

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

НА ТЕМУ

«ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконав: студент 2 курсу,
групи ПТБД-21 (ст)
Спеціальності
076 Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність
Халявка Павло Юрійович

Керівник
кандидат економічних наук, доцент
кафедри фінансів
Кохан Ірина Василівна

Рецензент
кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту і маркетингу
Шурпа Світлана Ярославівна

Івано-Франківськ – 2024

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет економічний

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

Освітній рівень перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

(підпис)

проф Пилипів Н.І.

(прізвище, ініціали)

“30” листопада 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Халявці Павлові Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Обґрунтування доцільності використання аутсорсингу на підприємстві»

керівник роботи

Кохан Ірина Василівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені протоколом вченої ради економічного факультету № 7 від 25.10.2023 р.

уточнено тему і призначено рецензентів протоколом вченої ради економічного факультету № 3 від 20.05.2024 р.

2. Строк подання студентом роботи за 10 днів до захисту.

3. Вихідні дані до роботи: статистичні дані, відкриті дані, інформація з інтернет-ресурсів, офіційних сайтів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- описати теоретичні основи застосування аутсорсингу;
- проаналізувати діяльність підприємства та ідентифікувати ключові процеси, в яких може бути використаний аутсорсинг (на прикладі ТОВ «МСП Інтернешнл»);
- розробити стратегію використання аутсорсингу на ТОВ «МСП Інтернешнл»;
- розглянути аспекти охорони праці при впровадженні та використанні аутсорсингу на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу
таблиці, рисунки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Кохан І. В., доцент кафедри фінансів		
Розділ 2	Кохан І. В., доцент кафедри фінансів		
Розділ 3	Кохан І. В., доцент кафедри фінансів		
Розділ 4	Кохан І. В., доцент кафедри фінансів		

7. Дата видачі завдання 30.11.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи; складання списку літератури за останні п'ять років	до 08 грудня 2023 р.	
2.	Складання плану кваліфікаційної роботи	до 22 грудня 2023 р.	
3.	Надання плану кваліфікаційної роботи та списку джерел інформації для погодження керівнику	до 12 січня 2024 р.	
4.	Написання першого розділу	до 09 лютого 2024 р.	
5.	Написання другого розділу	до 08 березня 2024 р.	
6.	Написання третього розділу	до 05 квітня 2024 р.	
7.	Написання четвертого розділу	до 03 травня 2024 р.	
8.	Написання вступу, висновків	до 17 травня 2024 р.	
9.	Попередній захист матеріалів роботи на засіданні кафедри	до 16 травня 2024 р.	
10.	Виправлення зауважень консультантів роботи	до 23 травня 2024 р.	
11.	Передача електронних версій кваліфікаційних робіт на оцінку рівня унікальності, отримання відгуку керівника та рецензента	за 20 днів до захисту	
12.	Подача кваліфікаційної роботи на кафедру	за 10 днів до захисту	
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи	Відповідно до розкладу роботи ЕК	

Студент _____ Халявка П.Ю.

Керівник роботи _____ Кохан І.В.

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

ВІДГУК

*Наукового керівника, доцента, кандидата економічних наук
Кохан Ірини Василівни
на кваліфікаційну роботу студента 2-го курсу групи ПТБД -21 (ст).
Халявки Павла Юрійовича
на тему: «Обґрунтування доцільності використання аутсорсингу на
підприємстві»*

Актуальність теми. Усвідомлення важливості та потенційних переваг використання аутсорсингу на підприємствах у сучасних умовах глобалізації та конкуренції на ринку. Швидкі зміни у технологіях, вимоги споживачів та стрімкий розвиток ринкових тенденцій ставлять перед підприємствами виклики, які вони повинні вирішувати для забезпечення свого конкурентного становища. У цьому контексті використання аутсорсингу, як стратегічного інструменту, може стати важливим рішенням для оптимізації бізнес-процесів, зниження витрат та підвищення якості продукції або послуг.

Мета дослідження. Мета дослідження полягає в ретельному аналізі та обґрунтуванні доцільності впровадження аутсорсингу на підприємстві з урахуванням його потенційних переваг та ризиків. Дослідження спрямоване на виявлення конкретних областей або функцій, які можуть бути ефективно аутсорсовані, визначення критеріїв вибору партнерів з аутсорсингу, аналіз можливих впливів на діяльність підприємства та розробку стратегії впровадження аутсорсингу з метою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження вибране ТОВ «МСП Інтернешнл» (м. Харків).

У першому розділі «Обґрунтування доцільності використання аутсорсингу на підприємстві» досліджується принципи використання аутсорсингу на підприємстві: сутність, види та взаємозв'язок, історія розвитку та становлення

поняття аутсорсингу, а також основні переваги та недоліки використання аутсорсингу на підприємстві.

У другому розділі «Обґрунтування доцільності використання аутсорсингу на підприємстві» охарактеризували аналіз діяльності підприємства та ідентифікація ключових особливостей, в яких може бути використаних аутсорсинг. Також подано оцінку діяльності ТОВ «МСП Інтернешнл», яке спеціалізується на наданні послуг в сфері захисту прав інтелектуальної власності.

У третьому розділі «Обґрунтування доцільності використання аутсорсингу на підприємстві» описана розробка стратегії використання аутсорсингу.

У четвертому розділі «Охорона праці» було розглянуто важливі аспекти забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Дотримання норм та стандартів охорони праці сприяє зниженню виробничих ризиків та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості впровадження запропонованих заходів для покращення ефективності бізнес-процесів на обраному підприємстві, зокрема, зниження витрат та підвищення якості продукції або послуг.

Реалізація результатів дослідження: Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «МСП Інтернешнл» для вдосконалення політики використання аутсорсингу та впровадження нових методів аутсорсингу, що підвищить показники та забезпечить розвиток компанії.

Недоліки: До недоліків роботи можна віднести недостатню увагу до дослідження методів контролю за реалізацією аутсорсингових проектів.

Загальний висновок: Кваліфікаційна робота Халявки Павла Юрійовича на тему «Обґрунтування доцільності використання аутсорсингу на підприємстві» є завершеним, самостійно проведеним науковим дослідженням, за змістом та оформленням відповідає вимогам МОН України, а її автор заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавр з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Оцінка: заслуговує оцінки “відмінно”.

Загальна оцінка кваліфікаційної роботи та висновки щодо рекомендації до захисту в ЕК.

Науковий керівник к.е.н., доцент Кохан І.В. _____

(посада, місце роботи)

(ініціали, прізвище)

(підпис)

“ ____ ” _____ 20 ____ р

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

РЕЦЕНЗІЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

бакалавра *другого* курсу групи ПТБД-21 (ст)

Халявки Павла Юрійовича

на тему: *«Обґрунтування доцільності використання аутсорсингу на підприємстві»*

Особливо зараз в кризових економічних умовах актуальним є вивчення питань впровадження аутсорсингу на підприємствах та його доцільності з метою покращення та налагодження бізнес-процесів.

Актуальність теми роботи підтверджується зростанням популярності аутсорсингу в сучасному бізнесі. Підприємства стикаються з різноманітними викликами, і аутсорсинг може бути ефективним рішенням для вирішення багатьох з них.

Дипломна робота на тему «Обґрунтування доцільності використання аутсорсингу на підприємстві», виконана студентом спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» Халявки П.Ю., є комплексним дослідженням актуальної проблематики застосування аутсорсингу в умовах сучасної економіки. Дослідження обґрунтовує доцільність його використання, що є важливим для підтримки конкурентоспроможності підприємств.

У дипломній роботі досліджено сутність аутсорсингу та його взаємозв'язок зі шляхами розвитку й управління малими підприємствами, а також провів аналіз стану, складу, структури та динаміки впровадження аутсорсингу, вказавши при цьому пріоритети для вдосконалення та розвитку малого підприємства. Реалізація поданих пропозицій та рекомендацій дозволить поліпшити процес планування та розвитку з метою максимізації прибутку на досліджуваному підприємстві.

В цілому робота виконана згідно з вимогами щодо написання бакалаврських робіт, має послідовний і логічний характер викладу і є логічно завершеним дослідженням та рекомендується до захисту.

Науковий рівень бакалаврської роботи за змістом та оформленням відповідає критеріям та вимогам, встановлених до робіт даного рівня, що дає підстави рекомендувати бакалаврську роботу Халявки Павла Юрійовича «Обґрунтування доцільності використання аутсорсингу на підприємстві» до захисту з позитивною оцінкою.

К.е.н., доцент
кафедри фінансів

С.Я. Шурпа

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	9
ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 ПРИНЦИПИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ВЗАЄМОЗВ’ЯЗОК.....	13
1.1. Історія розвитку та становлення поняття аутсорсингу.....	13
1.2. Принципи та види аутсорсингу.....	19
1.3. Основні переваги та недоліки використання аутсорсингу на підприємстві..	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
2.1. Оцінка внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства.....	28
2.2. Ідентифікація ключових особливостей, в яких може бути використаних аутсорсинг.....	32
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ.....	39
3.1. Визначення стратегічних цілей та завдань впровадження аутсорсингу.....	39
3.2. Принципи вибору партнерів з аутсорсингу та укладання договорів.....	45
3.3. Характеристика системи контролю за реалізацією аутсорсингових проектів	63
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ.....	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АК - Аутсорсингова компанія

ПП - Підприємство-клієнт

ВМ - Вартість аутсорсингу на одиницю продукції/послуги

СП - Ступінь задоволення клієнтів

ПВ - Переваги від аутсорсингу

НР - Негативні наслідки аутсорсингу

РК - Ризики аутсорсингу

ЕФ - Ефективність аутсорсингових послуг

ПЗ - Перспективи застосування аутсорсингу

РЦ - Результати дослідження клієнтської реакції

КВ - Критичні вагомість

ОП - Обґрунтування практичності

ТД - Технічні деталі аутсорсингу

КА - Конкурентна аналітика

ЗП - Збільшення продуктивності

ОП - Обсяг послуг

ЗС - Зниження витрат

СТ - Стратегія впровадження

АН - Аналіз необхідності

ОК - Область застосування клієнтів

ВСТУП

Актуальність теми. Усвідомлення важливості та потенційних переваг використання аутсорсингу на підприємствах у сучасних умовах глобалізації та конкуренції на ринку є необхідним. Швидкі зміни у технологіях, вимоги споживачів та стрімкий розвиток ринкових тенденцій ставлять перед підприємствами виклики, які вони повинні вирішувати для забезпечення свого конкурентного становища. У цьому контексті використання аутсорсингу, як стратегічного інструменту, може стати важливим рішенням для оптимізації бізнес-процесів, зниження витрат та підвищення якості продукції або послуг.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження вибрано ТОВ «МСП Інтернешнл» (м. Харків).

Предметом дослідження є обґрунтування доцільності використання аутсорсингу на підприємстві.

Мета дослідження. Мета дослідження полягає в ретельному аналізі та обґрунтуванні доцільності впровадження аутсорсингу на підприємстві з урахуванням його потенційних переваг та ризиків. Дослідження спрямоване на виявлення конкретних областей або функцій, які можуть бути ефективно аутсорсовані, визначення критеріїв вибору партнерів з аутсорсингу, аналіз можливих впливів на діяльність підприємства та розробку стратегії впровадження аутсорсингу з метою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності.

Завдання дослідження:

1. Ретельний аналіз внутрішніх процесів підприємства з метою ідентифікації потенційних сфер для застосування аутсорсингу.
2. Вивчення ринку аутсорсингових послуг для вибору найбільш відповідних постачальників з урахуванням вимог та потреб підприємства.
3. Оцінка ефективності впровадження аутсорсингу на основі порівняльного аналізу витрат, якості послуг та підвищення продуктивності праці.
4. Визначення потенційних ризиків та шляхів їх запобігання при впровадженні аутсорсингу.

5. Формулювання рекомендацій щодо оптимального використання аутсорсингу на підприємстві з урахуванням специфіки його діяльності та конкретних цілей.

Стан наукової розробки: Проблеми сутності, завдань та ефективності аутсорсингу досліджували ряд вітчизняних та іноземних економістів, зокрема Ж. Л. Бравар, Р. Морган, Д. Дойл, Н. Чухрай, В. Лученко, А. Коптов, Т. Крилов та інші. Однак питання систематизації видів аутсорсингу, його впливу на витрати підприємства, можливості та перспективи застосування аутсорсингу з метою поліпшення результатів діяльності підприємств в Україні потребують подальшого вивчення.

Методи дослідження:

1. Аналіз літературних джерел та наукових публікацій з питань аутсорсингу для отримання теоретичних знань та усвідомлення поточного стану науки.

2. Моделювання та аналіз витрат та продуктивності в залежності від різних стратегій аутсорсингу для оцінки ефективності його впровадження.

3. Спостереження за практичними випадками впровадження аутсорсингу на підприємствах для виявлення успішних практик та найкращих стратегій.

4. Аналіз бази даних ТОВ «МСП Інтернешнл» з метою дослідження впровадженої системи аутсорсингу на підприємстві та визначення рекомендованих до інтегрування видів аутсорсингу.

Практичне значення: Результати дослідження можуть допомогти підприємствам знайти оптимальний спосіб використання аутсорсингу для збільшення продуктивності та ефективності виробничих процесів. Виявлення найбільш вигідних сфер для аутсорсингу дозволить підприємствам знизити витрати на виробництво чи надання послуг шляхом делегування певних функцій або процесів стороннім постачальникам. Використання аутсорсингу може дозволити підприємствам сконцентрувати свої ресурси та зусилля на основних аспектах бізнесу, покладаючи додаткові завдання на партнерів з аутсорсингу. Залучення зовнішніх спеціалістів через аутсорсинг може дозволити підприємствам отримати доступ до широкого спектру експертних знань та

досвіду в різних галузях. Використання аутсорсингу дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та адаптивними до змін у ринкових умовах, оскільки вони можуть легко адаптувати свою діяльність, залучаючи або припиняючи співпрацю з партнерами з аутсорсингу за потреби.

Отже, отримання конкретних рекомендацій та стратегій використання аутсорсингу на підприємстві може значно покращити їхню конкурентоспроможність та забезпечити успішну діяльність у сучасних умовах ринкової конкуренції.

Апробація результатів. _____

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається з переліку умовних скорочень, вступу, чотирьох розділів, восьми підрозділів, висновків та переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ПРИНЦИПИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК

1.1. Історія розвитку та становлення поняття аутсорсингу

Аутсорсинг – делегування бізнес процесів або завдань компанії іншим компаніям або виконавцям. Загалом, аутсорсинг використовують для зменшення витрат [17]. Історія розвитку поняття аутсорсингу має свої коріння у давні часи, але вона набула особливого значення в епоху глобалізації та розвитку інформаційних технологій. Перші відомі приклади аутсорсингу можна віднести до ремісничих майстерень середньовічної Європи, коли виробництво певних товарів замовляли іншим спеціалізованим майстрам для забезпечення якості та ефективності. Однак, справжній розквіт аутсорсингу настав в 20 столітті, особливо в галузі виробництва, коли компанії почали делегувати певні функції виробництва зовнішнім підрядникам для зниження витрат та підвищення ефективності [23].

