitiveness, the introduction and development of outsourcing as a management tool seem beneficial. It will enable broader utilization of the skilled workforce's potential, reduction of financial, material, techno-technological costs, concentration on innovative approaches, reorganization, and rationalization of production. It is established that today, the management of leading global companies increasingly turns to outsourcing as a management tool; however, it has not gained significant popularity yet in Ukraine. The absence of theoretical knowledge and experience among domestic companies that would consistently and on a long-term basis employ outsourcing hinders its development in Ukraine. The existing definitions of the term "outsourcing" in domestic and foreign economic interpretations, the scientific work of economists, the theoretical aspects of outsourcing management have been examined, and certain approaches to the substantive content of outsourcing have been justified and summarized. Thus, it is substantiated that the concept of division of labor defines outsourcing as the process of transferring, delegating, performing certain functions, rights,

and responsibilities to an external independent organization (outsourcer) on contractual terms, and the strategy of using outsourcing as a management tool involves the structural reorganization of production through the optimization of organization's functioning, which will ensure a focus on the key goal of a highly effective and competitive company. The authors formulate that outsourcing is a management tool that takes into account the organizational function of decision-making through the optimization of production by delegating authority, functions, and responsibility to an independent third-party organization on contractual terms, which will ensure a focus on the key goal of a highly effective and competitive company. It is proposed to dedicate further scientific research to studying the processes of outsourcing management in the field of information technology (IT), as it is the most demanded among young specialists and professionals.

**Keywords:** outsourcing, management tool, division of labor, production optimization, outsourcer.

**Постановка проблеми.** Розвиток глобальної економіки, новітніх технологій та підходів до виробництва потребує здійснення ефективного управління. Функціонування підприємств в сучасних умовах змушує керівників та менеджерів різних рівнів приймати рішення, щоб отримувати очікувані результати із найменшими витратами. Економічна криза, недавня пандемія COVID-19, повномасштабне військове вторгнення на територію України, міграція населення, релокація підприємств тощо і, як наслідок, дестабілізація звичних економічних процесів, приводить до необхідності пошуку нових методів управління, що забезпечуватимуть мінімізацію витрат, оптимізацію використання наявних ресурсів задля задоволення постійно зростаючих вимог споживачів в отриманні якісних товарів чи послуг. Нині все ширшого значення набуває потреба у застосуванні новітніх шляхів та методів управління на засадах сорсингових та крауд-технологій таких як аутсорсинг, краудсорсинг тощо. Оновлення економічних підходів до управління повинне перш за все відповідати сучасним потребам задля досягнення Цілей Сталого розвитку, зокрема, Цілі 8 – «Гідна праця та економічне зростання», Цілі 9 – «Промисловість, інновації та інфраструктура», Цілі 17 – «Партнерство заради сталого розвитку» та інших.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Сучасна наукова економічна спільнота все більше уваги приділяє аутсорсингу. Серед зарубіжних та вітчизняних дослідників даної проблематики варто виділити публікації таких вчених як: О. Ачкасова, Т. Синиця, В. Фролова, Г. Фролова, О. Шевченко, А. Згама, Н. Попова, К. Гурова, Дж. Хейвуд, Yingying Pang, Shishu Zhang і Albert Xin Jiang, Simchi-Levi, D., Kaminsky, Ph., Simchi-Levi, E., Victor-Adrian Troasa, Dumitru-Alexandru Bodislav, Д. Касьмін, О. Микало, Ж.-Л. Бравар, Р. Морган, А. Івлєв, Дж. Кросс, Б. Пьячо та ін. Наукові концепції, положення, результати, висновки і рекомендації, що сформульовані в працях назва-

них вище вчених посідають важливе місце в сучасній теорії аутсорсингу і дають змогу якомога глибше усвідомити важливість і складність вирішення означеного дослідження. Водночас низка важливих питань потребують ще нагального вивчення. Тому в контексті підвищення конкурентоздатності економіки доцільним на наш погляд буде обґрунтування теоретичних аспектів впровадження та розвитку аутсорсингу як інструменту управління, що забезпечить більш ширше використання кадрового потенціалу кваліфікованих працівників, зниження фінансових, матеріальних, техніко-технологічних витрат, концентрацію на інноваційних підходах, реорганізацію та раціоналізацію виробництва.

