

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.12.57](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.57)

УДК 339.9

Т. В. Ясінська,

*к. е. н., доц., доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: 0000-0001-6558-8376*

І. С. Процик,

*к. е. н., доц., доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: 0000-0002-6370-1344*

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Tetyana Yasinska

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and International Entrepreneurship
Iryna Protsyk*

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and International Entrepreneurship*

EFFECTIVENESS OF OUTSOURCING IN THE INTERNATIONAL ACTIVITY OF ENTERPRISES

В статті авторами обґрунтовано необхідність та важливість економічного оцінювання ефективності застосування аутсорсингу в міжнародній економічній діяльності підприємств. Розкрито сутність аутсорсингу, переваги та недоліки його застосування господарюючими суб'єктами. Досліджено підходи науковців до визначення ефективності аутсорсингового співробітництва. Сформульовано та згруповано результати застосування аутсорсингу для підприємства-замовника. Досліджено та наочно відображено послідовність впливу кожної групи виокремлених результатів аутсорсингу на фінансові показники діяльності підприємства. На основі проведених досліджень запропоновано порядок визначення рівня економічної ефективності застосування аутсорсингу, що базується на порівнянні отриманого ефекту у вигляді зміни фінансового результату від звичайної діяльності підприємства та понесених затрат на налагоджування, підтримування та розвиток аутсорсингової співпраці. Сформульовано висновки щодо сфер застосування отриманих наукових результатів дослідження.

Authors substantiate the necessity and importance of economic evaluation of outsourcing efficiency in international economic activity of enterprises. There are disclosed essence of outsourcing, advantages and disadvantages of its using by business entities in the article. Also there are investigated the approaches of scientists in the area of determining the effectiveness of outsourcing cooperation.

There are formulated outsourcing use results. Authors divide them into two groups: direct and concomitant. Direct results include the effects of outsourcing, which directly influence on the financial outcome of an enterprise and such outcome we can calculate by using simple mathematical methods. These results include changes in activity costs, changes in production rates, changes in product quality and lost benefits. Concomitant outsourcing results include effects that have an indirect influence on the firm's profits and we can only assess them by using expert opinion. These results include increasing strategic flexibility, focusing on core business, obtaining compensation, avoiding risks of self-dependent activity, the appearance of risks of collaboration with a contractor.

There is illustrated impact of each group of outsourcing results on the financial outcomes of the enterprise in the article.

Authors propose basing on the conducted researches the procedure of determining the level of economic efficiency of outsourcing. This procedure bases on the comparison of the obtained effect of changing of financial result from the ordinary activity of the enterprise and incurred costs for setting up, maintaining and development of outsourcing cooperation.

The indicator of outsourcing efficiency evaluates the effectiveness of cooperation between the contracting entity and the contractor. It is important at the stage of implementation of such cooperation in order to control and regulate the process of realization of the outsourcing project; at the stage of completion of the cooperation in order to evaluate its consequences and formulate appropriate conclusions; at the stage of deciding whether to participate in an outsourced form of cooperation.

It is important to keep in mind that deciding whether outsourcing is expedient can bases not only on the effectiveness of planned collaboration. Even with the low expected level of outsourcing efficiency, the lack of own capacities and capital for their creation, lack of qualification of staff, lack of experience to do certain types of work, etc. can induce the enterprise to establish such type of cooperation. Therefore, the question of the appropriateness and effectiveness of outsourcing is multifaceted and requires a comprehensive assessment approach.

Ключові слова: аутсорсинг; ефекти аутсорсингу; економічна ефективність аутсорсингу; підприємство-замовник; підрядник; міжнародна діяльність підприємств.

Keywords: outsourcing; effects of outsourcing; economic efficiency of outsourcing; customer enterprise; contractor; international activity of enterprises.