З появою та розвитком інформаційних технологій аутсорсинг набув нового рівня значущості, перетворившись на широко використовувану стратегію управління бізнесом. Це дозволило компаніям зосередитися на своїх основних компетенціях та скористатися зовнішніми ресурсами для вирішення невідкладних завдань або спеціалізованих проектів, здійснювати розробку програмного забезпечення, технічну підтримку та інші послуги через зовнішніх постачальників, зменшуючи витрати та підвищуючи швидкість впровадження нових технологій.

Сьогодні аутсорсинг є невід'ємною складовою стратегії бізнесу для багатьох компаній у всьому світі. Він застосовується в різних галузях, від виробництва та логістики до бухгалтерських послуг та кадрового управління. Зростання конкуренції на ринку та постійні зміни у вимогах споживачів підштовхують компанії до використання аутсорсингу як засобу оптимізації бізнес-процесів та забезпечення конкурентних переваг.

На сьогоднішній день аутсорсинг є важливим стратегічним інструментом для багатьох підприємств у всьому світі. Він застосовується у різних сферах, включаючи ІТ, фінанси, бухгалтерію, маркетинг, логістику, виробництво та послуги клієнтам. Розвиток технологій, зокрема хмарних сервісів та цифровізація процесів, забезпечує подальший розвиток аутсорсингу та розширення його застосування в бізнесі (табл. 1.1). Хмарні сервіси - сервіси які надають послуги з розміщення інформації, програм, платформ на віддалених серверах.

Таблиця 1.1

Історія розвитку та становлення поняття аутсорсингу

Етап	Опис
Початок ХХ століття	Перші прояви аутсорсингу в промисловості, коли компанії почали передавати виробництво певних компонентів і послуг іншим фірмам.
1970-1980 роки	Початок широкого використання аутсорсингу в галузях, таких як виробництво, інформаційні технології, та послуги з обробки даних.
1990-2000 роки	Підйом аутсорсингу в глобальному масштабі, особливо у сферах програмного забезпечення, кадрового аутсорсингу та клієнтських послуг.
2000-ні	Інтенсивний розвиток аутсорсингу в різних галузях, включаючи ІТ, бізнес-процеси, фінанси, маркетинг і логістику.

Протягом років аутсорсинг став не лише стратегією зниження витрат, але й ефективним інструментом управління ризиками, підвищення якості послуг та концентрації на стратегічних аспектах бізнесу. Зростання конкуренції на ринку та швидка зміна технологій також сприяли розвитку аутсорсингу як стратегічного підходу до ведення бізнесу.

Відзначається, що сучасний аутсорсинг є важливим елементом глобальної економіки, який дозволяє компаніям зосередитися на своїх основних компетенціях та використовувати зовнішні ресурси для підтримки їхнього бізнесу.

У нових умовах, які склалися в результаті останніх подій, таких як пандемія та війна, ефективне ведення господарської діяльності стало ще більш актуальним завданням. Аутсорсинг, зокрема в сфері бухгалтерського обліку, стає невід'ємною

складовою стратегії багатьох підприємств у подоланні цих викликів та підвищенні їхньої конкурентоспроможності. Ця стратегія дозволяє компаніям зосередити свої ресурси на основних бізнес-процесах, підвищити якість обліково-аналітичного забезпечення та успішно вирішувати стратегічні завдання [26].

Аутсорсинг, як явище, зародився ще у середині 19-го століття у Великій Британії від потреби у вирішенні бізнес-процесів через систему прецедентного права. У той час виникли приватні юридичні контори, що надавали послуги фахівців для регулювання цих процесів. Згодом такі компанії, як «PricewaterhouseCoopers», «Deloitte», «Ernst & Young» та «KPMG», засновані на початку 20-го століття, стали великими гравцями у сфері аутсорсингу юридичної та бухгалтерської практики. Цей період відзначився швидким зростанням попиту на послуги цих фірм та встановленням аутсорсингу як звичайного підходу до ефективного ведення бізнесу. [44] Аутсорсинг як стратегія бізнесу виник у кінці 19-го століття, коли промислова революція змусила компанії шукати шляхи для збільшення ринків збуту і підвищення прибутків. Одним з найбільш відомих прикладів успішного використання аутсорсингу як стратегії бізнесу є боротьба між двома видатними менеджерами – Генрі Фордом і Альфредом Слоуном-молодшим, та компаніями, які вони очолювали, – Ford і General Motors, в галузі автомобільної промисловості. В 1921 році Альфред Слоун-молодший очолив компанію General Motors, яка перебувала на межі банкрутства. Він зміг вивести її з кризи та перемогти головного конкурента, компанію Ford, завдяки передачі певних процесів і ресурсів за рахунок аутсорсингу.

Боротьба між цими двома компаніями показала, що в умовах жорсткої конкуренції не варто сподіватися лише на власні ресурси. Ідею передачі певних процесів спеціалізованим організаціям підтримував і сам Генрі Форд, вважаючи, що якщо існують компанії, які можуть виконати роботу краще і дешевше, то це є більш доцільним варіантом. Таке винесення виробничих та управлінських функцій за межі компанії лежить в основі практики аутсорсингу. З 70-х років ХХ століття аутсорсинг став необхідною складовою організації виробничих процесів, особливо в автомобільній промисловості. Дослідження American Management

Association у 1997 році показало, що більшість промислових компаній вже передали на аутсорсинг хоча б один компонент свого виробничого процесу [20].

Аутсорсинг не обмежувався лише галуззю машинобудування. У Німеччині у 1960-1980 роках великі підприємства створювали центри обробки електронної інформації, що надавали відповідні послуги середнім і малим фірмам, які не мали власних технічних ресурсів. Наприкінці 1974 року обсяг діяльності таких центрів, кількість яких сягала близько 400, склав 1,4 мільярда німецьких марок [28].

У кінці ХХ століття провідне місце серед ІТ-аутсорсингових компаній належало IBM Global Services, підрозділу корпорації IBM, який у 1997 році мав обіг понад 25 мільярдів доларів і більше 10 000 співробітників у 160 країнах [21].

Незважаючи на успішне використання аутсорсингу, велика за розміром інтегрована фірма, що мала централізований операційний контроль, залишалася найпоширенішою бізнес-моделлю у ХХ столітті. Володіння всім ланцюжком виробництва, збуту і управління надавало більший контроль над доходами, оскільки не втручалися сторонні організації. У 1960-х роках стратегія ведення бізнесу зазнала змін: корпоративні бази поширилися, а використання переваг масштабного підприємництва зросло. Разом з цим розвиток інформаційних джерел та технологій спричинив швидкий розвиток аутсорсингу.

Тому розповсюдження аутсорсингу пов'язано з 60-тими роками ХХ століття. Саме у цей період було створено «Electronic Data System Corporation» (EDS). Офіційно аутсорсинг був ідентифікований як бізнес-стратегія у 1989 році, коли фірма «Eastman Kodak» найняла сторонні організації для запуску та супроводження власних систем обробки інформації. До 2001 року аутсорсинг означав лише передачу інформаційно-технологічних функцій на виконання зовнішнім підрядникам, а сьогодні це один із видів аутсорсингу - ІТ-аутсорсинг. До офіційного визнання аутсорсингу як бізнес-стратегії, підприємства покладалися на інші компанії виключно через брак внутрішніх навичок і компетенцій для виконання певних завдань. Звернення до іншого підприємства за допомогою було скоріше вимушеною дією, а не спланованим кроком підвищення конкурентоспроможності [21].

Наступним етапом розвитку аутсорсингу стала середина 1990-х років, коли він став інструментом реалізації політики економії коштів. Підприємства почали користуватися послугами інших компаній (як всередині країни, так і за її межами), навіть якщо вони могли виконати необхідні завдання самостійно, для підвищення ефективності та зменшення витрат. Саме завдяки цим своїм функціям, аутсорсинг продовжує набирати обертів у сучасному світі, допомагаючи компаніям підвищити конкурентоспроможність, отримати доступ до необхідних професійних ресурсів та оптимізувати власні витрати.

Сам термін «аутсорсинг» (англ. outsourcing) походить від англійських слів «outside resource using» – «використання зовнішніх ресурсів». У міжнародній бізнес-практиці він визначає послідовність організаційних рішень, суть яких полягає в передачі деяких, раніше самостійно реалізованих організацією функцій або видів діяльності зовнішній організації чи, як прийнято говорити, «третьій стороні».

Видатний внесок у формування теоретичних та практичних засад аутсорсингу зробили як закордонні, так і вітчизняні вчені, серед яких: Бравар Ж., Бурденко І., Гончар О., Дідух О., Загородній А., Зорій О., Кесарчук Г., Коваленко Т., Клементс С., Ляхович Г., Матвій І., Мікало О., Морган Р., Хейвуд Дж., Осадчий О., Партин Г., Поплюйко А., Семанюк В., Скакун Л., Чмут А. та інші. Науковці пропонували кілька підходів до трактування поняття "аутсорсинг": функціонально-орієнтований, коопераційний, інструментальний, інтегрований, управлінський, ситуаційний, комплексні [4].

Згідно з функціонально-орієнтованим підходом, що був представлений Хейвудом Дж., Перетяською А., Поплюйко О., Давидюком Т., Легоцькою Ю., Загороднім А.Г., Партином Г. тощо, аутсорсинг розглядається як процес передачі певних функцій компанії на виконання зовнішнім підрядникам з метою зменшення витрат [22].

У коопераційному підході (запропонованому Томасом Фрідманом) аутсорсинг розглядається як один з основних факторів, що визначають характер розвитку сучасної світової економіки.

Прихильники управлінського підходу, такі як Бравар Ж.-Л., Морган Р., Матвій І.Є., розглядають аутсорсинг як передачу бізнес-процесів на зовнішнє виконання, підкреслюючи його роль як моделі управління діяльністю компанії. Микало О., Дідух О. та інші вчені, які представляють інструментальний підхід, трактують аутсорсинг як засіб досягнення конкурентних переваг, пов'язаний, зокрема, із необхідністю сконцентрувати увагу на основних діяльностях.

Інтегрований підхід, розроблений Чмутом А.В., Осадчим О.Д., ґрунтується на розумінні аутсорсингу як процесу передачі внутрішніх функцій чи бізнес-процесів стороннім виконавцям [4].

Центральним аспектом ситуаційного підходу, який розглядає Поливан Л.А., є контекст, тобто конкретні обставини, що істотно впливають на підприємство у певний момент часу. Ситуаційний підхід сприяє оптимізації організації та управління в умовах невизначеності, забезпечуючи гнучкість та динамізм в управлінні підприємством та сприяючи його розвитку. Відзначають Зорій О. та Коваленко Т., що всі зазначені підходи доповнюють один одного, а отже, розглядають "аутсорсинг" як цілеспрямоване виділення окремих бізнес-процесів та їх передачу стороннім організаціям, які мають більше досвіду, знань та інструментів для їх виконання. Це дозволяє підприємству сконцентрувати всі свої ресурси на основних виді діяльності [27].

Згідно з українським законодавством, аутсорсинг – це угода, за якою замовник делегує виконання певних завдань, включаючи частину або всі виробничі процеси, а також послуги з підбору персоналу та допоміжні функції, підряднику.

Аутсорсинг як інструмент управління підприємством спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Це передбачає укладання контракту між замовником і аутсорсером для виконання останнім бізнес-функцій замовника за визначену плату. Це дозволяє замовнику сконцентруватися на стратегічно важливих функціях, уникнути додаткових витрат, збільшити прибутковість, зменшити кількість виконуваних функцій, звільнити співробітників та оптимізувати управлінську структуру. Фахівці провідних країн

світу зазначають, що використання аутсорсингу може знизити витрати на 30%, що збільшує прибутковість та конкурентоспроможність підприємства [23].

Згідно з класифікацією Інституту аутсорсингу (США), відрізняють ІТ-аутсорсинг та аутсорсинг бізнес-процесів. ІТ-аутсорсинг передбачає передачу підприємством певних функцій з управління й підтримки інформаційних ресурсів зовнішній спеціалізованій організації. У Західній Європі частка ІТ-аутсорсингу на ринку аутсорсингу становить 50%. Проте визначення обсягу українського ринку виявляється проблематичним через різноманітність послуг фрилансерів, дрібних аутсорсерів у регіональному масштабі та різноманітні стратегії часткового аутсорсингу.

Аутсорсинг бізнес-процесів передбачає делегування аутсорсеру низки не ключових бізнес-процесів підприємства, таких як маркетинг, управління персоналом, логістика, бухгалтерський облік тощо. Один з різновидів цього аутсорсингу - бухгалтерський облік, спрямований на організацію облікового забезпечення діяльності підприємства. Це означає винесення функцій, пов'язаних з організацією, веденням бухгалтерського обліку та складанням фінансової, статистичної, податкової звітності за межі компанії та їх передачу аутсорсеру [22].

Завдяки аутсорсингу бухгалтерських послуг, сучасні підприємства можуть звернутися до більш компетентних консалтингових та аудиторських компаній для виконання окремих завдань. Ці компанії можуть допомогти в управлінні фінансовою, управлінською та податковою обліком, виявленні можливостей підвищення конкурентоспроможності та мають кваліфікованих співробітників з відповідним досвідом. Це дозволяє підприємствам фокусуватися не лише на надійному відображенні господарських операцій, але й на пошуку можливостей для підвищення ефективності їх діяльності.

1.2. Принципи та види аутсорсингу

Існують кілька видів аутсорсингу бухгалтерського обліку, які відрізняються за обсягом та характером переданих функцій [29]:

- Бухгалтерське консультування: використовується для контролю діяльності бухгалтерів на підприємстві та при вирішенні проблемних питань, коли власні працівники не мають необхідних компетенцій.

- Вибірковий аутсорсинг: передбачає передачу окремих функцій бухгалтерської служби, таких як ведення кадрового обліку, нарахування заробітної плати, складання специфічних форм звітності, розрахунок амортизації основних засобів.

- Повний аутсорсинг: це повна передача ведення бухгалтерського обліку підприємства сторонній спеціалізованій організації, що характеризується відсутністю бухгалтерського штату у підприємства-замовника аутсорсингових послуг.

В науковій літературі існують різні підходи до класифікації аутсорсингу. Це різноманіття видів та класифікаційних ознак свідчить про значне поширення аутсорсингу у сучасних умовах.

Аналіз різних підходів до визначення поняття та класифікаційних ознак аутсорсингу бухгалтерського обліку виявляє наступні характеристики:

- Сприяння максимізації прибутку шляхом оптимізації витрат на утримання облікового апарату.

- Передача виконання облікових функцій досвідченим фахівцям.

- Ведення обліку аутсорсинговою компанією на основі укладеного договору, де гарантується відповідальність за якісне виконання облікових функцій аутсорсером.

- Зосередження уваги замовника аутсорсингу на виконанні основних бізнес-процесів.

- Можливість довготривалих відносин між замовником та аутсорсером.