**Формулювання цілей статті.** Вивчення та ознайомлення теоретичних аспектів управління аутсорсингом, обґрунтування та узагальнення існуючих підходів до змістовного поняття аутсорсингу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогодні менеджмент провідних компаній світу все частіше звертається до аутсорсингу як інструменту управління, однак, в Україні він ще набув значного поширення. Відсутність теоретичних знань та досвіду вітчизняних компаній, які б стабільно й на довгостроковій основі використовували аутсорсинг, є перешкодою на шляху його розвитку в Україні. Вітчизняні дослідники відзначають ряд факторів, що стримують поширення аутсорсингу в Україні як-от: повномасштабна війна, складна економічна та політична ситуація й, відповідно, загальне зниження ділової активності; низька платоспроможність підприємств та побоювання їх власників щодо порушення конфіденційності; складність отримання об'єктивної інформації про корисність аутсорсингових послуг, особливості їх застосування, про аутсорсингові компанії та їх можливості; недостатньо розвинений ринок аутсорсингових послуг, відповідно підприємства можуть мати проблеми з пошуком талановитих і кваліфікованих пра-

цівників; проблеми з інфраструктурою підприємства, яка може бути недостатньою для ефективного залучення аутсорсингового персоналу, що часто працює віддалено, наприклад, як недостатньо швидкий Інтернет-з'єднання або нерозвинена енергетична інфраструктура; мовні бар'єри [1]. Це пов'язано з тим, що часто компанії замовника та отримувача аутсорсингових послуг знаходяться в різних країнах. У працівників вітчизняних підприємств може бути недостатньо високий рівень володіння іноземними мовами для якісної співпраці з міжнародним бізнесом, що спілкується переважно англійською. Це може створювати труднощі для комунікації з клієнтами з-за кордону [1].

Для розуміння та означення змісту аутсорсингу варто приділити увагу теоретичним підходам до існуючого поняття цієї дефініції. Попри значний вклад вітчизняних та зарубіжних вчених у понятійне визначення «аутсорсингу» його трактування є дискусійним та характеризується різноплановим тлумаченням: від залучення робітників, які не організовані в профспілковій об'єднання до придбання інструментів, обладнання, сировини у постачальників на стороні. Дослідження процесів аутсорсингу потребує врахування досягнень економічної та юридичної науки й теоретичних аспектів інституціонального забезпечення, з огляду на потребу досягнення позитивних змін в даному процесі. На даний час, найбільшого поширення набув процесний підхід до трактування аутсорсингових відносин, в межах якого аутсорсингом вважають передавання процесу або залучення фірми для їх виконання, що сприяє мінімізації трансакційних витрат. Дослідники, які розглядали економічні положення аутсорсингу зосередили увагу на фінансовому, інформаційному і правовому інструментарію його реалізації [2; 3; 4]. Дослідники правових аспектів й законодавчого регулювання акцентують на концептуальній незабезпеченості договірних аутсорсингових відносин, їх правового змісту, невизначеності трактувань (підміна іншими формами організації договірних відносин) [5; 6].

Загалом, застосування терміну «аутсорсинг» пов'язують із створенням Electronic Data System Corporation, коли на практиці почали використовувати це поняття у 1962 році [7]. Розклавши термін аутсорсинг на компоненти (англ. outsourcing, out – «поза, ззовні» і sourcing – «походження, виробництво») можна дослівно здійснити переклад як зовнішнє походження або зовнішнє вироб-

ництво, хоча його зміст є значно глибшим та розлогішим.