Постановка проблеми. Сучасне середовище функціонування міжнародних підприємств характеризується поглибленням процесів глобалізації ринків та виробництва. Для господарюючих суб'єктів це створює нові можливості, але і несе додаткові загрози. Глобалізація виробництва передбачає використання підприємствами переваг національних відмінностей у вартості та якості факторів виробництва у різних країнах. Глобальні джерела постачання відкривають можливості скорочення виробничих витрат або підвищення якості продукції і, як наслідок, сприяють посиленню конкурентних позицій господарюючого суб'єкта на ринку. При цьому перед міжнародним підприємством постає вибір між можливістю самостійного виконання усіх видів діяльності, направлених на створення цінності, та передачею їх частини стороннім виконавцям на умовах аутсорсингу. Таке рішення здатне істотно вплинути на результати роботи суб'єкта господарювання, а тому повинно бути економічно обґрунтованим. Керівництву важливо розуміти як позитивні, так і негативні наслідки використання у своїй діяльності аутсорсингової форми співробітництва. В таких умовах актуальними є питання оцінювання ефективності застосування аутсорсингу, що дозволить не лише обґрунтувати доцільність такої співпраці на етапі планування діяльності підприємства, але і оцінити її результати в процесі контролювання з метою внесення необхідних коректив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Швидкі темпи розвитку сучасних ринків призвели до активізації застосування аутсорсингової форми співпраці між підприємствами. Це зумовило також посилену увагу до цього явища з боку науковців. Особливої уваги заслуговують праці таких вітчизняних та зарубіжних авторів як Б. Анікін, І. Руда, Л. Газуда, В. Дергачева, А. Загородній, Г. Партин, С. Супрун, В. Хачатрян, Л. Лігоненко, О. Логвінова, Г. Ляхович, В. Фролова, Г. Фролова, Ч. Гілл та ін. У публікаціях вказаних авторів розкривається сутність аутсорсингу, переваги та недоліки його застосування в підприємницькій діяльності, сучасні тенденції розвитку аутсорсингової форми співробітництва в світі тощо.

Аналіз сутності поняття «аутсорсингу» показав еволюцію цього поняття з часом, яка обумовлена тенденціями розвитку світової економіки. Так, у більш ранніх працях аутсорсинг розглядався як передача підприємством окремих непрофільних функцій стороннім спеціалізованим фірмам на умовах субпідряду. Однак тенденції останніх десятиліть свідчать про передачу все ширшого кола операцій зовнішнім виконавцям, що обумовлюється стандартизацією бізнес-процесів, глобальною сертифікацією виробників-аутсорсерів тощо. Так, як зазначають Б. Анікін та І. Руда, рівень аутсорсингу основних виробничих функцій для світових виробників високотехнологічної продукції коливається від 30 до 100% (в автомобілебудівній галузі цей показник сягає рівня до 90%) [1, с.84]. Яскравим прикладом аналізованої тенденції є компанія Boeing, яка вирішила передати виробництво 70% деталей та вузлів літака «Boeing 787» іншим фірмам, переважно закордонним. Цікаво, що незалежні підрядники виготовляли 50% деталей для «Boeing 777», 30% для «Boeing 767» і лише 5% для «Boeing 707» [2, с.668]. Подібні тенденції знайшли відображення і у теоретичних дослідженнях аутсорсингової форми співробітництва. Так, у роботі С. Супрун та В. Хачатрян аутсорсинг розглядається як передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин процесу діяльності підприємства [3, с.284]. Достатньо повно сутність аутсорсингу розкрито у роботі А. Загороднього та Г. Партин: «аутсорсинг – це передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до постачальника (аутсорсера)» [4, с. 87-88].

Вивчення літературних джерел [3-6] дозволяє також сформулювати основні переваги та ризики використання аутсорсингу підприємствами. Серед переваг слід відмітити можливість зниження собівартості продукції, покращення її якості, підвищення гнучкості підприємства, можливість сконцентрувати зусилля та ресурси на найбільш важливих напрямках та завданнях, зменшення потреби у капіталовкладеннях, можливість одержання доступу до ресурсів та технологій недоступних усередині підприємств. Науковці одноставні в думці, що застосування аутсорсингу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. До ризиків, що супроводжують передачу окремих бізнес-процесів стороннім виконавцям, відноситься загроза розголошення спеціальних технічних знань та іншої інформації про підприємство, недостатній контроль та координація виконання завдань аутсорсинговою компанією, взаємозалежність підприємства-замовника та підрядника.

Науковцями приділена увага також питанню економічної ефективності аутсорсингу. Однак у літературних джерелах відсутній єдиний підхід до оцінювання результативності аутсорсингової співпраці.

У роботі Г.Ляхович [7] наведено пропозиції щодо оцінювання економічної ефективності аутсорсингу на прикладі передачі бухгалтерської функції підприємства сторонньому виконавцеві. Автор рекомендує оцінювати ефективність бухгалтерського аутсорсингу на етапі прийняття рішення щодо його доцільності на основі порівняння витрат на самостійне забезпечення бухгалтерського обліку на підприємстві із витратами на співпрацю з компанією, що надає послуги з бухгалтерського аутсорсингу. Крім того, автором розроблено систему показників оцінювання роботи аутсорсингової компанії на етапі безпосередньої співпраці. Такі показники покликані оцінити своєчасність, повноту та економічність виконання робіт та надання послуг згідно з умовами договору про аутсорсинг.

