

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

ЗИМА ЮЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 330.341.2:330.341.1

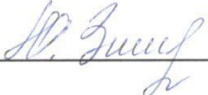
ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ
АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ

Спеціальність 051 – економіка

Галузь знань 05 – соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Зима Ю.О.

Науковий керівник: Гончаренко Оксана Володимирівна, доктор економічних наук, професор

Дніпро - 2022

АНОТАЦІЯ

Зима Ю. О. Інституціональне забезпечення розвитку аутсорсингу в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро, 2022.

Дисертацію присвячено науково-практичним проблемам інституціонального забезпечення розвитку аутсорсингу в національній економіці.

Дослідження гносеологічних й онтологічних засад розвитку аутсорсингу дозволило розкрити зміст даної категорії як складової управлінської стратегії товаровиробника, що базується на принципі поділу праці, організована у вигляді стійкого бізнес-процесу, спрямована на підвищення ефективності та зниження витрат і передбачає передачу робіт й послуг сторонньому виконавцю. Принциповою відмінністю від інших форм контрактної взаємодії є гарантування відповідальності аутсорсера за виконання робіт і послуг, а також наявність і регламентування постійної або довгострокової основи подібної співпраці.

Аргументовано, що процеси поглиблення поділу праці, виробнича кооперація в умовах глобалізаційних змін стали ключовою детермінантою запровадження й поширення аутсорсингу в господарській практиці. Ідентифіковано загальні характеристики й особливості реалізації аутсорсингу (договірне походження; відповідність управлінській стратегії компанії; гарантування відповідальності виконавця; наявність і регламентування постійної або довгострокової основи співпраці; підвищення конкуренції виробників; мінімізація ризиків й підвищення ефективності виробництва) та виділено ключові критеріальні ознаки видів аутсорсингу.

З позицій системної методології інституціональне забезпечення аутсорсингу, в найбільш широкому сенсі, визначено як формування й

забезпечення функціонування базисних та спеціалізованих інститутів, інституцій, запровадження елементів інституціонального проектування і визначення інституціональних траєкторій розвитку для організаційної, комунікативної й нормативної формалізації розвитку аутсорсингових відносин. У вузькому контексті інституціональне забезпечення виступає процесом юридичного закріплення норм, правил, формування організаційних структур діяльності і інфраструктурного та комунікативного забезпечення, що формуються державою, суспільством, ринком.

Обґрунтовано віднесення аутсорсингу до організаційних інновацій, які сприяють поширенню інформаційних бізнес-систем, створенню транснаціональних альянсів і електронної торгівлі. Сучасна трансформація місця аутсорсингу у суспільному виробництві змінила його роль: від інструмента оптимізації витрат і залучення нових ресурсів та технологій (на початкових етапах становлення) до інструмента, який мотивує формування міжнародних структур, альянсів з використанням глобальних аутсорсингових процесів.

Констатовано, що ефективність аутсорсингу може визначатися безпосередньо за результатами виконання конкретного бізнес-процесу чи функції (прямий ефект) або виявлятися у покращенні роботи всього підприємства (непрямий ефект). Визначені структурні складові формування методичного підходу до оцінки ефективності аутсорсингу на підприємстві й запропонований узагальнений алгоритм комплексної оцінки ефективності аутсорсингу для прийняття обґрунтованого рішення стосовно залучення сторонньої структури для виконання бізнес-процесу або самостійного виконання даних функцій, з огляду на можливість досягнення стратегічних переваг і зростання економічної ефективності.

Ідентифіковано потенціал розширення обсягу аутсорсингових послуг у експортній складовій ВВП України. Констатовано, що за досліджуваний період відбулось зростання частки послуг з переробки ресурсів (майже у 3 рази) та обсягів телекомунікаційних, комп'ютерних й інформаційних послуг

(майже у 3,3 рази). Сумарна частка експорту комп'ютерних і інформаційних послуг зростає у структурі експорту з 11,4% (2012 рік) до 32,6% (2020 рік), а в структурі самої групи скоротилась частка телекомунікаційних й збільшилась частка комп'ютерних послуг. Визначено, що найбільший потенціал для зростання обсягів аутсорсингу має сфера інформаційно-комунікаційних технологій. Разом з тим, макроекономічна оцінка діяльності ІТ-аутсорсерів вказує на втрати фіскальних надходжень внаслідок відсутності законодавчого врегулювання аутсорсингу, а також на інноваційні втрати, адже власні продукти в сфері ІТ не поширені, інвестиції в інновації є низькими на загальнодержавному і галузевому рівні, а інтелектуальні розробки вітчизняних фахівців знаходяться, переважно, у західних замовників.

Проведений аналіз ефективності аутсорсингових послуг, з використанням елементів аналізу теорії нечітких множин, дозволив обґрунтувати критерії результативності послуг аутсорсингу (мінімізація витрат діяльності підприємства; оптимізація бізнес-процесу; зростання ефективності бізнесу; покращення якості процесу; підвищення рівня інноваційності бізнесу) й засвідчив результат експертної оцінки ефективності аутсорсингу (3,94), що відповідає рівню «добре». Експерти визнали найсуттєвішими факторами ефективності: мінімізацію витрат діяльності (значення характеристики з урахуванням ваги 1,38), оптимізацію бізнес-процесу (0,99) та зростання ефективності бізнесу внаслідок залучення аутсорсингу (0,81). Проведене моделювання показника рівня ефективності аутсорсингу виявило прямий зв'язок між його значенням й оцінками експертів за визначеними складовими. Найбільший вплив на ефективність послуг аутсорсерів, з огляду на отримані оцінки, має такий фактор, як мінімізація витрат підприємства.

Аргументовано, що розвиток й ефективність такої організаційної інновації, як аутсорсинг детерміновані еволюційними (розвиток глобальної економіки; зміни у розвитку аутсорсингових стратегій; політична й

соціальна ситуація в національній економіці; онтологія фіскальної системи; формат змін й особливості взаємодії між владою та суб'єктами економіки; розвиток мережових взаємодій; інноваційність та поширення бізнес-орієнтованих стратегій) й інституціональними обмеженнями (дієвість державних інституцій й регуляторної політики; економічне середовище; стан інноваційної інфраструктури; наявність інструментів інституціонального забезпечення та фінансової підтримки для товаровиробників-інноваторів; захищеність прав інтелектуальної власності; патентна активність). Ідентифіковані специфічні еволюційні особливості розвитку національного господарства, які переважно продукуються базисними інститутами економіки й обмежують розвиток аутсорсингу, як організаційної інновації: низька конкурентоспроможність значного сегменту товаровиробників; недостатність джерел і обсягів фінансування; проблеми ринку праці й відтік значної частки висококваліфікованих фахівців; мовні, ментальні і культурні чинники, які обмежують діяльність українських фахівців на глобальному ринку; нестабільність національної грошової одиниці й курсу валют; інерційність управлінських кадрів та бюрократизація.

За результатами експертних опитувань визначені результуючі критерії й ключові параметри інституціонального впливу на результативність діяльності аутсорсерів (правове регламентування відносин аутсорсингу; захищеність прав інтелектуальної власності; фіскальна підтримка аутсорсингу; комунікаційно-інформаційне забезпечення аутсорсингових відносин) та проведено оцінку виявлених складових інституціонального забезпечення аутсорсингу (1,9), що відповідає рівню «задовільно» й доводить низький рівень інституціонального забезпечення аутсорсингової діяльності.

Розроблено методичний підхід до формування інтегральної оцінки стану інституціонального забезпечення аутсорсингу, який ґрунтується на результатах ранжування й експертних оцінках аутсорсерів та виходить з

одновекторної спрямованості складових інституціонального забезпечення щодо впливу на результуючий показник (У). Розроблено лінійну модель для визначення рівня інституціонального забезпечення аутсорсингу та інтерпретовано отримані параметри для здійснення прогнозування результуючого показника.

Доведено перспективність використання елементів інституціонального проектування аутсорсингу та ідентифіковано складові й етапи реалізації стратегії проміжних інститутів. Обґрунтовано послідовність створення інституту аутсорсингу з огляду на вихідний стан, прийнятні проміжні форми, модифікований інститут. Констатовано важливість врахування проявів ефекту екзаптації й ідентифіковано екзаптаційні прояви інституціональної динаміки (неефективність державного регулювання й переважання інтерактивної моделі інноваційних процесів; дефіцит фінансових ресурсів та домінування державного фінансування фундаментальних досліджень при достатньо висококваліфікованому кадровому потенціалі наукової сфери).

Структуровані імперативи інституціональних змін в сфері відносин аутсорсингу (запровадження нормативно-правових актів, які регулюють аутсорсингові договірні угоди й відповідальність сторін; організаційне впорядкування відносин і інформування аутсорсерів; фіскальна, кредитна, бюджетна підтримка підприємств-аутсорсерів; запровадження освітніх послуг з підготовки фахівців з аутсорсингової діяльності й міжнародного аутсорсингу; формування інформаційно-комунікативного простору взаємодії аутсорсерів, замовників послуг, постачальників; підсилення ролі держави в якості базисного інституту для розвитку аутсорсингу) і доведено необхідність реалізації інструментів інституціонального регулювання й заходів інституціональної системності щодо розвитку аутсорсингових послуг з позицій досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку.

Аргументовано спрямованість регулюючого інституціонального впливу на стимулювання інноваційної діяльності товаровиробників й

створення інституціонального середовища, сприятливого для інновацій та розвитку аутсорсингу. Акцентовано ключову роль базисних інститутів економіки в формуванні інституціонального середовища й реалізації інноваційних пріоритетів. Проведені розрахунки засвідчили, що за індексами, які характеризують стан інституціонального забезпечення аутсорсингу, що продукується базисними інститутами наявні слабкі й помірні зворотні або слабкі прямі зв'язки з динамікою ключового макроекономічного показника.

Систематизовано функціональний й організаційний інструментарій інституціональної політики в сфері розвитку аутсорсингу. Сукупний вплив елементів має забезпечити створення функціонально-організаційного каркасу процесу інституціонального регулювання відносин аутсорсингу.

Розроблені концептуальні засади забезпечення системної основи інституціонального регулювання аутсорсингу як інноваційної форми бізнесу, що має інтегруватися до інноваційного процесу та інноваційної системи економіки. Аргументовано, що інституціональний вплив має бути диференційованим й структурованим за цілями, функціями, суб'єктами різних рівнів в межах вертикальних та горизонтальних зв'язків. Доведено, що заходи забезпечення інституціональної системності поширення аутсорсингу, в межах стратегії інноваційного розвитку економіки, мають включати координацію інноваційної діяльності виробників; стимулювання й ефективне використання інноваційного потенціалу; моніторинг аутсорсингових послуг; оцінку модернізаційних змін й перспектив реалізації інноваційної стратегії.

Конкретизовані управлінські впливи інституціонального регулювання аутсорсингу з виділенням груп й спрямованості інструментів: формально-правової (регламентують правове забезпечення і паритетність управлінського впливу та дію інструментів контролю), організаційно-управлінської (орієнтовані на комплексний вплив елементів стимулювання, моніторинг економічної динаміки, забезпечення інформаційно-

комунікативної взаємодії) й економічної спрямованості (пряма державна підтримка й непрямі впливи фіскальних і монетарних інструментів).

Ключові слова: аутсорсинг, аутсорсингова діяльність, бізнес-технологія, організаційна інновація, інституціональне забезпечення, інститут, інституція, інноваційний розвиток, інституціональне регулювання.

ANNOTATION

Zyma Yu. O. Institutional support for the development of outsourcing activity in Ukraine. – Qualifying scientific work with a manuscript copyright.

The dissertation on competition of a scientific degree of the doctor of philosophy on a specialty 051 - Economics. - Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, 2022.

The dissertation deals with scientific and practical problems of institutional support of outsourcing development in the national economy.

The research of epistemological and ontological principles of outsourcing revealed the content of this category as part of the management strategy of the commodity producer, based on the concept of division of labour, organized as a sustainable business process, aimed at increasing efficiency and reducing costs and involving the transfer of works and services to a third party. A fundamental difference from other forms of contractual interaction is to guarantee the responsibility of the outsourcer for the performance of works and services, as well as the availability and regulation of a permanent or long-term basis for such cooperation.

It is argued that the processes of deepening the division of labour, industrial cooperation in the context of globalization have become a key determinant of the introduction and spread of outsourcing in economic practice. The general characteristics and features of outsourcing are identified (contractual origin; compliance with the company's management strategy; guaranteeing the responsibility of the contractor; the presence and regulation of permanent or long-term cooperation; increasing producer competition; minimizing risks and

increasing production efficiency) and identified key criteria for outsourcing.

From the standpoint of system methodology, institutional outsourcing, in a broadest sense, is defined as the formation and functioning of basic and specialized institutes, institutions, introduction of elements of institutional designing and definition of institutional trajectories for organizational, communicative and normative formalization of outsourcing. In a narrow context, institutional support is a process of legal consolidation of norms, rules, formation of organizational structures and infrastructural and communicative support, formed by the state, society, trade.

It is reasonable to attribute outsourcing to organizational innovations that contribute to the dissemination of information business systems, the creation of transnational alliances and e-commerce. The modern transformation of the place of outsourcing in social production has changed its role: from a tool to optimize costs and attract new resources and technologies (in the early phases of formation) to the instrument that motivates the formation of international structures, alliances using global outsourcing processes.

It is stated that the effectiveness of outsourcing can be determined directly by the results of a specific business process or function (direct effect) or manifested in the improvement of the entire enterprise (indirect effect). The structural components of forming a methodological approach to assessing the effectiveness of outsourcing in the enterprise and proposed a generalized algorithm for comprehensive assessment of outsourcing efficiency to make an informed decision to involve a third-party structure for business process or independent performance of these functions, given the strategic benefits and economic efficiency.

The potential for expanding the volume of outsourcing services in the export component of Ukraine's GDP has been identified. It was stated that during the research period there was an increase in the part of resource processing services (almost 3 times) and the volume of telecommunications, computer and information services (almost 3.3 times). The total share of exports of computer

and information services increased in the structure of exports from 11.4% (2012) to 32.6% (2020), and in the structure of the group itself the part of telecommunications decreased and the share of computer services increased. It is determined that the greatest potential for growth of outsourcing has the field of information and communication technologies. At the same time, the macroeconomic assessment of IT outsourcers indicates losses of fiscal revenues due to lack of legislation on outsourcing, as well as innovation losses, as own IT products are not widespread, investment in innovation is low at the national and sectorial levels, and intellectual development domestic specialists are mostly Western customers.

The analysis of the effectiveness of outsourcing services with using elements of fuzzy set analysis allowed to substantiate the criteria for the effectiveness of outsourcing services (minimizing the cost of enterprise; optimization of business process; increasing business efficiency; improving the quality of the process; outsourcing (3.94), which corresponds to the level of “good”. Experts recognized the most important factors of efficiency: minimizing operating costs (value of the characteristic taking into account the weight of 1.38), optimizing the business process (0.99) and increasing business efficiency due to outsourcing (0.81). The modeling of the outsourcing efficiency indicator revealed a direct connection between its value and the experts' assessments of certain components. The greatest impact on the efficiency of outsourcing services that given the estimates obtained, has a factor such as minimizing the costs of the enterprise.

It is argued that the development and effectiveness of organizational innovation such as outsourcing are determined by evolutionary (global economic development; changes in the development of outsourcing strategies; political and social situation in the national economy; fiscal system ontology; format of changes and features of interaction between government and economic entities; development of network interactions; innovation and dissemination of business-oriented strategies) and institutional limitations (effectiveness of state institutions

and regulatory policy; economic environment; state of innovation infrastructure; availability of tools for institutional support and financial support for innovative commodity producers; protection of intellectual property rights; patent activity). Identified specific evolutionary features of the national economy. They are mainly produced by the basic institutions of economics and limit the development of outsourcing as an organizational innovation: low competitiveness of a significant segment of producers; lack of sources and amounts of funding; job market problems and the outflow of a significant part of highly qualified specialists; linguistic, mental and cultural factors that limit the activities of Ukrainian professionals in the global market; instability of the national currency and exchange rate; inertia of management and bureaucratization.

According to the results of expert surveys, the resulting criteria and key parameters of institutional impact on the performance of outsourcers activity were determined (legal regulation of outsourcing relations; protection of intellectual property rights; fiscal support of outsourcing; communication and information support of outsourcing relations) and the identified components of institutional outsourcing (1.9) were assessed, which corresponds to the level of “satisfactory” and proves the low level of institutional support for outsourcing.

A methodical approach to the formation of an integrated assessment of the state of institutional outsourcing was developed. It based on the results of ranking and expert assessments of outsourcing activity and based on the one-vector orientation of the components of institutional support to influence the resulting indicator (Y). A linear model has been developed to determine the level of institutional outsourcing. The obtained parameters were interpreted to predict the resulting indicator.

The perspectives of using the elements of institutional design of outsourcing are proved and the components and stages of implementation of the strategy of intermediate institutes are identified. The sequence of creation of the outsourcing institute taking into account the initial state, acceptable intermediate forms, modified institute is substantiated. The importance of taking into account

the manifestations of the exaptation effect was stated and the exaptation manifestations of institutional dynamics were identified (inefficiency of state regulation and predominance of interactive model of innovation processes; lack of financial resources and dominance of state funding of basic research with sufficiently qualified personnel).

Imperatives of institutional changes in the field of outsourcing relations (introduction of regulations governing outsourcing contractual agreements and responsibilities of the parties; organizational regulation of relations and informing outsourcers; fiscal, credit, budget support of outsourcing companies; introduction of educational services for outsourcing and training international outsourcing, the formation of information and communication space of interaction of outsourcers, customers, suppliers, strengthening the role of the state as a basic institution for the development of outsourcing) were structured. It was proved the need to implement tools of institutional regulation and measures of institutional systematization for the development of outsourcing services from the standpoint of achieving strategic goals of innovation development.

The orientation of the regulatory institutional influence on stimulating the innovative activity of commodity producers and creating an institutional environment favorable for innovation and outsourcing development is argued. The key role of basic institutions of economics in the formation of the institutional environment and the implementation of innovation priorities is emphasized. The calculations showed that the indices that characterize the state of institutional support for outsourcing produced by basic institutions have weak and moderate inverse or weak direct links with the dynamics of key macroeconomic indicators.

The functional and organizational tools of institutional policy in the field of outsourcing development are systematized. The combined influence of the elements should provide the creation of a functional and organizational framework for the process of institutional regulation of outsourcing relations.

Conceptual bases of providing the system basis of institutional regulation

of outsourcing as an innovative form of business, which should be integrated into the innovation process and the innovation system of the economy, have been developed. It is argued that institutional influence should be differentiated and structured by goals, functions, actors at different levels within the vertical and horizontal links. It is proved that measures to ensure the institutional system of outsourcing, within the strategy of innovative economic development, should include coordination of innovative activities of producers; stimulation and effective use of innovation potential; monitoring of outsourcing services; assessment of modernization changes and prospects for the implementation of innovation strategy.

Management influences of institutional regulation of outsourcing with selection of groups and orientation of instruments: formal-legal (regulates legal support and parity of managerial influence and action of control instruments), organizational-managerial (focused on complex influence of stimulus elements, monitoring of economic dynamics, information-communication interaction) and economic orientation (direct state support and indirect effects of fiscal and monetary instruments) were specified.

Key words: outsourcing, outsourcing activity, business technology, organizational innovation, institutional support, institute, institutions, innovative development, institutional regulation.

СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації:

1.1. Праці в іноземних наукових періодичних виданнях та наукових фахових виданнях України, віднесених до міжнародних наукометричних баз:

1. Zuma, Y. (2021). Institutional limitations of outsourcing development under the conditions of the information economy formation. *Economics, Finance and Management Review*, (2), 150–157. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2021-2-150> (0,56 друк. арк.).

1.2. Праці у наукових фахових виданнях України:

2. Зима Ю.О. Інституціональні аспекти розвитку аутсорсингу в Україні. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11-12'2017 (72). С. 66-71 (0,61 друк. арк.).

3. Зима Ю.О. Онтологічні передумови розвитку аутсорсингу. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9-10'2018 (77). С. 86-90 (0,67 друк. арк.).

4. Зима Ю. О. Інституціональне проектування розвитку аутсорсингу в національній економіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 49–53. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.12.49](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.12.49) (0,53 друк. арк.).

5. Гончаренко О. В., Зима Ю. О. Сучасний стан розвитку аутсорсингової діяльності в національній економіці. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8922> (0,56 друк. арк.) (*Внесок автора*: обґрунтовані глобальні тенденції розвитку аутсорсингу і надано оцінку їх проявам в національній економіці, 0,32 друк. арк.).

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Зима Ю.О. Інституціональні засади розвитку аутсорсингу в Україні. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*. Матеріали науково-практичної конференції.– 28.02-02.03 2018 року. – Дніпро: Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2018. – Том 2. – С. 130-131 (0,09 друк. арк.).

7. Зима Ю.О. Інституціональні засади розвитку аутсорсингової діяльності в національній економіці. *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств*. Матеріали VI всеукраїнської науково-практичної інтернет - конференції молодих вчених і студентів (26-27 квітня 2018 р. м. Дніпро). – Дніпро, 2018. – 74 с. – С.32 – 34 (0,12 друк. арк.).

8. Зима Ю.О. Онтологічні засади розвитку аутсорсингу. *Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень*. Тези доповідей науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. 12.03.-15.03.2019 р. : В 2 т. – Том 2. – Дніпро : Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2019. – 105 с. – С.30-32 (0,12 друк. арк.)

9. Зима Ю.О. Інституціональне забезпечення розвитку аутсорсингової діяльності. *Молоді науковці-аграрники : традиційні й нові аспекти досліджень*. Тези доповідей науково-практичної конференції молодих вчених і студентів 12.03.-15.03.2020 р. : В 2 т. – Том 2. – Дніпро : Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2020. – 105 с. – С. 6-7(0,09 друк. арк.)

10. Зима Ю.О. Онтологічні аспекти розвитку аутсорсингу. *Авіація, промисловість, суспільство*. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої 60-річчю КЛК ХНУВС (м. Кременчук, 14 трав. 2020 р.)у 2 ч. / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льотний коледж. – Харків : ХНУВС, 2020. – Ч. 2. – 468 с. – С. 308-309 (0,1 друк. арк.).

