

8. Шестаков И.В. Анализ подходов к формированию стратегии промышленных предприятий с учетом их инновационной активности / И.В. Шестаков // Современные технологии управления. Электронный научный журнал. 2012. № 11(23). URL: <http://sovman.ru/article/2305/>.
9. Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. / В.А. Дятлов, В.В. Травин. М.: Дело. 2003. Т. 1. 336 с.
10. Ярема Р.Т. Психотехнологія роботи з кадровим резервом на заміщення керівних посад в органах виконавчої влади / Р.Т. Ярема. // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2012. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2012\\_1\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_1_45).
11. Антоненко І.Ю. Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві / І.Ю. Антоненко // Управління розвитком. 2013. № 14. С. 122–124.
12. Демешкин Г.В. Основные аспекты формирования кадрового резерва / Г.В. Демешкин // Вестник Томского государственного университета. 2010. № 331. С. 132–134.
13. Толстоброва Н.А. Формирование кадрового резерва как способ управления профессиональным развитием в компании / Н.А. Толстоброва // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Серия: Социально-экономические науки. 2010. № 5. С. 90–100.

УДК: 658.3.07

**Петрик І.В.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри «Фінансів, банківської справи і страхування»  
Львівського університету бізнесу і права*

## ПОТРЕБА У ІНВЕСТИВАННЯ В АУТСОРСИНГ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Досліджено умови функціонування аутсорсингу бізнес-процесів. Охарактеризовані основні бізнес-моделі аутсорсингу бізнес-процесів. Виділено основні принципи аутсорсингу людських ресурсів. Проаналізовано значення інформаційних технологій та автоматизації процесів на підприємстві. Виділено основними причинами для інвестування аутсорсинг транспорту та складування.

**Ключові слова:** інвестування, аутсорсинг, бізнес-процеси, людські ресурси, транспорт, інформаційні технології.

### Петрик И.В. ПОТРЕБНОСТЬ В ИНВЕСТИРОВАНИИ В АУТСОРСИНГ ОСНОВНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Исследованы условия функционирования аутсорсинга бизнес-процессов. Охарактеризованы основные бизнес-модели аутсорсинга бизнес-процессов. Выделены основные принципы аутсорсинга человеческих ресурсов. Проанализировано значение информационных технологий и автоматизации процессов на предприятии. Выделены основными причинами для инвестирования аутсорсинг транспорта и складирования.

**Ключевые слова:** инвестирование, аутсорсинг, бизнес-процессы, человеческие ресурсы, транспорт, информационные технологии.

### Petryk I.V. REQUIREMENTS FOR INVESTMENT IN OUTSOURCING OF MAIN BUSINESS PROCESSES

The conditions of operation of outsourcing of business processes are investigated. The main business models of outsourcing of business processes are described. The basic principles of outsourcing of human resources are highlighted. The importance of information technology and process automation in the enterprise is analyzed. The main reasons for investing in transport outsourcing and warehousing are highlighted.

**Key words:** investment, outsourcing, business processes, human resources, transport, information technologies.

**Постановка проблеми.** Потреба у наданні послуг сторонніми особами, якими є аутсорсери, потребує інвестування у ці відносини. Інвесторами можуть бути треті сторони, котрі не беруть участі безпосередньо в аутсорсингу, самі аутсорсери для розвитку власного бізнесу чи користувачі аутсорсингових послуг для отримання більш якісних і кваліфікованих послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання інвестування аутсорсингу досліджували такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Є.В. Крикавський [6], О.А. Похильченко [1], М.А. Окландер [4], А.О. Старостіна [5], О.Є Шандрівська [7], Л.М. Малярець [8], J. Witkowski [2] та інші. Проте доцільний вибір аутсорсера для проведення навчання та підвищення кваліфікації, транспорту чи складських приміщень, а також бізнес-процесів загалом ще має багато недосліджених аспектів.