В.Фролова та Г.Фролова [8, с.62] пропонують алгоритм розрахунку ефективності аутсорсингу, який передбачає послідовність таких дій: визначення бізнес-процесу, що планується передати на аутсорсинг; визначення витрат, що супроводжують самостійне виконання цього бізнес-процесу; розрахунок економії витрат та інших переваг, що отримує підприємство в результаті аутсорсингової співпраці; обчислення економічної ефективності аутсорсингу як відношення суми економії до суми витрат, що супроводжують самостійне виконання бізнес-процесу; формулювання висновків (якщо отримане значення економічної ефективності становитиме більше, ніж 100%, то застосування аутсорсингу є прийнятним для підприємства замовника, в іншому випадку доцільним є виконання бізнес-процесу власними силами).

Аналізуючи наведені вище підходи до оцінювання економічної ефективності аутсорсингу, слід зауважити, що в їх основі лежить критерій витрат. Тобто аутсорсингова співпраця вважається доцільною та результативною, якщо дозволяє підприємству-замовнику досягати економії витрат на здійснення бізнес-процесу, що є об'єктом аутсорсингу. Однак скорочення витрат є хоча і головним, але не єдиним мотивом застосування аутсорсингу суб'єктами господарювання. Висококонкурентне середовище функціонування нерідко мотивує підприємства вдаватися до аутсорсингу з метою покращення якості своїх бізнес-процесів, пришвидшення їх термінів реалізації тощо. Крім того, навіть підприємства, які керуються виключно мотивами економії витрат, підпадають під вплив і інших як позитивних, так і негативних наслідків аутсорсингового співробітництва. І такі наслідки доцільно враховувати в процесі оцінювання економічної ефективності аутсорсингу.

Більш широке коло показників для оцінювання доцільності передачі окремих бізнес-процесів стороннім організаціям на умовах аутсорсингу знаходимо у роботі О. Логвінової [9, с.65]. Автором запропоновано класифікувати критерії оцінки доцільності проектів переходу на аутсорсинг за певними ознаками. Так, за можливістю формалізації критерії оцінки доцільності аутсорсингу розподілені на формалізовані (економія коштів підприємства завдяки використанню аутсорсингу; співвідношення витрат підприємства «без проекту» та «з проектом» переходу на аутсорсинг; точка беззбитковості, яка відобразатиме обсяг виробництва й реалізації продукції (робіт, послуг), при перевищенні якого перехід на аутсорсинг є

недоцільним; коефіцієнт економічної доцільності аутсорсингу; показник сервісності компанії; якість обслуговування клієнтів; показник соціально-ділової активності; чиста теперішня вартість; внутрішня норма дохідності; індекс дохідності; термін окупності коштів; коефіцієнт «вигоди/витрати»; додатковий грошовий потік проекту; зміна показників фінансового стану підприємства завдяки використанню аутсорсингу; показники ризику аутсорсинг-проекту, показники конкурентоспроможності та потенціалу замовників і постачальників аутсорсингу, а також окремих бізнес-процесів) та неформалізовані або слабоформалізовані критерії оцінки доцільності аутсорсингу (репутація й відомість компанії на ринку; внутрішня кваліфікація та контроль; можливість коригування умов контракту; надійність і база навичок переходу на аутсорсинг; кадрова політика; корпоративно-соціальна відповідальність та ін.). Автором приведено широке коло показників оцінювання доцільності аутсорсингу, однак не приділено уваги комплексній методології їх застосування для прийняття обґрунтованого рішення щодо застосування аутсорсингу.

Таким чином, питання економічної ефективності застосування аутсорсингу в міжнародній економічній діяльності підприємств потребує подальших досліджень з метою забезпечення управлінського персоналу міжнародних підприємств дієвим інструментом прийняття ефективних рішень в процесі налагодження та розвитку аутсорсингової форми співробітництва.