11. Зима Ю.О. Інституціональні аспекти регулювання аутсорсингу. Science and education: problems, prospects and innovations. Proceedings of the 10th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Kyoto, Japan. (June 23-25, 2021), 494 p. Pp. 246-249. URL: <https://sci-conf.com.ua/x-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-science-and-education-problems-prospects-and-innovations-23-25-iyunya-2021-goda-kioto-yaponiya-arhiv/> (0,2 друк. арк.).

12. Зима Ю.О. Інституціональні умови розвитку аутсорсингу.

Development of scientific and practical approaches in the era of globalization.
Abstracts of XIX International Scientific and Practical Conference. Boston, USA
June 21 – 23, 2021. 165 p. Pp. 38-39. URL: <https://eu-conf.com>. (0,1 друк. арк.).

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| АНОТАЦІЯ | 2 |
| ВСТУП | 18 |
| РОЗДІЛ 1 | |
| ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ВІДНОСИН ТА ЇХ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ | 29 |
| 1.1. Генезис теоретичних засад та категоріального змісту аутсорсингу | 29 |
| 1.2. Онтологічні передумови та інституціональні обмеження розвитку аутсорсингу | 54 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності аутсорсингової діяльності | 71 |
| Висновки до розділу 1 | 83 |
| РОЗДІЛ 2 | |
| СУЧАСНИЙ СТАН ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ АУТСОРСИНГУ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ | 90 |
| 2.1. Сучасні тенденції розвитку аутсорсингової діяльності..... | 90 |
| 2.2. Аналіз ефективності аутсорсингової діяльності та її вплив на економічну динаміку | 109 |
| 2.3. Оцінка інституціонального забезпечення аутсорсингу | 128 |
| Висновки до розділу 2 | 143 |
| РОЗДІЛ 3 | |
| ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ РЕГУЛЮВАННЯ АУТСОРСИНГУ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ | 150 |
| 3.1. Моделювання інтегрального показника оцінки інституціонального забезпечення аутсорсингової діяльності.. ... | 150 |
| 3.2. Інституціональне проектування аутсорсингових відносин | 162 |
| 3.3. Інституціональна системність регулювання й розвитку аутсорсингу | 174 |
| Висновки до розділу 3 | 188 |
| ВИСНОВКИ | 195 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 200 |
| ДОДАТКИ | 220 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Формування постіндустріальної економіки, що супроводжується поглибленням поділу праці, спеціалізації, виробничої кооперації й розвитком сфери послуг детермінує модернізацію бізнес-систем, підвищення ефективності діяльності товаровиробників за допомогою зниження адміністративних й транзакційних витрат, зростання продуктивності праці, більшої доступності активів, оптимізації логістичних потоків. В даному контексті аутсорсинг, що може бути реалізованим у всіх існуючих формах, видах та підвидах поділу праці, здатен виступити в якості організаційної інновації й сприяти скороченню термінів розробки товарів, їх життєвого циклу, формуванню макросистем розподілу. Сучасна трансформація місця аутсорсингу у суспільному виробництві змінила його роль: від способу оптимізації витрат і залучення нових ресурсів та технологій, до механізму, який мотивує формування міжнародних структур, альянсів з використанням глобальних аутсорсингових процесів та виступає одним з ключових інструментів, що бізнес-структури використовують для підвищення конкурентоспроможності власного бізнесу. У той же час, в національній економіці аутсорсинг не набув значних темпів поширення внаслідок інституціональних і еволюційних обмежень розвитку, які виявляються в неефективності державних інституцій й регуляторної політики; несприятливому економічному середовищі, сформованому базисними інститутами економіки; фактичній відсутності інноваційної інфраструктури, фінансової підтримки інноваторів, незахищеності інтелектуальної власності, невисокої патентної активності; низьких обсягах фінансування фундаментальних досліджень; скороченні кількості дослідників, наукових установ, низькій технологічності виробництва.

Розширення спектру й збільшення обсягів аутсорсингових відносин обумовлюють потребу в їх системному інституціональному забезпеченні, що здатне забезпечити створення функціонально-організаційної основи

інституціонального впливу на інноваційну діяльність товаровиробників й формування інституціонального середовища, сприятливого для організаційних інновацій й інноваційного розвитку національної економіки.

Обґрунтуванню теоретичних положень інноваційного розвитку, інституціонального забезпечення розвитку інновацій й заходів регулюючого впливу на інноваційну динаміку присвятили наукові роботи відомі зарубіжні й вітчизняні вчені, зокрема Л. Л. Антонюк, Ю. М. Бажал, В. М. Геєць, В. В. Дементьєв, В. М. Тарасевич, П. І. Юхимчук, Л. І. Федулова, А. А. Чухно, О. В. Шубравська, Й. Шумпетер, Ю. В. Яковець та ін. Проблеми розвитку сучасних форм бізнес-процесів, стимулювання організаційних інновацій і вивчення практичних аспектів реалізації аутсорсингу досліджували Д. Дж. Брюс, Л.П. Вількокс, І. І. Вініченко, Дж. Волстром, С. О. Календжян, Н. М. Купріна, Л.М. Курбацька, С. М. Халатур, Дж.Б. Хейвуд, Дж. Хендрі, П.Г. Хілмер, А.В. Череп і інші.

Відзначаючи цінність результатів наукових досліджень названих вчених і наукових досягнень для теорії й практики інституціонального забезпечення розвитку аутсорсингу в національній економіці слід зауважити, що деякі положення зазначеної проблематики залишаються недостатньо вивченими й наразі доволі актуальними. Більш глибоким дослідженням підлягає ідентифікація характеристик й особливостей реалізації аутсорсингу в національних реаліях, стан та формування інституціонального середовища функціонування даної організаційної інновації, інституціональне регулювання інноваційного процесу й обґрунтування підходів до реалізації принципів інституціональної системності в формуванні й реалізації забезпечення розвитку аутсорсингу формальними нормами. Потребують удосконалення концептуальні підходи до інституціонального регулювання розвитку аутсорсингу, як складової реалізації інноваційних пріоритетів національної економіки й дослідження потенціалу інструментарію інституціонального проектування для формування

оптимального інституту аутсорсингу. Відтак системне вивчення основних положень формування інституціонального забезпечення розвитку аутсорсингу в Україні є важливим у теоретичному та практичному аспектах, що й зумовило вибір теми дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами.

Дисертація відображає результати наукових досліджень, які здійснені автором відповідно до плану науково-дослідних робіт Дніпровського державного аграрно-економічного університету за темами: «Розробити напрями формування конкурентоспроможного агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0115U007159), в межах якої автором досліджено теоретико-методологічні засади стимулювання інноваційного процесу і організаційних інновацій та формування інноваційного середовища розвитку агробізнесу, а також обґрунтовано пропозиції щодо інституціонального проектування аутсорсингу за допомогою цілеспрямованих змін й формування проміжних форм інституту, що поступово змінюються в процесі введення інституцій в межах еволюційних обмежень і при сприятливому інституціональному середовищі; «Розробка та обґрунтування стратегічних напрямів та інструментарію інноваційного розвитку суб'єктів економічної діяльності» (номер державної реєстрації 0121U100397), в межах якої автором удосконалено методичний інструментарій визначення ефективності аутсорсингової діяльності й методичний підхід до оцінки інституціонального забезпечення аутсорсингу та обґрунтовано пропозиції щодо реалізації принципів інституціональної системності в формуванні й реалізації інституціонального забезпечення розвитку аутсорсингу за допомогою конкретизації інструментів інституціонального впливу формально-правової, організаційно-управлінської й економічної спрямованості.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування інституціонального забезпечення розвитку аутсорсингу в національній економіці. Поставлена мета зумовила вибір і необхідність

розв'язання таких найважливіших завдань:

- систематизувати наукові підходи до трактування категоріального змісту й ключові детермінанти запровадження аутсорсингу в господарській практиці та уточнити категоріальний зміст дефініції «аутсорсинг» з позицій сучасних процесів поглиблення поділу праці й виробничої кооперації в умовах глобалізаційних змін;
- з'ясувати гносеологічні засади розвитку аутсорсингу і онтологічні особливості його інституціонального забезпечення в національній економіці та на основі цього уточнити сутність категорії «інституціональне забезпечення розвитку аутсорсингу»;
- ідентифікувати характеристики, базові класифікаційні ознаки, особливості реалізації й виявити ключові критеріальні детермінанти аутсорсингу;
- оцінити сучасні тенденції розвитку аутсорсингу в національній економіці, його ефективність та вплив аутсорсингової діяльності на економічну динаміку з урахуванням наявного інституціонального забезпечення;
- удосконалити методичне обґрунтування визначення ефективності аутсорсингової діяльності з урахуванням впливу складових на результативність аутсорсингу для підприємства;
- удосконалити методичний підхід до оцінки інституціонального забезпечення аутсорсингу з урахуванням впливу його ключових факторів на результативність діяльності аутсорсингових підприємств;
- надати пропозиції щодо інституціонального проектування аутсорсингу з огляду на вихідний стан базисних інститутів економіки, особливостей національного господарювання, проявів ефекту експації;
- розробити концептуальну модель інституціонального регулювання розвитку аутсорсингу з урахуванням інноваційних пріоритетів розвитку національної економіки;

– надати пропозиції щодо реалізації принципів інституціональної системності в формуванні й реалізації інституціонального забезпечення розвитку аутсорсингу з урахуванням спрямованості інструментів інституціонального регулювання.

Об'єктом дослідження є процес формування інституціонального забезпечення розвитку аутсорсингу в Україні.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування і функціонування інституціонального забезпечення розвитку аутсорсингу на інноваційних засадах в національній економіці.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є системний підхід, який використано для вивчення проблематики інституціонального забезпечення розвитку інноваційних бізнес-технологій і регулювання інноваційної динаміки та інституціонально-еволюційний підхід до обґрунтування елементів інституціонального проектування розвитку аутсорсингу, формування його інституціонального середовища та оцінки функціонування базисних інститутів. Для досягнення мети дисертаційного дослідження використано загальнонаукові й спеціальні методи, зокрема: *структурно-функціонального аналізу* (для ідентифікації характеристик й особливостей реалізації аутсорсингу, його ключових критеріальних ознак видів й базових класифікаційних ознак та обґрунтування концептуального підходу щодо реалізації інституціонального регулювання розвитку аутсорсингу як складової реалізації інноваційних пріоритетів національної економіки); *формальної логіки* (для конкретизації понятійного апарату й дефініцій аутсорсингових відносин); *статистико-економічний* метод, зокрема прийоми *порівняння* (для оцінки стану розвитку аутсорсингової діяльності й рівня інституціонального забезпечення аутсорсингу), *графічний* (для ілюстрації ключових тенденцій формування інституціонального забезпечення розвитку аутсорсингу); *монографічний* (для вивчення сучасного досвіду

формування й реалізації інструментів інституціонального регулювання інноваційної динаміки); *рейтингових оцінок* (для оцінки видів і напрямів поширення аутсорсингових послуг; елементів інституціонального середовища аутсорсингу, сформованих базисними інститутами); *економетричний* (для моделювання інтегрального показника ефективності аутсорсингової діяльності й інституціонального забезпечення аутсорсингу); *нечітких множин* (для оцінки складових інституціонального забезпечення та ефективності аутсорсингу); *абстрактно-логічний* (для теоретичного узагальнення результатів й формування висновків).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, дані Державної служби статистики України, Міністерства економіки України, Світового банку, Міжнародного валютного фонду, міжнародних фінансових установ, Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської обласної державної адміністрації, Головного управління статистики в Дніпропетровській області, звітність підприємств Дніпропетровської й Київської області, результати соціологічних опитувань, наукові статті, монографічні дослідження, доповіді на науково-практичних конференціях, а також ресурси інформаційної мережі *Internet*, результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних, методичних та практичних засад формування й підвищення ефективності функціонування інституціонального забезпечення аутсорсингу, спрямованих на його інноваційну динаміку, зокрема:

вперше:

- розроблено концептуальну модель інституціонального регулювання розвитку аутсорсингу як складової реалізації інноваційних пріоритетів національної економіки, суть якої полягає у створенні функціонально-організаційної основи інституціонального впливу на інноваційну діяльність товаровиробників й формування інституціонального середовища, сприятливого для організаційних інновацій за рахунок

запровадження інституцій правового, інфраструктурного, інформаційного, інвестиційного, програмно-цільового, кадрового забезпечення інноваційної динаміки;

удосконалено:

- трактування поняття «інституціональне забезпечення розвитку аутсорсингу», яке, на відміну від існуючих визначень, розглядається як формування й забезпечення функціонування базисних і спеціалізованих інститутів, інституцій, запровадження елементів інституціонального проектування та визначення інституціональних траєкторій розвитку для організаційної, комунікативної й нормативної формалізації аутсорсингових відносин;
- методичне обґрунтування визначення ефективності аутсорсингової діяльності, яке, на відміну від існуючих підходів, передбачає формування комплексної оцінки впливу складових (мінімізація витрат підприємства (процесу); оптимізація бізнес-процесу; зростання ефективності бізнесу; покращення якості процесу; підвищення рівня інноваційності бізнесу) на результативність послуг аутсорсингу для підприємства;
- методичний підхід до оцінки інституціонального забезпечення аутсорсингу, який на відміну від існуючих, передбачає формування інтегрального показника оцінки інституціонального впливу його складових (правове регламентування відносин аутсорсингу; захищеність прав інтелектуальної власності; фіскальна підтримка; комунікаційно-інформаційне забезпечення) на результативність діяльності аутсорсерів;

набули подальшого розвитку:

- дефініція категорії «аутсорсинг» як організаційної інновації, що виступає складовою управлінської стратегії виробника, базується на принципі поділу праці, організована у вигляді стійкого бізнес-процесу, спрямована на підвищення ефективності і зниження витрат та

- передбачає передачу робіт і послуг сторонньому виконавцю й гарантування його відповідальності;
- ідентифікація характеристик й особливостей реалізації аутсорсингу (договірне походження; відповідність управлінській стратегії компанії; гарантування відповідальності виконавця; наявність і регламентування постійної або довгострокової основи співпраці; підвищення конкуренції виробників; мінімізація ризиків й підвищення ефективності виробництва) ключових критеріальних ознак видів (виробничий і аутсорсинг послуг) й базових класифікаційних ознак (повнота виконання і контроль процесу, вид процесу, тривалість виконання, форма реалізації, мета реалізації);
 - пропозиції щодо інституціонального проектування аутсорсингу за допомогою цілеспрямованих змін й формування проміжних форм інституту, що поступово змінюються в процесі введення (коригування) інституцій в межах еволюційних обмежень і при сприятливому інституціональному середовищі та обґрунтовано послідовність створення оптимального інституту аутсорсингу з огляду на вихідний стан, прийнятні проміжні форми, модифікований інститут;
 - пропозиції щодо реалізації принципів інституціональної системності в формуванні й реалізації інституціонального забезпечення розвитку аутсорсингу за допомогою конкретизації інструментів інституціонального впливу формально-правової, організаційно-управлінської й економічної спрямованості, а також поєднання стратегічних цілей, програмних завдань, інноваційних ресурсів, інтеграції виробників, аутсорсерів і управлінських структур в межах прийнятого комплексу встановлених заходів на загальнодержавному, галузевому, регіональному рівні.

Практичне значення одержаних результатів полягає у доведенні теоретичних та методичних положень, узагальнень і висновків, викладених у дисертації, до рівня конкретних практичних рекомендацій. Теоретичні

положення і методичні рекомендації, які розроблені в дисертації, поглиблюють практику формування інституціонального забезпечення аутсорсингової діяльності в національній економіці та забезпечують можливість інноваційного розвитку аутсорсингу. Основні теоретичні положення, викладені у дисертації, доведені до рівня методичних розробок та конкретних рекомендацій, що використано та впроваджено в практику управління і господарювання.

Пропозиції щодо оцінки ефективності аутсорсингових послуг за визначеними критеріями результативності аутсорсингу та обґрунтування елементів інституціонального проектування розвитку аутсорсингу й інструментів його стимулювання на загальнодержавному та регіональному рівні, використано Департаментом економічного розвитку Дніпропетровської обласної державної адміністрації (довідка № 2630/0/17-21 від 27.08.21 р.).

Пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності та стимулювання інноваційного розвитку агропромислового виробництва за допомогою запровадження аутсорсингових відносин, що сприятиме оптимізації використання ресурсів та отриманню додаткових конкурентних переваг на ринках, використані ТОВ «Злагода»-2005 Житомирської області (довідка № 513/07 від 30.07.21 р.).

Авторські пропозиції щодо оцінки рівня інституціонального забезпечення аутсорсингу й визначення дієвості діючих інституціональних норм, а також практичний інструментарій запровадження методики оцінки при обґрунтуванні управлінських засад формування інституціонального забезпечення й реалізації нових бізнес-технологій, прийняті до впровадження ТОВ «Виробнича компанія «АВАЛОН ГРУП»» Київської області (довідка № 71-321/4 від 03.09. 2021 р.).

Пропозиції щодо практичного впровадження інституціонального забезпечення аутсорсингових відносин, на базі розробленого інструментарію

оцінки, використані ТОВ «125С ЮЕЙ» Київської області (довідка № 41/419 від 21.06.21 р.).

Пропозиції щодо системного інституціонального забезпечення реалізації аутсорсингу із застосуванням інструментів стимулювання та інфраструктурним забезпеченням, використані ТОВ «АГРО-СОЮЗ» Луганської області (довідка № 211/2 від 28.05. 2021 р.).

Авторські пропозиції щодо запровадження методичного інструментарію оцінки та обґрунтування управлінських засад формування інституціонального забезпечення реалізації аутсорсингової діяльності, прийняті до впровадження ПРаТ «АПК-ІНВЕСТ» Донецької області (довідка № 213-21 від 29.04. 2021 р.).

Науково-практичні висновки та рекомендації з проблем інституціонального забезпечення аутсорсингу та розвитку інноваційних бізнес-технологій використовуються у навчальному процесі Дніпровського державного аграрно-економічного університету при викладанні навчальних дисциплін «Економіка та організація інноваційної діяльності», «Обґрунтування господарських рішень», «Інноваційний розвиток підприємств», «Інституціональний аналіз економічного розвитку» (довідка № 44-11-653 від 14.06.21 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням. Теоретичні й практичні положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, є підсумком особистих наукових досліджень та оприлюднені у наукових працях автора. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використані лише ті положення, що є результатом особистих досліджень.

Апробація результатів дослідження. Основні положення й результати дисертації апробовані у доповідях та обговорені на таких науково-практичних конференціях:

- міжнародних: «Авіація, промисловість, суспільство» (Кременчук, 2020), «Наука та освіта: проблеми, перспективи та інновації» (Kyoto, 2021),

«Розвиток науково-практичних підходів в епоху глобалізації» (Boston, 2021);

- всеукраїнських: «Аграрна наука ХХІ століття: реалії та перспективи» (Дніпро, 2018), «Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств» (Дніпро, 2018); «Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень» (Дніпро, 2019; 2020).

Публікації. За матеріалами дисертації опубліковано 12 наукових праць загальним обсягом 3,75 друк. арк., у т.ч. 4 – у наукових фахових виданнях (2,13 друк. арк.), 1 – у іноземних виданнях (0,56 друк. арк.), одноосібних публікацій – 11.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (203 найменування), додатків. Основний зміст дисертації викладено на 184 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 22 таблиці, 40 рисунків, 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ВІДНОСИН ТА ЇХ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ

1.1 Генезис теоретичних засад та категоріального змісту аутсорсингу

Сучасній світогосподарській системі властивий високий ступінь економічної взаємозалежності національних економік, який зумовлений трансформаціями організаційної структури глобального виробництва, поширенням транснаціональних зав'язків, торгівлі, інвестиційних ресурсів, міжнародним поділом праці, домінуванням багатонаціональних компаній, укріпленням інформаційних зв'язків. Глобалізаційні зміни привели до формування економічного «центру» і «периферії» в світовій економіці та поглибили спеціалізацію.

Кардинальні зміни світової господарської системи детерміновані, в значній мірі, дією фундаментального економічного закону поділу праці, її спеціалізації й кооперації. Під впливом закону, що вперше був окреслений представниками класичної школи, відбувалось подальше поглиблення поділу і спеціалізації праці, а на мікроекономічному рівні це виявило себе у появі нового підходу до організації діяльності компаній – аутсорсингу, який в традиційному й найбільш широкому трактуванні визначається як передача традиційних та неключових функцій зовнішнім виконавцям (аутсорсерам).

За останні десятиріччя новий підхід набув розвитку у світовій практиці і почав використовуватись як один з універсальних інструментів підвищення конкурентоспроможності компаній, що сприяє зниженню витрат й оптимізує виробничу та управлінську діяльність. Умови глобалізації, поділ праці і кооперація виробників на світовому рівні розширили й відкрили нові можливості для застосування традиційних принципів організації та управління виробництвом. Успішні компанії навіть формують довгострокові аутсорсингові стратегії як умову успіху у конкурентному бізнесі, мінімізації ризиків та адаптації до мінливого ринкового середовища. В даному контексті

аутсорсинг відкрив навіть певні можливості розвитку для тих країн, що мають кваліфікованих фахівців, які за більш низьку плату здатні виконувати замовлення на постійних умовах.

З'ясування сутнісного змісту категорії «аутсорсинг», визначення його особливостей, характеристик сучасного стану потребує звернення до теоретичного загалу гносеологічних надбань попередників. Семантичний зміст аутсорсингу (outsourcing) вказує на його трактування як «використання зовнішніх ресурсів» чи залучення «зовнішніх джерел». Дана категорія в наукових публікаціях і практичному застосуванні з'явилась з початку 90-х рр. ХХ ст. і набула різноманітних трактувань на даний час. «Аутсорсинг» (outsourcing) походить від сполучення слів «outside resource using», що трактується як «використання зовнішніх ресурсів» і перекладається з англійської мови як «укладення договорів підряду із зовнішніми фірмами» [10, с. 1916]. В економічних словниках аутсорсинг переважно визначається як передача традиційних, але не головних функцій компанії зовнішнім виконавцям (субпідрядникам), висококваліфікованим фахівцям сторонніх організацій або відмова від виконання бізнес-процесів за рахунок власних ресурсів і придбання послуг з реалізації подібних процесів в іншій, спеціалізованій структурі [120].