**Постановка завдання.** У статті досліджено основні критерії вибору аутсорсингу та потреби інвестування у них для бізнес-процесів, транспорту та складських приміщень, а також інформаційних технологій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інвестування в аутсорсинг можна узагальнити як інвес-

тування у аутсорсинг бізнес-процесів. Аутсорсинг бізнес-процесів – це метод субпідрядних операцій, пов'язаних із бізнесом, які зазвичай не пов'язані з основним бізнесом компанії, для третьої сторони. Це означає, що фірма наймає когось іншого для обслуговування процесів та дій, які не обов'язково потребують внутрішнього вирішення, таких як HR, служба підтримки клієнтів, бухгалтерський облік та багато інших. Аутсорсинг бізнес-процесів охоплює процеси, пов'язані також із внутрішніми бізнес-функціями (кадрові процеси, фінанси, бухгалтерія тощо), а також фронт-офіс та обслуговування клієнтів (служба підтримки клієнтів, контактний центр тощо).

Однією з найважливіших причин, чому компанії вибирають аутсорсинг своїх бізнес-процесів – це гнучкість, яку вони надають (з погляду витрат і часу). Коли йдеться про гнучкість у витратах, процеси, що передаються стороннім організаціям, дають змогу компаніям мати субпідрядників, які працюють під опікою, для конкретних процесів, а не мають внутрішнього працівника, відповідального за ці процеси. Це особливо корисно, коли йдеться про сезонні процеси, які мають різний попит протягом усього часу [1, с. 115–118].

Приймаючи цю структуру змінної вартості, компанії можуть швидко реагувати, коли необхідними є зміни в потужності, а також зменшити потребу інвестування в активи. Інша дуже важлива причина, чому компанії вибирають аутсорсинг певних процесів, полягає в тому, що, найнявши когось іншого, щоб піклуватися про паралельні процеси, вони можуть зосередитися на своїх основних компетенціях. Завдяки аутсорсингу бізнес-процесів штатні працівники можуть вільно інвестувати весь свій час і енергію в розвиток основного бізнесу компанії та підвищення конкурентоспроможності продукту чи послуги.

Аутсорсинг також дуже корисний для збільшення швидкості бізнес-процесів. Шляхом субпідрядів сторонніх постачальників послуг компанії можуть збільшити швидкість декількох бізнес-процесів.

Аутсорсинг бізнес-процесів дає змогу компаніям зростати швидше, усуваючи обмеження, пов'язані з потребою великої команди працівників, що мають охоплювати усі процеси (і, отже, витрачаючи багато коштів та часу на людей та обладнання).

Аутсорсинг бізнес-процесів має п'ять бізнес-моделей, в які варто інвестувати:

1. Глобальна модель доставки. Поєднує в собі внутрішні, зовнішні, місцеві та офшорні ресурси. Великі багатонаціональні аутсорсингові постачальники послуг пропонують цю модель, коли робота може бути передана в те місце, де оптимальна вартість і продуктивність праці відповідають заздалегідь визначеним стандартам продуктивності. У разі проблем у певному регіоні робота може бути негайно переведена в інший регіон, щоб забезпечити безперервний бізнес-процес [2, с. 69–75].

2. Гібридна модель, або подвійна модель. Використовує ефективні місцеві та офшорні ресурси, щоб досягти результатів для клієнтів за зниженими витратами. Клієнти беруть участь у цьому процесі, оскільки команда офшорного постачальника працює на місці разом із командою клієнта, щоб виконувати близько 20% роботи, тоді як місцева команда виконує 80% роботи на офшорах, щоб використовувати переваги витрат, робочої сили та часової зони аутсорсингу.

3. Офшорна багаторесурсна модель, або модель-концентратор. Використовує кілька офшорних постачальників для компенсації ризику єдиного монопольного постачальника. Користувачі цієї моделі, як правило, мають власні офшорні операції, а також трьох або більше постачальників послуг з аутсорсингу партнерів, з якими вони співпрацюють. Партнери отримують тренінг про те, як аутсорсингова компанія експлуатує свій робочий процес всередині своєї фірми, а потім застосовує своє навчання разом із замовником.