Постановка завдання. Метою даної статті є розроблення рекомендацій щодо економічного оцінювання ефективності застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємств. Для досягнення мети необхідним є виконання таких завдань дослідження: розкриття сутності поняття економічної ефективності, виокремлення та групування результатів застосування аутсорсингу, дослідження особливостей їх впливу на фінансові показники діяльності підприємства, формулювання рекомендацій щодо оцінювання рівня економічної ефективності аутсорсингового співробітництва для підприємства-замовника.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наукове дослідження у сфері результативності участі підприємства в аутсорсинговій формі співпраці вимагає розуміння змісту поняття економічної ефективності. Так, у роботі А. Загороднього, Н. Вознюк, Т. Смовженко [10] економічна ефективність розглядається як результативність економічної діяльності, реалізації економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату. Таким чином, економічна ефективність аутсорсингу може бути оцінена шляхом порівняння отриманого підприємством ефекту від співпраці з підрядником та пов'язаних з цим затрат. При цьому під економічним ефектом розуміється корисний результат економічної діяльності, зиск від неї, що його обчислюють як різницю між грошовим доходом від цієї діяльності та грошовими витратами на її здійснення [10].

Проведений вище аналіз переваг та недоліків застосування аутсорсингу засвідчив існування цілого ряду можливих позитивних та негативних результатів участі підприємства у такому співробітництві. Багатоманітність, різноплановість та взаємопов'язаність цих результатів (ефектів) ускладнює їх аналізування та формулювання висновків щодо доцільності застосування аутсорсингу. Однак усі ці ефекти в кінцевому випадку знаходять своє відображення у фінансових результатах діяльності господарюючого суб'єкта. З огляду на це, а також беручи до уваги, що відповідно до економічної теорії основною метою діяльності підприємств є отримання прибутку, вважаємо доцільним покласти в основу економічного оцінювання ефекту аутсорсингу показник зміни фінансових результатів підприємства. На рис. 1 наочно відображено основні результати застосування аутсорсингу для підприємства-замовника та їх вплив на економічну ефективність аутсорингової співпраці.