Насамперед розглянемо визначення, що зустрічаються у вітчизняних та зарубіжних економічних словникових тлумачниках. Так, Економічний словник «аутсорсинг» (англ. outsourcing) визначає, як заміну натурального господарства (робимо все самі) вибором компанією зовнішніх постачальників товарів і послуг, необхідних для виробництва власної продукції. [8]. Словник економіста та підприємця [9] «аутсорсинг» подає як виконання певних функцій і робіт, які традиційно вважаються «внутрішніми» і виконуються штатними працівниками, шляхом залучення зовнішніх незалежних сторін на договірній основі. Як бачимо, жодне з визначень не розкриває самої сутності аутсорсингу і причини його застосування, не дає уявлення про можливі результати його використання, а лише описує механізм його реалізації. У наукових колах досі обговорюється використання терміну «аутсорсинг» замість відомих дефініцій «кооперація» або «субпідряд». Але, як засвідчив аналіз наукових джерел, більшість вчених все ж відносить аутсорсинг разом із іншими видами господарських зв'язків, такими як субконтрактинг, франчайзинг, лізинг, спільні підприємства тощо, до форм промислової кооперації. Причому аутсорсинг вважається однією з найбільш прогресивних її форм і характеризується низкою відмінних рис та особливостей: стратегічним характером прийняття рішень; тривалим строком кооперації між партнерами; високим рівнем довіри між партнерами та надійністю підписаних угод; наявністю можливостей для вибору ділових партнерів (розвиток відносин у конкурентному середовищі).

Наприклад у банківській сфері діяльності згідно з Термінологічним словником з питань запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму, фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення та корупції [10] аутсорсингом (англ. outsourcing [ˌaʊtˈsɔːsɪŋ]) вважається:

– передавання на договірній основі іншим особам функцій банку на регулярній (неодноразовій) основі з метою оптимізації витрат і процесів у банку;

– передавання на договірній основі функції банку щодо перевірок наявності та стану майна на виконання організації будь-якої форми власності за умови, що: у договорі визначено періодичність, порядок та

умови виконання аутсорсером таких перевірок, порядок здійснення банком контролю за належним виконанням аутсорсером цієї функції; банк затвердив та дотримується внутрішньобанківських процедур щодо передавання аутсорсеру цієї функції, а також щодо контролю за належним виконанням аутсорсером таких перевірок; банк забезпечив контроль за належною реалізацією аутсорсером таких перевірок на постійній основі;

– виконання певних функцій і робіт, які традиційно вважаються «внутрішніми» і виконуються штатними працівниками, шляхом залучення зовнішніх незалежних сторін на договірній основі. Використовується у сферах обслуговування, інформатизації, консалтингу тощо з метою оптимізації процесів у банку та зменшення витрат.

Останнім часом аутсорсинг використовується в багатьох країнах світу в інформаційному та консалтинговому обслуговуванні банків, у процесі організації готівкового грошового обігу шляхом передавання функцій з інкасації, транспортування, оброблення банкнот і монет комерційним організаціям [10].

Відкритий електронний інформаційний ресурс «аутсорсинг» (англ. outsourcing; укр. підрядництво [11]) тлумачить як передачу компанії частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду. Це угода, за якою робота виконується людьми з зовнішньої компанії, які зазвичай є також експертами у цьому виді робіт [12].

Згідно з Bloomberg Financial Glossary, аутсорсинг – це купівля значної кількості проміжних компонентів у зовнішніх постачальників [21]. Random House Unabridged Dictionary визначає аутсорсинг із практичної точки зору як – купівлю деталей продукту, що виробляються в іншому місці, наприклад, купівлю дешевих імпортованих деталей замість їх виробництва у власній країні» [13]. Deardorff's Glossary of International Economics дає декілька визначень:

– здійснення сторонньою організацією виробничої діяльності, яка раніше виконувалась у межах фірми або заводу-замовника;

– виготовлення матеріалів для процесу виробництва або перенесення частини цього процесу в інше місце, особливо в іншу країну;

– синонім терміна «дроблення» [14].

Визначення аутсорсингу на спеціалізованих інформаційних ресурсах також описують аутсорсинг досить поверхово, лише як процес передачі функцій третій стороні:

– практика укладання контрактів із зовнішніми підрядниками на виконання виробничих робіт, зокрема, з іноземними компаніями або компаніями, які не є членами професійних спілок;

– робота, яка виконується для компанії людьми, які не належать до числа її постійних співробітників;

– плата іншій компанії за надання послуг, які могли б бути виконані власним персоналом, наприклад за розробку програмного забезпечення.

The American Heritage, Dictionary of the English Language, 4th edn визначає аутсорсинг як «закупівлю послуг чи продуктів, таких як деталі, що використовуються у виробництві автомобілів, у зовнішнього постачальника чи виробника з метою зниження витрат», вказуючи таким чином на одну з можливих причин (або переваг) застосування аутсорсингу [15]. Визначення Австралійської комп'ютерної спільноти дещо розширює поняття і вказує на один із ключових моментів аутсорсингу, а саме на розподіл ризиків між замовником і виконавцем аутсорсингових послуг: аутсорсинг – це угода, згідно з якою третя сторона бере на себе відповідальність за надання послуг у галузі інформаційних технологій за заздалегідь визначеними ціною і критеріями.