4. Побудова – експлуатація – передача, або модель ВОР (build-operate-transfer). Партнери-клієнти з офшорною компанією створюють та експлуатують іноземну аутсорсингову дочірню компанію з можливістю передачі права власності назад клієнтській компанії після певного періоду часу. Ризики створення аутсорсингової дочірньої компанії в іноземній країні повністю покривається компанією-партнером, яка піклується про витрати та власність на нове підприємство до того моменту, коли клієнт вирішить його прийняти.

5. Глобальна модель спільних послуг. Глобальні центри спільного обслуговування, які також називаються офшорними підрозділами,

що займаються сервісом, або центрами з обмеженими можливостями, створюють величезні послуги, що надходять із внутрішніх ресурсів службової діяльності компанії. Вони також заповнюють ринки своїми послугами. Ці центри можуть працювати як самостійні підприємства та мати переваги подібної корпоративної культури, з меншою кількістю контрольних питань, які постають перед третіми сторонами [3, с. 105–118].

На рисунку 1 наведені основні галузі, в які варто інвестувати передусім.

Найбільших інвестицій потребує аутсорсинг людських ресурсів. Саме кваліфіковані працівники створюють додаткову вартість для бізнесу. Другою важливою галуззю є інформаційні технології. Сьогодні це провідна і допоміжна сфера, що прискорює й удосконалює діяльність підприємств. Інвестування в основні засоби є іншим важливим складником, який забезпечує рух чи відтворення бізнес-процесів. Вони включають у себе транспорт, склади, виробничі приміщення, інфраструктура.

Інвестування у відносини аутсорсингу, а саме у підвищення кваліфікації працівників або навчання їх новим знанням, дуже важливе й актуальне сьогодні. Такого роду навчання є більш економічно ефективним у довгостроковій перспективі для підприємств, для розвитку свого персоналу, ніж наймання нових членів команди.

Професійні організації-роботодавці, що забезпечують HR-функції, являються аутсорсерами для інших фірм. Вони можуть інтегрувати управління заробітної плати, складати договори співпраці, пов'язані з цим пільги та послуги роботодавців в єдине ціле рішення.

Вибір найкращого зовнішнього тренера потребує оцінки. Для цього можна створити комітет з оцінки, який допоможе досліджувати та вибирати спікерів. Потрібно оцінити таку інформацію:

- скільки разів на рік кожен претендент проводить публічні тренінги?
- скільки разів вони спілкувалися з аудиторією у конкретній галузі, що нас цікавить?
- чи є у них портфоліо з відеозразками своєї роботи?
- чи опублікували вони статті чи книги на цю тему?

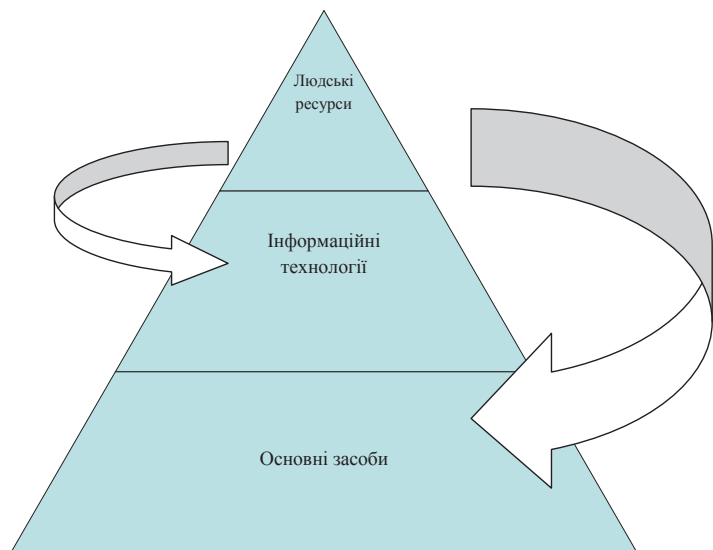


Рис. 1. Основні галузі інвестування

Джерело: опрацьовано на основі [4, с. 125–134]

– чи є вони членами професійної підготовки та / або галузевих організацій?

– що попередні клієнти говорять про них?

– чи спікера запрошували ще раз?

– чи спікер представив попереднє опитування?