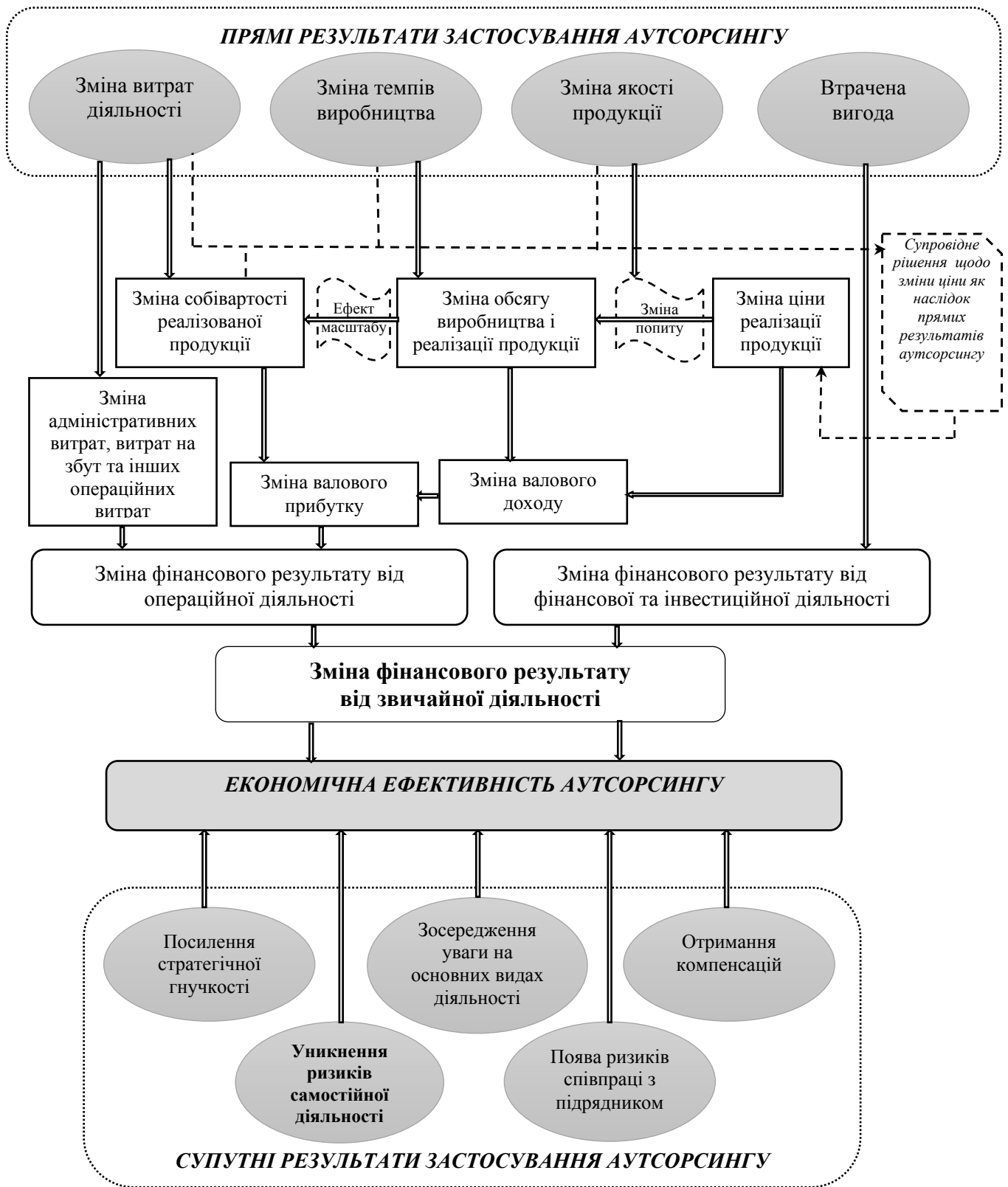


Рис. 1. Чинники економічної ефективності аутсорсингу

Примітка: розроблено авторами

Одним із основних та найбільш досліджених результатів аутсорсингу є зміна витрат підприємства-замовника. При цьому зазвичай така зміна отожднюється зі скороченням витрат. Більше того, сам аутсорсинг

часто розглядається як один із методів оптимізації витрат господарюючого суб'єкта. Так, за результатами досліджень, зниження витрат досягає 79% підприємств, що застосовують аутсорсинг [3, с. 286], при цьому рівень скорочення витрат у середньому досягає 20% [3, с. 284].

Як слушно зазначають А. Загородній та Г. Партин, вузька спеціалізація зовнішніх виробників чи постачальників забезпечує їм можливість набутти значного досвіду у виконанні бізнес-процесів, запровадженні інноваційних технологій, найновіших методів організації та здійснення робіт. Це сприяє суттєвому зменшенню витрат і відповідно зниженню розцінок та тарифів на аутсорсингові послуги. Як результат, використання аутсорсингу стає ефективнішим, ніж виконання аналогічних робіт власними силами [4, с. 88].

У літературі для оцінювання аналізованого ефекту аутсорсингу рекомендується порівнювати витрати, які несе підприємство при самостійному виконанні бізнес-процесу, із розміром оплати, яку необхідно сплатити підряднику за виконання цього процесу ним. Оцінювання рівня економії на витратах можна провести за формулою:

$$E_c = \frac{C_i - C_a}{C_i} * 100\% \quad (1)$$

де E_c – рівень ефективності аутсорсингу в частині економії витрат на проведення бізнес-процесу, що передається зовнішньому підряднику, %,

C_i – витрати підприємства на самостійне виконання бізнес-процесу, що передається зовнішньому підряднику, гр. од.,

C_a – витрати підприємства на оплату робіт підрядника, що виконуватиме бізнес-процес, гр. од.

Отриманий результат розрахунку може бути інформативним для підприємств, основною метою участі яких в аутсорсинговому співробітництві є економія на витратах. Однак навіть в цьому випадку подібне оцінювання є достатньо поверхневим. Адже підприємство є системою взаємопов'язаних елементів і зміни, що відбуваються в одному з них, знаходять відображення на інших елементах.

Як показано на рис. 1, зміна витрат діяльності підприємства, що відбувається в результаті застосування аутсорсингу, може знаходити своє відображення на зміні собівартості реалізованої продукції та інших операційних витратах (адміністративні, витрати на збут, інші витрати). Усе це прямо впливає на фінансові результати роботи підприємства. Разом з тим, слід враховувати також результати супровідних рішень, які приймаються на підприємстві як наслідок прямих результатів аутсорсингу. Так, наприклад, якщо основним мотивом участі підприємства в аутсорсинговій співпраці є посилення своїх конкурентних позицій на ринку, то користуючись отриманим бажаним ефектом скорочення витрат, підприємство може прийняти рішення про зниження ціни своєї продукції. Таке рішення відповідно запускає наступний ланцюжок змін у показниках діяльності: зміна ціни – зміна параметрів ринкового попиту – зміна обсягів виробництва та реалізації продукції і так далі (див. рис. 1). Результатом запущеного процесу будуть зміни фінансових результатів діяльності господарюючого суб'єкта. Дослідити вплив зміни ціни на зміни обсягів реалізації продукції можна за допомогою побудови кореляційно-регресійної моделі або скориставшись іншими методами прогнозування.