- Перенесення відповідальності за недостовірність даних звітності підприємства на аутсорсингову компанію.

Згідно з даними рисунку 1.1, основною ознакою аутсорсингу є надання гарантій відповідальності та тривалого співробітництва з боку виконавця.



Рис. 1.1. Характерні риси аутсорсингу

Принципи та види аутсорсингу допомагають структурувати та організувати процеси цього виду бізнесу.

Принципи аутсорсингу включають:

1. Прозорість та відкритість: угоди між підприємством та аутсорсером мають бути прозорими та відкритими, щоб уникнути непорозумінь та конфліктів.
2. Гнучкість: угоди повинні бути гнучкими, щоб забезпечити адаптацію до змінних умов та потреб бізнесу [31].
3. Взаємовигідність: взаємовигідність між сторонами є ключовим принципом аутсорсингу. Обидві сторони повинні отримувати вигоди від угоди.
4. Захист конфіденційності та безпеки даних: забезпечення безпеки та конфіденційності даних є надзвичайно важливим аспектом аутсорсингових угод.
5. Ефективність та результативність: аутсорсингові угоди повинні бути спрямовані на досягнення конкретних цілей та результатів для обох сторін.

Щодо видів аутсорсингу, основні з них включають (таб. 1.2):

1. ІТ-аутсорсинг: делегування ІТ-послуг, таких як розробка програмного забезпечення, технічна підтримка, хмарні сервіси тощо.
2. Бізнес-процес-аутсорсинг (ВРО): делегування бізнес-процесів, таких як обробка даних, кадрове обслуговування, клієнтська підтримка тощо.

3. Процес-аутсорсинг: делегування конкретних процесів або завдань без використання зовнішнього підрядника в повному обсязі.

4. Функціональний аутсорсинг: делегування певних функцій, таких як бухгалтерський облік, маркетинг, юридичні послуги тощо.

Таблиця 1.2

Основні види аутсорсингу

Вид (форма) аутсорсингу	Характеристика
	Залежно від змісту
ІТ-аутсорсинг	Виконання процесів, пов'язаних з інформаційними технологіями, їх обслуговуванням, підтримкою (наприклад супровід, проектування мережевої інфраструктури, програмного забезпечення, систем, баз даних, веб-ресурсів, тощо).
Виробничий	Часткова або повна передача певного процесу або всього виробничого циклу відповідно компанії-аутсорсеру. Знижує собівартість продукції за рахунок професіоналізму компанії-аутсорсеру та дозволяє організаціям зосередити зусилля на розробці та вдосконаленні продукту, розвитку в інших напрямках.
Бізнес-процесів	Передача не основних бізнес-процесів, тобто певних функцій діяльності організації, як наприклад ведення бухгалтерського обліку, логістики, маркетингу, перекладу, охорони та безпеки, рекрутингу тощо)
Функціональний аутсорсинг	делегування певних функцій, таких як бухгалтерський облік, маркетинг, юридичні послуги тощо.
	Залежно від охоплення діяльності
Повний	Означає повну передачу інформаційних, виробничих, збутових, сервісних процесів та обов'язків компанії-аутсорсеру з повною відповідальністю за якість та виконання. Зумовлює певні переваги, а саме: зниження витрат, у тому числі управлінських, полегшує внутрішню систему організації та оптимізовує її.
Частковий	Передбачає виконання лише конкретної частини бізнес-процесу та передачу визначених функцій та обов'язків.
	Залежно від форми
Зовнішній	Передача процесу зовнішнім компаніям-аутсорсерам, не пов'язаним з організацією-замовником.
Внутрішній	Внутрішній перерозподіл процесів між працівниками з метою покращити контроль та якість кінцевого продукту або послуги.

Розуміння цих принципів та видів аутсорсингу допомагає підприємствам ефективно планувати, впроваджувати та керувати аутсорсинговими угодами для досягнення стратегічних цілей та забезпечення успішності бізнесу.

1.3. Основні переваги та недоліки використання аутсорсингу на підприємстві

Аутсорсинг сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній, які користуються ним. Тому, наприклад, аутсорсинг бухгалтерського обліку може бути вдалою стратегією для підприємства, допомагаючи зосередити власні зусилля на ключовій діяльності та збільшити прибуток. Аутсорсинг бухгалтерського обліку є одним з видів аутсорсингу бізнес-процесів та одним із методів бухгалтерського забезпечення діяльності підприємства. Це передбачає відокремлення функцій, пов'язаних з організацією, веденням бухгалтерського обліку та складанням звітності від внутрішнього управління підприємства і їх передачу для виконання зовнішньому підряднику [38].

На відміну від внутрішніх бухгалтерських служб, аутсорсинг бухгалтерських послуг є формою взаємодії, при якій зовнішня компанія вступає у робочі бізнес-процеси підприємства-замовника як цілісний функціональний підрозділ, залишаючись при цьому організаційно і юридично самостійною. Аутсорсинг бухгалтерських послуг – це послуга, яка дозволяє сучасним підприємствам здати виконання складних завдань більш кваліфікованим компаніям, які можуть допомогти у веденні бухгалтерського та податкового обліку, оцінці можливостей підвищення конкурентоспроможності підприємства. Такі завдання якісно виконують консалтингові та аудиторські компанії, співробітники яких постійно підвищують свою кваліфікацію не лише у напрямку фінансового, податкового та управлінського обліку, але й у економічному аналізі та фінансовому менеджменті. Це дозволяє не тільки зосередити увагу на достовірному відображенні фактів господарської діяльності компанії, але й знайти резерви підвищення ефективності її діяльності [36].

Компанії-аутсорсери, які спеціалізуються на наданні бухгалтерських послуг, мають більший досвід та володіють усіма бізнес-процесами в цій сфері. Тому вони здатні підвищити якість послуг, що надаються.

Це забезпечує одночасну підтримку фахівців різних напрямків, таких як юристи, консультанти з податкового права, управлінського обліку та інших, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності і збільшенню прибутку компанії. Використання аутсорсингу також дозволяє оптимізувати витрати та податки компанії, зосереджуючи її ресурси на виконанні основних функцій і спрямовуючи їх на стратегічне планування та розвиток. Це сприяє ефективному управлінню діяльністю компанії та забезпечує неупередженість та об'єктивність ведення обліку [38].

Також використання сучасних технологій та спеціалізованих програм допомагає підвищити якість виконання функцій компанії. Крім того, аутсорсинг передбачає довготривалі відносини між замовником і виконавцем, забезпечує безперервність господарської діяльності у складних умовах, знижує ймовірність махінацій з боку штатного персоналу підприємства та забезпечує конфіденційність відносин між сторонами. Також він надає доступ до додаткових ресурсів у сфері фінансів, обліку та оподаткування та передбачає гарантовану відповідальність за якісне та раціональне виконання функцій за допомогою укладеного договору.

Загалом, серед основних переваг (рис. 1.2) можна відзначити економію часу та ресурсів. Замість того, щоб самостійно вирішувати ряд завдань, компанія може делегувати їх виконання спеціалізованим аутсорсерам, які мають відповідний досвід і експертизу. Це дозволяє підприємству сконцентруватися на своїх основних функціях та стратегічних завданнях, що сприяє підвищенню ефективності діяльності.

Крім того, аутсорсинг дозволяє зменшити витрати на утримання штату та оптимізувати фінансові ресурси. Замість того, щоб наймати додатковий персонал та інвестувати у необхідне обладнання, компанія може скористатися послугами зовнішніх підрядників, що може значно знизити загальні витрати.



Рис. 1.2. Переваги аутсорсингу

Однак аутсорсинг бухгалтерського обліку також супроводжується певними недоліками (рис. 1.3). Для зменшення впливу цих недоліків необхідно ретельно підходити до організації переходу на аутсорсинг і забезпечувати якісний юридичний супровід даного процесу.



Рис. 1.3. Недоліки аутсорсингу

Використання аутсорсингу на підприємстві має свої основні переваги і недоліки, які слід урахувати при прийнятті рішення про його впровадження. Однією з головних переваг є зосередження уваги на основних бізнес-процесах. Передача деяких функцій аутсорсерам дозволяє підприємству сконцентрувати свої зусилля і ресурси на стратегічно важливих завданнях, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності [31].

Іншою важливою перевагою є зниження витрат на утримання бізнес-процесів. Передача певних функцій на зовнішній підряд або спеціалізовану компанію може зменшити витрати на оплату праці, оренду приміщень, обладнання та програмне забезпечення.

Застосування аутсорсингу також може забезпечити доступ до широкого спектру фахових знань і навичок. Використання послуг досвідчених фахівців або спеціалізованих компаній дозволяє отримати якісніший рівень обслуговування та експертні знання в потрібних галузях [33].

Однак, разом з перевагами аутсорсингу також існують певні недоліки. Наприклад, втрата контролю над певними бізнес-процесами може призвести до нестабільності або непередбачуваності в роботі. Крім того, низька якість послуг або неправильний вибір аутсорсера можуть негативно вплинути на репутацію підприємства. Також слід враховувати можливість виникнення проблем з конфіденційністю даних або порушенням юридичних аспектів у випадку недостатньо чітко визначених угод і контрактів [38].

Отже, при впровадженні аутсорсингу необхідно ретельно зважити всі його переваги та недоліки, а також забезпечити належний контроль і збереження конфіденційності даних для забезпечення успішного впровадження цього підходу на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань статутний капітал компанії ТОВ «МСП ІНТЕРНЕТІНЛ» складає 100 000 грн. Основним КВЕД-ом компанії є 69.10 “Діяльність у сфері права”. Наступні закони України [4, 5, 6, 7] та низка наказів про затвердження правил складання і подання відповідних заявок [8, 9, 10, 11] слугують основним орієнтиром при діяльності компанії:

- Про охорону прав на винаходи і корисні моделі;
- Про охорону прав на знаки для товарів і послуг;
- Про охорону прав на промислові зразки;
- Про авторське право і суміжні права;

Основні структурні підрозділи ТОВ «МСП ІНТЕРНЕТІНЛ» (табл. 2.1)

- Бухгалтерія
- Патентний відділ
- Юридичний відділ/відділ торгових марок
- ІТ відділ
- Відділ маркетингу
- HR відділ

Таблиця 2.1

Структурні підрозділи

Назва відділу	Обов'язки
Бухгалтерія	Забезпечує ведення обліку фінансових операцій, формування фінансової звітності та податкову звітність компанії. Готує рахунки для клієнтів, та проводить оплату державних зборів.
Патентний	Веде листування з клієнтами. Готує та реєструє заявки на реєстрацію винаходів/корисних моделей/промислових зразків/авторського права до подачі. Проводить патентні дослідження. Веде діловодство заявок.

Юридичний/ Торгових марок	Веде листування з клієнтами. Здійснює правовий супровід компанії. Приймає участь в судових справах всіх аспектів. Готує та реєструє заявки на реєстрацію торгових марок. Готує ліцензійні угоди. Готує та реєструє договори про передачу прав інтелектуальної власності. Проводить пошук за торговими марками. Веде діловодство заявок.
ІТ(інформаційні технології)	Відповідає за розробку, підтримку та адміністрування інформаційних систем компанії(Сайту компанії, баз даних). Забезпечує функціонування комп'ютерних мереж, захист даних та інформаційну безпеку.
Маркетингу	Займається розробкою та впровадженням маркетингових стратегій, просуванням бренду компанії, а також підтримкою взаємозв'язків з конкурентами та партнерами. Відділ маркетингу відповідає за рекламу, PR-кампанії та комунікації з громадськістю.
HR(відділ кадрів)	Відповідає за управління людським капіталом компанії. Займається рекрутингом і відбором персоналу, адаптацією нових працівників, організацією навчання та розвитку персоналу, а також вирішенням конфліктів і проблем в колективі. HR відділ також відповідає за розробку та впровадження політик управління персоналом, а також за забезпечення належного рівня корпоративної культури. Окрім цього, розробляє системи мотивації та стимулювання працівників. Організовує корпоративні заходи.

Джерело: складено автором на основі пройденої практики.

Структура управління персоналом – вертикальна [3], тобто кожен робітник підпорядковується своєму безпосередньому начальнику відділу, а цей начальник підпорядковується та звітує директору.

На даний момент компанія надає наступні послуги (табл. 2.2)

- патентування: винаходів, промислових зразків, корисних моделей, сортів рослин в Україні і зарубіжних країнах;
- реєстрація: торговельних марок (логотипів/товарних знаків/знаків для товарів і послуг), доменних імен, штрих кодів, авторських прав;
- складання і реєстрація договорів передачі прав і ліцензійних угод;

- проведення всіх видів патентних досліджень;
- припинення порушень і захист прав інтелектуальної власності ;
- сплата патентних зборів;
- виконання професійних перекладів патентної та іншої документації;
- консалтинг та надання інших інформаційних послуг.

Таблиця 2.2

Основні послуги які надаються

Назва послуги	Опис
Патентування	ТОВ «МСП ІНТЕРНЕТШНЛ» надає послуги патентних повірених в справах патентування винаходів, промислових зразків, корисних моделей, сортів рослин. Консалтинг та надання інших інформаційних послуг
Реєстрація	Компанія надає послуги повірених в реєстрації торговельних марок (логотипів/товарних знаків/знаків для товарів і послуг), доменних імен, штрих кодів, авторських прав в Україні та зарубіжних країнах..
Патентні дослідження.	Компанія проводить всі види патентних досліджень. Дослідження технологічного рівня, проведення патентного пошуку(визначення новизни) аналіз винаходів(промислова придатність)
Ведення судових справ	Компанія надає послуги з представництва при справах з припиненням порушень і захисту прав інтелектуальної власності.
Сплата патентних зборів	Від імені заявника сплачуються всі види патентних зборів, від зборів за подачу заявки, до зборів за підтримання чинності прав інтелектуальної власності
Переклад документації	Виконання професійних перекладів патентної та іншої документації з/на більш ніж десятка мов, в тому числі за допомогою аутсорсингу (детальніше в п. 3 Звіту)

Джерело: складено автором на основі веб-сайту фірми [1].

Таким чином, можна сказати що фірма надає повний обсяг послуг в сфері інтелектуальної власності в Україні.

Оцінка внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства ТОВ «МСП Інтернешнл» є важливим етапом стратегічного планування та розвитку бізнесу. Для проведення цієї оцінки необхідно аналізувати різноманітні аспекти діяльності компанії, включаючи фінансові ресурси, людський капітал, технічні можливості, репутацію на ринку та інші ключові фактори.

Починаючи з фінансових ресурсів, важливо оцінити фінансовий стан підприємства, його прибутковість, ліквідність та можливості залучення додаткового капіталу для розвитку бізнесу. Аналіз обсягів продажів, прибутку та витрат дозволить зрозуміти фінансову стійкість та конкурентоспроможність компанії [40].

Далі, оцінка людського капіталу включає аналіз кадрового потенціалу, кваліфікації та досвіду працівників. Важливо визначити, чи володіє підприємство необхідними навичками та знаннями для досягнення стратегічних цілей. Технічні можливості оцінюються на основі існуючих обладнання, технологій та інфраструктури, які компанія використовує для виробництва або надання послуг. Оцінка цих можливостей допомагає визначити потенційні обмеження та можливості для модернізації [42].