Ідею передачі непрофільних функцій на виконання організацій, що спеціалізуються на виконанні даних функцій заснованих на поділі праці, в якості означення аутсорсингу, підтримують зарубіжні науковці такі, як: Дж. Хейвуд, Yingying Pang, Shishu Zhang і Albert Xin Jiang, David Simchi-Levi, Philip Kaminsky, Edith Simchi-Levi, Victor-Adrian Troaca, Dumitru-Alexandru Bodislav та інші.

Серед робіт західних економістів, які зробили вагомий внесок у розвиток концепції аутсорсингу, слід відзначити книгу Дж. Хейвуда «Аутсорсинг: у пошуках конкурентних переваг», у якій аутсорсинг означає «переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств і всіх пов'язаних із ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за обумовленою ціною» [16]. При цьому Дж. Хейвуд відзначає, що інколи замість терміна «аутсорсинг» використовується термін «управління потужностями» (facilities management). Але сутність аутсорсингу полягає у збільшенні цінності, в той час як угода про управління потужностями передбачає перекидання відповідальності за управління персоналом, власністю та устаткуванням.

Таблиця 1

## Підходи до тлумачення змісту «аутсорсингу»

Джерело	Тлумачення / Основна теза	Узагальнення
Економічний словник	заміна натурального господарства вибором компанією зовнішніх постачальників товарів і послуг, необхідних для виробництва власної продукції	Здійснення певних функцій, прав та обов'язків зовнішньою незалежною сторонньою організацією (аутсорсером)
Словник економіста та підприємця	виконання певних функцій і робіт шляхом залучення зовнішніх незалежних сторін на договірній основі.	
Термінологічний словник	передавання на договірній основі іншим особам функцій на регулярній основі з метою оптимізації витрат і процесів	
Bloomberg Financial Glossary	купівля значної кількості проміжних компонентів у зовнішніх постачальників	
Random House Unabridged Dictionary	купівлю деталей продукту, що виробляються в іншому місці	
Deardorff's Glossary of International Economics	здійснення сторонньою організацією виробничої діяльності, яка раніше виконувалась у межах фірми або заводу-замовника; виготовлення матеріалів для процесу виробництва або перенесення частини цього процесу в інше місце, особливо в іншу країну; синонім терміна «дроблення»	
The American Heritage, Dictionary of the English Language, 4th edn	закупівля послуг чи продуктів, таких як деталі, що використовуються у виробництві автомобілів, у зовнішнього постачальника чи виробника з метою зниження витрат	

Джерело: сформовано на основі аналізу джерел: [8–15; 21]

ням на сторонню організацію. Yingying Pang, Shishu Zhang і Albert Xin Jiang у своїй праці «Outsourcing: Overview and Trends» (2021), вважають, що аутсорсинг можна визначити як бізнес-угоду, за якою фірма передає в якості підряду певні існуючі частини фірми внутрішнім та/або міжнародним третім сторонам [17]. David Simchi-Levi, Philip Kaminsky, Edith Simchi-Levi в повному посібнику для Business Professional «Managing the Supply Chain» (2004), аутсорсинг визначають як акт отримання напівфабрикатів, готової продукції або послуг від зовнішньої компанії, якщо ця діяльність традиційно виконувалася всередині компанії [18], і, зрештою, приходять до висновку, що аутсорсинг має вагомий вплив на вибір інструментів управління ланцюгів постачання. Victor-Adrian Troasa, Dumitru-Alexandru Bodislav у публікації «Outsourcing. The Concept» (2012), приділяють увагу міжнародному аутсорсингу – це придбання ком-

панією послуг або матеріальних ресурсів із джерела, розташованого в іншій країні. Цей термін включає як внутрішньофірмовий міжнародний аутсорсинг (коли іноземний постачальник все ще належить фірмі), а також дистанційний міжнародний аутсорсинг (коли іноземний постачальник ресурсів є незалежним від компанії замовника) [19]. В даному випадку має місце уже міжнародний поділ праці, що передбачає економічно вигідну спеціалізацію виробництва окремих країн на тих чи інших видах продукції і веде до взаємного обміну результатами виробництва.