Одним з перших категорію «аутсорсинг» системно розглянув Р. Коуз, який намагався з'ясувати причини створення фірми. Фактично дослідник намагався виявити ключову для розвитку аутсорсингу дилему: чи є сенс створювати компанію, якщо можна придбати у сторонньої фірми дану послугу чи товар або для чого необхідні фірми, якщо достатньо виробляти і продавати за допомогою аутсорсингу [174]. Проведення досліджень в напрямі розв'язання даної проблеми дозволили автору виокремити декілька причин, які обумовлюють необхідність існування фірм, зокрема: придбання робіт і послуг не ліквідує повністю трансакційні витрати, хоча дещо знижує їх; контрактні відносини із залучення сторонньої організації позбавляють економічної свободи підприємця в частині вибору товару чи послуги, їх

параметрів; держава реалізуючи фіскальну політику і стягуючи податки встановлює певні трансакційні «бар'єри» стосовно суб'єктів господарювання і між ними, що можна мінімізувати всередині підприємства; в умовах ринкової невизначеності ускладнюється планування вартості і обсягу товарів і послуг, які купуватимуться на ринку [142, с.847-848]. Фактично Р. Коуз довів розв'язання поставленої дилеми до відомого логічного висновку: фірма може виробляти товар самостійно або надавати послугу до того часу, коли вартість їх продукування почне перевищувати витрати або вартість придбання подібних послуг й ресурсів на ринку. Зазначені теоретичні положення відкрили шлях до розробки практичного інструментарію реалізації аутсорсингу [134].

Дослідження аутсорсингу науковці вели в декількох контекстах, керуючись онтологічними характеристиками певного етапу розвитку і обраною методологією. В трактуванні змісту домінують мікроекономічні підходи управлінського контексту, де аутсорсинг визначають як передачу бізнес-процесів для реалізації сторонніми виконавцями, що спеціалізуються на даних процесах. Істотний внесок у розкриття категоріального змісту і вивчення практичних аспектів реалізації внесли Дж. Хендрі, Д. Брюс, К. Кетлер, Дж. Крос, Л.П. Вількокс, Дж. Волстром, Дж.Б. Хейвуд, С. Баден-Фуллер, С. Календжян, П.Г. Хілмер і інші.

Трактування з позицій залучення послуг та ресурсів сторонніх спеціалізованих фірм для виконання конкретних завдань поширилось в ХІХ ст. у спеціалізованих юридичних фірмах (США, Великобританії), що надавали бізнес-консультації замовникам з питань права. У випадках прецедентного права вирішення юридичних питань історично пов'язане з роботою висококваліфікованих фахівців, які мали необхідний професійний досвід. В практичне використання категорія «outsourcing» потрапила в управлінських підходах компанії Eastman Kodak в кінці 90-х рр. минулого століття і давала розуміння використанню послуг сторонніх структур для

придбання, запуску та налаштування й обслуговування систем обробки інформації.

Активізація економічного розвитку і збільшення кількості крупних компаній у II-й половині XX століття виявили разом з перевагами проблему зниження гнучкості й адаптивності крупного бізнесу, що не могло не позначитись на їх ефективності в умовах зростання міжнародної конкуренції, економічних криз, коливаннях цін на енергоресурси і сировину. У відповідь на виклики господарської практики з'явилась теорія конкурентних переваг, яка також справила свій вплив на розвиток аутсорсингу. Автор даної теорії М. Портер обґрунтовував концептуальні засади формування й утримання конкурентних переваг [193]. З переконань вченого доводилась необхідність концентрації менеджменту фірм тільки на конкурентних перевагах і тільки тих основних процесах, які вдається реалізувати краще, чим конкуренти. Всі інші процеси можна забезпечити за допомогою залучення аутсорсингу.

Теорія конкурентних переваг дала поштовх для розвитку ресурсної теорії фірм, теорії ключових компетенцій й концепції динамічних змін [194;195;199]. Автори теорій звертали увагу на необхідність забезпечення динамічності ключових компетенцій, які дозволять утримати конкурентні переваги.

Можемо констатувати, що зарубіжні дослідники в обґрунтуванні теоретичного змісту і визначення інструментарію практичного аутсорсингу переважно спирались на емпіричні дослідження за тривалі періоди вивчення господарської практики. В даному контексті вирізняються роботи Д. Брауна, С. Вільсона, Л. Коен, Е. Янг, С.Куллен, М. Ласіті [175; 176]. Дослідники розглядали практичні аспекти становлення аутсорсингу з позицій пошуку конкурентних переваг і чинників підвищення гнучкості фірм для забезпечення умов функціонування в глобальній конкурентній економічній системі.

Аналіз існуючих трактувань вказує на те, що сучасне наукове сприйняття аутсорсингу залишається дискусійним і має доволі великий

спектр визначень з варіаціями: від залучення працівників, що не організовані в профспілки до придбання обладнання й деталей у постачальників продукції на стороні. Так Д. Хейвуд трактує аутсорсинг як процес переведення внутрішнього підрозділу або декількох підрозділів підприємства і всіх відповідних активів в окрему організацію постачальника послуг підприємству, що може пропонувати послугу протягом певного часу за узгодженою ціною [158]. В цілому розділяючи думку дослідника, С. Календжян доповнив трактування категорії умовою прийняття не тільки повноважень, але й «...відповідальності за виробництво товарів та надання послуг компаніям-партнерам..». Науковець розумів аутсорсинг і як певну відмову від власної організації бізнес-процесу на час дії договору щодо отримання чи придбання послуг, які виконує інша компанія [66, с. 46]. Досить деталізовано трактували сутність аутсорсингу та його риси Ж.-Л. Бравар та Р. Морган, які визначили аутсорсинг з позицій використання ресурсів і знань третіх осіб з гарантуванням обумовленого рівня якості й цінності вартісних критеріїв надання послуг. При цьому останні раніше продукувались внутрішніми силами фірми, а персонал, який працював над даним процесом мав змогу переходити до постачальника послуг, який має можливість трансформувати і оновити бізнес-процес й технології [12]. В своїх працях український дослідник Л. Лігоненко доволі широко постулює думку щодо розуміння аутсорингу як передачі на зовнішнє виконання професійному партнеру тих процесів, які він здатен виконувати більш якісно [82, с. 118]. З. С. Айвазян трактував аутсорсинг як передавання допоміжних функцій третій особі, яка є більш спеціалізованою на їх виконанні [79]. В свою чергу С. Домбергер вважав стороннього виконавця контрактною організацією, яка має ресурси для більш якісного виконання даного бізнес-процесу. Розглядаючи контрактні структури автор наділяє їх «рухомими» межами[178]. В подібному контексті визначав аутсорсинг і представник американської компанії постачальників послуг з аутсорсингу Р. Морган, як регламентоване договором використання матеріальних засобів і знань третьої

особи при гарантуванні рівня їх якості і цінності вартісних критеріїв для надання послуг, які раніше надавались внутрішніми можливостями компанії. За таких умов можливий перехід персоналу компанії до постачальника послуг [6]. В даному аспекті слід згадати думку Г. Форда, який вважав, що роботу треба передавати на аутсорсинг, якщо немає можливості виконувати її краще конкурентів [10].

Серед домінуючого загалу трактувань аутсорсингу зустрічаються і більш звужені визначення. Так подібну форму реалізації бізнес-процесу розглядають як залучення сторонньої організації для виконання певних робіт чи надання послуг, що не є ключовими чи профільними для даної компанії [15] або дещо ширше, як залучення третьої сторони для вирішення проблем компаній із зовнішнім середовищем та внутрішніх проблем, що пов'язані із виконанням конкретного бізнес-процесу чи впровадженням інновацій [79].

Не набуло широкого вжитку трактування аутсорсингу з позицій інтеграції бізнес-процесів або бізнес-систем, де поєднуються економічними взаємодіями споживачі послуг аутсорсингу і провайдери аутсорсингових послуг. Така форма реалізації аутсорсингу інтегрує бізнес провайдера і споживача послуг аутсорсингу й забезпечує йому ресурсну, комунікаційну, технологічну, мотиваційну єдність [91].

Менш поширеним стало сприйняття аутсорсингу тільки як способу оптимізації діяльності, що досягається внаслідок передачі неключових (не профільних) процесів для виконання третій стороні. В даному підході головний акцент робиться не на передавання процесу для виконання, а на оптимізацію, яка досягається за рахунок концентрації наявних ресурсів і зусиль на виконанні основної діяльності і передачі на виконання третім особам (які є спеціалізованими на даних опціях) непрофільних і можливо частково основних функцій для виконання, що може відбуватись при частковому скороченні власного персоналу [15;91]. Подібні організаційні рішення оптимізують бізнес-процеси за допомогою зниження витрат, підвищення якості, модернізації обладнання чи зміни технології [79].

Відтак існуючі трактування суті аутсорсингу можна поєднати у декілька підходів, які можна розмежувати з позицій широкого й вузького контексту (рис.1.1).

Вивчення наукових джерел, що присвячені визначенню суті аутсорсингу та його трактуванню дозволяє констатувати домінування процесного підходу, де аутсорсинг пов'язують з передаванням процесів або залученням організацій для їх виконання. Подібний спосіб реалізації аутсорсингу дозволяє мінімізувати транзакційні витрати і відбиває вузький контекст трактування категорії. Більш широким контекстом можна охарактеризувати інтеграційний та оптимізаційний підходи, що відбивають визначення аутсорсингу з позицій організаційних змін чи мінімізації витрат на реалізацію робіт і послуг при самостійному виконанні.



Рис 1.1 Підходи до трактування категоріального змісту аутсорсингу
Джерело: узагальнено за: [4-5;15;42;45;57;74;79;82;91-92;98].

Слід констатувати, що при наявному гносеологічному напрацюванні і практиці використання, сам підхід до залучення зовнішніх ресурсів для розв'язання визначених перед організацією завдань не був новим. Дана ідея і інструменти її реалізації еволюціонували разом з процесами спеціалізації і поділу праці. Найбільшого поширення подібний підхід набув з розгортанням глобалізаційних процесів світової економіки, де поділ праці та виробнича кооперація в міжнародному вимірі відкрили нові перспективи для застосування вже існуючих принципів і підходів управління та організації виробництва.

Відтак сутність процесу аутсорсингу детермінована поділом праці при виробництві товарів. Еволюція поділу праці обумовила виникнення й запровадження в практику господарювання нових форм організації ринку та моделей господарювання. Гносеологічні засади поділу праці системно визначені А. Смітом у праці «Дослідження про природу і причини багатства народів», де автор визначає поділ праці як складне співробітництво працюючих, кожен з яких зайнятий певним «...особливим виробництвом або окремим процесом виробництва» [136, с. 25]. Поділ праці, з даних позицій призводить до диференціації трудової діяльності, що в свою чергу обумовлює стійку спеціалізацію. В контексті зазначеного аутсорсинг може бути реалізований у всіх існуючих формах, видах та підвидах самого поділу праці, як технічного на підприємствах (виробничі процеси передають на аутсорсинг), так і міжнародного (аутсорсингові структури діють на міжнародному ринку).

Масштаби і межі поділу праці залежать від величини ринку для представлення виробів певної спеціалізованої компанії. В даному аспекті А. Сміт наголошував на тому, що ступінь розподілу праці залежить від можливостей обміну або розміру ринків. Якщо ринок незначний, то й мотивація до поглиблення спеціалізації обмежена, адже такий стан ринку не дозволить повністю обміняти весь створений надлишок на інші товари чи послуги [136]. Масштабність поділу також залежить від характеру праці. Так

праця періоду рабовласництва чи раннього феодалізму на землі не припускала поділу праці взагалі. В той же час, в умовах становлення постіндустріальної економіки сучасні інформаційні технології передбачають небачені варіанти поділу праці.

Аутсорсинг відбиває процес поглиблення поділу праці. В той же час, його можна трактувати і як поширення кооперації праці. Поділ праці виступає фундаментальною передумовою виникнення аутсорсингу, але за час еволюції економічної думки і відповідних теорій сам вплив розподілу на процеси відтворення й удосконалення виробництва доволі часто супроводжувався дискусіями в науковій спільноті. Так марксистська політекономія містила твердження стосовно негативного впливу процесу розподілу на формування людського капіталу, його якісних характеристик. В своїх працях Ф. Енгельс постулював думку щодо шкідливого впливу поділу праці й спеціалізації на функціональну роль людини у виробництві, коли при поглибленні розподілу і спеціалізації індивід стає також «частковим» [90, с.303].

Набули поширення й позиції науковців, які розглядають аутсорсинг з точки зору зовнішньої контрактації як механізм реалізації процесів розподілу праці, спеціалізації і кооперації. Аутсорсинг, з подібних позицій може бути представлений як кооперація або взаємодія із зовнішніми контрагентами, що залучені та забезпечують реалізацію господарської діяльності [178, с.30-42]. Якщо аутсорсерами виступають усі зовнішні контрагенти, то їх взаємодії відповідно регламентуються договорами співпраці, підряду, постачання, участі у капіталі, а самі форми господарських зв'язків можуть здійснюватися у форматі бартеру, факторингу, лізингу, франчайзингу, взаємозаліків, толінгу. Подібне трактування є доволі широким і потребує більш чіткого формулювання не тільки сутності процесу аутсорсингу, але й регламентування практичних інструментів його реалізації.

Не дивлячись на неоднозначні висновки дослідників, поділ праці еволюціонує, і, з огляду на глобальні тенденції, буде поглиблюватись та

розширюватись всередині суспільного виробництва і пов'язаних з ним форм територіального й міжнародного поділу. На мікроекономічному рівні, під впливом процесів автоматизації, спостерігається тренд на укрупнення, що долає певну звуженість спеціалізації працівників, інтегрує розумову і фізичну працю. Аутсорсингові процеси включені й відбивають ці зміни, створюють додаткові шаблі і можливості в процесі виробництва, з нових позицій виокремлюють його ланки. Важливо враховувати, що аутсорсинг забезпечує передачу повністю або частково виробничого процесу з самостійного виконання сторонній організації, але подібна передача має бути не разовою, а довгостроковою. За інших умов, подібну операцію можна вважати підрядом.

Узагальнюючи існуючі визначення, можна констатувати, що аутсорсинг є складовою управлінської стратегії компанії, яка базується на принципі поділу праці, організована у вигляді стійкого бізнес-процесу, спрямована на підвищення ефективності та зниження витрат і передбачає передачу робіт і послуг сторонньому виконавцю. Принциповою відмінністю від інших форм контрактної взаємодії є гарантування відповідальності виконавця за виконання робіт і послуг, а також наявність і регламентування постійної або довгострокової основи подібної співпраці.

Аутсорсинг в певній мірі можна трактувати і як спосіб кооперування. Але серед інших способів кооперації (підряд, субпідряд, сервісне обслуговування), – аутсорсингова діяльність являє собою не тільки вид партнерських взаємодій, а ще й допускає певну реструктуризацію виробництва компанії і її виробничих або комерційних зв'язків. Так субпідряд, передбачає, як правило, спільну роботу по конкретному замовленню або їх групі на тимчасовій або на постійній основі. В той же час аутсорсинг пов'язаний з «життєвим циклом» компанії і передбачає більш тісні взаємовідносини між сторонами та більш глибоку інтеграцію на базі «вартісної спеціалізації».

Можна констатувати, що термін «аутсорсинг» набув своє еволюційне коріння з фундаментальних засад формування суспільного виробництва і пов'язаний з такими категоріями як «спеціалізація» та «кооперація». Дослідження категорії і самого процесу аутсорсингу та розробка інституціональних засад його реалізації нерозривно пов'язані з фундаментальними засадами функціонування національної економіки і її галузей та інноваційними можливостями підвищення ефективності господарювання.

Розподіл праці є динамічним, еволюційним процесом, який продукує подальше поглиблення й розмежування процесів, операцій, виробництв, що забезпечує зростання продуктивності праці за рахунок спеціалізації виробництва. Зростання продуктивності суспільного господарства внаслідок розподілу праці забезпечується наступними умовами:

- спеціалізацією професійної кваліфікації, що накопичує майстерність, компетенції, навички й в цілому забезпечує оптимальніше використання людської праці;

- працівник здатен виконувати більший обсяг однотипних операцій на виробництві, що концентрує його на певній ділянці роботи, не потребує переналаштування обладнання і перенавчання та в цілому забезпечує безперервність праці;

- за рахунок масового й масштабного виробництва створюються передумови для подальшої автоматизації виробничого циклу, збільшується віддача від капіталу;

- за рахунок зростання обсягів спеціалізованих виробництв забезпечується ефект масштабу;

- поглиблення спеціалізації дозволяє розмежовувати процес на простіші процедури, які можна передавати на виконання менш кваліфікованим працівникам або взагалі частину виробництва перемістити у менш розвинуті країни.

Аутсорсинг підвищує виробничу ефективність окремого виробництва за рахунок скорочення витрат, прискорення процесу адаптації до умов зовнішнього мінливого середовища, поліпшення якості надання послуг, виконання продукції, робіт, зменшення ризиків. Використання вивільнених ресурсів дозволяє створити умови для конкуренції з іншими фірмами. Аутсорсинг може нести переваги і для споживачів товарів, адже він підвищує конкуренцію виробників, а це в свою чергу підвищує якість обслуговування.

Важливою рисою аутсорсингу є використання для створення товарів і послуг ресурсів, які належать зовнішнім постачальникам (аутсорсерам). Практика такого використання обумовлена тим, що жодна структура не володіє достатнім набором внутрішніх можливостей, які забезпечать їй підтримку конкурентоспроможності в усіх видах діяльності. Подібна практика створює для будь-якої фірми можливості сфокусувати всі свої ресурси і зусилля на вирішенні ключових завдань, зокрема зростанні конкурентоспроможності, вихід на новий ринок і просування профільного товару на національні і міжнародні ринки. При цьому за рахунок передачі не ключових функцій можна досягти підвищення ефективності діяльності і ініціювати синергетичний ефект, коли не основні процеси компанії передаються структурам, для яких вони є основними.

Відмінною рисою економічної категорії «аутсорсинг» є те, що вона вивчається в складі різних розділів економічної теорії, прикладних і фундаментальних наук (рис. 1.2). Макроекономічний аспект пов'язують з обмеженістю ресурсів і їх раціональним використанням, адже фундаментальною проблемою макроекономіки в індустріальному світі є необхідність розв'язання протиріччя між необмеженими потребами і обмеженими економічними ресурсами для їх продукування. А проблему обмеженості ресурсів при самостійному виробництві здатен вирішити аутсорсинг, як і проблему вибору і альтернативних витрат. Аутсорсинг пов'язаний з мікроекономікою й менеджментом, адже досліджується з

позицій управління бізнесом та способів виробництва за умов розподілу праці і спеціалізації видів діяльності.

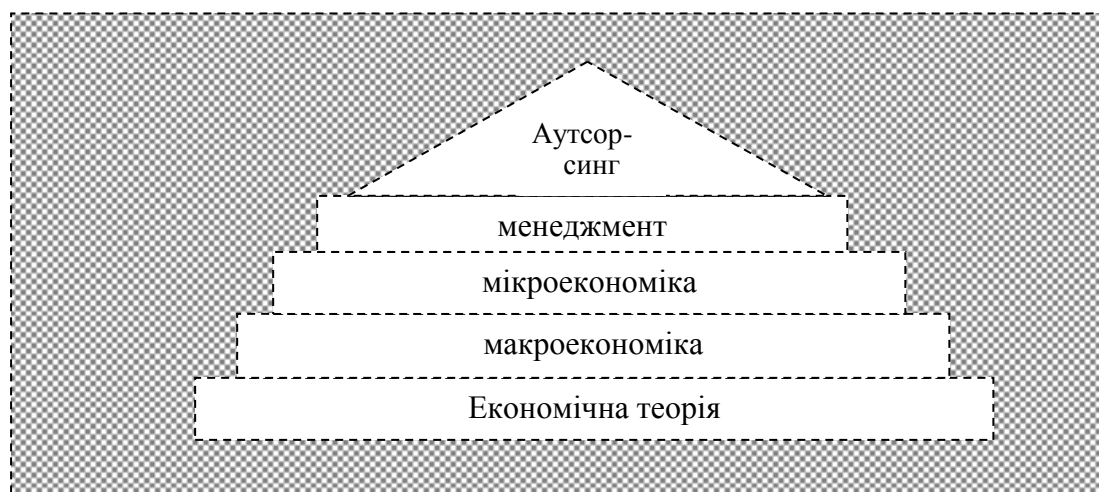


Рис 1.2 Аутсорсинг в системі економічних наук

Джерело: адаптовано за: [142;193]

Механізм реалізації аутсорсингу фактично заснований на принципі визначення кращого виконавця і делегування йому повноваження, що відповідає сучасним концепціям управління (Lean Production, Business process reengineering). Даний вид діяльності адекватний імперативам постіндустріальної економіки, адже робить акцент не тільки на фінансовий, але й на якісний результат. Аутсорсинг передбачає наявність двох учасників: замовника (аутсорс), який передає певну функцію на виконання іншому виконавцю, і аутсорсера (підрядник, провайдер) - структуру, яка бере на себе виконання операції чи процесу. Ключові особи протягом періоду дії угоди залишаються незмінними: замовник виступає завжди замовником, а аутсорсер - виконавцем. Оплата послуг аутсорсингу базується на тому, що аутсорсер визначає ціну на послуги орієнтуючись на очікувану рентабельність діяльності, а на розмір плати може впливати і замовник в процесі перемовин.

З урахуванням розглянутих аспектів реалізації аутсорсингу можна виділити його загальні характеристики і особливості:

- 1) договірне походження відносин аутсорсингу;

- 2) відповідність управлінській стратегії компанії;
- 3) гарантування відповідальності виконавця за виконання робіт і послуг;
- 4) наявність і регламентування постійної або довгострокової основи співпраці;
- 5) підвищення конкуренції виробників;
- 6) мінімізація ризиків і підвищення ефективності виробництва.

Серед гносеологічного загалу досліджень аутсорсингу можна зустріти значну кількість класифікаційних ознак, які обумовлені контекстом, терміном обґрунтування, методологією дослідників. Вважаємо, що обґрунтуванню практичного інструментарію реалізації аутсорсингу в національній економіці сприятиме виділення ключових критеріальних ознак. Приєднаємось до аргументації видатних вчених [175] і виділимо в окремі види виробничий і аутсорсинг послуг. Останній набув поширення в сучасній господарській практиці, що можна пов'язати із зростанням сфери послуг в глобальній макросистемі.