Репутація на ринку є ще одним ключовим аспектом, який варто враховувати. Оцінка стосується як рівня впізнаваності бренду, так і сприйняття компанії споживачами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Узагальнюючи, оцінка внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства ТОВ «МСП Інтернешнл» допоможе зрозуміти його потенціал для досягнення стратегічних цілей, визначити внутрішні переваги та слабкі місця, і розробити план дій для подальшого розвитку (рис. 2.1).

Фінансова звітність				
	2023	2022	2021	2020
Дохід	32 110 400 грн	27 029 300 грн	24 145 800 грн	20 026 400 грн
Чистий прибуток	6 923 100 грн	4 314 300 грн	4 938 500 грн	2 444 200 грн
Активи	13 229 500 грн	13 125 000 грн	13 607 200 грн	3 114 600 грн
Зобов'язання	1 867 100 грн	1 294 400 грн	6 090 900 грн	536 800 грн
Кількість працівників	52	60	54	0

Рис 2.1 Фінансова звітність підприємства МСП за 2020-2023 рік [30]

2.2. Ідентифікація ключових особливостей, в яких може бути використаний аутсорсинг

Ідентифікація ключових особливостей, в яких може бути використаний аутсорсинг на підприємстві ТОВ «МСП Інтернешнл», включає наступні аспекти:

1. Бухгалтерський облік та фінансова звітність: аутсорсинг бухгалтерських послуг може бути ефективним в забезпеченні точного обліку та своєчасного складання фінансових звітів [43].

2. IT-підтримка: використання аутсорсингу для IT-підтримки може забезпечити доступ до спеціалізованих знань та ресурсів для вирішення проблем технічної підтримки та розвитку програмного забезпечення.

3. Маркетингові та рекламні послуги: аутсорсинг маркетингових послуг, таких як розробка рекламних кампаній, соціальних медіа та PR, може допомогти підприємству залучити більше клієнтів та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

4. Кадрове управління та рекрутинг: використання аутсорсингу для виконання функцій кадрового управління, таких як рекрутинг, підбір та навчання персоналу, може звільнити внутрішні ресурси для більш стратегічних завдань.

5. Логістика та постачання: аутсорсинг логістичних послуг може забезпечити ефективне керування ланцюгом постачання та зниження витрат на транспортування та складське управління [15].

6. Клієнтське обслуговування: використання аутсорсингу для клієнтського обслуговування, такого як контактні центри та онлайн-підтримка, може покращити якість обслуговування та задоволеність клієнтів.

Аналіз цих ключових особливостей дозволить підприємству ідентифікувати області, де використання аутсорсингу може призвести до покращення ефективності, збільшення конкурентоспроможності та оптимізації витрат.

Ідентифікація ключових особливостей, в яких може бути використаний аутсорсинг для підприємства ТОВ "МСП Інтернешнл", є важливим етапом стратегічного аналізу, спрямованим на підвищення ефективності та оптимізацію ресурсів. Однією з основних областей для потенційного аутсорсингу є управління ІТ-інфраструктурою та розробка програмного забезпечення. Залучення зовнішніх постачальників може допомогти знизити витрати на обслуговування й підтримку, а також забезпечити доступ до новітніх технологій та експертної підтримки. Аутсорсинг бухгалтерського обліку, податкового обліку та фінансового аналізу може бути вигідним для підприємства, дозволяючи сконцентруватися на стратегічному розвитку та зниженні адміністративного навантаження. Використання аутсорсингу для ведення кадрового обліку, рекрутингу та управління персоналом може допомогти підприємству зосередитися на стратегічному управлінні та збільшити ефективність управління персоналом.

Аутсорсинг служб клієнтського обслуговування, включаючи відповідь на запити клієнтів через телефон, електронну пошту або онлайн-чат, може підвищити якість обслуговування та забезпечити більшу доступність для клієнтів. Використання зовнішніх агентств для розробки маркетингових стратегій, рекламних кампаній та PR-послуг може допомогти підприємству отримати доступ до широкого спектру експертних знань та зрізати витрати на внутрішній маркетинговий відділ [25].

Ідентифікація цих особливостей дозволить підприємству здійснити об'єктивну оцінку своїх потреб і визначити, в яких областях аутсорсинг може стати ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей [27].

Відповідно абзацу третьому, статті 1, розділу 1 Закону України “Про охорону прав на винаходи і корисні моделі”, Винахід (корисна модель) - результат інтелектуальної, творчої діяльності людини в будь-якій сфері технології;

Патентування винаходу (табл. 2.3) – це юридична процедура, яка надає власнику виключне право на використання його винаходу протягом певного періоду часу. Цей процес гарантує захист інтелектуальної власності [3], стимулює інновації та сприяє розвитку економіки.

Таблиця 2.3

Підготовка, подача заявки на видачу патенту для національного клієнта.

Етап	Опис
Попередній патентно-інформаційний пошук:	дослідження рівня техніки для визначення новизни та винахідницького рівня винаходу.
Підготовка та подання заявки на видачу патенту:	Написання опису, креслення (за необхідності), формули та реферату винаходу.
Експертиза заявки	Формальна(перевірка правильності оформлення заявки та наявності всіх необхідних документів) та кваліфікаційна(перевірка відповідності винаходу умовам патентоздатності (новизні, винахідницькому рівню, промисловій придатності) експертиза заявки.
Видача патенту	Якщо винахід відповідає всім вимогам, патентне відомство видає патент на винахід. За умови сплати річних зборів, строк чинності майнових прав інтелектуальної власності на винахід становить 20 років від дати подання заявки до

Продовження табл. 2.3

Патентування в інших країнах	Для отримання охорони винаходу в інших країнах необхідно протягом 12 місяців від дати подання першої заявки в Україні подати окремі заявки до країн, в яких зацікавлений заявник. Альтернативою є подання міжнародної заявки за Договором про патентну кооперацію (РСТ) з метою її наступного переведення до національних фаз країн, які цікавлять заявника.
-------------------------------------	--

Джерело: складено автором на основі пройденої практики, Закону та договору про патентну кооперацію [23].

1). Попередній патентно-інформаційний пошук:

Першим кроком на шляху до отримання патенту на винахід в Україні є проведення попереднього патентно-інформаційного пошуку. Цей пошук має на меті дослідити відповідну галузь техніки та знайти найближчий аналог вашого винаходу, який буде згадано в описі заявки.

Пошук проводиться по базах даних патентних відомств України, США, Євразійського, Європейського патентних відомств та Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ).

За результатами пошуку визначається оптимальна форма охорони для винаходу: винахід або корисна модель. Згідно зі статтею 7 Закону України "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі" [4], Винахід відповідає умовам патентоздатності, якщо він є новим, має винахідницький рівень і є промислово придатним. Корисна модель відповідає умовам патентоздатності, якщо вона є новою і промислово придатною.

Винахід (корисна модель) визнається новим, якщо він не є частиною рівня техніки.

Винахід має винахідницький рівень, якщо для фахівця він не є очевидним, тобто не впливає явно із рівня техніки

Винахід (корисна модель) визнається промислово придатним, якщо його може бути використано у промисловості або в іншій сфері діяльності.

Вартість проведення попереднього патентного пошуку спеціалістами «МСП ІНТЕРНЕТІНЛ» складає від 7 000 грн до 9 600 грн за 1 об'єкт патентування, залежно від його складності. Строк проведення пошуку - 10-15 робочих днів.

2) Написання заявки:

Після проведення пошуку та аналізу його результатів спеціалісти починають написання тексту заявки на винахід. Вартість написання заявки українською мовою – 9 600 грн за 1 об'єкт патентування та 5 700 грн за кожний наступний, пов'язаний з першим спільним винахідницьким задумом. Написання заявки також займає 10-15 робочих днів. За необхідності підготовки та оформлення графічних матеріалів (креслень, схем, зображень) їх вартість уточнюється, оскільки буде залежати від їх складності [24].

Згідно зі статтею 12 Закону України "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі", заявка на винахід повинна містити:

- заяву про державну реєстрацію винаходу;
- опис винаходу;
- формулу винаходу;
- креслення (якщо на них є посилання в описі);
- реферат.

3. Експертиза заявки:

Після подання заявка проходить формальну та кваліфікаційну експертизи.

Формальна експертиза триває 2-3 місяці і має на меті перевірити правильність оформлення заявки та наявність всіх необхідних документів. Згідно зі статтею 16 Закону України "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі", формальна експертиза може призвести до:

- прийняття рішення про встановлення дати подачі та про закінчення формальної експертизи.
- винесення запиту формальної експертизи, якщо було знайдено невідповідності у матеріалах заявки.

Кваліфікаційна експертиза проводиться за умови, якщо заявник протягом 3-х років від дати подання заявки заявив про її проведення та сплатив відповідні

збори. За результатами кваліфікаційної експертизи встановлюється, чи відповідає винахід умовам патентоспроможності, а саме:

- Новизна
- Винахідницький рівень
- Промислова придатність

За результатами кваліфікаційної експертизи виноситься запит, або висновок про відповідність винаходу умовам патентоздатності.

4. Видача патенту:

Після позитивного рішення кваліфікаційної експертизи для отримання патенту необхідно сплатити офіційні збори за видачу та публікацію патенту, 17 та 400 грн відповідно. Збір компанії за згадану дію – 1200 та 600 грн відповідно.

Термін дії патенту на винахід в Україні становить 20 років за умови своєчасної сплати річних зборів за підтримання чинності патенту (стаття 15 Закону України "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі") [22].

5. Патентування в інших країнах:

Важливо пам'ятати, що патент на винахід має територіальну дію, тобто дійсний лише на території України. Для отримання охорони винаходу в інших країнах необхідно протягом 12 місяців від дати подання першої заявки в Україні подати окремі заявки до країн, в яких заявник хоче отримати патент. Альтернативою є подання міжнародної заявки за Договором про патентну кооперацію (РСТ) з метою її наступного переведення до національних фаз країн, які цікавлять заявника.

ТОВ «МСП ІНТЕРНЕТШНЛ» надає широкий спектр перекладацьких послуг високої якості. Перелік мов з яких може бути здійснено переклад на Українську робочим ресурсом компанії:

- Англійська
- Французька
- Німецька
- Російська
- Китайська

- Польська

Ці мови є тими що найчастіше потребують перекладу, або є додатковими кваліфікаціями для наявних перекладачів. Таким чином, всі перекладачі здатні перекладати з англійської на українську. Також, більшість перекладачів мають вищу технічну освіту (Біо/Мед/Інженерія), що дає можливість повністю розуміти та успішно перекладати матеріали заявок по винаходам. ТОВ «МСП ІНТЕРНЕТІОНЛ» активно користується Аутсорсингом, що дає можливість надавати послуги та отримувати прибуток навіть при відсутності необхідного кваліфікованого персоналу. Мінуси та плюси використання Аутсорсингу:

Плюси:

- Гнучкість: Використання аутсорсингу робить можливим виконувати нестандартні та най-екзотичніші види робіт, як наприклад переклад з Португальської, Іспанської, Мексиканської, Хінді та Арабської мов.
- Економія витрат: аутсорсинг дозволяє компанії знизити загальні витрати, оптимізуючи затрати на заробітню плату, звертаючись до кваліфікованих спеціалістів тільки тоді коли потрібно(що може бути разовим випадком)

Мінуси:

- Проблеми з комунікацією: застосування аутсорсингу ускладнює контроль за якістю, отримання зворотного зв'язку, виправлення помилок.

Ризики: існує ризик взяти замовлення та не зможти його виконати, через недостатню кваліфікацію обраного фрілансера [18].

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ

3.1. Визначення стратегічних цілей та завдань впровадження аутсорсингу

У контексті зростаючої конкуренції на ринку, особливо в умовах економічної кризи, кожне підприємство змушене постійно шукати нові способи оптимізації бізнесу, удосконалення управлінських процесів та ефективного використання ресурсів. У цьому контексті аутсорсинг, який вважається відносно новим підходом до управління та організаційних рішень, набуває особливого інтересу.

Дослідження показують, що досвід використання аутсорсингу є ефективним і широко застосовується в практиці багатьох підприємств. Відомі компанії, які успішно використовують аутсорсинг, включають Dell, Nike, Ford, і General Motors. Цей підхід також активно застосовується в розвиваючихся ринкових економіках.

Фахівці, які досліджують аутсорсинг, вносять важливий вклад у розуміння цього поняття. Їх робота спрямована на визначення критеріїв, класифікації видів, функцій та ефективності аутсорсингу. Накопичена інформація неоднозначна та різноманітна, що вимагає подальшого наукового дослідження [25].

Важливою відмінністю аутсорсингу є його стратегічний характер, оскільки цей підхід передбачає перетворення бізнес-системи компанії на основі глибокого аналізу її функціонування. Планування та впровадження аутсорсингу вимагають ретельних розрахунків, а також постійного контролю та оцінки результатів, оскільки це стратегічне рішення компанії.

Однак, важливо усвідомлювати ризики, пов'язані з аутсорсингом. Занадто глибоке залучення зовнішніх постачальників може призвести до втрати контролю над бізнесом, особливо у випадках, коли передаються унікальні технології чи знання. Крім того, існує ризик витоку інформації та зниження мотивації власних працівників через скорочення штату. Тому прийняття рішення про впровадження аутсорсингу варто ретельно обмірковувати та враховувати всі можливі наслідки.

Для визначення доцільності впровадження аутсорсингу у конкретному випадку прийнято використовувати матрицю аутсорсингу, що допомагає провести комплексний аналіз та на його основі визначити необхідність впровадження цього підходу. Загальноприйняту матрицю було модифіковано автором (рис. 3.1).

Стратегічна важливість процесу	Висока	Аутсорсинг та підготовка чи найм кваліфікованого персоналу для самостійного виконання процесу	Підвищення кваліфікації працівників та/або потужностей фірми для власного виконання процесу, частково користуючись аутсорсингом для підтримання належного рівня виконання процесу	Власне виконання процесу
	Середня	Аутсорсинг/розгляд можливостей найму кваліфікованих працівників	Власне виконання процесу з аутсорсингом заключних етапів процесу/аутсорсинг та підвищення кваліфікації працівників/аутсорсинг	Власне виконання процесу
	Низька	Аутсорсинг	Аутсорсинг	Аутсорсинг/ Власне виконання процесу
		Низький	Середній	Високий

Якісний рівень виконання процесу у порівнянні з конкурентами

Рис 3.1. Матриця визначення доцільності впровадження аутсорсингу та рекомендації

Джерело: створено автором на основі [44].

Впровадження аутсорсингу на підприємстві є доволі складним процесом та вимагає детального аналізу проблеми, що потребує залучення зовнішньої допомоги, стану підприємства, а також доцільності передачі обов'язків. Таким чином, реалізація аутсорсингових проектів передбачає дотримання визначеного механізму впровадження аутсорсингової діяльності на підприємстві, наведеного на рис. 3.2.