– яка інформація у їхній пропозиції? Варто ретельно прочитати рекламні матеріали, оскільки спікери часто пропонують свої найкращі поради у своїх портфелях. Якщо ця інформація вже відома, то спікер не використовує найновішу інформацію чи власні розробки [5, с. 64–68].

Відправка співробітників на конференції та семінари може стати відмінним способом для них вивчити нову інформацію, а також з'ясувати, що співробітники в інших організаціях думають і роблять. Очевидними недоліками є вартість і час відлучення від роботи. Але часто, особливо коли в роботі беруть участь лише кілька працівників, а в цій сфері у них відсутній власний досвід, переваги конференцій та семінарів цілком окупляються.

Вибираючи, які конференції слід відвідати, треба розглянути:

– хто надає або спонсорує подію?

– наскільки предмет конференції важливий і корисний для компанії?

– кваліфікація спікерів та виступаючих;

– які сертифікати будуть видані на конференції або семінари?

– чи це нова конференція чи щорічна галузева подія?

– кількість учасників, які візьмуть участь (чи це буде хорошим шансом для створення мережі)?

– місце та вартість події, наприклад, якщо це багатоденна подія, то чи можна бути присутніми (або мати участь у тренінгу) лише в той день, коли сеанси найбільш релевантні компанії.

Зі стрімким розвитком інформаційних технологій все більше інвестицій вкладається в розвиток ІТ-аутсорсингу. Аутсорсинг перетворює фіксовані витрати на ІТ на змінні витрати і дає змогу ефективно витратити бюджет. Іншими словами, фірма сплачує лише за те, що використовує, і тоді, коли це потрібно.

Прийом та навчання ІТ-персоналу може бути дуже дорогим, і тимчасові працівники не завжди відповідають очікуванням. Аутсорсинг дає змогу зосередити свої людські ресурси там, де вони найбільше потрібні.

Незвичні проблеми, з якими зустрічаються компанії, потребують рішень, з якими фахівці аутсорсингової ІТ-фірми стикаються щодня і вирішують їх легко. Внутрішній інформаційний фахівець керує ізольованим існуванням інформаційної системи фірми без зовнішнього втручання у роботу фірми.

Фірми, які використовують аутсорсера у виконанні всіх ІТ-процесів, що проходять внутрішньо, можуть мати набагато більше часу на дослідження, розроблення та реалізацію основної роботи, що збільшує продуктивність і в кінцевому рахунку передається клієнтам [6, с. 123–134].

Правильно вибрана аутсорсингова фірма має ресурси, щоб розпочати нові проекти, пов'язані з ІТ-послугами відразу. Ведення одного і того самого проекту власноруч може тривати кілька тижнів або місяців, що потребує наймання чи навчання фахівців та забезпечення необхідної підтримки. Тому аутсорсингові ІТ-компанії принесуть багаторічний досвід, заощаджуючи час та гроші замовника.

Підприємства мають обмежені ресурси, і кожен менеджер має обмежений час і засоби. Аутсорсинг

може допомогти бізнесу залишатися зосередженим на основному бізнесі, а не відволікатися на складні ІТ-рішення.

Кожне підприємницьке інвестування несе певний ризик. Ринки, конкуренція, державне регулювання, фінансові умови та технології змінюються дуже швидко. Аутсорсингові постачальники беруть на себе та керують більшою частиною цього ризику, маючи певні галузеві знання та дотримуючись законодавчих вимог та вимог безпеки. Вони, як правило, набагато краще вирішують, як уникати ризику у своїх галузях експертизи [7, с. 56–61].

Більшість малих підприємств не можуть дозволити собі відповідати внутрішнім службам підтримки, які підтримують великі компанії. Аутсорсинг може допомогти невеликим компаніям діяти краще, надаючи їм доступ до подібної технології та досвіду, якими користуються великі компанії. Незалежна сторона, керована структура витрат та економія масштабу може надати компанії конкурентну перевагу.