Важливою класифікаційною ознакою також можна вважати мету реалізації фірмою аутсорсингу. В даному аспекті він може бути тактичним (вирішує конкретні операційні завдання з мінімізації витрат, підвищення якості обслуговування); стратегічним (є складовою менеджменту для концентрації на головних завданнях розвитку); трансформаційним (орієнтований на перебудову бізнес-процесів фірми).

Набули меншого поширення класифікації за місцем знаходження виконавця, глибиною передавання функцій контролю, мотивами передавання бізнес-процесів на стороннє виконання, типами контрактів з виконавцями аутсорсингу та ін. Узагальнення наукових праць з проблем розвитку аутсорсингу дозволяє виділити найбільш поширені класифікаційні підходи до його видів і форм реалізації (рис.1.3).

В умовах креативної економіки та мережевих ринків формуються нові риси аутсорсингової діяльності, зокрема, віртуалізація взаємодій учасників,

їх мережева організація за рівноправних умов, кооперація на засадах інформаційної комунікації.



Рис 1.3 Класифікаційні ознаки аутсорсингу

Джерело: узагальнено за: [4-5;12;15;42;45;57;66;74;79;82;91-92;98;158].

Мережева організація виробничих зв'язків поглиблює спеціалізацію і поділ праці і сприяє появі відокремлених нових сфер господарської діяльності, галузей чи підгалузей. В той же час, розвиток продуктивних сил

обумовлює зміцнення й ускладнення зв'язків між відокремленими видами праці й сферами виробничої діяльності. Подібні процеси взаємопов'язані і взаємодоповнюються один одним. Можна визнати, що між ними існує діалектичну єдність, яка й детермінує формування самої структури мережевої економіки.

Однією з ключових особливостей мережевої економіки можна визнати можливість започаткування і підтримку прямих і тривалих зв'язків між усіма учасниками спільного процесу. Створення подібних зв'язків в реальному виробничому процесі вимагає наближеного географічного розташування учасників або значних витрат ресурсів й часу на географічні переміщення. Аутсорсинг, за подібних умов, об'єктивно виникає як спосіб гнучкої організації мережевих зв'язків. Забезпечення мережевого доступу до економічних об'єктів і агентів вирішує проблему встановлення та підтримки необхідних зв'язків та сприяє організації й функціонуванню ефективного процесу безперервної комунікації та обміну інформацією.

При подібній структуризації мережі зв'язків втрачають властивість «рідкісного ресурсу», адже сама економіка заснована на зв'язках «всіх з усіма». Ключовою відмінністю організації економічних зв'язків за охарактеризованих умов стає те, що зв'язки самі по собі перестають мати цінність, але обмеженим ресурсом все ж таки залишається те, заради чого економічні агенти намагаються встановити між собою подібні зв'язки.

Доволі специфічна ситуація формується й у структурі трансакційних витрат і способах їх мінімізації. Так поширюється процес екстерналізації, як альтернатива способу мінімізації трансакційних витрат. Трансакційні витрати скорочуються не за рахунок включення окремих видів діяльності до внутрішньої структури компанії, а за допомогою передачі певних операцій незалежним виконавцям, тобто за допомогою аутсорсингу. Відтак, аутсорсинг можна розглядати і як перекладання на інших суб'єктів трансакційних витрат фірми.

Аутсорсинг сприяє й посиленню спеціалізації компаній. Будь-яка структура (організація, підприємство, відокремлений підприємець) має можливість сконцентруватись на власному виробничому процесі: виробництві високотехнологічних товарів, що задовольняють запити споживачів.

Аналітиками прогнозується в ХХІ столітті стрімке зростання чисельності спеціалізованих фірм, які будуть обслуговувати тільки один процес в багатьох компаніях. При цьому концентрація на ключових діях не формує розірваність єдиного відтворювального циклу. Відтворювальний цикл реалізується, за таких умов, в складній системі контрактних чи договірних відносин, які можуть бути формальними і не формальними.

Розширення спектру й збільшення обсягів аутсорсингових відносин обумовлюють потребу в їх інституціональному забезпеченні. На користь даного твердження вказує зростаюча кількість залучених до аутсорсингових відносин суб'єктів, стабільне зростання трансакційних витрат в даному сегменті. Процес інституціоналізації може проходити під впливом різноспрямованих факторів, зокрема, глобалізації, що мотивуватиме запровадження додаткових обмежень на передачу за межі території країни робіт й інформації. В той же час, за прогнозами Томаса У. Малоуна можлива тотальна децентралізація в запровадженні організаційних процесів, що сформує нову економіку, де значна частина бізнес-процесів і операцій, які виконувалися великими інтегрованими корпораціями будуть передані тимчасовим структурам та дрібним компаніям, незалежним підрядникам, які комунікуватимуть за допомогою електронних мереж [89]. Подібні модернізаційні зміни детермінують і організацію трудових відносин, розширяють масштаби посередництва, збільшать кількість інтернет-майданчиків для здійснення торгівлі. Останні модифікують аутсорсингові відносини, забезпечивши їм децентралізацію, а фірми, що надаватимуть відповідні послуги можуть «поглинатися» подібними платформами (інтернет-майданчиками).

З огляду на існуючі прогнози можна передбачити, що в сфері взаємовідносин між фірмами-замовниками й виконавцями виробничих або фінансових завдань в межах аутсорсингу ступінь автоматизації буде мати тенденцію до підсилення, а замовлення на виконання робіт надаватимуться можливим виконавцям на інтернет-платформі фактично в режимі аукціону. Підбір може проводитись за визначеними рейтингами виконавців послуг і пропонованими ними цінами за виконану роботу. Якщо прогнозувати сфери, яких першочергово стосуватимуться подібні зміни, то вочевидь мова має йти про IT-бізнес. Зазначений підхід сприятиме мінімізації відчуження виконавця послуг або операцій від засобів виробництва, яке іманентне відносинам аутсорсингу.

Можна стверджувати, що поширення використання інформаційних платформ і технологій, розвиток мережі партнерських відносин між економічними суб'єктами, скеровує сучасний ринок в напрямку поглиблення спеціалізації, зростання ролі інтеграції потреб і запитів суб'єктів. Тому значення платформ, на яких можуть реалізовуватися нові форми трудових відносин (в тому числі аутсорсинг), буде тільки зростати. В даному контексті, можна досліджувати досвід інтернет-платформи SkillsClowd, де фактично сформована інформаційна інфраструктура обміну вільними трудовими ресурсами між підприємствами-роботодавцями.

Розробники даної платформи вочевидь враховували таку особливість фрикційної форми безробіття, як недостатня налагодженість обміну інформацією. Платформа SkillsClowd дозволяє роботодавцю задіяти кадри для виконання робіт сторонньої організації, ставши в подібний спосіб і на певний час компанією аутсорсером. Таким чином, подібне інфраструктурне утворення сприятиме реалізації учасниками відносин власних завдань, але форми взаємодії між учасниками набувають нестандартного характеру.

В умовах існуючого стану застосування технологій аутсорсингу його переваги не викликають сумніву, але більш широке використання й поширення на нові сфери, може викликати загрозу певної підміни або

заміщення традиційної зайнятості серед суб'єктів праці, коли співробітник позбавлений можливостей переходу від роботи на умовах аутсорсингу до постійного робочого місця у роботодавця. В даному аспекті потребує подальшого удосконалення законодавче визначення аутсорсингової форми відносин між працівником і роботодавцем.

Реалізація аутсорсингу потребує наявності інститутів, формальних, неформальних правил, які формуються суспільством і державою та відповідних механізмів (санкцій), які забезпечують дотримання норм [101].

Інституціональне забезпечення в широкому контексті може бути представлено як процес створення нових або модернізації діючих інститутів й інституцій для організаційної, комунікативної й нормативної формалізації досягнення визначених цілей. Даний процес поєднує формування і функціонування базисних та спеціалізованих інститутів, інституцій в наявних інституціональних умовах, які співіснують в інституціональному середовищі.

У вузькому контексті інституціональне забезпечення виступає процесом юридичного закріплення норм, правил, формування організаційних структур діяльності і інфраструктурного та комунікативного забезпечення, які формуються державою, суспільством, ринком. Інституціоналізація впорядковує дії та взаємодії суб'єктів господарювання, господарську практику і суспільне життя та є відбиттям інституціональної організації економічного простору [114, с. 33].

Особливості інститутогенезу, в процесі якого розбудовується системна основа взаємодії інституцій і інститутів було досліджено О. Уільямсоном [202, с. 22-57], який виділив структурні рівні функціонування інститутів. Початковий рівень утворюють фундаментальні інститути та відповідні інституції, які визначились історично і започаткували процес регламентації людських взаємодій, детермінували засади господарювання та інші дії у суспільних відносинах. Подібні норми впорядкували суспільні відносини, його організацію, визначили початкову інституціональну траєкторію, яка відбилась у цінностях, нормах, звичаях і т. ін.

Другий рівень визначили інститути й інституції з характеристиками спланованої або свідомої організації суспільства, що створило передумови економізації інститутів базисного рівня (держава, підприємництво та ін.). Дані норми регламентували організаційні і правові аспекти суспільного буття.

Третій рівень утворюють інститути та інституції, що реалізують управлінські впливи, зокрема уряд, міністерство, відомство, і ін. Саме норми даного рівня сприяють функціонуванню господарської системи, дотриманню контрактних умов, що забезпечує скорочення трансакційних витрат суб'єктів економіки.

На четвертому рівні інституціональної структури розміщуються спеціалізовані інституції, які визначають способи і методи оптимізації конкретних господарських процесів чи дій. Даний рівень системної інституціоналізації оптимізує фактори й ресурси для максимізації фінансового результату або мінімізує витрати виробництва за допомогою комунікаційного й інформаційного забезпечення, підприємництва, діджиталізації, інноваційного й інфраструктурного оновлення.

Адаптувавши напрацювання О. Уільямсона можна запропонувати структурну схему й алгоритм інституціоналізації аутсорсингових відносин або інститутогенезу аутсорсингу. Так базовий рівень представляють ключові (фундаментальні) інститути й інституції, які формалізують процес господарської діяльності, її розподіл, спеціалізацію й кооперування. Такі формальні норми створюють потенціал для виникнення аутсорсингу як особливої форми виробничих взаємодій в процесі суспільного відтворення.

Реалізація аутсорсингових відносин обумовлює запровадження регламентних норм і цілеспрямованих управлінських впливів для запровадження процесу економізації базисних інститутів та створення організаційно-правового механізму й інструментів для існування і розвитку аутсорсингу. Дані інститути і інституції утворюють другий рівень інституціональної структури.

Третій рівень в пропонованій інституціональній структурі формують інституції безпосереднього управлінського спрямування, які надають керування розвитку аутсорсингової діяльності, визначають перспективи досягнення економічного ефекту й стратегічних цілей товаровиробниками. Такі інститути й інституції поєднують переважно інструменти екзогенного впливу на аутсорсингову діяльність. На четвертому рівні інституціоналізації мають бути представлені інститути, інституції, правила, які сприяють ефективності аутсорсингу, його розвитку (рис.1.4).



Рис. 1.4. Структурні складові інституціоналізації аутсорсингу

Джерело: розвинуто і доповнено за: [59, с. 34-38; 202, с. 24-57].

Інституціональне забезпечення не є статичним процесом. Воно може змінюватись під впливом ендогенних й екзогенних чинників. Еволюційні зміни інститутів і інституцій детермінуються процесами трансформації, модернізації, модифікації або мутації. Подібні форми еволюції призводять до того, що інститут може переходити в новий функціональний стан

(трансформація), суттєво оновлюватись і приходити у відповідність до нових реалій (модернізація), бути частково оновленим без суттєвих змін функціонального призначення (модифікація).

Інституціональний механізм здатний модернізувати і модифікувати внутрішні елементи і відносини інституціонального утворення, завдяки внутрішнім властивостям інституціональної організації (адаптація, селекція, генерація, екзаптація). Дані властивості викликають зміни у функціях і атрибутах інститутів, які «вкорінюються» і стандартизуються та відтворюються в подальшому на стабільних засадах. Інституціональний механізм чинить і зворотний вплив при відсутності системної взаємодії інституцій та інститутів за допомогою видалення неефективних форм і правил, трансплантаційних змін, реструктуризації, інтеграційних трансформацій, комбінації більш досконалих в перспективі функцій. На даному шляху можуть виникати й неконтрольовані відхилення складових і стану інституціональних елементів від бажаних чи планованих значень, з подальшим закріпленням і повторення змінених параметрів на стабільних засадах. Неконтрольовані відхилення складових і стану інституціональних елементів можуть відбуватися під впливом мутації, яка викликає неконтрольовані відхилення параметрів інституціональних складових від планованих значень, визначених їх селекцією або проектуванням з подальшим закріпленням зміненої якості.

Для цілеспрямованого формування інститутів, які б сприяли досягненню стратегічних цілей можуть бути використані відповідні інституціональні «технології» або їх комбінація. Серед найбільш відомих можемо назвати стратегію проміжних інститутів та його особливу форму - «кероване вирощування», яка може передбачати конструювання інститутів, реалізацію інституціонального експерименту і трансплантацію.

Дані елементи проектування можна комбінувати для формування «ланцюжка» інститутів, орієнтованих на стратегічну мету. Стратегічним вектором для розбудови проміжних інституціональних форм можуть

виступити траєкторії, вздовж яких розвивались дані процеси в інших державах, що може мінімізувати ризики невдач [114, с. 12-14]. Такі траєкторії вважаються перспективними. Рух за траєкторією обумовлений зовнішніми факторами і внутрішніми процесами розвитку, їх історичною логікою. Проміжні інститути здатні стати основою для створення більш сучасних форм й впровадження більш ефективних їх форм.

Визначення перспективної траєкторії потребує врахування [114, с. 13-20]: а) сприятливого інституційного «простору» або інститутів, які «сприйматимуть» перетворення, орієнтовані на досягнення наміченої мети. Для запобігання виникненню інституціонального конфлікту проміжні інститути, які забезпечують реалізацію траєкторії мають узгоджуватись з ресурсними, культурними, політичними, технологічними, і ін. інституційними обмеженнями; б) виокремлення інституціональних обмежень (ресурсних, технологічних (наявна технологічна багатокладність, зокрема аграрного виробництва, домінування низькотехнологічних виробництв негативно впливають на перспективи розвитку аутсорсингу в аграрній сфері), обмежень сформованих рівнем суспільної культури і людського капіталу (неврахування може викликати опортуністичну поведінку у відповідь на реформи, а спроби трансплантації інститутів в нерозвинене середовище приречені), політичних (стабільність влади, орієнтація на законність і добробут); в) «послаблення» обмежень уздовж траєкторії (передові інститути краще не впроваджувати на початку реформ, через невідповідність ресурсним, культурним, політичним, технологічним обмеженням; г) обмеження процесів перерозподілу для мінімізації тіньового сектора, зростання частки корупції, злочинності за допомогою державного контролю, послідовності реформацій; створення сприятливих інституційних очікувань й започаткування стимулів руху вздовж інституціональної траєкторії. Рух за інституціональною траєкторією не є автоматичним, важливо врахувати не тільки своєчасність змін законодавчих норм а й державної підтримки нових

інституціональних утворень та передбачити перелік мотивів і стимулів, які сприятимуть змінам.

Перспективна інституціональна траєкторія має враховувати ресурсні, технологічні, інституційні обмеження й передбачає вбудовані мотиви і стимули, які реалізуватимуть заплановані інституціональні зміни і обмежать виникнення дисфункціональних станів або інституціональних пасток. Перспективна траєкторія має враховувати особливості культури і ментальності, розвиток людського капіталу; перспективність ухвалення політичних рішень стосовно реформи або відмови від них; статичність і динамічність у компліментарності інститутів, послідовність їх змін; враховувати необхідність ослаблення інституційних обмежень уздовж траєкторії (ресурсних, технологічних); стримувати перерозподільчу активність; впливи на інституційні очікування, умови стимулювання руху уздовж траєкторії [114, с.26-27].

Відтак інституціональне забезпечення аутсорсингу в національній економіці є процесом формування і забезпечення функціонування базисних та спеціалізованих інститутів, інституцій в наявних інституціональних умовах, які співіснують в інституціональному середовищі, запровадження елементів інституціонального проектування і визначення інституціональних траєкторій розвитку інститутів для організаційної, комунікативної й нормативної формалізації досягнення визначених цілей. У вузькому контексті, інституціональне забезпечення аутсорсингу – юридичне закріплення норм, правил, формування організаційних структур діяльності і інфраструктурного та комунікативного забезпечення, які формуються державою, суспільством, ринком (рис.1.5).

Формування елементів інституціонального забезпечення аутсорсингу потребує створенням ефективних інститутів та інституцій, що має відповідати критерію набуття комплексом інститутів й інституцій даного спрямування ознак системності та комплементарності. Недотримання критерію обумовлює започаткування процесу інституціональної

реконструкції. Процес інституціонального забезпечення неможливий без активної ролі держави, яка має забезпечити стійкі і адекватні умови діяльності суб'єктів аутсорсингових відносин, сприяти створенню інституціональних основ для економічної діяльності суб'єктів аутсорсингових відносин, розвивати інноваційні й прогресивні сфери суспільного господарства, інтелектуальне виробництво.



Рис. 1.5. Структурно-логічна схема термінологічного змісту та складові інституціонального забезпечення розвитку аутсорсингу
Джерело: власна розробка.

Відтак, підвищенню ефективності аутсорсингової діяльності і її подальшого розвитку у вітчизняній практиці сприятимуть: законодавче врегулювання відносин аутсорсингу, що орієнтоване на мінімізацію проблем застосування даної форми відносин, гарантування захисту суб'єктів відносин від неправових дій, обману; стимулювання національних товаровиробників (включно державні інститути) до застосування прогресивних бізнес-технологій і форм взаємодії у сфері трудових відносин, в тому числі і аутсорсингових відносин, що сприятиме підвищенню прозорості і довіри до аутсорсингу; розвиток інструментів і технологій відбору фахівців в сфері аутсорсингових відносин, формування необхідних компетенцій виконавців подібних трудових завдань; стандартизація виконання завдань і діяльності компаній, які надають аутсорсингові послуги і їх працівників, з урахуванням поширених в різних галузях підходів, принципів і правил взаємодії суб'єктів трудових відносин; створення і розвиток інфраструктури і системної основи підтримки і поширення аутсорсингу, розвиток спеціалізованих комунікаційних платформ, агрегаторів (комунікаторів) запитів на виконання робіт від замовників послуг і відповідних пропозицій від виконавців аутсорсингових послуг.

1.2 Онтологічні передумови та інституціональні обмеження розвитку аутсорсингу

Широку практичну реалізацію в світовій економіці аутсорсинг набув на межі ХХ-ХХІ ст. зі становленням засад постіндустріальної економіки, що супроводжувалось поглибленням спеціалізації, розвитком сфери послуг. На даному етапі аутсорсинг відкрив перспективи для модернізації бізнес-систем, підвищення ефективності діяльності товаровиробників за допомогою зниження адміністративних й трансакційних витрат, зростання продуктивності праці, більшої доступності активів, оптимізації логістичних потоків. В даному контексті аутсорсинг може виступати в якості

організаційної інновації, що зокрема виявилось у поширенні аутсорсингу інформаційних бізнес-систем і створенні транснаціональних альянсів в електронній торгівлі. Аутсорсинг інноваційного спрямування знизив терміни розробки товарів, скоротив їх життєвий цикл, а в сфері логістики сприяв формуванню мегасистеми розподілу, зробивши будь-який товар доступним в будь-якому місці і точці. У той же час практика аутсорсингу вимагає ретельного вивчення.

Певні ознаки аутсорсингових відносин можна виявити і в господарській практиці радянських підприємств, адже адміністративно-командна система передбачала соціалістичну кооперацію, коли за ключовим промисловим підприємством фактично закріплювались виробники комплектуючих, вузлів, а наукові розробки фактично виконували НДІ. Подібне розмежування виробничих процесів умовно можна віднести до виробничого аутсорсингу. Виокремлення крупних промислових підприємств, які переважно пропонували продукцію для «закритого» ринку, не завжди супроводжувалось отриманням ефекту економії від масштабу при зростанні виробництва. Для радянських підприємств економія на масштабі розглядалась в якості фактору підвищення ефективності. Разом з тим, закрита економіка поступово виявилась несприйнятливою до інновацій, і в значній мірі, внаслідок монопольного становища крупних вертикально інтегрованих підприємств. Такі структури часто самостійно виконували всі види основної і допоміжної діяльності і не звертались до сторонніх виконавців [115, с. 63-65].

В адміністративно-плановій економіці також існував і аутсорсинг бізнес-процесів: у 70-80 рр. з'явилися розрахункові центри спільного користування, які надавали доступ до комп'ютерних ресурсів для сторонніх організацій. Із розпадом Радянського Союзу існуючі аутсорсингові відносини були зруйновані, а нові почали формуватися доволі повільно в пострадянських країнах. На повільні темпи розвитку аутсорсингової діяльності, на наш погляд, вплинули:

1. Процеси приватизації, в яких нові власники намагались розв'язувати проблему прибутковості, але не за рахунок оптимізації витрат, інновацій і підвищення конкурентоспроможності, а за допомогою переорієнтації реалізації продукції на зовнішні ринки, з огляду на низьку собівартість виробництва товарів з не високою доданою вартістю і при значній девальвації національної валюти. Домінування вертикально-інтегрованих структур і критична недовіра економічних суб'єктів до своїх партнерів по бізнесу не сприяли залученню аутсорсингу для оптимізації виробничих процесів.

2. Інституціональна незабезпеченість аутсорсингового процесу. Період становлення нової моделі економіки супроводжувався інституціональною недієздатністю слабкої держави. Були зруйновані базисні інститути держави. Відсутність державних інституцій і інститутів призвели до того, що наявні «інституціональні провали» заповнювали різні посередники, тіньові структури, лобісти, що в цілому підвищувало трансакційні витрати фірм. Виробники були змушені враховувати в доданій вартості транспортування, доставку, інфраструктурні витрати, утримання фінансових структур. Фактично вертикальна інтеграція не скасовувалась, виробники існували в форматі «виживання», а тіньова сфера почала контролювати чи витісняти окремі процеси і ринки.