Незважаючи на усталені погляди на аутсорсинг як на спосіб зменшення собівартості продукції, зміни у витратах підприємства в результаті передачі ним окремих бізнес-процесів стороннім виконавцям можуть не лише не скорочуватися, але в окремих випадках і зростати. Це не завжди свідчить про неефективність застосування аутсорсингу, а говорить про існування інших цілей (окрім економії на витратах) участі підприємства у аутсорсинговому співробітництві. Негативні зміни у витратах підприємства (перевитрати) також є ефектом аутсорсингу, вплив якого на фінансові результати діяльності підприємства необхідно оцінювати.

Міжнародний характер діяльності підприємства створює додаткові можливості скорочення витрат при застосуванні аутсорсингу. Адже країни різняться між собою в економічному, політичному, правовому, культурному плані. Ці відмінності можуть знижувати або підвищувати витрати ведення підприємницької діяльності в кожній окремо взятій країні. Для підприємства, яке прагне вижити на конкурентному глобальному ринку, це означає, що воно може отримувати вигоди від розміщення кожного виду діяльності в тих країнах, де умови, в тому числі вартість факторів виробництва, найбільшою мірою сприяють виконанню конкретного виду діяльності. Підприємства, що враховують цю умову, отримують економію за рахунок місцевих переваг. Така економія виникає при передачі функцій виконання певних видів робіт аутсорсинговим компаніям, що працюють в оптимально підходящому для цього місці. Таким чином, більш успішно знижувати свої витрати має можливість підприємство, що розосереджує види діяльності по різних територіям з урахуванням місцевих переваг.

Іншим прямим ефектом аутсорсингу, який відображено на рис. 1, є зміна темпів виробничої діяльності підприємства. Така зміна не відбуватиметься або буде несуттєвою, якщо аутсорсинговій компанії передається бізнес-процес, який лише обслуговує основне виробництво, наприклад, ведення бухгалтерського обліку, юридичний супровід, маркетингові дослідження, управління персоналом, послуги колл-центру тощо. Однак якщо підприємство передає стороннім виконавцям певні частини або ланки свого основного виробничого процесу, то вплив аутсорсингової компанії на темпи виробництва підприємства-замовника можуть бути суттєвими і знайти відображення у фінансових результатах діяльності. Адже вузькоспеціалізовані компанії можуть виконувати бізнес-процеси не лише із нижчими затратами, але й швидшими темпами.

Нерідко основним мотивом застосування аутсорсингу стає бажання підприємства-замовника підвищити якість своєї продукції. Досягнути цього дозволяє передача підряднику тих виробничих функцій, які останній завдяки володінню передовими світовими виробничими технологіями та висококваліфікованими спеціалістами може виконувати якісніше. Зміна якісних характеристик продукції може дозволити підприємству-замовнику скоригувати її продажну ціну, що прямо вплине на фінансові результати діяльності через показник валового доходу. Крім того, зміна якості продукції матиме і опосередкований вплив на показники прибутку, адже і зміна характеристик продукції, і пов'язана із цим можлива зміна ціни її продажу знайдуть відображення у параметрах ринкового попиту. А це, в свою чергу, вплине на обсяги продажів товарів і, як наслідок, на фінансові результати підприємства. Таким чином, при зміні якості продукції в результаті застосування аутсорсингу важливим є дослідження впливу такої зміни на обсяги продажу підприємства із застосуванням методів кореляційно-регресійного аналізу або інших способів прогнозування. Це дозволить провести подальший розрахунок отриманого ефекту аутсорсингу у вигляді зміни фінансових результатів.

Ще один прямий результат застосування аутсорсингу розглядається у роботі А. Загороднього та Г. Партин. Як зазначають автори, приймаючи управлінське рішення щодо аутсорсингу, необхідно попри інші показники враховувати також втрачену вигоду. Наприклад, якщо підприємство передає підряднику певний бізнес-процес, то вивільнені активи воно може використати в інший спосіб, зокрема, здавати в оренду невикористовувані площі й отримувати за це плату [4, с. 96].