Інвестування в автоматизацію управління відносинами з працівниками має переваги над застарілими методами «паперової» роботи, що приводить до помилок. Щоб їх уникнути і тим самим зменшити непотрібні витрати потрібно:

– визначити процеси, що підлягають автоматизації; оцінити процеси, що виконуються традиційним «паперовим» методом, та процеси, що необхідно автоматизувати. Розглянути всі необхідні для цього внутрішні та зовнішні ресурси;

– переглянути процеси, що планується автоматизувати, і, якщо необхідно, переробити їх. Не варто автоматизувати погано виконаний процес, оскільки технологія просто удосконалив неефективний чи помилковий процес, що буде лишньою тратою грошей та часу. Варто збалансувати кількість автоматизованих процесів, процесів, що виконуються людьми, та технологій, що використовуються для досягнення найкращих результатів;

– оцінити зростання кількості працівників протягом найближчих кількох років та додаткових кадрових ресурсів та ІТ-персоналу, необхідних для підтримки автоматизованих процесів;

– дослідити системні параметри постачальників послуг. Розглянути різні варіанти та комбінації, в тому числі внутрішні системи підприємства, веб-служби електронної пошти, механізми аутсорсингу та, можливо, інші внутрішні альтернативи;

– оцінити витрати на ліцензування програмного забезпечення, установку, навчання персоналу, технічне обслуговування, підтримку ІТ, служби технічної підтримки та оновлення;

– оцінити заощадження, що виникнуть. Потрібно порівняти загальні витрати на впровадження та підтримку нових систем та зменшення витрат на людські ресурси і вдосконалення бізнес-функцій.

Багато підприємств визначили, що вхідний і вихідний транспорт та складські чи інші орендовані об'єкти є послідовними процесами у їх бізнес-процесах, а не фундаментальними або основними процесами для бізнесу. Тому інвестування у ці супровідні процеси відіграє важливу роль. Це стимулює зростання сторонньої аутсорсингової галузі та розширення кількості постачальників логістичних послуг.

Постачальники логістичних послуг починали працювати як транспортні компанії, а з часом урізноманітнили свої послуги, щоби брати участь у контрактній складській логістиці, експедируванні вантажів, та пропонують багато інших послуг, що створюють



додаткову вартість. У світовому масштабі є тисячі провайдерів, які інвестують у надання сторонніх послуг, однак для їх успішного розвитку потрібно мати великі можливості, мережі, системи та інфраструктуру, необхідні для багатогранних клієнтів.

Вибір того, який провайдер використовувати, як правило, залежить від локального та/або міжнародного масштабу клієнтів та відповідності розміру та географічному поширенню аутсорсера логістичних послуг.

Складські приміщення та транспортні засоби дороги для самостійного придбання, тому ці гроші можуть бути вкладені в основний бізнес фірми, а аутсорсінгова фірма займеться поточними витратами. Існує тенденція, що фірми вилучають складські активи з балансу, а також прямиї капітал, отриманий від продажу активів до оборотних коштів та інвестицій основних активів. Тому, вибираючи аутсорсинг, фірми можуть перенести всі витрати на розподіл до свого рахунку прибутків і збитків.

З появою електронної комерції, зростаючої глобалізації та раціоналізації галузей промисловості ринок вимагає швидких, гнучких та ефективних ланцюгів поставок. Разом із коротшими горизонтами стратегічного планування використання логістичних послуг дає фірмам можливість гнучко розширювати або змінювати свої методи діяльності на ринку, а потрібні обсяги роботи обробляються швидше. Підприємства, як правило, обговорюють короткострокові чи середньострокові угоди з аутсорсерами, оскільки неможливо швидко реагувати на зміни ринку, якщо існує повністю належна або орендована мережа складських та транспортних активів.