3. Руїнування коопераційних зв'язків попереднього етапу розвитку посилило опортуністичну поведінку і недовіру серед контрагентів. Зазначене не сприяло формуванню передумов для передаванні частки виробничого процесу на виконання бізнес-партнеру.

Активізація аутсорсингу стала можливою тільки після досягнення вітчизняною економікою певного періоду стабілізації і укріплення або формування державних інститутів. Поступово зростав номінальний ВВП і вдалось контролювати інфляцію. Товаровиробники із зростанням виробничих витрат в умовах економічної стабілізації почали звертати увагу на проблеми оптимізації витрат, що створило передумови до формування

нового етапу в еволюції аутсорсингу. На цьому етапі з'являються фірми, які надають відповідні послуги.

Наступний етап (табл. 1.1) становлення аутсорсингу характеризувався дією різноспрямованих і не завжди прогнозованих факторів. На поширення даної бізнес-технології справили вплив: криза 2008-2009 рр., яка виявила невисоку адаптивність вертикально-інтегрованих структур до змінених умов ведення бізнесу; поява фірм і підприємців, які почали надавати допоміжні функції (ремонт, обслуговування, інжиніринг); соціально-політичні трансформації і спроби реприватизації окремих об'єктів власності чи повернення бізнесів в національній економіці.

Таблиця 1.1

Етапи розвитку аутсорсингу

| Період | Характеристика етапу |
|---------------------------------------|---|
| квазіаутсорсинг, 20-90 рр. ХХ ст. | соціалістична кооперація; виробничий аутсорсинг за монопольної участі держави в суспільному господарстві; ознаки аутсорсингу бізнес-процесів; мета аутсорсингу – забезпечення вертикальної інтеграції |
| критичний стан, кінець 90-х – 2000 р. | процеси приватизації, переорієнтація потоків реалізації на зовнішні ринки; девальвація національної валюти; критична недовіра економічних суб'єктів до партнерів по бізнесу; інституціональна незабезпеченість аутсорсингового процесу; руйнування коопераційних зв'язків попереднього етапу і опортуністична поведінка та недовіра контрагентів |
| становлення, 2001 –2008 рр. | стабілізація економіки і укріплення або формування державних інститутів; зростання номінального ВВП; Об'єктивні запити виробників на інструменти оптимізації витрат. Поява фірм, які надають допоміжні послуги |
| сповільнення, 2009 –2015 рр. | вплив різноспрямованих і непрогнозованих економічних і політичних факторів: криза 2008-2009 рр., революційні зміни суспільства і економіки; низька адаптивність вертикально-інтегрованих структур до ризиків; поява фірм і підприємців, які надавали допоміжні функції; соціально-політичні трансформації і спроби реприватизації окремих об'єктів власності чи повернення бізнесів |
| активізація, 2016- теперішній час | глобальні процеси поширення аутсорсингу й становлення інформаційної економіки та мережових зв'язків; поява нових видів і форм реалізації аутсорсингу |

Джерело: власна розробка.

Аутсорсингом можуть бути охоплені виробничі і фінансові процеси сучасної організації, а ефективність її діяльності в цілому може визначатись можливостями залучення для реалізації внутрішніх процесів послуг сторонніх виконавців, які здатні запропонувати кращі рішення конкретних

проблем. Аутсорсинг виступає елементом спеціалізації структури, що обумовлює зростання продуктивності праці, а на світових ринках аутсорсинг поступово стає загальноновизнаним інструментом в організації інформаційного забезпечення в управлінні бізнесом.

Відтак, процеси поглиблення поділу праці, виробничої кооперація в умовах глобалізаційних змін стають ключовою детермінантою запровадження аутсорсингу в господарській практиці. Першими у практичній роботі запропонували аутсорсингові послуги юридичні організації, які надавали послуги своїм клієнтам у вирішенні ділових конфліктів в судовому порядку. В подальшому аутсорсингові послуги поширились на бізнес-консультування. Про неможливість абсолютної виробничої автономії у сучасному світі доводить досвід підприємництва автомобільних компаній, де тривале конкурентне протистояння фактично поклало початок формуванню ринку аутсорсингу. З 70-х рр. минулого століття японські корпорації з виробництва автомобілів фактично стали витіснити з ринку три великі американські структури: «Ford», «General Motors» і «Chrysler». Подібний успіх забезпечувався передачею створення комплектуючих деталей на аутсорсинг.

Поширення практики аутсорсингу як способу виробничої кооперації та технології управління виробництвом відносять до часів протистояння менеджерів компаній Генрі Форда і Альфреда Слоуна. Форд домігся організації виробництва автомобіля з вартістю 290 доларів, який став доступним більшості американців і до 1921 р. його компанія Ford Motors вже могла контролювати більшість світового ринку у сегменті легкових автомобілів [4, с. 8-9].

Г. Фордом була створена інноваційна багаторівнева вертикально-інтегрована бізнес-система, яка мала власний промисловий комплекс і широку мережу шляхів сполучення. Менеджмент контролював весь життєвий цикл продукції, товарні потоки між видобувними і обслуговуючими фірмами у всьому світу. При доволі тривалому успішному

періоді функціонування компанія зіткнулася з перешкодами, які виявили її нежиттєздатність в існуючому форматі. Включені до вертикальної структури спеціалізовані приватні компанії стали фактично рівноправними учасниками виробничих і збутових мереж, а стратегічні пріоритети потребували змін.

Зміна стратегічних пріоритетів сприяла концентрації ресурсів на ключовій сфері, яка стосувалась виробництва автомобілів. Зміна стратегії була проведена із запізненням і вже в 30-ті роки монопольна перевага була фактично втрачена, а ринок автомобілебудування поступово підкорювала компанія General Motors. Менеджмент даної структури запровадив інноваційну для свого часу технологію аутсорсингу, зокрема у сфері організації виробництва й менеджменту компанії, а управлінські кадри отримали право на самостійне прийняття ключових рішень. В організації виробництва менеджмент почав використовувати методи кооперації вузькоспеціалізованого виробництва.

Відтак, практика господарювання виявила, що передача окремих процесів на виконання спеціалізованим структурам здатна підвищити ефективність виробництва самої компанії. Фактично з 60-х рр. минуло століття змінюється сприйняття й підхід до використання аутсорсингу: визнається залежність конкурентоспроможності компанії від більш активного використання аутсорсингу. Отримала поширення практика кооперації на світових ринках виробництва товарів з високою часткою доданої вартості, коли американські компанії укладали контракти (на умовах виробника-розробника товару) на виготовлення і постачання для власного ринку електронних приладів та компонентів компаніями Японії та Тайваню [79, с.19].

Разом з тим, до кінця 60-х рр. в господарській практиці все ще домінували структури з горизонтальною експансією, що дозволяло отримувати економію на масштабах виробництва. Виробники застосовували диверсифікацію і розширювали свої масштаби на різні ринки, що з часом трансформувалось у перенесення до інших країн виробництва з нижчою

доданою вартістю. Фактично у подібний спосіб у світовій економіці поширювався промисловий аутсорсинг. Дослідники онтології даного процесу одним з перших аутсорсингових контрактів вважають договір, який уклала компанія «Кодак» у 1989 р. з метою пошуку шляхів скорочення витрат. На аутсорсингове виконання «IBM» було відправлено процес опрацювання інформації [176]. Після застосування аутсорсингу в інформаційному обслуговуванні компанії почали також залучати дану бізнес-технологію у бізнес-обслуговуванні, бухгалтерському обліку, закупівлях, кадровому обслуговуванні діяльності. Компанія «British Petroleum» створила інсорсингове відділення, яке виконувало облікові функції і з часом надавало подібні послуги вже іншим нафтовим компаніям.

Розпочинаючи з 80-х рр. ХХ століття, разом з розвитком комп'ютерних технологій, аутсорсингові послуги в сфері інформаційних технологій почали використовувати крупні корпорації. За оцінками експертів [186], компанії, які отримують послуги ІТ-аутсорсингу, можуть розраховувати на економію до 75% витрат з оплати праці.

Розробники теоретичних засад менеджменту в кінці минулого століття акцентували на тому, що забезпечення конкурентоспроможності компанії потребує групування власних бізнес-процесів на основні та другорядні. Останні можуть бути передані професіоналам в даній сфері, які здатні їх оптимізувати за рівнем витрат або якістю продукції. На даному етапі набув поширення перспективний напрям оптимізації діяльності компаній – аутсорсинг бухгалтерського обліку. Вже в кінці століття з числа 600 фірм, які прийняли участь в опитуванні 20% делегували аутсорсерам частку бухгалтерських операцій, а 80% респондентів частку адміністративних функцій [3].

Практика залучення аутсорсингових послуг виявила, що ключовим мотивом залучення відповідної структури є отримання компетенцій, які необхідні фірмі для досягнення визначених стратегічних цілей. Передавання непрофільних функцій на аутсорсинг дозволяє замовнику отримати

конкурентні переваги, що дозволить відповідати за рівнем надання послуг замовнику, а самі послуги відповідатимуть світовим стандартам. Окрім того, відбувається вивільнення внутрішніх ресурсів, які можна використати для більш важливих цілей та мінімізується підприємницький ризик. Зазначене в сукупності забезпечує отримання переваг і дозволяє підвищити фінансові результати діяльності.

Вже з 90-х рр. у виробничих процесах та збуті почав формуватися новий тренд. Він виявлявся у тому, що виробники намагались надавати логістичні послуги після завершення процесу виробництва і фактично брали на себе виконання послуг з доставки своїх товарів. Транспортні послуги, які надавались виробником поєднували складування і поставку продукції, а деякі виробники здійснювали ще й післяпродажний сервіс. Існуюча практика до цих змін, передбачала переважно доставку товарів до морського або аеропорту, після чого фірми, які виступали власниками брендів брали на себе всю відповідальність за продукцію. Після поширення зазначених змін субпідрядники поставляють виготовлені товари у встановлені договором пункти доставки і забезпечують технічне обслуговування товарів у країнах, де існують ринки збуту.

Відтак еволюціонування поділу праці призвело до того, що структури-підрядники надають все більше послуг в загальному процесі створення продукції. З використанням власного досвіду і знань, фірми-підрядники створюють центри розробки нових виробів, а не тільки складових компонентів за наданими взірцями. Це стало новим етапом у розвитку й поширенні аутсорсингу, адже у кінці 80-х рр. минулого століття американські фірми при проведенні реструктуризації компанії і обмеженні масового виробництва, не делегували розробку науково-технічної стратегії [79, с. 19].

Діяльність власних дослідно-наукових центрів була ключовою і мала пріоритетне значення. З плином часу поширилась практика придбання готових наукових рішень у інших виробників і представлення їх на ринку як

власного бренду. З кінця 90-х років, процеси розвитку аутсорсингової діяльності були пов'язані зі зниженням темпів економічного розвитку в більш розвинених країнах і впливом фінансових криз. За таких умов компанії залучали аутсорсинг для скорочення виробничих витрат. В той же час, за висновками дослідників, при зміні економічної ситуації і повернення до фази економічного зростання компанії не відмовлялися від використання технології аутсорсингу. Однією з ключових причин такого стану виявилась глобальна конкуренція і її поширення [104, с. 183].

На межі століть почала поширюватись нова сфера бізнесу, яку можна віднести до високотехнологічних і пов'язати з інформаційними комунікаціями й технологіями, телекомунікаціями та біотехнологіями. Технологічна модернізація обумовила розширення реальних та віртуальних взаємодій.

Ринкові послуги почали надавати молоді компанії, які базувались в розвинених країнах, але мали штат співробітників, які перебувають в країнах, що активно розвивались (Китай, Мексика). Використання більш дешевої праці дозволило з швидшими темпами вийти на ринок у своїх країнах. Відповідно до висновків експертів у кінці століття аутсорсинг у своїх виробничих процесах використовували більше 50% промислових компаній Америки [79, с. 2].

На даному етапі світогосподарського розвитку, що характеризується концептуальною перебудовою бізнес-процесів і стратегій та підходів до організації торгівлі і виробничої діяльності формується бізнес-модель, що подібна до багатокomпонентного алгоритму міжнародного партнерства і функціонує на базі аутсорсингу. У подібному процесі велика корпоративна структура об'єднує значну кількість незалежних центрів, виробничих підприємств, дрібних фірм, які розподілені по всьому світу і керуються з загального офісу.

Таким чином, в сучасному світі відбувається інтернаціоналізація бізнесу, яка виявляється у розміщенні відокремлених складових формування

вартості продукції за межами країни, в якій зареєстрована основна компанія. Найбільше поширення подібні форми побудови бізнесу отримали у автомобільній галузі, де передається на аутсорсинг більша частина функцій з виробництва і подальшого обслуговування. Провідні автомобільні корпорації залишають собі виконання тільки функції управлінського контролю з розвитку бренду, маркетингові функції, дистрибуції та частково продаж.

Відтак можна визнати, що аутсорсинг має тривалу онтологічну еволюцію, протягом якої змінювались його види і форми реалізації. Так з 30-х рр. минулого століття почав поширюватись промисловий аутсорсинг, а вже з 90-х рр. набув розвитку аутсорсинг в сфері інформаційних технологій та послуг. Процеси глобалізації, які охопили світ сприяли на межі століть оформленню тренду на започаткування «глобального аутсорсингу».

Аутсорсинг поступово оформився як вагомий аргумент у конкурентній боротьбі, який виступає інструментом оптимізації виробничих витрат в міжнародному поділу праці. Крупні корпорації почали використовувати сформовану глобальними процесами перевагу від поділу праці при географічному розташуванні своїх структур і філій, що за рахунок різниці у часових поясах дозволяє утворювати безперервний виробничий цикл.

Варто акцентувати певну трансформацію ролі аутсорсингу у суспільному виробництві: від інструменту оптимізації витрат і залучення нових ресурсів та технологій на початкових етапах свого становлення до інструмента, який мотивує формування міжнародних структур, альянсів з використанням глобальних аутсорсингових процесів, – у теперішній час. Аутсорсинг в умовах сьогодення стає одним з ключових інструментів, який бізнес-структури використовують для підвищення конкурентоспроможності власного бізнесу.

Онтологічний шлях розвитку сформував ключові принципи аутсорсингової діяльності, якими стали фундаментальні управлінські принципи: спеціалізація процесів виробництва і процесу управління; об'єднання в єдиному економічному механізмі матеріальних та

нематеріальних результатів від реалізації окремих виробничих чи бізнес-процесів (кооперування). Подібне управлінське спрямування обумовлене тим, що витoki практичного застосування аутсорсингу лежать в управлінських інноваціях, які мали місце ще у 30-х рр. ХХ ст. в компанії General Motors. Подальше практичне застосування й управлінський акцент аутсорсингу здійснювались в напрямку вдосконалення взаємовідносин з підрядниками й постачальниками відповідно до концепції потоків цінності, онтологічні засади якої формували японські менеджери. Інтеграція процесів розробки та виробництва продукції в єдиних потоках створення цінності, стандартизація більшості виробничих процесів та процесу управління, послідовне прямування до модульного принципу розробки й виробництва товарів заклали фундаментальну основу сучасних високотехнологічних виробничих систем. Послідовність управлінських новацій та поширення аутсорсингової діяльності, технологічні інтеграційні процеси, проведення контролю процесу розробки й виробництва визначили ключові тренди становлення наукоємного високотехнологічного сектора у глобальній економіці. Висока динамічність змін у даному секторі вказує на взаємозв'язки між поширенням технологічних новацій та розвитком аутсорсингових процесів як організаційного базису.

Важливим аспектом у дослідженні аутсорсингу є його інноваційна спрямованість. Так залучення висококваліфікованих виконавців дозволяє модернізувати організаційну структуру виробника і забезпечити підвищення ефективності її функціонування. Тобто аутсорсинг можна віднести до організаційних нововведень, які за умов забезпечення комерційного успіху можуть трансформуватися у повноцінні організаційні інновації.

Дослідники переконують в наявності залежності між рівнем централізації та залученням аутсорсингу, адже підтримка самостійності функціонування окремих підрозділів є певним стимулом до залучення до виконання більш кваліфікованих фахівців, а більш «жорсткі» структури не схильні до використання аутсорсингу [181]. Залучення аутсорингу здатне

модернізувати традиційну чи застарілу організаційну структуру компанії у більш прогресивну [176], яка й забезпечуватиме отримання конкурентних переваг за рахунок більш якісного менеджменту, ресурсів і виконавців (рис. 1.6).

Аутсорсинг здатен сприяти інтеграції результату від інноваційного процесу в загальний процес утворення доданої вартості, що прямує до споживачів інноваційного продукту. Потенціал залучення аутсорсингу в інноваційний розвиток певної виробничої структури обумовлений потребою залучення зовнішніх ресурсів і можливостями створення відповідних ресурсів самостійно.

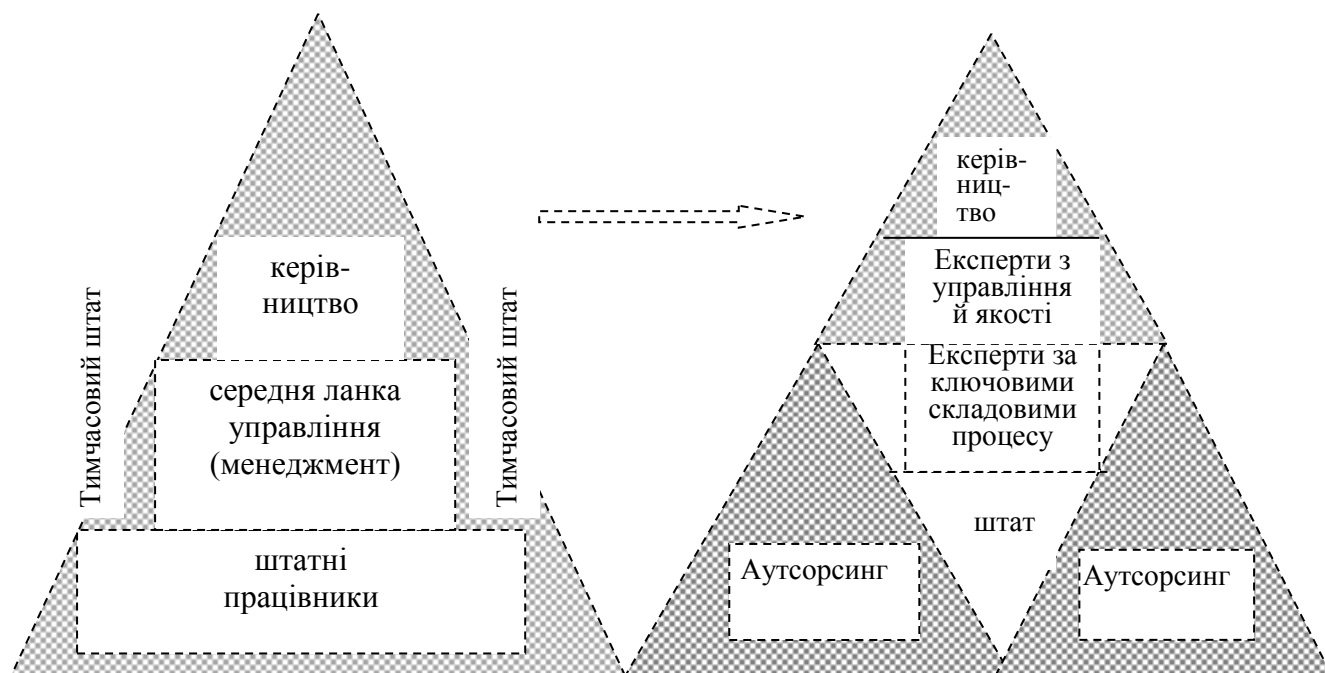


Рис 1.6 Організаційна модернізація фірми на засадах аутсорсингу
Джерело: адаптовано за: [142;193]

Аутсорсинг як певна організаційна інновація обумовлює перспективи до змін в економіці. Прискорення технологічних змін в постіндустріальній економіці, що відбиваються скороченням життєвого циклу продукту, забезпечене швидкими темпами змін переваг споживачів, скороченням періоду впровадження новацій й зниженням ринкових «бар'єрів» входу або виходу. Зазначене вимагає досягнення більш високої гнучкості

(адаптивності) компанії, що може стати в подальшому запорукою досягнення вищого рівня конкурентоспроможності. Адаптивність фірми стає ключовим імперативом в умовах мінливого середовища. Ступінь відповідної адаптивності, яка відбиває швидкість реагування на зміни в зовнішньому середовищі залежить від рівня інформаційного забезпечення та гнучкості виробничої і організаційної структури компанії.

Так оптимальне інформаційне забезпечення дозволяє організувати пошук і отримання необхідної інформації стосовно зовнішнього середовища, проводити аналіз, приймати якісні управлінські рішення та виконувати їх. Адаптивність компанії обумовлює більш швидке перебудування існуючих виробничих процесів при доведенні необхідного управлінського імпульсу.

Аутсорсинг бізнес-процесу в сучасних умовах господарювання забезпечує «розвантаження» структури компанії, адже поглиблення і поділ праці поступово досягають своїх меж. Відносини між компанією-замовником і підрядниками при аутсорсингу стають більш формальними, ніж усередині виробничої структури і, практично не потребують масштабних інвестицій до капіталу. Зміна зовнішніх відносин здійснюється із більш швидкими темпами і з меншими витратами у порівнянні з оновленням або ліквідацією власних підрозділів чи структур. З точки зору законодавчого врегулювання зміни у відносинах з постачальником проходять з меншими витратами, ніж з власними працівниками, оскільки останні захищені сильніше. Все це мотивує компанію-виробника передавати допоміжний бізнес-процес на зовнішнє управління та сконцентрувати свої ресурси на ключовому бізнес-процесі, від якого переважно і залежить конкурентоспроможність всієї компанії.

Важливою тенденцією постіндустріальної економіки є підвищення інформаційної «ємкості» вироблених товарів і послуг. Вироблена продукція стає більше нематеріальною, що є стимулюючим фактором для активізації аутсорсингу. За таких умов придбання й споживання інформаційних послуг і товарів не залежать від географічного розташування виробників і споживачів. А саме такі вироблені блага можна передавати при реалізації

виробничого циклу на аутсорсинг та не обмежувати виробничий процес місцевими працівниками і географічними кордонами. Можливе, за таких умов, розширення вибору серед виконавців процесу може призвести до посилення конкурентної боротьби між постачальниками послуг, а значить мінімізує їх монопольну владу. Можна визнати, що загальні витрати продукування інформаційних послуг і продукту кожної окремої фірми будуть дещо вищими, ніж виробництво подібних продуктів однією спеціалізованою структурою.