Натомість ряд науковців дотримуються позиції, що аутсорсинг передбачає процес реструктуризації виробництва та зв'язків.

Так, Д. С. Касьмін [20] уточнює, що аутсорсинг – це інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємства за рахунок передачі непрофільних функцій (про-

цесів) на виконання іншої компанії (аутсорсера), що спеціалізується в даній сфері, має необхідний кваліфікований персонал, ресурси з метою концентрації зусиль підприємства на основному виді діяльності. О. І. Микало трактує, що аутсорсинг – це інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових, виходячи з ринкових умов, для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнеспроцесах, тобто, автор підходить до аутсорсингу як інструменту досягнення конкурентних переваг, пов'язаних не лише зі зниженням собівартості продукції, а, в першу чергу, з необхідністю сконцентрувати увагу на основній діяльності – ядрі бізнесу [21].

Підхід до визначення аутсорсингу як стратегії управління компанією набуває все більшого значення і знаходить нових прихильників, серед яких Ж.-Л. Бравар, А. Івлєв, Дж. Кросс, Р. Морган, Б. П'ячо. Цікаве з точки зору стратегії реорганізації бізнесу та підвищення його ефективності визначення аутсорсингу пропонує А. Івлєв: «Аутсорсинг – це організаційне рішення, яке оптимізує конфігурацію бізнес-системи, виходячи з параметрів «якість – витрати – володіння». В той же час автор вказує на процес: «Аутсорсинг – це запозичення ззовні». Найбільш точно відобразили сутність процесу аутсорсингу та його зовнішні прояви економісти Ж.-Л. Бравар і Р. Морган, які визначили аутсорсинг як «обумовлене договором використання матеріальних засобів, майна та знань третьої особи з гарантованим рівнем якості, гнучкості та цінності вартісних критеріїв і оцінок для надання послуг, які раніше надавалися за рахунок внутрішніх сил компанії, з можливим переходом наявного персоналу до постачальника послуг та/або трансформацією/оновленням процесів або технологій, що підтримують бізнес» [22]. Також автори виокремлюють такий специфічний вид аутсорсингу, як стратегічний аутсорсинг, який «є інструментом, що дозволяє досягти або навіть перевищити довгострокові цілі діяльності фірми». На думку авторів, стратегічний аутсорсинг має ряд відмінностей від звичайного, що відображено у його чотирьох основних характеристиках, а саме:

1. Стратегічний аутсорсинг потребує від виконавчої ради прийняття фундаментального рішення щодо перебудови бізнесу за допомогою крупномасштабної програми стратегічних змін.

2. Зниження асоційованих ризиків завдяки договірному використанню досвіду,

ресурсів, активів і вмінь сторонньої компанії, яка є визнаним спеціалістом у своїй сфері діяльності.

3. Підтримка узгодженого управління і мотивація таких відносин на кожному рівні організації, особливо зі сторони команди, яка займається реалізацією стратегії.

4. Орієнтація на ключову ціль – гарантування стійкого створення акціонерної вартості [22].

У бізнес-літературі все частіше поряд із терміном «аутсорсинг» можна зустріти словосполучення «стратегія управління». Так, аутсорсинг розглядають як стратегію управління, що дозволяє оптимізувати функціонування організації за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі. Дж. Кросс визначає аутсорсинг як стратегію управління компанією, а не просто як вид партнерської взаємодії, він припускає певну реструктуризацію внутрішньокорпоративних процесів і зовнішніх відносин компанії [23]. Як справедливо зауважує Б. П'ячо, за досить короткий час аутсорсинг розвинувся від спільних зусиль зменшити витрати компаній до одного з найбільш вживаних методів реструктуризації організації.

Існуючі теоретичні підходи до визначення змістовного наповнення «аутсорсингу» потребують узагальнення та систематизації. Відтак, зведемо у таблицю результат нашого дослідження.

На сучасному етапі ключові елементи, представлені в концепції аутсорсингу є наступними: екстерналізація попередньо проведеної внутрішньої діяльності від внутрішніх до зовнішніх незалежних постачальників; рішення носить стратегічний характер; може передбачати передачу активів; виробнича відповідальність зовнішнього експерта може бути частковою або повною [24].