Рис.3.2 Етапи впровадження аутсорсингу

Джерело: створено автором на основі [42].

Першим етапом є виникнення потреби в залученні компанії-аутсорсера може бути спричинене неефективністю роботи певних відділів, появою потреби в економії коштів, бажанням сфокусуватися на основному бізнес-процесі, відсутністю спеціалізованих знань або досвіду у власних співробітників.

Наступний етап, аналіз готовності та стану підприємства та середовища, передбачає оцінку ресурсів, витрат, ризиків та вигод аутсорсингу, визначення функцій для передачі, аналіз ринку та вибір постачальників, оцінку готовності персоналу до змін.

Далі. встановлюються цілей та процеси, що будуть передані компанії-аутсорсеру. Важливим є чітке формулювання цілей та очікувань, визначення КРІ (англ. key performance indicators, ключові показники ефективності), розробка плану впровадження, укладання договору з чітким описом прав та обов'язків сторін.

Останніми етапами є реалізація проекту впровадження аутсорсингу та аналіз результатів введення та оцінка ефективності.

Необхідно враховувати, що використання аутсорсингових технологій може призвести до втрати контролю над бізнесом, а також до зниження мотивації власних працівників через скорочення штату. Тому прийняття рішення про впровадження аутсорсингу потребує ретельного обміркування та врахування всіх можливих наслідків [30].

Рівень економії визначається наступною формулою [46]:

$$E_c = \frac{C_i - C_a}{C_i} \times 100\%$$

E_c – Рівень економії при аутсорсингу бізнес-процесу, %,

C_i – витрати на власне виконання бізнес-процесу, що делегується, гр. од.,

Ca – витрати на аутсорсинг бізнес-процесу, гр. од.

Переваги аутсорсингу полягають у скороченні числа співробітників у штаті замовника, що призводить до зниження витрат на персонал. Крім того, спостерігається помітне зменшення адміністративного навантаження, оскільки компанія-провайдер, яка виконує аутсорсинг, бере на себе управління позаштатним персоналом. Крім того, компанія-замовник може застосувати додаткові заходи мотивації, збільшивши зарплату профільних фахівців, що залишаються в її штаті. За практикою, така стимуляція сприяє збільшенню як виробничих, так і торговельних показників компанії-замовника. Слід відзначити також значне зниження ризику виникнення різних юридичних труднощів при звільненні частини персоналу.

Аутсорсинг персоналу на сьогодні є одним з найефективніших інструментів у комплексі заходів з організації оптимальної схеми управління персоналом і зниження витрат. Він полягає в ефективному перерозподілі трудових потоків і пропозицій вигідних рішень управління людськими ресурсами. За практикою використання аутсорсингу дозволяє зменшити витрати компаній на HR-функції на 10–20%.

Процес переходу на аутсорсинг, як показав досвід компанії "British Petroleum", зазвичай займає від 9 до 18 місяців, а серед основних ризиків HR-аутсорсингу можна виділити наступні аспекти:

- Ризик втрати контролю над кадровою функцією;
- Ослаблення корпоративної культури компанії;
- Особливості трудового законодавства різних країн (в основному європейських), що обмежують можливість передачі управління персоналом іншій стороні [21].

Перехід на аутсорсинг персоналу може призвести до серйозних проблем, зокрема, до скорочення персоналу. Однак, умови договору між компанією-замовником і аутсорсером можуть передбачати, що останній бере на себе не лише обов'язки щодо оплати праці, сплати податків та соціальних внесків, а й веде судові спори з персоналом [28].

Розумне використання аутсорсингу персоналу може мати значний довгостроковий вплив на бізнес, такий як:

- Відкриття нових проектів у найкоротший термін;
- Контроль витрат на персонал та створення додаткової вартості;
- Збільшення ефективності роботи компанії;
- Скорочення витрат на оплату праці;
- Зосередження на основному бізнесі компанії;
- Зниження ризиків.

Однією з причин повільного впровадження аутсорсингу в Україні називають відсутність відповідного законодавчого визначення та регулювання процесів аутсорсингу. Проте, Господарський Кодекс України чітко визначає права сторін через господарські договори, а Конституцією гарантовано право громадян здійснювати підприємницьку діяльність, що не заборонена законом. Тому відсутність спеціального Закону не є перешкодою на шляху поширення аутсорсингу.

Розуміючи, що застосування аутсорсингу містить високі ризики, пов'язані з можливою втратою контролю з боку замовника над технологічним процесом та якістю виконання, подальші дослідження в цьому напрямку передбачають розробку методик оцінки ризиків та регламентів взаємодії замовника і виконавця з погляду дотримання балансу їхніх інтересів та розподілу економічного ефекту в стратегічній перспективі [18].

У розвинутих країнах аутсорсинг став важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг підприємства. На українському ринку цей процес відбувається не так швидко, проте зі зростанням конкуренції на споживчому ринку все більше підприємств визнають його переваги і доцільність використання.

Визначення стратегічних цілей та завдань впровадження аутсорсингу є критично важливим етапом для будь-якої компанії, що розглядає цей метод оптимізації бізнес-процесів. Перш за все, необхідно чітко визначити, які аспекти діяльності підприємства можуть бути передані стороннім виконавцям. Це можуть

бути процеси, які не є стратегічно важливими або не входять у компетенції компанії, такі як інформаційна технологія, бухгалтерський облік, або підтримка клієнтів.

Далі, стратегічні цілі повинні бути вироблені з урахуванням короткострокових та довгострокових перспектив розвитку компанії. Ці цілі можуть включати зменшення витрат, підвищення якості послуг, розширення глобальної присутності на ринку або зосередження на основних конкурентних перевагах.

Крім того, важливо визначити завдання, необхідні для досягнення цих стратегічних цілей. Це може включати оцінку потенційних партнерів з аутсорсингу, розробку контрактів і угод, розробку механізмів контролю якості та продуктивності зовнішніх постачальників послуг [19].

Визначення стратегічних цілей та завдань впровадження аутсорсингу є критичним етапом для будь-якої компанії, що розглядає цей метод оптимізації бізнес-процесів. Перш за все, перед впровадженням аутсорсингу необхідно чітко визначити, які аспекти бізнесу або функції в цілому є непрофільними, і тому можуть бути передані стороннім виконавцям. Це може включати функції, які не є стратегічно важливими для компанії або для яких немає внутрішніх ресурсів для ефективного виконання.

Крім того, стратегічні цілі повинні визначати очікувані результати від впровадження аутсорсингу, такі як зниження витрат, підвищення ефективності, покращення якості послуг або продуктів, розширення глобальної присутності тощо. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними та досяжними.

Завдання впровадження аутсорсингу полягають у створенні стратегічного плану дій, визначенні відповідальних осіб та команд, а також у підготовці необхідних ресурсів та інфраструктури для успішного виконання аутсорсингових угод. Це може включати підготовку договорів, визначення критеріїв відбору постачальників, розробку систем моніторингу та контролю за виконанням угод, а також оцінку ризиків та їхню мінімізацію [17].

Однією з ключових стратегічних цілей може бути підвищення конкурентоспроможності компанії за рахунок оптимізації внутрішніх процесів та зниження витрат. Іншою стратегічною метою може бути покращення якості продукції або послуг шляхом залучення спеціалізованих фахівців та технологій від провайдерів, які мають більшу експертизу в конкретній галузі [15].

Завданнями впровадження аутсорсингу можуть бути такі аспекти, як аналіз внутрішніх процесів та ідентифікація областей, де можливе залучення зовнішніх ресурсів для підвищення ефективності. Додатковою метою може бути визначення критеріїв вибору провайдерів, оцінка їхньої експертизи та надійності, а також розробка стратегії взаємодії з ними на довгостроковій основі.

Не менш важливим завданням є підготовка внутрішніх команд та керівництва компанії до змін, які вносить впровадження аутсорсингу. Це включає у себе як організаційні аспекти, так і культурні перетворення, а також забезпечення необхідної підтримки та комунікації всередині компанії.

Підсумовуючи, впровадження аутсорсингу є складним процесом, що вимагає чіткого визначення стратегічних цілей та завдань. Компанія повинна чітко зрозуміти, які саме цілі вона хоче досягти через аутсорсинг і які завдання потрібно вирішити для досягнення цих цілей. Стратегічні цілі можуть включати підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію внутрішніх процесів або поліпшення якості продукції або послуг [14].

3.2. Принципи вибору партнерів з аутсорсингу та укладання договорів

Організація-замовник співпрацює з постачальниками послуг на основі спеціально розробленого договору або контракту, який називається угодою про аутсорсинг. Зазвичай розробкою такого контракту займається група фахівців саме замовника, оскільки вони формулюють свої вимоги до потенційних постачальників. Готовий проект контракту фактично зв'язує замовника, обмежує вибір постачальника послуг і зменшує гнучкість у переговорах.

При укладанні великомасштабних угод про аутсорсинг розумно укладати окремі договори на передачу співробітників, механізми розрахунку витрат та

виконання окремих видів діяльності. Це спрощує подальшу координацію дій під час виконання умов угоди [24].

Структура проекту контракту про аутсорсинг і послідовність його положень мають бути зручними для обговорення. Попередні переговори допомагають виявити можливі інтереси потенційного аутсорсера. Для постачальника послуг укладання контракту є можливістю отримання прибутку, в той час як замовник очікує надання якісних послуг і при цьому стежить за зниженням власних витрат. Обидві сторони вкладають певні кошти у реалізацію аутсорсинг-проекту, тому вони мають право розраховувати на очікувані вигоди від угоди.

Контракт про аутсорсинг також слугує інструментом управління ризиками. Узгодження всіх процесів щодо спірних питань, якщо вони описані в контракті, відбувається швидко і безболісно з фінансової точки зору. Узгодження механізму вирішення спорів на етапі обговорення проекту контракту дозволяє уникнути серйозних проблем у майбутньому. В результаті контракт захищає обидві сторони від можливих збитків [22].

У західній практиці для укладання великих угод або договорів стратегічного значення зазвичай передбачається підписання меморандуму про розуміння (англ. memorandum of understanding) або протоколу про наміри. Ці документи фактично відображають бажання обох сторін розпочати переговори з метою укладання угоди. Вони визначають, яким чином будуть розподілені та використані ресурси, необхідні для реалізації аутсорсинг-проекту. Якщо на даному етапі не вдається досягти загальної згоди щодо співробітництва, подальше детальне обговорення умов контракту може бути неефективним. Протокол про наміри дозволяє уникнути непорозумінь між сторонами і є зручним способом зазначення очікувань, включаючи потенційні вигоди та проблеми, пов'язані з рішеннями аутсорсингу для менеджменту компанії.

Протокол про наміри може також містити додаткові угоди про нерозголошення конфіденційної інформації, якою обмінюються сторони у процесі обговорення умов контракту до його підписання.

Аутсорсинг-проект повинен враховувати інтереси всіх сторін:

- Організації-клієнта, забезпечуючи доступ до необхідних ресурсів, технологій і ноу-хау;
- Організації-аутсорсера, створюючи умови для розвитку та вдосконалення основного бізнесу;
- Споживача продукції/послуг, забезпечуючи можливість отримання продукції або послуги високої якості за доступними цінами.

Зрозуміло, що умови конкретної угоди про аутсорсинг функцій або бізнес-процесів повинні спрямовуватися передусім на задоволення потреб замовника послуг, тобто організації-клієнта. З цієї точки зору контракт повинен бути максимально гнучким [35].

У порівнянні з договором субпідряду, угода про аутсорсинг передбачає перекладення функцій організації на зовнішнього постачальника, якщо ці функції раніше виконувались самостійно. Зазвичай, строки дії угоди про аутсорсинг не обмежуються термінами виконання конкретних видів робіт, але можуть мати ширший горизонт, охоплюючи стратегічні аспекти співпраці. В деяких випадках укладання договорів субпідряду може бути першим кроком до розбудови стратегічних відносин на основі аутсорсингу.

Угода про аутсорсинг може також містити процедури для координації та вирішення спірних питань, що виникають під час виконання робіт.

На практиці можуть виникнути труднощі у визначенні проміжних ланок та проведенні додаткових узгоджень, особливо якщо клієнт замовника включений у процес делегування функцій. Перед підписанням угоди про аутсорсинг у переговорах на початковій стадії, у деяких випадках, можуть бути укладені спеціальні договори, які фіксують цивільно-правові аспекти співробітництва, а також вирішують питання, пов'язані з трудовим законодавством [35].

Угода про аутсорсинг визначає права та обов'язки партнерів у межах виконання конкретного завдання. Вона також регулює фінансові аспекти, зокрема оплату послуг аутсорсингу і умови платежів, а також умови розірвання договору та можливі претензії щодо відшкодування збитків. Замовник буде регулярно виконувати певні дії або замовляти послуги, проте це не завжди відбуватиметься

за типовою схемою "замовлення - поставка". Аутсорсер на практиці часто надає послуги безпосередньо клієнтам замовника. Сама угода про аутсорсинг не має громадського характеру – вона є виробничо-правовим документом або відноситься до сфери надання послуг.

Зазвичай угода про аутсорсинг передбачає тривале співробітництво (п'ять і більше років), проте на етапі реструктуризації промислового підприємства в умовах несформованого ринку послуг аутсорсингу та відсутності досвіду такого співробітництва термін контракту з конкретним постачальником може складати 1-2 роки. Також існує практика укладання короткострокових контрактів на виконання конкретних видів робіт (наприклад, реалізація конкретного проекту або впровадження нових продуктів, технологій і ноу-хау), а також сезонних угод, метою яких є залучення необхідних ресурсів на обмежений час.

Деякі дослідники вважають, що на початкових етапах співробітництва доцільно укладати короткострокові договори, щоб мати можливість завершити не вигідні відносини у разі неуспіху аутсорсинг-проекту. Проте, розглядаючи аутсорсинг як інструмент оптимізації конфігурації бізнес-системи та побудови ефективних відносин між її складовими частинами, важливо розуміти, що аутсорсинг функцій і бізнес-процесів спрямований на створення довгострокового співробітництва. В іншому випадку важко очікувати від партнера-аутсорсера значних зусиль у розвитку технологій, процесів і ноу-хау, які могли б забезпечити високу якість продукції / послуг для кінцевого споживача у майбутньому [11].

Узагальнено враховуються різноманітні фактори, що залежать від тривалості співпраці. Наприклад, довгострокові контракти (п'ять і більше років):

- Забезпечують стабільність та послідовність обслуговування.
- Можуть призвести до більших загальних економій.
- Стимулюють більший обсяг інновацій з боку постачальників послуг, особливо якщо передбачаються тривалі терміни окупності.
- Можуть спричинити самовдоволеність постачальника та меншу чутливість до потреб вашої організації.

- Можуть зробити вашу організацію занадто залежною від постачальника послуг.

Короткострокові контракти (менше п'яти років):

- Допомагають уникнути залежності вашої організації від одного постачальника.

- Дозволяють вашій організації швидше реагувати на значні зміни у вимогах до послуг у галузі інформаційних технологій.

- Забезпечують меншу гнучкість при впровадженні інновацій.