Окрім прямих результатів, застосування аутсорсингу супроводжується і супутніми наслідками, які безумовно знаходять своє відображення на фінансових показниках діяльності підприємства, однак для аналізування їх впливу більш прийнятними є методи експертної оцінки.

Серед супутніх результатів аутсорсингу можна назвати:

- зосередження уваги підприємства на основних видах діяльності. Аутсорсинг сприяє вивільненню ресурсів, часу та зусиль для цілей основного бізнесу, для стратегічних напрямків і питань.

- посилення стратегічної гнучкості підприємства. Сучасні ринки розвиваються швидкими темпами і в таких умовах аутсорсинг створює можливості швидкої адаптації до змін попиту. Важлива перевага закупівель деталей або всього продукту у незалежних підрядників полягає в тому, що підприємство може зберегти свою гнучкість, переключачи замовлення між постачальниками в залежності від обставин. Це особливо важливо в міжнародному підприємстві, де коливання валютних курсів та торговельні бар'єри можуть змінювати привабливість джерел поставок;

- отримання компенсацій. Аутсорсинг може допомогти підприємству отримати більше замовлень в країнах своїх підрядників. Так, Чарльз Гілл [2] у цьому контексті наводить такий приклад: перш ніж Air India зробить велике замовлення у Boeing, індійський уряд може попросити Boeing передати частину субпідрядних робіт індійським виробникам. Така практика набула поширення в міжнародному підприємстві;

- уникнення окремих ризиків, пов'язаних з іноземним інвестуванням. Для прикладу, застосування аутсорсингу може бути вигідним, якщо оптимальне місце для виробництва продукту асоціюється з політичними ризиками. В таких умовах прямі іноземні інвестиції з метою будівництва заводу для виготовлення цього продукту в такій країні роблять підприємство залежним від місцевої політичної ситуації. Підприємство може уникнути цих ризиків, роблячи закупівлі в незалежного підрядника в цій країні, що дозволяє зберегти можливість перейти на поставки з інших країн, якщо війна, революція або інші катаклізми вплинуть на привабливість країни як джерела постачання.

- поява нових ризиків. Аутсорсинг передбачає тісну взаємодію та взаємозалежність господарюючих суб'єктів, що зумовлює появу додаткових ризиків. Так, наприклад, якщо для успішного виконання певних виробничих процесів підприємству-замовнику доведеться поділитися із підрядником спеціальними технічними знаннями, які є надбанням самого підприємства, то виникає ризик їх розкриття та заволодіння ними конкурентами. Крім того, слід враховувати ризики зриву підрядником термінів виконання робіт, їх неналежної якості тощо.

Розглянуті вище сутність поняття економічної ефективності, а також зміст і способи оцінювання прямих та супутніх результатів аутсорсингового співробітництва дозволяють запропонувати порядок визначення рівня економічної ефективності аутсорсингу у вигляді:

$$E = \frac{\Delta Ef}{C} * K_1 * K_2 * \dots * K_n \quad (2)$$

де E – рівень економічної ефективності аутсорсингу, коеф.,

ΔEf - зміна фінансового результату від звичайної діяльності підприємства-замовника за аналізований період, спричинена прямими результатами його участі в аутсорсинговому співробітництві, гр. од.,

C – затрати підприємства-замовника на налагоджування, підтримування та розвиток аутсорсингової співпраці зі стороннім виконавцем бізнес-процесів за аналізований період, гр. од.,

$K_1 * K_2 * \dots * K_n$ - коригувальні коефіцієнти для оцінювання супутніх результатів аутсорсингу, коеф.

n – кількість оцінюваних супутніх результатів аутсорсингу, од.

Коригувальні коефіцієнти для оцінювання супутніх результатів аутсорсингу встановлюються на основі експертної думки в кожному окремому випадку аутсорсингу і можуть набувати значення $K > 1$ для результатів, що позитивно позначаються на ефективності співпраці із зовнішнім підрядником, і значення $K < 1$ для результатів негативного впливу.

Показник ефективності аутсорсингу дозволяє оцінити результативність співпраці підприємства-замовника з підрядником:

- на етапі здійснення такої співпраці з метою контролювання та регулювання процесу реалізації аутсорсингового проекту;
- на етапі завершення співпраці з метою оцінювання її наслідків та формулювання відповідних висновків;
- на етапі прийняття рішення щодо доцільності участі в аутсорсинговій формі співробітництва.