Отже, на основі проведеного дослідження вважаємо, що аутсорсинг – це інструмент управління, що враховує організаційну функцію щодо прийняття рішення шляхом оптимізації виробництва через делегування повноважень, функцій, відповідальності незалежній сторонній організації на договірних засадах, що забезпечить фокусування на ключовій цілі високоефективної та конкурентоспроможної компанії.

В умовах економічної нестабільності України, значною мірою зумовленою воєнними діями, в процесі впровадження та розвитку аутсорсингу в діяльність підприємств важливим питанням є збереження та розвиток соці-

Таблиця 2

## Узагальнення теоретичних підходів до змісту аутсорсингу

Автори	Основна ідея	Підхід
Дж. Хейвуд, Yingying Pang, Shishu Zhang і Albert Xin Jiang, Simchi-Levi, D., Kaminsky, Ph., Simchi-Levi, E., Victor-Adrian Troaca, Dumitru-Alexandru Bodislaw	Передача/делегування функцій, Закупівля послуг ззовні	Поділ праці
Д. Касьмін, О. Микало, Ж.-Л. Бравар, Р. Морган, А. Івлєв, Дж. Кросс, Б. П'ячо.	Структурна перебудова виробництва	Інструмент управління

Джерело: сформовано на основі аналізу [16–23]

ального капіталу шляхом підвищення ефективності і стабільності соціального захисту, а також підвищення ефективності управління, що і є пріоритетними напрямками економічного зростання в Україні.

**Висновки.** Таким чином, на основі ознайомлення з існуючими визначеннями термінології «аутсорсингу» у вітчизняних та зарубіжних економічних тлумачниках, науковим доробком вчених-економістів нами вивчено теоретичні аспекти управління аутсорсингом, обґрунтовано та узагальнено окремі підходи до змістовного наповнення аутсорсингу. Відтак, концепція поділу праці визначає аутсорсинг як процес передачі, делегу-

вання, здійснення певних функцій, прав та обов'язків зовнішньою незалежною сторонньою організацією (аутсорсером) на договірних засадах, а стратегія використання аутсорсингу як інструменту управління передбачає структурну перебудову виробництва шляхом оптимізації функціонування організації, що забезпечить фокусування на ключовій цілі високоефективної та конкурентоспроможної компанії. Подальші наукові дослідження варто присвятити вивченню процесів управління аутсорсингом в галузі інформаційних технологій (ІТ), як найбільш затребуваної серед молодих спеціалістів та фахівців.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ачкасова О. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2013. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22>
2. Синиця Т. В. Бухгалтерський аутсорсинг як інноваційний інструмент оптимізації діяльності підприємств. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди*. *Економіка*. 2014. Вип. 14. С. 171–177. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znrkhnpu\\_eko\\_2014\\_14\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znrkhnpu_eko_2014_14_19)
3. Фролова В. Ю., Фролова Г. І. Ефективність використання аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 3(31). С. 61–63.
4. Шевченко О. М., Шевченко О. О. Аналіз тенденцій розвитку аутсорсингу фінансових послуг в світі та Україні. *Молодий вчений*. 2017. № 10(50). С. 1109–1112.
5. Згама А. Договірні зобов'язання з аутсорсингу: правова природа та деякі проблеми застосування. *Господарське право і процес*. 2018. № 2. С. 48–52.
6. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
7. Попова Н. В., Гурова К. Д. *Управлінський консалтинг*. Харків : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. 306 с.
8. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. *Економічний словник*. Київ : Кондор, 2006. 355 с.
9. Туренко А. М., Дмитрієв І. А., Іванілов О. С., Шевченко І. Ю. *Словник економіста та підприємця*. Харків: ХНАДУ, 2018. С. 12.
10. Чубенко А. Г., Лошицький М. В., Павлов Д. М., Бичкова С. С., Юнін О. С. Термінологічний словник з питань запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму, фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення та корупції. Київ : Ваіте, 2018. С. 72.
11. Балич Д. Застосування аутсорсингу в діяльності банків. *Теорія та практика розвитку банківської системи* : збірник праць за матеріалами VIII Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції / Слав'юк Р. А., Лапішко М. Л., Білик О. І., Гасюк М. О. Львів : ЛІБС УБС НБУ, 2014. С. 341–343.
12. Аутсорсинг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
13. Random House Unabridged Dictionary. URL: [https://archive.org/details/randomhousedicti0000unse\\_l4v5](https://archive.org/details/randomhousedicti0000unse_l4v5)
14. Deardorff's Glossary of International Economics. URL: <http://www-personal.umich.edu/~alandear/glossary/o.html>