- Можуть бути вартіснішими, особливо якщо витрати на перехід на аутсорсинг значні.

Організація, яка передає свої функції, виступає в ролі замовника, тоді як організація-аутсорсер виконує функції виконавця.

Зазвичай, контракт про аутсорсинг (або делегування функцій, як це іноді називають) містить наступну інформацію:

1. Імена та адреси сторін, детальний опис видів діяльності замовника, які стосуються угоди про аутсорсинг. У центрі уваги контракту повинні бути коротко викладені початкові положення та мета перекладання функцій організації на зовнішнього партнера. Потрібно чітко визначити, що мова йде про тривале широкомасштабне комерційне співробітництво, в рамках якого виконавець бере на себе обов'язки з виконання поточних завдань або періодичної діяльності. Також важливо включити стратегію обох партнерів [10].

2. Детальний опис та технічні характеристики всіх підрозділів, що взаємодіють з угодою, тобто які передаються організації-виконавцю та які залишаються в організації-замовнику.

3. Предмет договору, який описує обов'язки виконавця щодо виконання певних завдань або видів діяльності. Важливо розрізнити між виробничою діяльністю та послугами.

Також доцільно визначити необхідні якості та здібності виконавця. Технічні ноу-хау, що володіє виконавець, можуть бути детально описані у відповідному

додатку до контракту, в той час як функції, які виконує виконавець, конкретно визначаються у окремих договорах на виконання робіт.

Особливе положення угоди визначає, чи передається до виконавця технічна інфраструктура та майно, що належало структурному підрозділу підприємства, яке виконувало відповідні функції або види діяльності. Це може відбуватися у таких випадках:

- передача функцій разом з продажем відповідних активів (матеріальних і нематеріальних) іншому власнику (існуючій або новоствореній компанії);
- передача функцій в рамках перетворення організації (з однієї форми в іншу, злиття або ліквідації), створення дочірньої компанії;
- просте "придбання з боку" продукції або послуги.

У перших двох випадках структурні зміни впливають на інтереси власників компанії, і механізм передачі функцій ґрунтується на юридичних актах, які фіксують визначення прав і частку власності [4].

Також угода містить:

4. Дати початку і закінчення терміну дії контракту, а також, за потреби, місце виконання робіт. Рекомендується скласти деталізований план виконання робіт, який може бути додатково доданий до контракту.

5. Засоби виробництва та витратні матеріали, які доступні виконавцю.

6. Залучення співвиконавців (субпідрядників) або третіх осіб.

7. Механізми звітності та контролю за діяльністю виконавця. Виконавець зобов'язується регулярно повідомляти замовника письмово про свою діяльність з різною періодичністю (щодня / щотижня / щомісяця), а також надати інформацію про заплановане тестування послуг та його дату.

8. Створення комітету з управління угодою, який вирішує всі питання, пов'язані з угодою. Комітет складається з трьох членів, кожен з яких представляє одну зі сторін, і обирається голова комітету [2].

Голова комітету повинен мати відповідний досвід у відповідних галузях, а також достатні технічні знання та здоровий глузд, щоб уникнути проблем і вміти встановлювати зв'язки з іншими учасниками проекту.

Угода також включає:

9. Умови, терміни і форма оплати послуг виконавця, включаючи опис усіх виплат і компенсацій як для виконавця, так і для замовника у спеціальних випадках, передбачених угодою. Відшкодування непередбачених витрат та оплата податків і зборів, пов'язаних з діяльністю виконавця, лежать виключно на його плечах [12].

10. Визначення відповідальності сторін.

11. Встановлення відносин до авторського права та права власності.

12. Умови закінчення (припинення) дії контракту, включаючи умови продовження терміну його дії, дату, до якої мають розпочатися переговори про продовження угоди, та наслідки припинення її дії. У разі припинення дії контракту виконавець зобов'язаний негайно повернути замовнику надані йому документи та інші матеріали, якщо не передбачено інше. При цьому причина припинення дії контракту не має значення.

Істотні умови (умови, без визначення яких договір не вважається укладеним) договору є важливою складовою кожного угоди, оскільки вони визначають умови, за яких сторони укладають угоду.

Правове визначення істотних умов договору полягає в створенні чітких критеріїв, необхідних для опису конкретної угоди. Хоча тема істотних умов договору аутсорсингу є складною і неоднозначною, важливою є специфікація конкретних договірних зобов'язань.

Для визначення істотних умов договору аутсорсингу важливо розглянути спеціальні норми, що стосуються цього виду угод. Деякі істотні умови встановлені законом, а інші можуть впливати з правових норм і стандартів.

Відсутність законодавчо закріплених істотних умов укладення договору аутсорсингу означає, що на нього застосовуються загальні положення про договір, які визначені в цивільному кодексі. Це вимагає уважного аналізу та розуміння умов угоди для ефективної реалізації співпраці між сторонами [10].

Згідно зі статтею 628 Цивільного кодексу України, умови, що визначаються на розсуд сторін або обов'язкові згідно з чинним законодавством, формують зміст

договору. Ця стаття стверджує, що договір аутсорсингу є обов'язковим для виконання сторонами та встановлює їх взаємні права та обов'язки.

А. А. Лазарєв підтверджує це положення, вказуючи на те, що коло істотних умов договору впливає з його природи і визначає його специфіку. Науковець І. А. Єщенко визначає наступний перелік істотних умов: предмет договору, якість наданих послуг, термін договору та ініціативні умови сторін [17].

Проте думка І. А. Єщенко не отримала повного підтримку його колег. В. Г. Олюха вказує на необхідність уточнення кола істотних умов, що дійсно є обов'язковими для укладення конкретного договору. Це важливо, оскільки визначає пріоритетність та обов'язковість деяких умов перед іншими факультативними [9].

Розглядаючи істотні умови договору аутсорсингу, важливо враховувати, що предмет договору, який обговорюється сторонами, є основою для визначення інших істотних умов. Детальне розглядання позицій вчених-науковців стосовно цього питання дозволить краще зрозуміти специфіку укладення договорів аутсорсингу [34].

І. С. Шиткіна визначає предмет договору аутсорсингу як передачу однією компанією групи фахівців з необхідною кваліфікацією і профілем іншій компанії-замовнику з метою виконання визначених функцій. Вона робить акцент на розрізненні договору аутсорсингу від договору про надання взаємних функцій, де компанія-виконавець надає лише персонал для виконання функцій для компанії-замовника, не надаючи послуг. Основним обов'язком виконавця, згідно з цією позицією, є надання кваліфікованого персоналу відповідно до вимог замовника [28].

Проте не можна погодитися цілком з даною точкою зору, оскільки таке розуміння договору аутсорсингу характерне лише для одного з його підвидів - договору аутстафінгу. У договорах аутсорсингу, як правило, компанія-замовник не безпосередньо взаємодіє з персоналом, а звертається до компанії-аутсорсера.

Г. А. Корнійчук висловлює іншу точку зору, за якою предметом договору аутсорсингу є передача непрофільних функцій компанії-аутсорсеру, яка

професійно виконує їх. Цей підхід ширший і охоплює більше аспектів відносин укладення договорів аутсорсингу [27].

Оскільки договір аутсорсингу зазвичай передбачає винагороду, наступною істотною умовою є ціна. Компанія-замовник оплачує надані послуги або надає зустрічні послуги, якщо договір передбачає співробітництво між сторонами. У випадку, якщо ціна не визначена, дії регулюються загальними нормами законодавства.

Згідно зі статтею 632 Цивільного кодексу України, ціна встановлюється за згодою сторін. У випадках, передбачених законом, застосовуються ціни (тарифи, ставки тощо), встановлені або регульовані уповноваженими органами державної влади або органами місцевого самоврядування. Зміна ціни після укладення договору можлива лише в обумовлених умовах договором або законом, але після виконання договору ціну змінити не можна. У випадку, коли ціна не встановлена або не може бути визначена згідно з умовами договору аутсорсингу, вона визначається на підставі загальноприйнятих цін на аналогічні товари, роботи або послуги на момент укладення договору [9].

Щодо роботи, яку виконує аутсорсер або послуг, які надає, ціну встановлює сам аутсорсер. Це відображається у договорі аутсорсингу. Крім того, в договорі можуть бути включені спеціальні виплати аутсорсеру за унікальність та складність роботи.

Ще однією важливою умовою договору аутсорсингу є термін. Це період, на який укладений договір і період, протягом якого аутсорсер виконує делеговані функції замовника. Громадянський кодекс України, зокрема стаття 180, та Цивільний кодекс України, стаття 631, визначають термін дії договору як час, протягом якого існують господарські зобов'язання, укладені на його основі. У контексті договору аутсорсингу це також застосовується до правил, які стосуються договорів підряду та надання послуг.

Згідно з частиною 2 статті 638 Цивільного кодексу України, істотні умови договору охоплюють умови щодо предмету договору, ті, які визначаються законом як істотні або для певних видів договорів, а також умови, щодо яких

сторони мають домовитися хоча б однієї із них. Однак, згідно зі статтею 180 Господарського кодексу України, при укладенні господарського договору обов'язковою угодою стають предмет, ціна і строк договору [19].

Стаття 631 Цивільного кодексу України визначає строк як час, протягом якого сторони договору можуть здійснити свої права та виконати свої обов'язки. Починаючи з моменту укладення договору, строк набирає чинності. Якщо між сторонами вже існують правовідносини до укладення договору, вони можуть вирішити, що умови договору застосовуються й на цей проміжок часу. Порушення договору під час його дії залежить від відповідальності сторін, навіть у випадку завершення строку договору.

Момент укладення договору аутсорсингу настає у момент виникнення прав та обов'язків для сторін договору. З огляду на відсутність законодавчо встановленого порядку укладення договору, потрібно застосовувати загальні положення Цивільного кодексу України та Господарського кодексу України.

Договір аутсорсингу укладається через оферту (пропозицію однієї сторони укласти договір) та акцепт (прийняття пропозиції другою стороною). В. І. Синайський вказує на ще один важливий аспект – покриття оферти акцептом [13].

Стаття 640 Цивільного кодексу України визначає, що договір вважається укладеним з моменту отримання відповіді на пропозицію укласти договір. Якщо угода передбачає передачу майна або вчинення певних дій, договір вважається укладеним з моменту передачі майна або вчинення таких дій. Ті договори, що підлягають нотаріальному посвідченню, вважаються укладеними з моменту виконання такої дії [8].

Кожна зі сторін договору може зробити пропозицію укласти договір, що відома як оферта. Ця пропозиція повинна містити істотні умови договору та виражати намір особи, яка її зробила, вважати себе зобов'язаною у разі прийняття. Оферта може бути відкликана до моменту або в момент одержання нею адресатом. Якщо адресат отримав пропозицію, вона вже не може бути відкликана протягом строку для відповіді, якщо інше не передбачено у пропозиції або не впливає із суті чи обставин, за яких вона була зроблена.

Згідно зі статтею 642 ЦК України, акцепт про прийняття пропозиції укласти договір має бути повним і безумовним. Якщо суб'єкт, який отримав оферту, у межах дії строку для відповіді, здійснив таку дію, яка вказана у пропозиції договору, це може вважатися прийняттям пропозиції, якщо інше не передбачено в договорі або законі.

Суб'єкт, що прийняв оферту, може відкликати свою відповідь про її прийняття, повідомивши про це особу, яка зробила пропозицію укласти договір, до моменту або в момент отримання нею відповіді стосовно прийняття оферти. Проте ці норми можуть утруднювати колізію з нормами статті 181 ГК України, яка передбачає укладення договору в письмовій формі або через протокол розбіжностей. Це протиріччя виникає з-за відсутності чіткого законодавчого регулювання місця договору аутсорсингу серед інших видів договорів.

Це підкреслює необхідність більш чіткого нормативного закріплення форми договору аутсорсингу. Відсутність такого регулювання призводить до використання загальних положень ЦК України та ГК України, що може створювати колізії та прогалини.

Згідно зі статтею 639 ЦК України, укладення договору може мати будь-яку форму, якщо закон не встановлює конкретні вимоги для певного виду договору. Якщо сторони домовилися про певну форму договору, то він вважається укладеним з моменту, коли ця форма була досягнута. Навіть у випадку, коли закон не вимагає письмової форми, якщо сторони домовилися про неї, договір вважається укладеним з моменту підписання. Також, укладений за допомогою інформаційно-телекомунікаційних систем договір вважається укладеним у письмовій формі. Якщо сторони домовились про нотаріальне посвідчення, то з моменту його виконання договір вважається укладеним.

Згідно зі статтею 205 ЦК України, правочин може бути здійснений як усно, так і письмово (електронно). Сторони мають право обирати форму договору, якщо закон не встановлює обов'язкової форми для конкретного виду договору.

Стаття 208 ЦК України наводить перелік договорів, для яких обов'язкова письмова форма. До них відносяться договори між юридичними особами,

правочини між юридичними та фізичними особами, за винятком випадків, коли вони повністю виконуються сторонами у момент укладення, правочини між фізичними особами на значну суму, інші договори, які вимагають письмової форми згідно з законодавством [15].

Договір аутсорсингу має бути укладений у письмовій формі, оскільки він підпадає під дію пунктів 1 та 4 статті 208 ЦК України. Це вимога також відповідає нормам статті 181 ГК України, згідно з якою господарські договори за звичайними правилами мають бути у письмовій формі, що оформлюється єдиним документом, підписаним сторонами. Проте існує можливість укладання господарського договору у спрощеному порядку, через обмін листами, телеграмами, телефонограмами, факсограмами або підтвердженням прийняття до виконання замовлень, якщо законом не встановлено спеціальних вимог щодо форми та порядку укладення.

Письмові правочини мають свої вимоги, які визначаються відповідно до статті 207 ЦК України і застосовуються до договору аутсорсингу. До цих вимог включаються: фіксація змісту правочину в одному або кількох документах (включаючи електронні), вираження волі сторін за допомогою технічних засобів зв'язку, та підписання сторонами. Юридичні особи підписуються особами, які мають на це повноваження відповідно до їх статутних документів, довіреностей, закону чи інших нормативних актів цивільного права.

Отже, після аналізу умов для укладення договору аутсорсингу можна погодитися з думкою, що умови, встановлені в нормативно-правових актах для конкретного виду договору або групи договорів, а також умови, необхідні для існування договору взагалі, можуть бути визнані істотними.

Підсумовуючи аспекти істотних умов та процедури укладення договору аутсорсингу, можна зазначити, що цей вид угод залишається наразі недостатньо дослідженим і не належним чином врегульованим на законодавчому рівні [17].

Проте, для вирішення поточних проблем та уникнення колізій в майбутньому, законодавцеві слід розглянути внесення необхідних норм, які б

урегулювали процедуру укладення цього типу договору, а також його ключові умови.

Крім того, беручи до уваги, що сторонами договору аутсорсингу є суб'єкти господарювання, Господарський кодекс України також повинен зазначити цей вид угод, враховуючи всі обов'язкові умови та порядок їх укладення.