Відтак, одним з найбільш перспективних напрямів аутсорсингу став аутсорсинг інформаційних систем (ІТ-аутсорсинг). Стратегічним еволюційним імперативом для глобальної економіки стало становлення сьомого технологічного укладу, де базовим виробничим фактором стає креативний інтелект. Інноваційна трансформація соціально-економічних господарських систем продукує зростання кількості й масштабів інтеграційних об'єднань виробничих, наукових, освітніх структур, інфраструктурних утворень. Зазначене забезпечує системність господарських механізмів, розширює взаємозв'язки, збільшує інноваційні структури, їх взаємодію, формує нові суб'єкти інфраструктури. Інтеграційні виробничі процеси забезпечують формуванню сучасних моделей бізнес-процесів й організації виробництва.

На відміну від поширених еволюційних обмежень світогосподарського розвитку в національній економіці поширюється не сьомий, а визначились перспективи доволі повільного переходу на попередній технологічний уклад; глобалізаційні й інтеграційні процеси та інформатизація здійснюються у повільному темпі; доволі високим є вплив сировинних й енергетичного секторів, переважає ресурс- та імпортомістка виробнича модель відтворення; присутні адміністративні та фінансові обмеження інноваційного розвитку. Маємо визнати наявність інституціональних та еволюційних обмежень для поширення аутсорсингу в національній економіці (рис.1.7).

Сформовані еволюційні обмеження можна пов'язати з онтологією самого процесу, темпами технологічного відставання, суттєвим впливом тіньової сфери економіки, кризовими економічними й соціально-політичними явищами.

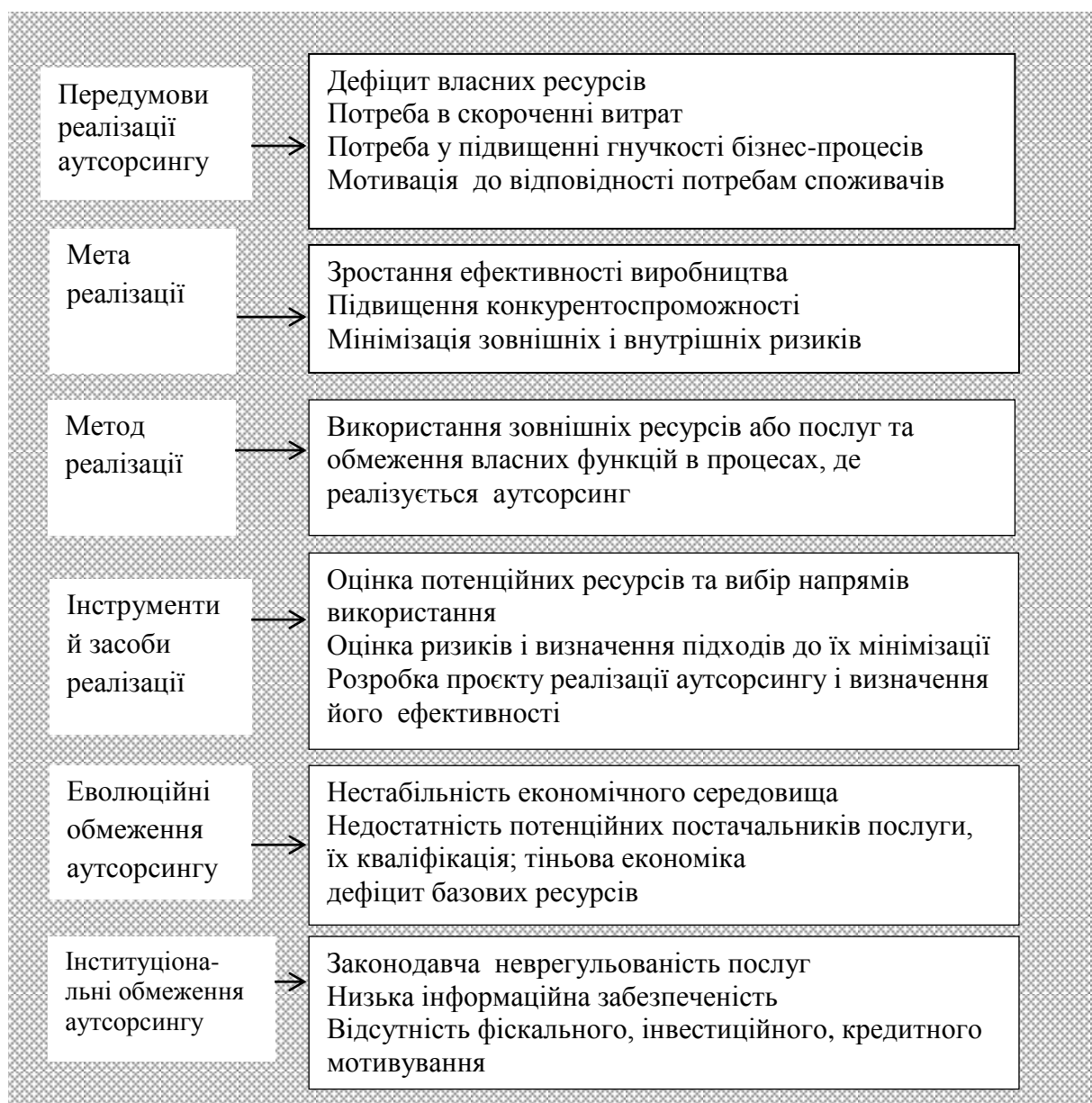


Рис. 1.7 Структурно-логічна схема реалізації та обмеження аутсорсингу
Джерело: власна розробка.

Обмеженість аутсорсингових відносин в національній економіці можна пов'язати з відсутністю стабільної основи для функціонування інститутів й інституцій базисного економічного рівня, значним рівнем концентрації виробництва, непрозорим формуванням реалізаційних потоків, обмеженістю

кредитних та інвестиційних ресурсів. Зазначені фактори сформували у своїй сукупності інституціональні обмеження реалізації аутсорсингу і в цілому інноваційних трансформацій економічного розвитку.

Відтак, інституціональні обмеження обумовлені неефективністю базисних інститутів національного господарства, неврегульованістю формальних норм, відсутністю ефективного фіскального та кредитного регулювання, наявністю інституціональних дисфункцій. Подібні дисфункції або інституціональні пастки формуються внаслідок невідповідності введених формальних норм економічним реаліям і вихідними умовами. Вважаємо, що аутсорсинг може бути віднесений до організаційних інновацій. Він забезпечує встановлення особливих або нових економічних й правових взаємовідносин суб'єктів господарювання, а також створює можливості для застосування спеціальних управлінських технологій. В умовах поширення мережових взаємодій і інформаційної економіки аутсорсинг, як певна організаційна інновація, супроводжується рядом специфічних рис:

1. Сприяє перенесенню бізнес-процесів, які здійснювалися до його запровадження самостійно та відповідальності за результати на постачальників.

2. Аутсорсинг потребує укладання контрактних відносин і обумовлює інвестиційні вкладення в специфічні активи підприємства. Його складно ототожнювати зі змінами внутрішніх для підприємства ієрархічних відносин на нові горизонтальні.

3. Аутсорсинг дозволяє оптимізувати трансакційні витрати і потребує наявності певних механізмів, які обмежують опортунізм у виконавців.

4. Процес реалізації аутсорсингу орієнтований на стандартизацію бізнес-процесу в інформаційній економіці.

5. Мінливість економічного середовища і жорстка конкуренція мотивували розвиток адаптивності господарюючих суб'єктів, що прискорило розвиток самого аутсорсингу. Адаптивність виявилась також у

спрощенні власних структур і ліквідації допоміжних для підприємства бізнес-процесів.

6. Підсилення й розширення інформаційної ємкості продуктів сприяє розширенню перспектив для аутсорсингу, а придбання й споживання інформаційних товарів перестало визначатись географічним розташуванням виробників і споживачів.

7. Виробництво нового інформаційного типу товарів і послуг суттєво пов'язане з ефектом економії на масштабі і більшості компаній стає більш вигідно купувати їх у сторонніх постачальників, ніж виробити самостійно.

Проблеми розвитку відносин аутсорсингу в національній економіці мають інституціональний характер. Їх прояв знайшов себе між об'єктивною потребою формування інноваційного типу економіки, з огляду на світові тенденції, і суттєвим відставанням сформованого інституціонального середовища за станом і рівнем розвитку бізнес-процесів при неефективності формальних норм. Негативними тенденціями національної економіки, які впливають на ефективність і дієвість формальних інституцій для активізації нового типу бізнес-технологій є: стан і ефективність використання ресурсного потенціалу товаровиробників; створені форми і характер взаємовідносин суб'єктів управління різних рівнів влади; діючі форми інтеграції економічних суб'єктів; сформована система мотивації і стимулів (нормативні акти; правовий режим; дотримання контрактів; базові соціокультурні норми; інституціональні взаємодії і довіра економічних суб'єктів). Дієвість існуючих формальних норм і інструментів активізації аутсорсингу залежить також від внутрішніх умов макросистеми; наявності альтернативних форм організації бізнес-процесів; функціонування інфраструктури й розвиненості внутрішнього ринку. Діючі інституціональні обмеження призвели до формування специфічного й відмінного від поширеного у світі інституціонального середовища, іманентною властивістю якого можна визнати неоднозначний характер і непрогнозований вектор впливу формальних інституцій на мотивацію економічних суб'єктів.

Важливим вбачається акцентувати на тому, що загальний тренд розвитку і трансформаційні зміни в економіці будуть залежати від впливу глобалізації, умов конкуренції, інформатизації виробничих процесів і всіх сфер економіки, глобальних трендів; можливостей обмежити вплив сировинного та енергетичного секторів, активізувати обмін технологіями, що в значній мірі сприятиме стимулюванню вітчизняних товаровиробників до інноваційних форм ведення бізнесу. Для забезпечення інноваційного розвитку в світовій практиці вже формується потужна науково-технологічна база, яка здатна генерувати інновації. Додатковими еволюційними обмеженнями для національних товаровиробників є структурні і трансформаційні фактори, зокрема: формування не сьомого, а перехід до п'ятого і шостого технологічних укладів; переважання ресурсомісткої та імпортозалежної моделі відтворення; деформовані економічні, наукові взаємозв'язки між регіонами; адміністративні й фінансові обмеження економічного розвитку.

Інституціональне забезпечення розвитку аутсорсингу в національній економіці потребує врегулювання правового, економічного, організаційного, інформаційного нормування. Важливим фактором вбачається створення умов для чіткого розмежування договірних (контрактних) взаємовідносин і відповідальності сторін, умов та правових вимог до захисту інформації; визначення й дотримання критеріїв з економічної ефективності; запровадження й отримання ефекту від фіскальних і кредитних стимулів до реалізації аутсорсингу.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності аутсорсингової діяльності

Використання аутсорсингу обумовлює необхідність з'ясування критеріїв та методики оцінки його результатів. Отриманий позитивний ефект може використовуватись при прийнятті рішення на користь його реалізації.

Визначення кількісних значень подібного ефекту сприятиме обранню оптимального виконавця і оцінці поточної ефективності самого процесу. Вочевидь прийняття рішення про необхідність залучення аутсорсингу потребує вирішення наступних питань: які процеси, їх складові чи функції слід передати на аутсорсинг і як це підвищить ефективність діяльності самої структури?; як вибрати компанію, що забезпечить отримання бажаного результату?; за якою методикою і в який спосіб проводити оцінку ефективності аутсорсингової діяльності ?

Визначення економічної ефективності аутсорсингу передбачає з'ясування форм його прояву, адже він може бути отриманий безпосередньо від виконання конкретного бізнес-процесу чи функції (прямий ефект) або виявлятися у покращення роботи всього підприємства (непрямий).

Прийняття рішення стосовно використання аутсорсингу не завжди передбачає вибір серед двох альтернатив: передавати на аутсорсинг процес чи ні. Виробник може використати аутсорсинг в частковому форматі за умов обмеженості власних ресурсів; інвестувати додаткові кошти в процес, який може бути передано на аутсорсинг для підвищення ефективності; фірма може запропонувати свої послуги з аутсорсингу, якщо є відповідні потужності. З позицій ресурсного забезпечення подібні варіанти вибору можуть передбачати залучення ресурсів (виконання функцій за допомогою аутсорсингу); поєднання власних і залучених ресурсів; інвестування у власні активи і відмова від аутсорсингу.

Для визначення процесів, які можна передати на стороннє виконання необхідно з'ясувати, які саме функції підприємство може дозволити собі позбавити контролю і для яких процесів власних ресурсів і компетенцій у виробника недостатньо. В даному аспекти практичний інструментарій стратегічного менеджменту пропонує опрацьовані графічні матриці й алгоритми [155;180;182;197].

Серед найбільш поширених слід вказати модель McKinsey, яка виходить із припущення, що всі фірми складають сукупність бізнес-одиниць,

що потенційно готові прийняти аутсорсинг. В моделі враховується експертна оцінка залучення фірм до технологічного ланцюга та прибутковість фірм. Виокремлення бізнес-структур на аутсорсинг забезпечується за допомогою виявлення неприбуткових чи непрофільних підприємств; обґрунтування рішення про технологічні зміни у виробничому й збутовому процесі, якщо певні структури залучені до бізнесу але є збитковими; виділення структур, які є технологічно важливими для компанії і здатні приносити дохід. Модель є доволі схематичною і враховує тільки обмежену кількість факторів.

Інші варіації моделей також передбачають сегментування суб'єктів і об'єктів, що мають потенційне відношення до аутсорсингу та враховують стратегічну важливість на основі технологічної включеності чи передбачають формування орієнтовного алгоритму для визначення бізнес-процесів, які можна передавати на аутсорсинг чи процедуру прийняття рішення про аутсорсинг[159].

Узагальнення наукових праць, що стосуються проблематики стратегічного управління дозволило представити найбільш поширений алгоритм прийняття рішення стосовно передачі певного виробничого процесу чи окремих функцій на аутсорсинг (рис.1.8). Безумовно застосування алгоритмів і моделей є тільки складовою на шляху визначення аргументів для прийняття управлінського рішення стосовно залучення аутсорсингу.

Після завершення етапу визначення процесу, який можна передавати на аутсорсинг важливим завданням є вибір компанії, яка буде здійснювати дані операції. На даному шляху підприємство може співставляти результативність виконання операцій власними силами і при умові залучення сторонньої структури.

Для реалізації даного етапу в практичній діяльності використовуються однокритеріальні або багатокритеріальні підходи. При першому варіанті фірма акцентує увагу на найбільш важливому для себе критерії і обирає того провайдера, який має краще значення даного показника. Звісно подібний підхід не враховує інші важливі характеристики і є дещо спрощеним.

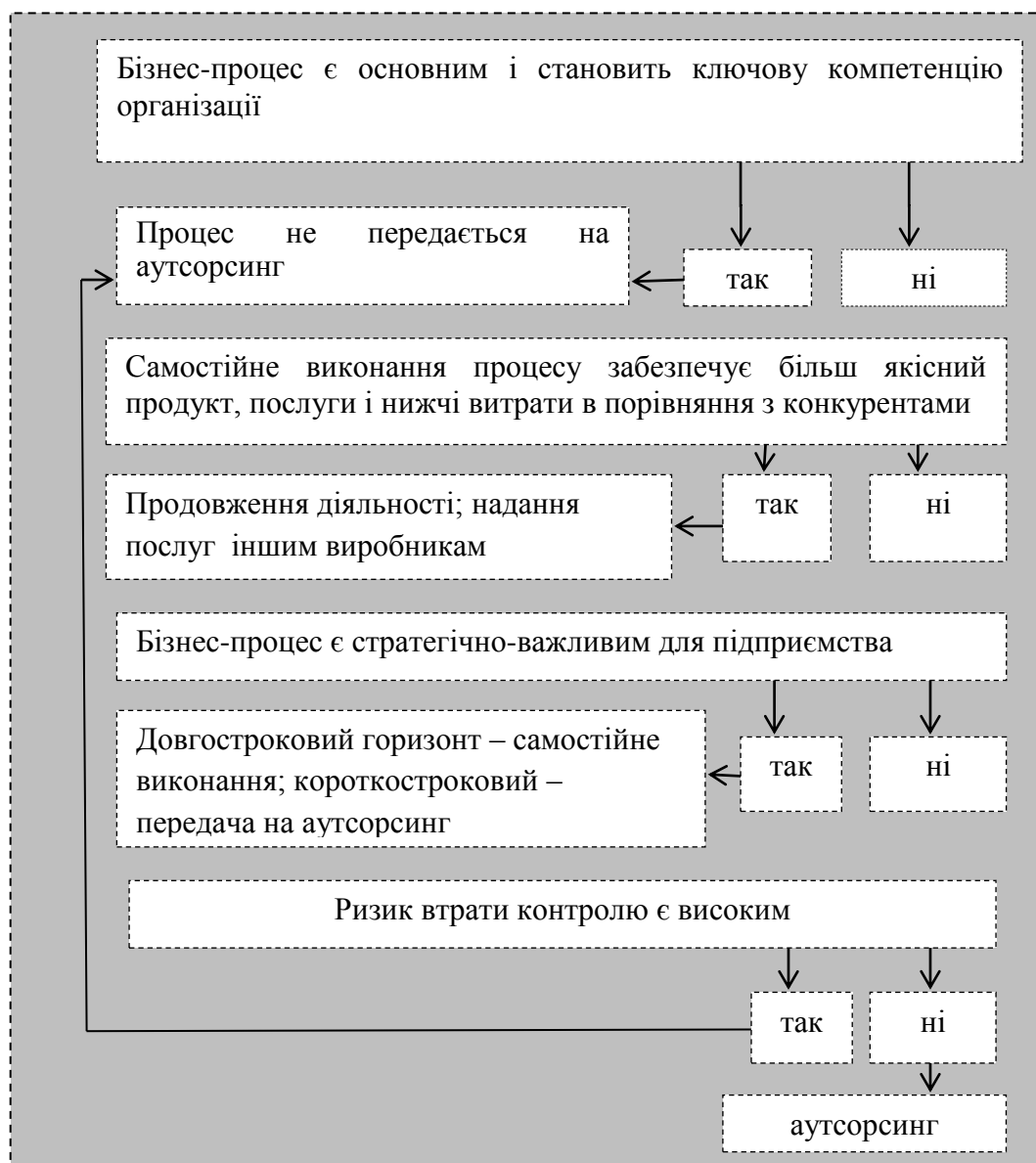


Рис.1.8 Алгоритм визначення бізнес-процесів, які можна передавати на аутсорсинг

Джерело: узагальнено за: [142;155;159]

При використанні багатокритеріального підходу може використовуватись інтегральний показник, який враховує одночасно декілька параметрів (якість послуг, вартість, кваліфікаційні характеристики, гарантійні зобов'язання):

$$E_a = \sum_i^n W_i (A_i - B_i), \text{ де} \quad (1.1)$$

E_a – економічна ефективність аутсорсингу;

W_i – вага i -го критерію у загальній оцінці;

A_i – значення i -го критерію при переході на аутсорсинг;

B_i – значення i -го критерію до переходу на аутсорсинг;

Звісно подібний метод оцінки більше вказує на сумарну оцінку стану підприємства до і після передавання процесів на виконання і є доволі спрощеним підходом.

При багатокритеріальному підході складнощі викликає трактовка підсумкового показника, адже він враховує перелік показників, які можуть відбивати в різній мірі економічний й управлінський аспект. Окрім підходів, які враховують значення критеріїв також може використовуватись методика, що заснована на оцінці ризиків. В даному підході головним є визначення надійності аутсорсера і оцінка ризику його відмови від виконання робіт на визначених умовах (вимога підвищення оплати або відмова виконання через отримання більш вигідних пропозицій) й ризику неспроможності виконати процес (недостатня компетентність чи технічних можливостей) із необхідними характеристиками [73]. Подібні ризики можуть бути оцінені з використанням формул або за допомогою опитування експертів.

Заключним етапом можна вважати визначення ефективності аутсорсингу. В основі подібного аналізу лежить співставлення витрат на виконання певного процесу самостійно і витрат на аутсорсинг. В даному розрахунку при отриманні значення, яке перевищує 1, перехід на аутсорсинг може бути доцільним. Разом з тим, подібний підхід тільки вказує на можливість виконання певного процесу з меншими витратами але не враховує потенціал фірми у підвищенні якості продукції чи трансакційні витрати на пошук компанії-аутсорсера чи переходу до нього. При проведенні розрахунків з оцінки ефективності також може залучатись метод дисконтування.

Маємо вказати на дискусійний характер обмеження зв'язку аутсорсигу і ефективності компанії [142] внаслідок того, що дана бізнес-технологія не завжди ефективно може бути використана компанією; аутсорсинг може стосуватися частини процесу або окремих функцій;

ефективність структури в цілому залежить від якості управлінських рішень, а не тільки від аутсорсингу; не завжди аутсорсинг постає економічно вигідним. Зазначене ставить під сумнів перспективи оцінки ефективності аутсорсингового процесу з позицій компанії в цілому та потребує застосування інших методичних підходів до оцінки ефективності аутсорсингу на підприємстві.

Узагальнюючи методичні напрацювання науковців [73;142;155;159;180;182;197] вважаємо важливим виокремити ключові імперативи для побудови методичного підходу до оцінки ефективності аутсорсингу на підприємстві:

1. Оцінка перспектив отримання конкурентних переваг після передавання виробничих процесів або окремих функцій на аутсорсинг. В даному керунку необхідно виявити важливість операції або процесу, які передаються, для досягнення (утримання) фірмою конкурентних переваг. Для подібних розрахунків може бути використана методика ранжування рівня важливості для клієнтів складових процесу формування доданої вартості (рис.1.9). Певні операції оцінюються за якістю їх виконання в бальній оцінці (наприклад, від 0 до 5). Процеси, які формують конкурентні переваги виробника в сегменті обраного ринку є найбільш важливими і на аутсорсинг, вочевидь, передаватися не повинні.