15. The American Heritage, Dictionary of the English Language, 4th edn. URL: <https://www.worldcat.org/title/american-heritage-dictionary-of-the-english-language/oclc/535837910>
16. Heywood, J.-Brian. (January 1, 1900). The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness. Financial Times/ Prentice Hall; 1st edition, 224 p.
17. Yingying Pang, Shishu Zhang and Albert Xin Jiang (2021). Outsourcing: Overview and Trends. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.98333>
18. Simchi-Levi, D., Kaminsky, Ph., Simchi-Levi, E. (2004). Managing the Supply Chain McGraw-Hill. McGraw Hill Professional, 22.11.2003. 300 p.
19. Troaca, Victor-Adrian, Bodislav, Dumitru-Alexandru (2012). Outsourcing. The Concept. *Theoretical and Applied Economics*, Volume XIX, No. 6(571), pp. 51–58. URL: <https://store.ectap.ro/articole/734.pdf>
20. Касьмін Д. С. Трансформація управлінських процесів в органах державного управління на засадах аутсорсингу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7974>
21. Микало О. І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг». *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2010. № 7. С. 111–115.
22. Jean-Louis, Bravard, Morgan, Robert. (2006). Smarter Outsourcing: An Executive Guide to Understanding, Planning, and Exploiting Successful Outsourcing Relationships 1st. Edition. URL: <http://surl.li/kdbyf>
23. Kross Dzh. (2010). Outsorsynh: British Petroleums. Harvard Byznes-reviu, 73(3).
24. Pornpissanu, Promsivapallop. chapter 9. Outsourcing. URL: [https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Hospitality/Handbook%20of%20Hospitality%20Operations%20and%20IT%20\(2008\)/10.%20Chapter%209%20-%20Outsourcing.pdf](https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Hospitality/Handbook%20of%20Hospitality%20Operations%20and%20IT%20(2008)/10.%20Chapter%209%20-%20Outsourcing.pdf)

## REFERENCES:

1. Achkasova O. (2023). Outsorsynh personalu v suchasnykh umovakh funktsionuvannia pidpriemstv [Outsourcing of personnel in modern operating conditions of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22> [in Ukrainian]
2. Synytsia T. V. (2014). Bukhholderskyi outsorsynh yak innovatsiynyi instrument optymizatsii diialnosti pidpriemstv [Accounting outsourcing as an innovative tool for optimizing the activities of enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni H. S. Skovorody. Ekonomika*, vol. 14, pp. 171–177. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu\\_eko\\_2014\\_14\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_eko_2014_14_19) [in Ukrainian]
3. Frolova V. Yu., Frolova H. I. (2015). Efektyvnist vykorystannia outsorsynhu biznes-protseviv na pidpriemstvi [The effectiveness of outsourcing business processes at the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 3(31), pp. 61–63. [in Ukrainian]
4. Shevchenko O. M., Shevchenko O. O. (2017). Analiz tendentsii rozvytku outsorsynhu finansovykh posluh v sviti ta Ukraini [Analysis of trends in the development of outsourcing of financial services in the world and in Ukraine]. *Molodyi vchenyi*, vol. 10(50), pp. 1109–1112. [in Ukrainian]
5. Zghama A. (2018). Dohovirni zoboviazannia z outsorsynhu: pravova pryroda ta deiaki problemy zastosuvannia [Outsourcing contractual obligations: legal nature and some application issues]. *Hospodarske pravo i protses*, vol. 2, pp. 48–52. [in Ukrainian]
6. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 r. № 435-IV [Civil Code of Ukraine dated January 16, 2003 No. 435-IV]. Available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15> [in Ukrainian]
7. Popova N. V., Hurova K. D. (2016). Upravlinskyi konsaltnykh [Management consulting]. Kharkiv: Vydavnytstvo «VDELE», 306 p. [in Ukrainian]
8. Zavadskyi Y. S., Osovska T. V., Yushkevych O. O. (2006). Ekonomichnyi slovnyk [Economic dictionary]. Kyiv: Kondor, p. 16. [in Ukrainian]
9. Turenko A. M., Dmytriiev I. A., Ivanilov O. S., Shevchenko I. Iu. (2018). Slovnyk ekonomista ta pidpriemtsia [Dictionary of the economist and entrepreneur]. Kharkiv: KhNADU, p. 12. [in Ukrainian]
10. Chubenko A. H., Loshytskyi M. V., Pavlov D. M., Bychkova S. S., Yunin, O. S. (2018). Terminolohichni slovnyk z pytan zapobihannia ta protydii lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shliakhom, finansuvanniu teroryzmu, finansuvanniu rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyshchennia ta koruptsii [Terminological dictionary on issues of prevention and countermeasures against legalization (laundering) of proceeds obtained through crime, financing of terrorism, financing of proliferation of weapons of mass destruction and corruption]. Kyiv: Vaite, p. 72. [in Ukrainian]
11. Balych D. (2014). Zastosuvannia outsorsynhu v diialnosti bankiv [Application of outsourcing in the activity of banks]. *Teoriia ta praktyka rozvytku bankivskoi systemy* : zbirnyk prats za materialamy VIII Vseukrainskoi nauko-