Тема зміни умов договору аутсорсингу, як і раніше розглянуті аспекти, залишається досить малодослідженою як на рівні законодавства, так і на рівні теорії. На сьогоднішній день відсутній чіткий і повний порядок внесення змін до умов договору аутсорсингу, що може призвести до практичних проблем. Крім того, в цивільній доктрині відсутній єдиний підхід до розуміння поняття зміни умов договору аутсорсингу [16].

Зміна умов договору аутсорсингу є необхідною умовою існування цього типу договору, оскільки інтереси суб'єктів господарювання можуть змінюватися через різноманітні фактори, як позитивні, так і негативні. Наприклад, такі зміни можуть виникнути внаслідок зміни цін на послуги або роботи, які надає аутсорсер.

Цивільний кодекс України не дозволяє односторонньо відмовлятися від зобов'язань або односторонньо змінювати умови, якщо інше не передбачено договором [7].

Існує загальноприйняте уявлення, що правочин вважається зміненим або припиненим з моменту, коли контрагент одержує повідомлення про односторонню відмову або односторонню зміну. Однак таке положення застосовується лише за умови, якщо воно прямо передбачене в законі або договорі.

Зміна умов договору аутсорсингу відрізняється від його припинення тим, що у першому випадку договір залишається чинним, але з певними зміненими умовами, тоді як у другому випадку договір припиняється. Оскільки ані цивільне, ані господарське законодавство не регулює питання зміни умов договору аутсорсингу, учасникам таких правовідносин необхідно користуватися загальними правилами, що викладені у загальних положеннях про цивільно-

правовий договір у главі 53 ЦК України, а також застосовувати певні положення Господарського кодексу України [5].

Д. Є. Кутоманов, І. І. Килимник, та А. М. Бровдій визначають чотири загальні підстави для зміни або розірвання договору, які можна застосовувати і до договору аутсорсингу:

1. Домовленість сторін щодо правочину.
2. Пряме встановлення у договорі або законі.
3. За вимогою однієї сторони за рішенням суду.
4. У разі односторонньої відмови від договору.

Цивільний кодекс України, зокрема стаття 651, визначає перелік підстав для зміни або розірвання договору. Однак, враховуючи загальність застосування таких підстав та класифікацію, що була визначена цивілістами, можна виокремити такі випадки, коли може бути допущена зміна договору аутсорсингу:

1. Зміна або розірвання договору аутсорсингу може мати місце лише за згодою обох сторін, якщо інше не передбачено в самому договорі.

2. Розірвання або зміна договору аутсорсингу може відбутися за рішенням суду на вимогу однієї із сторін у разі суттєвого порушення договору іншою стороною або в інших випадках, що можуть бути передбачені в договорі або законі. Суттєве порушення вважається таким, коли через завдану шкоду однією стороною, друга сторона втрачає ті блага та інтереси, на які вона розраховувала при укладанні договору [6].

3. Договір аутсорсингу вважається розірваним або зміненим, якщо право на односторонню відмову від договору повністю або частково було активовано однією із сторін.

Згідно загального правила, одностороння зміна умов договору аутсорсингу не допускається, оскільки це порушує інтереси однієї сторони та не враховує інтереси іншої. Одностороння зміна умов, що здійснюється шляхом одностороннього правочину, може призвести до зміни або припинення зобов'язань (договору). Очевидно, що в такому випадку, при зміні умов договору аутсорсингу в односторонньому порядку без наявності суттєвого порушення з

боку іншої сторони, інтереси останньої можуть бути не враховані та проігноровані.

Друга підстава надає можливість сторонам захистити свої інтереси у судовому порядку у разі суттєвого порушення умов договору однією зі сторін. Крім того, сторони можуть визначити у договорі аутсорсингу ті випадки, які обов'язково мають бути вирішені через суд [19].

Третя підстава передбачає односторонню зміну умов договору лише у випадках, коли це прямо передбачено в законі або в самому договорі. Такий механізм застосовується рідко в контексті договорів аутсорсингу.

Необхідно відзначити, що питання зміни умов договору аутсорсингу пов'язане з концепцією зміни зобов'язальних правовідносин, яка включає два аспекти: зміну змісту зобов'язання (якісний аспект) та зміну суб'єктивного складу (кількісний аспект). Зміна змісту зобов'язання відноситься до такої модифікації, що "розширює або звужує зміст колишнього зобов'язання, не породжуючи нового зобов'язання" [37].

Додатково, варто звернути увагу на тему істотної зміни обставин у договорі аутсорсингу, яка регулюється статтею 652 Цивільного кодексу України. У випадку істотної зміни тих обставин, які враховувалися сторонами при укладенні договору, цей договір може бути змінений або припинений за згодою сторін, якщо, звісно, інші умови не передбачені в самому договорі або в законі.

Ситуація вважається істотною зміною обставин, коли вони так суттєво змінилися, що, якщо б сторони могли це передбачити, вони, можливо, не уклали б договір або робили б це на інших умовах.

Якщо сторони не можуть досягти згоди щодо оновлення договору внаслідок істотних змін обставин або щодо його розірвання, суд може прийняти рішення про розірвання договору аутсорсингу. В такому випадку суд бере до уваги необхідність справедливого розподілу витрат, пов'язаних з виконанням договору аутсорсингу, між сторонами.

За рішенням суду можлива зміна умов договору внаслідок істотних змін обставин лише у виняткових випадках. Це може відбутися, якщо розірвання

договору аутсорсингу суперечить громадським інтересам або призводить до непропорційних збитків для сторін, які суттєво перевищують витрати, необхідні для виконання договору за умовами, встановленими судом.

Умови зміни договору аутсорсингу можуть бути актуалізовані лише за наступних умов:

1. Зміна обставин при укладенні договору, яка не передбачалась.
2. Зміна обставин, яка була поза здійсненням зацікавленої сторони після їх виникнення, незважаючи на всю уважність і турботливість.
3. Виконання договору призводить до порушення майнових інтересів сторін та позбавлення заінтересованої сторони очікуваних переваг [35].
4. Не визначено, що ризик зміни обставин несе заінтересована сторона відповідно до суті договору або звичаїв ділового обороту.

Кожне зобов'язання має свої особливості, тому при зміні умов договору аутсорсингу, що є конкретною формою зобов'язальних відносин, попереднє зобов'язання припиняється.

Стосовно порядку зміни та розірвання господарських договорів, це питання регулюється статтею 188 ГК України. Сторона договору, яка бажає змінити або розірвати договір, повинна надіслати пропозицію іншій стороні. Ця пропозиція розглядається як своєрідна оферта, що може мати відповідні правові наслідки. Процедура, передбачена статтею 188 ГК України, має застосовуватися до зміни умов договору аутсорсингу з урахуванням положень цивільного кодексу.

Один з ключових етапів зміни умов договору аутсорсингу - це процес повідомлення сторонами про намір змінити правовідносини. Це означає, що існує пропозиція та прийняття, відомі як оферта та акцепт.

При зміні умов договору, оферта виражає намір сторони, що пропонує зміну, вважати себе такою, що уклала договір про зміну умов з адресатом. Оферту можуть відправляти лише сторони договору. Оферта повинна бути:

1. Направлена одній або декільком особам.
2. Містити всі необхідні умови для зміни договору.
3. Чітко виражати намір укласти договір на нових умовах.

4. Становить безвідкличну пропозицію з моменту отримання.

Акцептом є відповідь адресата оферти про прийняття такої пропозиції, угода на зміну договору. Згідно загального правила, оферта зв'язує особу, яка її зробила, з моменту отримання адресатом. Таким чином, сторона, яка робить пропозицію про зміну договору, не може відмовитися від неї, якщо інша сторона вже отримала цю пропозицію [33].

Договір вважається зміненим у момент отримання стороною, яка зробила пропозицію, згоди на зміну. Вирішенням є встановлення певного строку, протягом якого сторони мають узгодити зміни до договору.

Згідно зі статтею 654 ЦК України, зміна або розірвання договору повинні виконуватися у тій же формі, що і сам договір, якщо інше не встановлено законом чи самим договором. Оскільки договір аутсорсингу відноситься до гібридного поля цивільного і господарського права, зміни до такого договору також мають бути оформлені у письмовій формі. Сторони вносять зміни до умов договору шляхом укладення додаткової угоди про зміну умов, в якій вони чітко формулюють нові умови.

Необхідно відзначити, що сторони можуть вибрати іншу форму зміни умов договору аутсорсингу, окрім письмової. Наприклад, якщо спочатку договір укладений у простій письмовій формі, а потім сторони вирішують змінити його умови через нотаріально посвідчений письмовий договір щодо зміни умов основного договору. Це передбачено пунктом 4 статті 209 Цивільного кодексу України, який дозволяє нотаріально посвідчити будь-який правочин за участі фізичної або юридичної особи.

Також слід звернути увагу на наслідки, що виникають внаслідок змін умов договору аутсорсингу. Ці наслідки також регулюються загальними положеннями цивільного законодавства. Зокрема, стаття 653 Цивільного кодексу України встановлює такі правові наслідки зміни або розірвання договору аутсорсингу:

1. Зобов'язання сторін змінюються у відповідності до нових умов щодо предмета, строків тощо [11].

2. При розірванні договору аутсорсингу зобов'язання сторін припиняються.

3. Зміна або розірвання договору аутсорсингу призводить до зміни або припинення зобов'язань сторін з моменту досягнення згоди стосовно зміни або розірвання, якщо інше не встановлено договором або законом.

4. Сторони не можуть вимагати повернення того, що було виконано за зобов'язання до зміни або розірвання договору аутсорсингу, якщо інше не передбачено договором або законом.

5. У разі зміни або розірвання договору аутсорсингу через порушення однією зі сторін правовідносин, інша сторона може вимагати відшкодування збитків.

Зміна договору аутсорсингу відбувається, коли, залишаючи його загальну структуру і сутність незмінними, одна або декілька умов, включаючи ті, що стосуються виконання договірних обов'язків, формулюються по-новому порівняно з тим, як це було укладено в початковому договорі.

Тому, найбільш ефективним способом вирішення суперечок між компанією-замовником та аутсорсером залишається передбачення якомога більшої кількості факторів, що можуть призвести до змін договору аутсорсингу.

Узагальнюючи вищезазначене, варто зауважити, що договір аутсорсингу не має жорстко встановлених правил щодо його змін, а також правових наслідків таких змін. Проте завдяки гнучкості та принципу свободи договорів, можна вирішувати спірні питання на підставі загальних положень Цивільного кодексу України та Господарського кодексу України [39].

Договір аутсорсингу стає все більш поширеним серед підприємств, установ та організацій, що породжує необхідність у більш детальному вивченні питань, пов'язаних з його розірванням.

Укладання, внесення змін до договору аутсорсингу та його розірвання є важливими елементами ефективного механізму правовідносин у сфері бізнес-процесів. Договір аутсорсингу, як правовий документ, охоплює в собі відносини між замовником послуг та виконавцем (аутсорсером), а також між аутсорсером та найманими працівниками.

Оскільки договір аутсорсингу за своєю природою є змішаним договором, то до нього можуть застосовуватися норми про договори підряду або про надання послуг.

Наразі ні Цивільний кодекс України, ні Господарський кодекс України не містять визначення про розірвання договору аутсорсингу. Крім того, у юридичній літературі не існує єдиного погляду на це питання.

3.3. Характеристика системи контролю за реалізацією аутсорсингових проектів

Угода про аутсорсинг має надавати реальні повноваження співробітникам, які безпосередньо відповідають за виконання конкретних завдань. Для досягнення цієї мети в угоді визначаються наступні аспекти:

- Критерії оцінки продуктивності, що узгоджені між обома сторонами під час обговорення умов угоди [1].
- Форми та частота звітності, наданої виконавцем.
- Робочі групи або команди, що керують процесами як зі сторони замовника, так і зі сторони виконавця.
- Регулярність робочих зустрічей фахівців і засідань комітету з управління контрактом.

Як приклад, створений в рамках угоди комітет з управління затверджує всі необхідні зміни, додатки до контракту та умови його припинення з будь-яких причин. Повноваження комітету також включають управління окремими договорами на виконання конкретних видів робіт, що можуть бути додатками до основного контракту про аутсорсинг.

Діяльність комітету з управління забезпечує гнучкість у виконанні умов угоди про аутсорсинг. Комітет розробляє комерційний статут для себе, що регламентує його діяльність, щоб не перевантажувати сам контракт деталями, що стосуються поточних операцій.

Комітет з управління зобов'язаний:

- Забезпечувати відповідність рівня обслуговування потребам замовника.

- Постійно аналізувати та контролювати діяльність виконавця та замовника для запобігання можливим проблемам.

- Стверджувати призначення або звільнення фахівців, що беруть участь у реалізації аутсорсинг-проекту.

- Затверджувати всі необхідні зміни в заходах, передбачених контрактом.

- Нести відповідальність за загальну ефективність керівництва.

Комітет з управління реалізує принципи, що входять у поняття менеджменту ризику, на практиці. Навіть за звичайних зовнішніх умов, тривалі стосунки між сторонами вимагають коригування окремих аспектів спільної діяльності. Особливе значення управління контрактом про аутсорсинг виявляється в інноваційній сфері, коли функції, пов'язані з розробкою нових продуктів або ноу-хау, частково або повністю передаються за межі організації. Якість управління контрактом має безпосередній вплив на результати реалізації аутсорсинг-проекту, забезпечуючи підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу [43].

Оцінюючи можливі результати аутсорсинг-проекту, С.О. Календжян наводить наступні ключові принципи забезпечення успіху аутсорсингового контракту:

1. Формування спільної позиції замовника та виконавця, їх спільного розуміння проекту з аутсорсингу.

2. Узгодженість партнерських позицій, що сприяє економічній вигоді від реалізації аутсорсингового контракту як для замовника, так і для виконавця.

3. Чітко визначений механізм зв'язків між виконавцем і замовником, який відображає специфіку та складність проекту. Зі зростанням складності послуг встановлюється все більш тісний зв'язок між партнерами.

4. Учасники проекту з аутсорсингу повинні заздалегідь розробити та затвердити механізм підтримки зв'язків для звичайних ситуацій, а також передбачити процедури вирішення проблем у виняткових чи надзвичайних обставинах.

Для організацій-замовників завжди існує ризик того, що постачальник послуг може припинити свою діяльність протягом терміну дії контракту. Це може мати серйозні наслідки. Наприклад, аутсорсер може повністю припинити виробничу діяльність у разі розриву договірних зв'язків з іншими замовниками, особливо в галузі інформаційних технологій, де потрібні значні інвестиції та активні оборотні кошти.

Замовник може вимагати від постачальника послуг надання інформації про фінансову звітність, щоб мати можливість прийняти передбачувані запобіжні заходи у складних ситуаціях. Проте аутсорсер може не бажати розголошувати свої фінансові проблеми, оскільки це може загрожувати його власному бізнесу [15].

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

Охорона праці на підприємстві є однією з ключових аспектів, який слід уважно враховувати під час впровадження аутсорсингу. Особливо важливо забезпечити безпеку та здоров'я працівників як на самому підприємстві, так і у підрядних організаціях, які надають послуги.