Узагальнення даних подібного ранжування дозволяє виявити операції і процеси, які формують конкурентні переваги і потребують укріплення та розвитку; бізнес-процеси, які не є важливими для клієнтів і ключовими для менеджменту; операції і процеси, які стали об'єктами інвестування або мають подібний потенціал, але на даному етапі не формують ключові інтереси підприємства; процеси, які важливі для клієнтів, але фірма не здатна на поточний момент задовольнити їх переваги.

Відтак, оцінка конкурентних переваг дозволяє виявити перспективи перерозподілу ресурсів для підвищення якості надання послуг, виявити

проблемні зони у виробничому процесі і відповідно до потреб клієнтів «підсилити» їх.

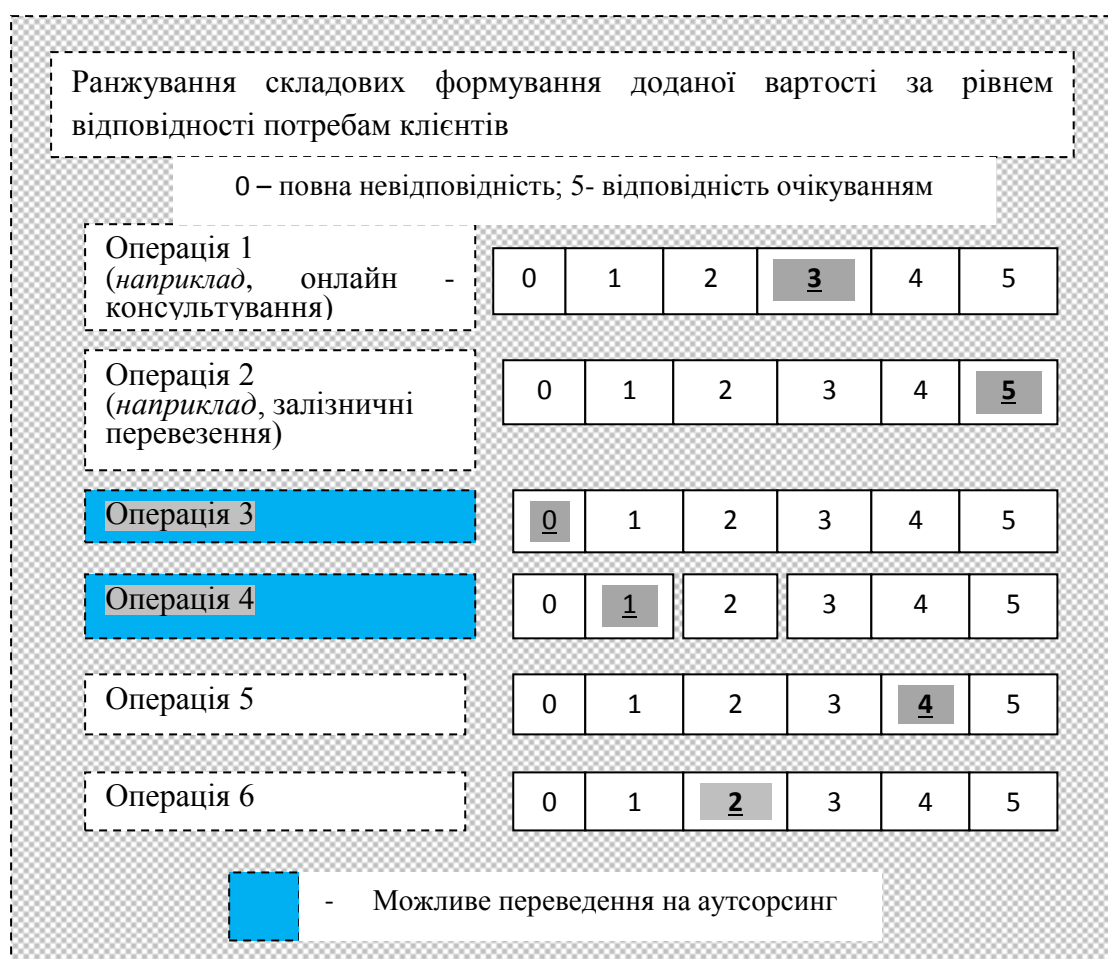


Рис.1.9 Алгоритм застосування методики ранжування ступеня важливості для клієнтів бізнес-операцій підприємства

Джерело: адаптовано за: [142]

На даному етапі аналізу важливим є визначення конкурентного ринку [;115193], на якому працює фірма. Подібний аналіз передбачає: оцінку часового горизонту в межах якого фірма планує утримувати конкурентні переваги; визначення привабливості галузі з позицій отримання доходності і забезпечення конкурентоспроможності; виявлення ключових факторів, які сприятимуть досягненню конкурентних переваг фірми, їх якісний і кількісний аналіз.

2. Оцінка трансакційних витрат, які пов'язанні з аутсорсинговою діяльністю. Для оцінки ефективності передавання на аутсорсинг або виконання певної операції власними силами найоптимальнішим вважається

побудова економіко-математичної моделі, яка враховує внутрішні витрати фірми (прямі і непрямі) на організацію бізнес-процесу, макропоказники, витрати на оплату вартості послуг провайдерів аутсорсингових структур. Побудова моделі дозволить прийняти більш обгрунтоване рішення щодо економічної доцільності передавання процесів на аутсорсинг.

3. Визначення ступеня довіри до контрагента, що виконуватиме аутсорсингові функції. Оцінити ступінь довіри до партнера фірма може з використанням експертної оцінки. Серед розроблених дослідниками моделей однією з найбільш відомих стала модель Р. Хурлея [183], яка пропонує визначення довіри за допомогою шкали з діапазоном значень від 0 до 10, що відповідають якісним характеристикам ступеня довіри (від найменшої до абсолютної).

4. Аналіз стану інституціонального середовища. Переведення бізнес-процесу на аутсорсинг потребує врахування сприятливих або несприятливих умов, які формуються під впливом макро- і мікроекономічних факторів та дієвості базисних інститутів економіки. В даному контексті, фірма має вивчити потенційний ринок і з'ясувати умови виходу на нього, інфраструктурне й кредитне забезпечення, кадрові характеристики і т.ін. Якщо подібний аналіз вказує на наявність несприятливих умов, то процес краще залишити у «межах» фірми.

5. Оцінка перспектив аутсорсингу, його динаміки, продовження або завершення.

Поєднання вищезазначених етапів дозволяє запропонувати узагальнений алгоритм комплексної оцінки ефективності аутсорсингу, що сприяє прийняттю обгрунтованого рішення стосовно залучення сторонньої структури для виконання бізнес-процесу або самостійне виконання даних функцій з огляду на можливість досягнення стратегічних переваг і зростання економічної ефективності.

Комплексна оцінка ефективності передбачає наступні ключові етапи здійснення аналізу:

а). Аналіз бізнес-процесу, його складових чи окремих операцій з позицій їх важливості для утримання конкурентних переваг організації. Подібний аналіз дозволяє окреслити коло операцій і процесів, які залишаються для самостійного виконання і передаються на аутсорсинг.

б). Формування економіко-математичної моделі, що дозволить визначити трансакційні витрати і спрогнозувати потенційні економічні переваги.

в). Оцінка рівня довіри до виконавця аутсорсингу і прогнозування ризик-факторів невиконання окремих операцій.

г). Аналіз стану галузевих ринків, їх перспектив розвитку та інституціональних факторів для прийняття рішення щодо аутсорсингу.

д). Постійний моніторинг аутсорсингової діяльності, оцінка ринків і ризиків.

Розробка методичних підходів до оцінки ефективності аутсорсингу потребує, на наш погляд і врахування національної специфіки. Вітчизняні товаровиробники мають додаткові чинники зацікавленості в залученні даних бізнес-технологій задля отримання конкурентної переваги, що також виступає фактором ефективності послуги. Подібна потреба обумовлена високим (або наближеним до даного показника) рівнем конкуренції на ринку, значним перебільшенням пропозиції послуг і товарів над попитом на перспективних для аутсорсингу ринках, мінливістю або невизначеністю економічних, правових і соціальних умов підприємницької діяльності, швидкими інноваційними трансформаціями у різних сферах виробничої діяльності та інституціональною слабкістю базових інститутів економіки, які не сприяють отриманню підтримки з боку держави.

При обґрунтуванні рішення стосовно залучення аутсорсингу важливо враховувати фінансові й організаційні складові витрат та ризики, які виникають при реалізації аутсорсингу. Так за результатами досліджень експертів з оцінки ефективності надання послуг аутсорсингу в розрізі найбільш поширених його видів [1] майже 41 % опитаних представників топ-

менеджменту підприємств визнали серед основних джерел ефективності використання аутсорсингу економію ресурсів підприємства, 40% респондентів вказали на оптимізацію й прискорення часу бізнес-процесів, 33% % переконані, що їх діяльність в цілому стала ефективнішою, 14 % вказали на покращення процедури контролю й зростання якості аутсорсингового процесу, 14 % запевнили, що запровадження аутсорсингу дозволило їм приймати управлінські рішення, базуючись на знаннях передових інноваційних розробок своєї галузі. Аналіз результатів експертного оцінювання свідчить про існування та важливість врахування ключових ризиків аутсорсингових процесів, які обумовлені: можливим зростанням наявних витрат за умов недостатнього врахування або вивчення потенціалу власного бізнесу і передавання на аутсорсингове виконання занадто значної частки функцій та процесів; загрозою банкрутства аутсорсингового підприємства; можливим обмеженням гнучкості управління підприємством внаслідок реалізації аутсорсингу; відсутністю законодавчого визначення й регулювання аутсорсингової діяльності; втратою конфіденційних даних і можливим зниженням відповідальності аутсорсера.

Постачальники-аутсорсери користуються методиками для визначення ефективності аутсорсингових операцій, що дозволяє їм довести фінансові переваги, але подібні методики не завжди враховують потенційні збитки внаслідок ризиків аутсорсингової діяльності, що виникають при проведенні комерційної діяльності.

Реалізація успішного й надійного бізнес-процесу на умовах аутсорсингу в значній мірі обумовлена усвідомленим вибором партнера, який забезпечить ефективність і якість послуг. Якість надання послуг, в значній мірі обумовлена галузевим сегментом бізнесу споживачів (фінансові і ІТ-послуги). Проблемою на шляху до забезпечення якості може виявитися дефіцит фінансів на підприємстві аутсорсера, що може бути обумовлене високою конкуренцією в сфері надання послуг. Серед факторів, які свідчать на користь інсорсинга є виражена галузева особливість бізнесу, що впливає на

якість операцій; якісна робота власних служб; ризик витоку комерційних даних або псування інформаційних сервісів та технологій. На користь аутсорсингу свідчить: нерегулярний або сезонний характер здійснення операцій (агробізнес); широкий номенклатурний перелік операцій (ІТ-послуги); незначний масштаб діяльності підприємства (аутсорі); відсутність кваліфікованих кадрів на підприємстві. Щоб ретельно обрати постачальника для аутсорсингу, підприємство має прискіпливо оцінити наявні власні можливості виконання операцій та перспективи залучення аутсорсингу для реалізації непрофільних або неефективних, з позицій підприємства, функцій; оптимально обрати спосіб взаємодії з ефективнішим для підприємства аутсорсингом; поглиблено вивчити потенційних постачальників послуг, в сферу діяльності яких входять операції і види робіт, що плануються для передачі.

Важливо врахувати позитивний досвід у виконанні аналогічних операцій і проектів та якість виконання послуг. Оптимальнішим вибором вважається залучення виконавця, який реалізуватиме якісні послуги, а не найменш вартісні.

Узагальнення теоретичних і практичних аспектів аутсорсингової діяльності дозволяє виділити ключові фактори для вибору постачальника аутсорсингових послуг, зокрема: досвід роботи за напрямом діяльності - Др; надійність у виконанні послуг - Нв; гнучкість у діяльності - Гд; інноваційна діяльність - Ід; вартість надання послуг Вп; якісні характеристики послуг (сертифікати) - Яс; репутаційні характеристики постачальника, його затребуваність ринком - Рх. Дані фактори, внаслідок відсутності фактичних звітних даних, можуть бути оцінені за результатами експертних опитувань і за їх детального опрацювання сприятимуть обґрунтуванню вибору виконавця аутсорсингових послуг (табл. 1.2). Подібний підхід, заснований на експертній оцінці факторів впливу на прийняття рішення стосовно обрання виконавця аутсорсингової послуги потребує проведення їх ранжування. Його проведення передбачає наступну послідовність дій:

- визначення потенційних виконавців аутсорсингових послуг, які мають оптимальні показники виробничо-комерційної діяльності і їх результативність;

- формування матриці з визначенням ступеня вагомості кожного з виділених факторів впливу на прийняття рішення стосовно виконавця послуг. Розрахунки передбачають оцінку конкретного підприємства, яке залучає послуги й кожного з факторів, важливих при обґрунтуванні вибору аутсорсера;

- з урахуванням вагомості фактору вибору аутсорсера оцінка відповідності ключового фактору за кожним претендентом в аутсорсери-постачальники послуг;

- проведення ранжування можливих виконавців аутсорсингу.

Таблиця 1.2

Розрахунок вагомості факторів для обґрунтування рішення щодо вибору аутсорсера

| Характеристики | Фактори впливу | | | | | | |
|---|---|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| | Др | Нв | Гд | Ід | Вп | Яс | Рх |
| Сума наданих бальних характеристик (місць), ΣF_i | $\Sigma_{Др}$ | $\Sigma_{Нв}$ | $\Sigma_{Гд}$ | $\Sigma_{Ід}$ | $\Sigma_{Вп}$ | $\Sigma_{Яс}$ | $\Sigma_{Рх}$ |
| Визначення середньої арифметичної бальної оцінки факторів, $\Sigma F_i / N$, N – кількість експертів | $\Sigma_{Др} / N$ | $\Sigma_{Нв} / N$ | $\Sigma_{Гд} / N$ | $\Sigma_{Ід} / N$ | $\Sigma_{Вп} / N$ | $\Sigma_{Яс} / N$ | $\Sigma_{Рх} / N$ |
| Визначення загальної суми середніх арифметичних бальних оцінок факторних ознак, $\Sigma \Sigma F_i / N_i$ | $\Sigma \Sigma N = \Sigma_{Др} / N + \Sigma_{Нв} / N + \Sigma_{Гд} / N + \Sigma_{Ід} / N + \Sigma_{Вп} / N + \Sigma_{Яс} / N + \Sigma_{Рх} / N$ | | | | | | |
| Визначення вагомості факторних ознак, $\Sigma F_i / \Sigma \Sigma F_i$, N – кількість експертів | $(\Sigma_{Др} / N) / \Sigma \Sigma N$ | $(\Sigma_{Нв} / N) / \Sigma \Sigma N$ | $(\Sigma_{Гд} / N) / \Sigma \Sigma N$ | $(\Sigma_{Ід} / N) / \Sigma \Sigma N$ | $(\Sigma_{Вп} / N) / \Sigma \Sigma N$ | $(\Sigma_{Яс} / N) / \Sigma \Sigma N$ | $(\Sigma_{Рх} / N) / \Sigma \Sigma N$ |

Джерело: розроблено автором

Відтак, не зважаючи на певне пожвавлення ринку аутсорсингових послуг існують ряд перешкод для зростання ефективності аутсорсингової

діяльності і її поширення. Враховуючи стан інституціонального середовища і макрочинники, які формують еволюційні обмеження розвитку аутсорсингу необхідно визнати, що ключовою проблемою постають ризики застосування даної бізнес-технології [1]. Подібні ризики пов'язують із можливістю збільшення витрат за умов недостатнього врахування або вивчення можливостей власної структури і передавання на аутсорсингове виконання багатьох процесів чи функцій; загрозу банкрутства аутсорсингової фірми із якою укладена угода; обмеження оперативності управління підприємством внаслідок реалізації аутсорсингу; проблеми із формалізацією (законодавчим визначенням) і регулювання аутсорсингової діяльності; загроза «відтоку» конфіденційних даних; недостатньо висока відповідальність виконавців, яким передані функції й бізнес-процеси на умовах реалізації аутсорсингу; труднощі із здійсненням постійного контролю над реалізацією технологічних операцій й бізнес-процесу; обмеження технологічної гнучкості підприємств.

Висновки до розділу 1

1. Гносеологічні положення аутсорсингових відносин формувались науковцями в декількох контекстах, під впливом онтологічних змін господарської практики й базової методології наукової школи. На початковому етапі розвитку даної бізнес-технології в трактуванні змісту домінували мікроекономічні підходи управлінського контексту, де аутсорсинг визначали як передачу бізнес-процесів для реалізації сторонніми виконавцями, що спеціалізуються на них, а практичний інструментарій реалізації аутсорсингу формувався з позицій пошуку конкурентних переваг і чинників підвищення гнучкості фірм для забезпечення умов функціонування в глобальній конкурентній економічній системі. Сучасне наукове сприйняття аутсорсингу залишається дискусійним і має доволі великий спектр визначень з варіаціями: від залучення працівників, що не організовані в профспілки до придбання обладнання й деталей у постачальників продукції на стороні.

2. Термін «аутсорсинг» набув своє еволюційне коріння з фундаментальних засад формування суспільного виробництва і пов'язаний з такими категоріями як «спеціалізація» та «кооперація». Дослідження категорії і самого процесу аутсорсингу та розробка інституціональних засад його реалізації нерозривно пов'язані з фундаментальними засадами функціонування національної економіки і її галузей та інноваційними можливостями підвищення ефективності господарювання.

3. Узагальнено наукові підходи до трактування категоріального змісту й особливостей реалізації аутсорсингу. Констатовано домінування процесного підходу, в межах якого аутсорсингом називають передавання процесів або залученням організацій для їх виконання, що дозволяє мінімізувати трансакційні витрати. Більш широким контекстом відзначені інтеграційний та оптимізаційний підходи, що відбивають визначення аутсорсингу з позицій організаційних змін чи мінімізації витрат на реалізацію робіт і послуг при самостійному виконанні.

Запропоновано визначати аутсорсинг як складову управлінської стратегії виробника, що базується на принципі поділу праці, організована у вигляді стійкого бізнес-процесу, спрямована на підвищення ефективності та зниження витрат і передбачає передачу робіт й послуг сторонньому виконавцю. Принциповою відмінністю від інших форм контрактної взаємодії є гарантування відповідальності виконавця за виконання робіт і послуг, а також наявність і регламентування постійної або довгострокової основи подібної співпраці.

4. Доведено, що процеси поглиблення поділу праці, виробнича кооперація в умовах глобалізаційних змін стали ключовою детермінантою запровадження аутсорсингу в господарській практиці. Аутсорсинг може бути реалізований у всіх існуючих формах, видах та підвидах самого поділу праці, як технічного на підприємствах (виробничі процеси передають на аутсорсинг), так і міжнародного (аутсорсингові структури діють на міжнародному ринку). Відмінною особливістю аутсорсингу від інших

способів кооперації (підряд, субпідряд, сервісне обслуговування) є наявність потенційної можливості щодо реструктуризації виробництва компанії-замовника і її виробничих або комерційних зв'язків. Аутсорсинг пов'язаний з «життєвим циклом» компанії і передбачає більш тісні взаємовідносини між сторонами та більш глибоку інтеграцію на базі «вартісної спеціалізації».

5. Визначено мультидисциплінарний контекст дослідження економічної категорії «аутсорсинг». Макроекономічний аспект пов'язаний із обмеженістю ресурсів і їх раціональним використанням та пошуком шляхів розв'язання протиріччя між необмеженими потребами і обмеженими економічними ресурсами для їх продукування. В той же час, проблему обмеженості ресурсів при самостійному виробництві здатен вирішити аутсорсинг, як і проблему вибору альтернативних витрат. Аутсорсинг пов'язаний з мікроекономікою й менеджментом, адже досліджується з позицій управління бізнесом та способів виробництва за умов розподілу праці і спеціалізації видів діяльності.

6. Ідентифіковано загальні характеристики й особливості реалізації аутсорсингу (договірне походження відносин аутсорсингу; відповідність управлінській стратегії компанії; гарантування відповідальності виконавця за виконання робіт і послуг; наявність і регламентування постійної або довгострокової основи співпраці; підвищення конкуренції виробників; мінімізація ризиків й підвищення ефективності виробництва) та виділено ключові критеріальні ознаки видів аутсорсингу. Обґрунтовано існування двох основних видів аутсорсингу: виробничий і аутсорсинг послуг (ІТ-аутсорсинг (інформаційних технологій)); логістичний; консалтинговий; обліковий). Виділено базові класифікаційні ознаки аутсорсингу (повнота виконання і контроль процесу, вид процесу, тривалість виконання, форма реалізації, мета реалізації).

7. Інституціональне забезпечення аутсорсингу в широкому контексті визначене як формування й забезпечення функціонування базисних та спеціалізованих інститутів, інституцій, запровадження елементів

інституціонального проектування і визначення інституціональних траєкторій розвитку інститутів для організаційної, комунікативної й нормативної формалізації розвитку аутсорсингових відносин. У вузькому контексті інституціональне забезпечення виступає процесом юридичного закріплення норм, правил, формування організаційних структур діяльності і інфраструктурного та комунікативного забезпечення, які формуються державою, суспільством, ринком. Інституціоналізація впорядковує дії та взаємодії суб'єктів господарювання, господарську практику і суспільне життя та є відбиттям інституціональної організації економічного простору.

8. Констатовано, що еволюційні зміни інститутів і інституцій призводять до їх переходу в новий функціональний стан (трансформація), суттєвого оновлення і відповідності до нових реалій (модернізація), часткового оновлення без суттєвих змін функціонального призначення (модифікація). Інституціональний механізм здатний модернізувати і модифікувати внутрішні елементи і відносини інституціонального утворення, завдяки внутрішнім властивостям інституціональної організації (адаптація, селекція, генерація, екзаптація). Дані властивості викликають зміни у функціях і атрибутах інститутів, які «вкорінюються» і стандартизуються та відтворюються в подальшому на стабільних засадах.

Процес інституціонального забезпечення неможливий без активної ролі держави, яка має забезпечити стійкі і адекватні умови діяльності суб'єктів аутсорсингових відносин, сприяти створенню інституціональних основ для економічної діяльності суб'єктів аутсорсингових відносин, розвивати інноваційні й прогресивні сфери суспільного господарства, інтелектуальне виробництво.