- vo-praktychnoi studentskoi konferentsii / Slaviuk R. A., Lapishko M. L., Bilyk O. I., Hasiuk M. O. Lviv: LIBS UBS NBU, pp. 341–343. [in Ukrainian]
12. Outsourcing. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
  13. Random House Unabridged Dictionary. Available at: [https://archive.org/details/randomhousedicti0000unse\\_l4v5](https://archive.org/details/randomhousedicti0000unse_l4v5)
  14. Deardorff's Glossary of International Economics. Available at: <http://www-personal.umich.edu/~alandear/glossary/o.html>
  15. The American Heritage, Dictionary of the English Language, 4th edn. Available at: <https://www.worldcat.org/title/american-heritage-dictionary-of-the-english-language/oclc/535837910>
  16. Heywood, J.-Brian. (January 1, 1900). *The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness*. Financial Times/ Prentice Hall; 1st edition, 224 p.
  17. Yingying Pang, Shishu Zhang and Albert Xin Jiang. (2021). *Outsourcing: Overview and Trends*. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.98333>
  18. Simchi-Levi, D., Kaminsky, Ph., Simchi-Levi, E., (2004). *Managing the Supply Chain* McGraw-Hill. McGraw Hill Professional, 22.11.2003. 300 p.
  19. Troaca, Victor-Adrian, Bodislav, Dumitru-Alexandru. (2012). Outsourcing. The Concept. *Theoretical and Applied Economics*, vol. XIX, no. 6(571), pp. 51–58. Available at: <https://store.ectap.ro/articole/734.pdf>
  20. Kasmin D. S. Transformatsiia upravlinskykh protsesiv v orhanakh derzhavnoho upravlinnia na zasadakh outsorsynhu. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7974> [in Ukrainian]
  21. Mykalo O. I. (2010). Pidkhody do vyznachennia termina «outsorsynh» / O. I. Mykalo // *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» : zbirnyk naukovykh prats*, vol. 7, pp. 111–115. [in Ukrainian]
  22. Jean-Louis Bravard, Morgan Robert. (2006). *Smarter Outsourcing: An Executive Guide to Understanding, Planning, and Exploiting Successful Outsourcing Relationships* 1st Edition. Available at: <http://surl.li/kdbyf>
  23. Kross Dzh. (2010). Outsorsynh: British Petroleums. *Harvard Byznes-reviu*, 73(3).
  24. Pornpissanu Promsivapallop. chapter 9. Outsourcing. Available at: [https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Hospitality/Handbook%20of%20Hospitality%20Operations%20and%20IT%20\(2008\)/10.%20Chapter%209%20-%20Outsourcing.pdf](https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Hospitality/Handbook%20of%20Hospitality%20Operations%20and%20IT%20(2008)/10.%20Chapter%209%20-%20Outsourcing.pdf)