Перш за все, важливо, щоб угода про аутсорсинг містила чіткі вимоги щодо дотримання стандартів безпеки та охорони праці. Це може включати в себе обов'язок підрядної компанії дотримуватися всіх відповідних законодавчих норм і стандартів щодо охорони праці, надавати необхідний захист та забезпечення працівників необхідними засобами індивідуального захисту [12].

Далі, слід передбачити механізми контролю за дотриманням стандартів безпеки праці як на підприємстві, так і у підрядних організаціях. Це може включати проведення регулярних аудитів та інспекцій, вивчення звітів про безпеку праці та вживання заходів у випадку виявлення порушень.

Крім того, важливо проводити навчання та надавати інформацію працівникам як на підприємстві, так і у підрядних організаціях, щодо правил безпеки та процедур у разі аварійних ситуацій. Це допоможе підвищити рівень обізнаності та знизити ризик виникнення нещасних випадків на роботі.

Узагальнюючи, охорона праці на підприємстві під час аутсорсингу вимагає системного підходу, що включає укладення чітких угод, контроль за дотриманням стандартів безпеки, навчання працівників та регулярні перевірки. Це допоможе забезпечити безпеку та здоров'я всіх працівників, які працюють на підприємстві.

Охорона праці на підприємстві під час аутсорсингу відіграє ключову роль у забезпеченні безпеки та здоров'я працівників, незалежно від того, чи працюють вони безпосередньо на підприємстві, чи виконують певні функції від імені аутсорсерів. Нижче наведено деякі важливі аспекти охорони праці під час аутсорсингу:

1. Підприємство зобов'язане забезпечувати дотримання вимог законодавства щодо охорони праці як своїми власними працівниками, так і працівниками аутсорсерів [3].

2. Підприємство повинне мати механізми для контролю за умовами праці працівників аутсорсерів, включаючи їхню безпеку та умови праці.

3. Працівники аутсорсерів повинні отримувати відповідне навчання та інструктаж з питань охорони праці відповідно до характеру їхньої діяльності на підприємстві.

4. Підприємство повинне вести відповідну документацію щодо охорони праці для всіх працівників, включаючи аутсорсерів, а також забезпечувати ведення звітності щодо подій, пов'язаних з безпекою праці.

5. Регулярні аудити та оцінки ризиків повинні проводитися для ідентифікації можливих небезпечних ситуацій та розробки заходів щодо їх запобігання.

6. Підприємство повинне підтримувати відкриту та ефективну комунікацію з аутсорсерами з метою вирішення питань, пов'язаних з охороною праці.

Загальний принцип полягає в тому, що охорона праці на підприємстві під час аутсорсингу має бути інтегрованою частиною стратегії безпеки та здоров'я працівників, яка спрямована на запобігання травматизму та професійних захворювань незалежно від форми найму працівників.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах глобалізації та постійних змін в умовах ринкової конкуренції, аутсорсинг стає важливим інструментом для оптимізації бізнес-процесів на підприємствах. На підставі аналізу теоретичних підходів та практичного досвіду можна зробити висновок, що використання аутсорсингу має свої переваги та недоліки, які потрібно ретельно зважувати перед прийняттям рішення.

Серед переваг аутсорсингу варто відзначити можливість скорочення витрат, підвищення якості послуг та концентрацію на основній діяльності підприємства. Додатковими перевагами є доступ до спеціалізованих знань і навичок, зниження ризику та швидкість впровадження нових технологій.

Проте, на шляху до успішного впровадження аутсорсингу можуть виникнути певні виклики, зокрема, проблеми з контролем якості, втрата контролю над певними аспектами діяльності та можливість конфліктів із зовнішніми постачальниками послуг. Отже, перед впровадженням аутсорсингових рішень необхідно провести докладний аналіз і ретельно визначити цілі та очікування від такого партнерства.

Загалом, аутсорсинг є важливим інструментом для підвищення ефективності підприємства, проте успішна реалізація таких стратегій вимагає компетентного підходу, ретельного обговорення та контролю над усіма аспектами цього процесу.

Висновок до дипломної роботи на тему "Обґрунтування доцільності використання аутсорсингу на підприємстві" міг би мати такий вигляд:

У даній дипломній роботі було проведено аналіз сучасних тенденцій у сфері ведення бізнесу, зокрема, використання аутсорсингу на підприємствах. Основна увага була приділена обґрунтуванню доцільності застосування аутсорсингу, його перевагам і недолікам, а також методам впровадження та управління процесом аутсорсингу на підприємстві.

Здійснений аналіз показав, що аутсорсинг може бути ефективним інструментом для підприємства з метою оптимізації внутрішніх процесів,

зниження витрат, підвищення якості послуг та концентрації на основній діяльності. Однак, для успішної реалізації аутсорсингу необхідно ретельно обирати партнерів, укладати чіткі угоди та забезпечувати ефективний контроль за виконанням угоди.

Результати дослідження підтверджують, що раціональне використання аутсорсингу може призвести до покращення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в умовах постійних змін на ринку. Таким чином, використання аутсорсингу на підприємстві може бути доцільним за умови правильного підходу до його впровадження та управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: [монографія]. / С.І. Бай. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 280 с.
2. Білорус О. Г. Глобальний конкурентний аутсорсинг : монографія / О. Г. Білорус, О. В. Гаврилюк. – К. : КНЕУ, 2017. – 349 с.
3. Білоцерківський О. В. Аналіз можливостей використання аутсорсингу на підприємствах України / О. В. Білоцерківський, Ю. Ю Чудновець // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2017. – №1(9). – С. 39-48.
4. Бравар Ж.-Л. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин / Жан-Луї Бравар, Роберт Морган ; пер. з англ. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2014. – 288 с.
5. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: [монографія]. / О.В. Виноградова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2013. – 195 с.
6. Висоцький В. В. Аутсорсинг як технологія менеджменту інформаційної безпеки підприємства / В. В. Висоцький // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – Т. 3. № 2. – С. 62-64.
7. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : [монографія]. / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2014. – 245 с.
8. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. – Х.: ІНЖЕК, 2015. – 427 с.
9. Глобалізація та регіоналізація: виклики для економіки України: Монографія / Білик Р.С., Гаврилюк О.В., Євдокименко В.К., Лошенко В.Є., Ляхович М.В., Марченко Т.В., Михайлина Д.Г., Никифорак Я.Д., Пасічна О.Ю. / За ред. В.Є. Лошенюка – Чернівці: Рута, 2014. – 516 с.
10. Гребешкова О. М. Аутсорсинг знань: потенціал партнерських відносин підприємств у постіндустріальну епоху / О. М. Гребешкова, К. С. Денисенко //

- Стратегія економічного розвитку України : наук. зб. – К. : КНЕУ, 2017. – Вип. 29. – С. 191-199.
11. Грищенко А. А. Транснаціональний фактор у економічному зростанні транзитивних країн / А. А. Грищенко : Монографія. – К.: Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2014. – 314 с.
 12. Грозний І. С. Використання аутсорсингу у процесі досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством / І. С. Грозний // Економічний вісник НГУ. – 2016. – №1. – С. 47-51.
 13. Грозний І. С. Передача непрофільних виробничих процесів промислового підприємства на умовах аутсорсингу для набуття конкурентних переваг / І. С. Грозний, Г. В. Усова // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки та управління : зб.наук. пр. Сер. 1. Економіка. – Чернігів : ЧДІЕУ, 2018. – Вип. 3(4). – С. 63-73.
 14. Дергачова В. В., Островерха Д. В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні //Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут. – 2017. – №. 14. – С. 93-99.
 15. Дідух О. В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств / О. В. Дідух // Менеджмент та 52 підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. – С. 82-87.
 16. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : [монографія]. / Біловодська О. А [та ін.]. ; за заг. ред. канд. екон. наук., доц. Л. М. Таранюка. — Суми : Мрія-1, 2014. — 440 с.
 17. Жуков С. А. Аутсорсинг як система співпраці між регіональним інформаційно-маркетинговим центром і підприємництвом регіону / С. А. Жуков // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 10. – С. 239-246.
 18. Загородній А. Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємств / А. Г. Загородній, Г. О. Партин // Фінанси підприємств. – 2015. – №9. – С. 87- 97.

19. Закон України „Про авторське право і суміжні права”
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12#Text>
20. Закон України „Про охорону прав на винаходи і корисні моделі”
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12#Text>
21. Закон України „Про охорону прав на знаки для товарів і послуг”
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>
22. Закон України „Про охорону прав на промислові зразки”
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3688-12#Text>.
23. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. – 2014. – № 8 (573). – С. 16-24.
24. Калінеску Т.В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: моногр. / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, О.Д. Кирилов. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2013. – 272 с.
25. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : [монографія]. / Н. В. Касьянова. — Чернігів : Купріянов В. С., 2015. — 375 с.
26. Куцин Є. М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу / Є. М. Куцин // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – №1. – С. 213-219.
27. Леміш К. М. Методика прийняття рішення про використання аутсорсингових технологій / К. М. Леміш // Наукові праці НУХТ. – 2013. – №34. – С. 61-67.
28. Лисенко Т. І. Передумови виникнення та перспективи застосування аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економічний вісник університету. – 2015. – № 14. – С. 85-92.
29. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : [монографія]. / Сфуан Мохаммад Маталка. —Харків : Ноулідж, 2014. – 210 с.

30. Микало О. І. Аналіз світового досвіду використання аутсорсингу [Електронний ресурс]. / О. І. Микало // Ефективна економіка. – 2016. – №5. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
31. Микало О. І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг» / О.І. Микало // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2016. – С. 111-114.
32. Мормуль М. та ін.. АУТСОРСИНГ ІТ-ПОСЛУГ В УКРАЇНІ // Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія. – 2022. – Т. 55. – №. 3. – С. 85-90.
33. Овчаренко Т. С. Розвиток аутсорсингу в галузі інформаційних технологій у вітчизняних компаніях / Т. С. Овчаренко // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. пр. – К. : Вип. 24. – 2017. – С. 273- 280.
34. Осадчук О. В. Аутсорсинг як технологія підвищення ефективності діяльності сучасних організацій // О. В. Осадчук, М. А. Йохна / Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 3. – Т. 3. – С. 119- 125.
35. Проскуріна Т. М. Загальні аспекти використання аутсорсингу в діяльності підприємств / Т. М. Проскуріна, К. Ю. Штепа // Наукові записки. Серія «Економіка». – 2013. – № 21. – С. 251-259.
36. Профіль компанії ТОВ «МСП ІНТЕРНЕТІНІЛ» на сайті Оpendатабот URL: <https://opendatabot.ua/c/38383382?from=search>
37. Синиця Т. В. Бухгалтерський аутсорсинг як інноваційний інструмент оптимізації діяльності підприємств //Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Економіка. – 2014. – №. 14. – С. 171-177.
38. Спірідонова К. О. Оцінка доцільності впровадження механізму аутсорсингу для підприємства / К .О. Спірідонова // Вісник ХНЕУ. – 2017. – № 3 (51). – С. 159-164.
39. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: Монографія / За ред. д-ра екон. Наук, проф.. Д.Г.Лук'яненка. – К.: КНЕУ, 2014. – 538 с.

40. Сучасні тенденції інноваційного забезпечення менеджменту в Україні : [монографія]. / К. Х. Цайнінгер [та ін.]. — К. : Університет "Україна", 2015. — 148 с. 55
41. Федотова К.О. Впровадження аутсорсингу на підприємстві / К.О. Федотова, Т.О. Загоскіна // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. — Дніпропетровськ : ДНУ. — 2015. — Випуск 363 : в 9 т. — Т. VII. — С. 188-195.
42. Царенко О. В. Технологія управління реалізації аутсорсингу //Наукові записки [Національного університету Острозька академія]. Сер.: Економіка. — 2012. — №. 19. — С. 242-248.
43. Чухрай Н. Аутсорсинг в логістиці: європейський та український досвід / Н. Чухрай // Транспорт и логістика. —2017. — №5 (19). — С. 32-35.
44. Шимків В. А. Управління підприємством на основі аутсорсингу : дис. — Тернопіль, ЗУНУ, 2023.
45. Яковенко С.І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України / С.І. Яковенко // Актуальні проблеми економіки. — 2014. — № 9 (39). — С.118-130.
46. Ясінська Т. В., Процик І. С. Ефективність застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 12.
47. Arnold, U. New Dimensions of Outsourcing: a Combination of Transaction Cost Economics and the Core Competencies Concept / U. Arnold // European Journal of Purchasing and Supply Management. 2015. — V. 6. № 1. — P. 23-29.
48. Buranbaeva L. Z. et al. Outsourcing in the cooperative sector of the economy //Frontier Information Technology and Systems Research in Cooperative Economics. — Cham : Springer International Publishing, 2020. — С. 907-913.
49. Camp Robert C. Reengineering: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance / Robert C. Camp. — Wisc., Milwaukee: ASQCQualityPress, 2013. — 299 p.
50. Cook Sarah. Practical Outsourcing. A Manager's Guide To Creating A Competitive Advantage / Cook Sarah, 2014. — 187 p.

51. Ensslin L. та ін. Management support model for information technology outsourcing //Journal of Global Information Management (JGIM). – 2020. – Т. 28. – №. 3. – С. 123-147.
52. Deng S., Xu J. Manufacturing and procurement outsourcing strategies of competing original equipment manufacturers //European Journal of Operational Research. – 2023. – Т. 308. – №. 2. – С. 884-896.
53. Dominguez L. The Manager's Step-by-Step Guide to Outsourcing / Linda Dominguez. – New York : Mcgraw-Hill, 2016. – 226 p.
54. Gambal M. J., Asatiani A., Kotlarsky J. Strategic innovation through outsourcing–A theoretical review //The Journal of Strategic Information Systems. – 2022. – Т. 31. – №. 2. – С. 101718.
55. Gasser R. Outsourcings Strategies in Manufacturing / R. Gasser // The Outsourcings Project. – 2012. – Vol. 1. – P. 101-115.
56. Jacobson I. The Object Advantage. Business Process Outsourcing With Object Technology / I. Jacobson, M. Ericsson, A. Jacobson. – New York: AddisonWesley Publishing Company, 2015. – 403 p.
57. Karimi-Alaghehband F., Rivard S. IT outsourcing success: A dynamic capability-based model //The Journal of Strategic Information Systems. – 2020. – Т. 29. – №. 1. – С. 101599.
58. Lynch C. Developing a Strategy for Outsourcing / C. Lynch // Logistics Management and Distribution Report // ISSUEG. – 2014. – Vol. 40.– P. 58-72.
59. Phillips A., Sharman J. C. Outsourcing empire: How company-states made the modern world. – Princeton University Press, 2020.
60. Pricewaterhousecoopers Global CEO Survey 2016 [Електроннийресурс]. /– Режим доступу : <http://www.pwc.com/gx/en/businesschallenges/index.jhtml>
61. Spendolini Michael. Outsourcing Book / Spendolini Michael. – New York: AMACOM Press, 2015. – 209 p.