При цьому слід пам'ятати, що рішення про доцільність застосування аутсорсингу може ґрунтуватися не лише на показнику ефективності запланованої співпраці. Навіть при низькому очікуваному рівні ефективності аутсорсингу спонукати підприємство до налагодження того типу співпраці може відсутність власних потужностей та капіталу для їх створення, недостатня кваліфікація персоналу, нестача досвіду виконання окремих видів робіт тощо. Таким чином, питання доцільності та результативності застосування аутсорсингу має багатогранний характер і вимагає комплексного підходу до оцінювання.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Застосування аутсорсингу підприємствами здатне спричинити суттєвий вплив на його діяльність. Для того, щоб цей вплив мав позитивні наслідки, рішення про участь в аутсорсинговому співробітництві повинно бути належним чином обґрунтоване, зокрема, шляхом оцінювання рівня його економічної ефективності.

Перспективи подальших розробок авторів полягають у поглибленні досліджень в сфері організаційного та економічного механізмів аутсорсингової співпраці господарюючих суб'єктів.

Список літератури.

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009. 320 с.
2. Hill Charles W. L. International business: competing in the global marketplace/Charles W. L. Hill. 9th ed. New York: McGraw-Hill/Irvin, 2013. 748 p.
3. Супрун С.Д., Хачатрян В.В. Аутсорсинг у міжнародній діяльності підприємств: позитивні та негативні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С.283–289.
4. Загородній А. Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства. *Фінанси України*. 2009. № 9. С. 87-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2009_9_10.
5. Газуда Л. М., Салдан Ю. Т. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер. : Економіка. 2015. Вип. 2 (1). С. 124 - 128. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2(1)_23).
6. Лігоненко Л. О., Фролова Ю. Ю. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 6. С. 115-125.
7. Ляхович Г. І. Розрахунок ефективності бухгалтерського аутсорсингу. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2018. Вип. 1(39). С. 83–87.
8. Фролова В. Ю., Фролова Г. І. Ефективність використання аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 3. С. 60-63.
9. Логвінова О. П. Критерії обґрунтування проектів переходу підприємства на аутсорсинг. *Інноваційна економіка*. 2013. № 7. С. 64-67.
10. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансовий словник. 4-те вид. випр. та доп. К.: Т-во «Знання», КОО; Львів; Вид-во Львів. банківського ін-ту НБУ, 2002. 566 с.

References.

1. Anikin, B.A. and Rudaja, I.L. (2009), *Autsorsing i autstaffing: vysokie tehnologii menedzhmenta* [Outsourcing and outstaffing: high technology management], 2nd ed., INFRA-M, Moscow, Russia, p. 320.
2. Hill Charles W. L. International business: competing in the global marketplace/Charles W. L. Hill. 9th ed. New York: McGraw-Hill/Irvin, 2013. 748 p.
3. Suprun, S.D. and Khachatryan, V.V. (2016), "Outsourcing in international business activity: positive and negative aspects", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 3, pp.283–289.
4. Zahorodnii, A. H. and Partyn, H.O. (2009), "Outsourcing and its impact on enterprise costs. Finance of Ukraine", *Finansy Ukrainy*, vol. 9, pp. 87-97, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2009_9_10.
5. Hazuda, L. M. and Saldan, Yu. T. (2015), "Outsourcing as a tool for increasing the competitiveness of an enterprise", *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*. Ser. : Ekonomika, vol. 2 (1), pp. 124 - 128, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2(1)_23).
6. Lihonenko, L. O. and Frolova, Yu. Yu. (2005), "Outsourcing as a tool to optimize and improve business performance", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 6, pp. 115-125.
7. Liakhovych, H. I. (2018), "Accounting outsourcing efficiency calculation", *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 1(39), pp. 83–87.

8. Frolova, V. Yu. and Frolova, H. I. (2015), "Efficiency of outsourcing of business processes at the enterprise", *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 3, pp. 60-63.
9. Lohvinova, O. P. (2013), "Criteria for substantiation of outsourcing transition projects", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 7, pp. 64-67.
10. Zahorodnii, A. H. Vozniuk, H. L. and Smovzhenko T. S. (2002), *Finansovyi slovnyk* [Financial dictionary], 4th ed., T-vo «Znannia», KOO; Vyd-vo Lviv. bankivskoho in-tu NBU, Lviv, Ukraine, P. 566.

Стаття надійшла до редакції 30.11.2019 р.