Фірми заощаджують кошти за допомогою аутсорсингу складських приміщень та транспорту. Вони можуть досягти заощаджень протягом певного періоду часу, наприклад, 3–5 років. Логістичні фірми розвивають купівельну спроможність клієнтів та надають дисконтні ставки співпраці з транспортними субпідрядниками та іншими постачальниками. Часто існують великі розбіжності між витратами постачальника логістичних послуг та їхніми клієнтами. Фірми прагнуть до фінансових заощаджень після аутсорсингу, що переважно справджується. Як правило, компанії витрачають на 15–20% більше, ніж становлять їх поточні витрати на аутсорсинг. Вартість є критичним фактором під час оцінки ціннісних пропозицій потенційних постачальників, котрі виконують поточну роботу та мають вплив на вартість кінцевого продукту. Таким чином, вартість також є підставою для аутсорсингу і є засобом, який допомагає прийняти рішення про те, як користуватися зовнішнім ресурсом.

Багато компаній не хочуть виділяти багато грошей та людських ресурсів для складування та транспортування. Аутсорсери таких послуг мають більший досвід у тонкощах ланцюга поставок цих послуг. Їх досвід та знання галузі є наймовірно корисними. Переваги включають високий рівень обслуговування, зниження рівня виконання, кращий час обігу та підготовлений персонал. Ланцюг поставок може мати надзвичайно важливі основні завдання, тому краще

дозволити фахівцям зайнятися поточними завданнями [8, с. 176–181].

Наявність власних складських приміщень чи транспортних засобів потребує постійного обслуговування та контролю, що потребує від фірми додаткових коштів і часу. Аутсорсинг орендованого фірмою складу чи транспорту дає змогу сконцентруватися на розвитку бізнесу, оскільки аутсорсер сам обслуговує їх. Також це вигідно, коли фірма потребує сезонної чи тимчасової оренди, тоді не треба хвилюватися про обслуговування приміщень чи транспорту під час цих простоїв. У цьому разі фірмі не доведеться переміщати продукцію або звільнювати співробітників. Експерт із складу може використовувати фіксовані витрати, пов'язані з управлінням об'єктом декількома клієнтами.

**Висновки.** Якщо фірма розташована в тій місцевості, яка не є легкодоступною, спроба організувати пересування товару в ланцюгу поставок може бути проблемою. Більшість аутсорсерів транспорту чи орендованих приміщень розташовані поруч із основними магістралями, залізницями та портами. Це дає можливість замовнику заощадити час і витрати на доставку та паливо.

Звертаючись до послуг аутсорсерів, фірми отримують доступ до найновішого програмного забезпечення для управління транспортним і складським обладнанням для забезпечення кращого функціонування ланцюга поставок та управління логістикою. Клієнти отримують вигоду, не потребуючи інвестування для відстеження новітніх комп'ютерних систем та програмного забезпечення, а також мають доступ до інформації про бізнес-процеси та поставання протягом 24 годин.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Крикавський Є.В. Концепція кластера у формуванні потенціалу конкурентоздатності дерево-обробних підприємств: монографія / Є.В. Крикавський, О.А. Похильченко. Львів: Видавництво Львівська Політехніка, 2012. 352 с.
2. Witkowski J. Zarządzanie łańcuchem dostaw. Konceptje, procedury, doświadczenia // Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa, 2010 s. 69–75
3. Krykavskyy Y. In search of ways for the improvement of the existing supply chains / Y. Krykavskyy, E. Pokhylchenko // Current problems in management. University of Bielsko-Biala Press. Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej. 2017. P. 105–118.
4. Oklander M. Methodological approaches to logistic risk assessment / In book.: Innovativeness and entrepreneurship: monograph / M. Oklander, D. Yashkin; edited by Ewa Bojar and Korneliusz Pylak. Lublin: Politechnika Lubelska, 2014. P. 125–134.
5. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект. [Текст]: – К., М.: СПб: Видавничий дім «Вільямс», 2016 262 с.
6. Крикавський Є.В. Маркетингові дослідження [Текст]:/ Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, О.Б. Мних, О.А. Сорока. Львів: НУ «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2014. 288 с.
7. Логістичний менеджмент [Текст]: практикум / О.Є. Шандрівська, В.В. Куязк, Н.І. Хтей; за наук. ред. Є.В. Крикавського; Нац. ун-т. «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. 191 с.
8. Малярець Л.М. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства. Монографія [Текст]:/ Л.М. Малярець, Г.Л. Матвієнко-Біляєва. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 227 с.