9. Дослідження онтології аутсорсингу засвідчило, що широку практичну реалізацію в світовій економіці аутсорсинг набув на межі ХХ-ХХІ ст. зі становленням засад постіндустріальної економіки й поглибленням спеціалізації, розвитком сфери послуг. Аутсорсинг відкрив перспективи модернізації бізнес-систем, підвищення ефективності діяльності

товаровиробників за допомогою зниження адміністративних й трансакційних витрат, зростання продуктивності праці, більшої доступності активів, оптимізації логістичних потоків. Сучасна трансформація місця аутсорсингу у суспільному виробництві змінила його роль: від інструмента оптимізації витрат і залучення нових ресурсів та технологій на початкових етапах становлення до інструмента, який мотивує формування міжнародних структур, альянсів з використанням глобальних аутсорсингових процесів. Аутсорсинг, в умовах сьогодення, стає одним з ключових інструментів, який бізнес-структури використовують для підвищення конкурентоспроможності власного бізнесу.

10. Аргументовано віднесення аутсорсингу до організаційних інновацій, яка сприяла поширенню інформаційних бізнес-систем, створенню транснаціональних альянсів і електронної торгівлі. Аутсорсинг інноваційного спрямування скоротив терміни розробки товарів, їх життєвий цикл, а в сфері логістики сприяв формуванню мегасистеми розподілу, зробивши будь-який товар доступним в будь-якому місці. Аутсорсинг як організаційна інновація сприяв прискоренню технологічних змін в постіндустріальній економіці, що відбиваються скороченням життєвого циклу продукту, забезпечене швидкими темпами змін переваг споживачів, скороченням періоду впровадження новацій й зниженням ринкових «бар'єрів» входу або виходу. Зазначене вимагає досягнення більш високої гнучкості (адаптивності) компанії, що може стати в подальшому запорукою досягнення вищого рівня конкурентоспроможності.

11. Обґрунтовано наявність інституціональних та еволюційних обмежень для поширення аутсорсингу в національній економіці. Еволюційні обмеження пов'язані із онтологією самого процесу, темпами технологічного відставання, суттєвим впливом тіньової сфери економіки, кризовими економічними й соціально-політичними явищами. Інституціональні обмеження обумовлені неефективністю базисних інститутів національного господарства, неврегульованістю формальних норм, відсутністю

ефективного фіскального та кредитного регулювання, наявністю інституціональних дисфункцій.

12. Акцентовано, що в умовах становлення постіндустріальної економіки й поширення мережових взаємодій аутсорсинг як організаційна інновація супроводжується наступними специфічними рисами: обумовлює перенесення бізнес-процесу з самостійного виконання й відповідальності за результати на постачальника; потребує укладання контрактних відносин і інвестиційних вкладень в специфічні активи підприємства; дозволяє оптимізувати трансакційні витрати і потребує наявності певних механізмів, які обмежують опортунізм виконавців; процес реалізації орієнтований на стандартизацію й детермінований розвитком адаптивності господарюючих суб'єктів, що прискорює розвиток самого аутсорсингу; не залежить від географічного розташування виробників і споживачів.

13. Ефективність аутсорсингу може визначатися безпосередньо від виконання конкретного бізнес-процесу чи функції (прямий ефект) або виявлятися у покращення роботи всього підприємства (непрямий). Серед методичних підходів до оцінки ефективності аутсорсингової діяльності домінують однокритеріальні (акцент на найбільш важливому критерії і виборі провайдера, який має краще значення даного показника) або багатокритеріальні підходи (використовується інтегральний показник, який враховує одночасно декілька параметрів – якість послуг, вартість, кваліфікаційні характеристики, гарантійні зобов'язання).

14. Визначено основні складові формування методичного підходу до оцінки ефективності аутсорсингу на підприємстві: оцінка перспектив отримання конкурентних переваг після передавання виробничих процесів або окремих функцій на аутсорсинг; оцінка трансакційних витрат, які пов'язанні з аутсорсинговою діяльністю; визначення ступеня довіри до контрагента, що виконуватиме аутсорсингові функції; аналіз стану інституціонального середовища; оцінка перспектив аутсорсингу, його динаміки, продовження або завершення.

15. Запропоновано узагальнений алгоритм комплексної оцінки ефективності аутсорсингу, що сприяє прийняттю обґрунтованого рішення стосовно залучення сторонньої структури для виконання бізнес-процесу або самостійного виконання даних функцій з огляду на можливість досягнення стратегічних переваг і зростання економічної ефективності. Комплексна оцінка передбачає наступні ключові етапи: аналіз бізнес-процесу, його складових чи окремих операцій з позицій їх важливості для утримання конкурентних переваг; формування економіко-математичної моделі для визначення трансакційних витрат і моніторингу потенційних економічних переваг; оцінка рівня довіри до виконавця аутсорсингу і прогнозування ризик-факторів невиконання окремих операцій; аналіз стану галузевих ринків, їх перспектив розвитку та інституціональних факторів для прийняття рішення щодо аутсорсингу; постійний моніторинг аутсорсингової діяльності, оцінка ринків і ризиків.

16. Обґрунтовано ключові фактори вибору постачальника аутсорсингових послуг, зокрема: досвід роботи за напрямом діяльності; надійність у виконанні послуг; гнучкість у діяльності; інноваційна діяльність; вартість надання послуг; якісні характеристики послуг; репутаційні характеристики постачальника, його затребуваність ринком. Дані фактори, внаслідок відсутності фактичних звітних даних, можуть бути оцінені за результатами експертних опитувань і за їх детального опрацювання сприятимуть обґрунтуванню вибору виконавця аутсорсингових послуг.

Результати досліджень, представлених у Розділі 1, опубліковано у працях автора: [50; 54-56].

В розділі 1 використано матеріали з відповідним посиланням на такі наукові джерела зі списку літератури: [1-5;7;10;12;15;42;45;57;59;66;73-75;79;82;89-92;98;101;104-105;107;114-115;120;134; 136;142;155;158-159;174 - 176;178;180-183;186;193-195;197;199;202;].

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ АУТСОРСИНГУ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

2.1 Сучасні тенденції розвитку аутсорсингової діяльності

Ринок аутсорсингу в світі демонструє позитивну динаміку і зростання вартісних показників. Так у 2019 році обсяг світового ринку послуг з аутсорсингу було оцінено експертами в 92,5 мільярди доларів США [62], його збільшення склало приблизно сім мільярдів доларів США порівняно з попереднім роком. В той же час, глобальні проблеми справили вплив і на тенденції розвитку аутсорсингових операцій: починаючи з 2012 р. вартісні показники відбивала строката тенденція, а сам часовий період з 2001 по 2019 рр. вартісної оцінки аутсорсингових послуг відбиває поліном третього ступеня, що вказує на нестабільність розвитку (рис.2.1).

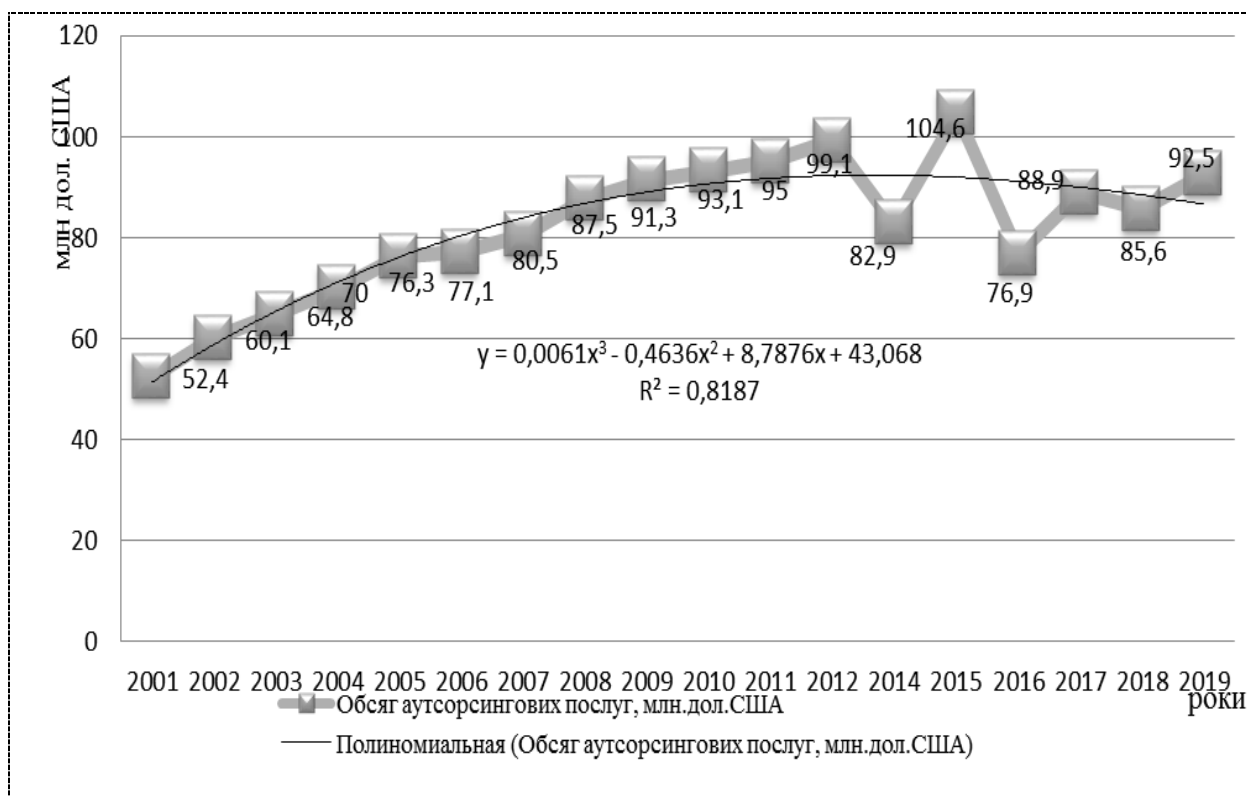


Рис. 2.1 Динаміка світового ринку аутсорсингових послуг у 2001-2019 рр., млн.дол.

Джерело: узагальнено за [62]

Переваги країн-лідерів з обсягів аутсорсингових послуг пов'язані, в значній мірі із інструментами державного регулювання й політикою держави в даній сфері. Так, індійський уряд ще у 80-х роках минулого століття обрав стратегічний орієнтир розвитку – галузь інформаційних технологій і підтримував формування експортно-виробничих зон з пільговим режимом оподаткування й привабливими умовами для підприємництва, підтримувалось інвестування в освіту й підготовку кваліфікованих кадрів. Уряд Китаю сприяв створенню спеціальних економічних зон, які мали стати привабливими для залучення іноземного бізнесу й концентрував зусилля для формування сприятливого середовища для розробки програм та ІТ-рішень для компаній інших країн [52].

Значну частку аутсорсингових послуг відносять до категорії аутсорсингу бізнес-процесів, який здійснюється за допомогою укладання контрактів з реалізації конкретних бізнес-процесів, які стосуються внутрішніх бізнес-функцій (бек-офіси (людські ресурси)), або пов'язані з клієнтами (фронт-офіс – операції з обслуговування клієнтів). Сучасний аутсорсинг доволі часто передбачає офшоринг, коли процеси передаються на аутсорсинг до іншої країни, де розташована фірма.

З 2014 року прослідковується певна нестабільність показників вартісної оцінки глобального аутсорсингу, що відбиває і коливання показників, які характеризують обсяги аутсорсингу бізнес-процесів й ІТ-аутсорсингу (рис.2.2). Зазначені сфери частково втратили позиції із розвитком цифрової трансформації, під впливом автоматизації і посиленням проблем кібербезпеки.

Меншого поширення набув виробничий аутсорсинг, який являє собою передавання виробничих процесів до виконання іншим організаціям та делегування функцій, які передбачають ремонт, налагодження й забезпечення виробництва. Даний вид аутсорсингу набув поширення в країнах Західної Європи, де стало більш поширеним переміщення основного виробництва в країни з менш вартісною робочою силою при збереженні

функцій маркетингу, фінансового забезпечення, логістики, інноваційної діяльності у основної компанії.

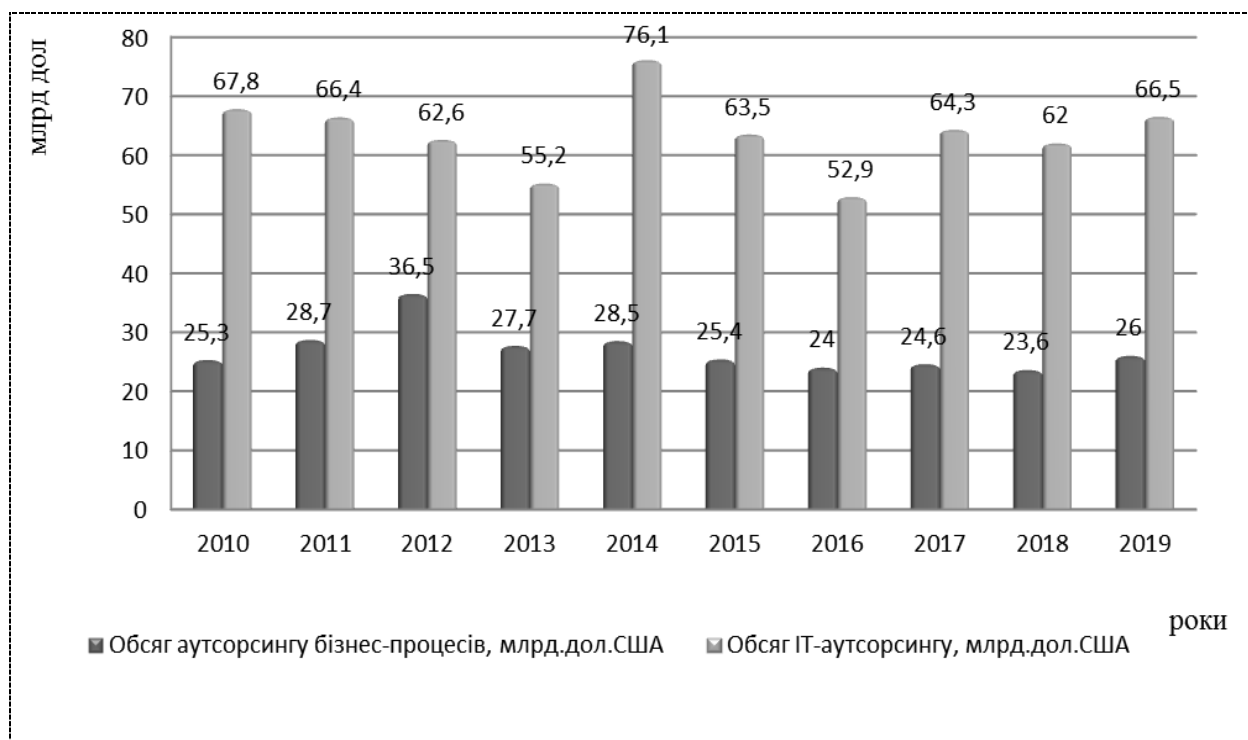


Рис. 2.2 Динаміка послуг глобального ринку аутсорсингу, млрд дол

Джерело: складено за [100]

За прогнозами експертів [70, с. 29] зростатиме частка аутсорсингу в таких сферах, як закупівлі, фінанси, а ІТ-послуги втрачатимуть передові позиції. У всесвітньому опитуванні бізнес-лідерів 59% респондентів вказали фактор зниження витрат як рушійну силу поширення процесів аутсорсингу [62]. Серед інших основних факторів були названі: можливість сконцентрувати ресурси на основному бізнесі та вирішувати проблеми з потенціалом.

Становлення інформаційної економіки змінило структуру й процедури реалізації аутсорсингової діяльності, деталізувало його види. Так в складі ІТ-послуг виокремились розробка додатків, сайтів, програм; фізичне зберігання даних на серверах; проектний менеджмент. Серед видів бізне-процесів та HR стали поширеними пошук та найм нових співробітників; продажі та маркетинг; маркетинг-консультації; інтернет-просування; робота з

контентом; продажі. У складі фінансових послуг використовується управління податками; аудит; ведення бухгалтерії.

Найбільш розвинутим ринком у світовій ІТ-індустрії став ринок ІТ-послуг. За переконанням експертів у довгостроковій перспективі ІТ-послуги залишатимуться невід'ємною складовою різноманітних галузей і підприємств суспільного господарства, оскільки пропоновані продукти та послуги полегшують та прискорюють цифрову трансформацію. Більше того, вплив COVID-19 на організацію і моделі праці актуалізував глобальну потребу в надійній ІТ-інфраструктурі та послугах [13;36;78;143;163].

Безпосередньо аутсорсинг інформаційних технологій передбачає залучення постачальників послуг для забезпечення ІТ-залежних бізнес-процесів, обслуговування прикладних програм та інфраструктурних рішень. На послуги ІТ-індустрії (дохід 2018 р. – 62 млрд дол.) припадає найбільша частка аутсорсингу. В останні роки ІТ-ринок, що пропонує різноманітні сервіси, намагається задовольнити й зростаючий попит на послуги, які забезпечують кібербезпеку. За 2018 рік обсяг продажу обладнання, програмного забезпечення й сервісів, які призначені для інформаційної безпеки досяг 37 млрд дол., збільшення до попереднього року склало 9% [64]. За прогнозами аналітиків за 2020 р. сумарні витрати на забезпечення кібербезпеки мали скласти майже 42 млрд дол.

Нині ІТ-галузь переорієнтовується на машинне навчання, роботизацію, автоматичний аналіз великих даних, що в майбутньому може призвести до заміщення програмістів, яке вже розпочалось на найбільш розвинутих ІТ-ринках (Індія). Роботизація в певній мірі може скоротити пропозицію з боку аутсорсингових компаній, які здатні замінити не завжди кваліфіковану робочу силу у виробничому процесі, логістиці і т.ін. В той же час, сучасна глобальна тенденція з цифрової трансформації прискорює ІТ-аутсорсинг й розширює спектр послуг. Основним його напрямом є хмарні обчислення. Автоматизація є однією з тенденцій, що формує архітектуру ІТ-аутсорсингу, оскільки вона доповнює або замінює традиційні послуги

аутсорсингу. Це підтверджує значна кількість організацій у всьому світі, які переконані, що автоматизація як модель надання послуг зростатиме в майбутньому. Іншими прогресивними розробками є досягнення в області чат-ботів і технології блокчейн, а також штучний інтелект і машинне навчання, що дозволять уникнути помилок і підвищити продуктивність робочого процесу.

Експерти поділяють галузь ІТ-аутсорсингу на аутсорсинг адміністрування, аутсорсинг додатків, веб-хостинг та інші види ІТ-аутсорсингу. За прогнозами, дані сегменти отримають загальний дохід у 351 мільярд доларів США за підсумками 2021 році. Такі послуги, як хмарні обчислення та їх підсегменти, програмне забезпечення є суміжними послугами, але вважаються частиною основної послуги ІТ-аутсорсингу[53].

За поширенням ІТ-аутсорсингу український ринок поступається тільки Індії і в щорічному обчисленні обсяг приросту послуг оцінюється на рівні 2,5 млн. дол. Обсяг приросту послуг лінійно зростає (рис.2.3), що сприяло отриманню додаткових балів країною у Глобальному інноваційному індексі (43 місце серед 125 країн за підсумками 2019 року).

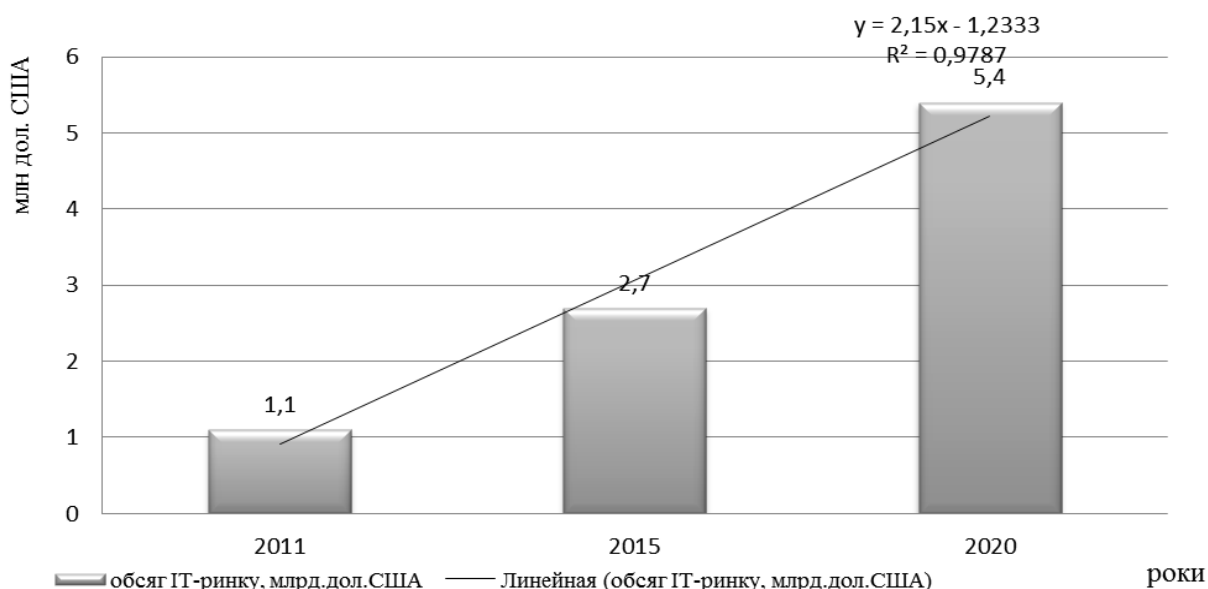


Рис. 2.3 Прогноз зростання ІТ- ринку аутсорсингових послуг в Україні, млрд.дол.

Джерело: узагальнено за [70]

Індійський ринок послуг ІТ-аутсорсингу приваблює низькою вартістю та великою кількістю розробників програмного забезпечення, але індійські ІТ-фахівці переважно практикують типовий технологічний стек (різновид лінійного списку, структури даних, яка працює за встановленим принципом). З точки зору масштабів ринку у 2017 році країна наблизилася навіть до США і мала 2,75 млн місцевих фахівців з розробки програмного забезпечення (у США працюють майже 3,5 млн розробників) [70].

Внутрішній ринок ІТ-аутсорсингу знаходиться під впливом соціальних, політичних факторів, коливань курсу гривні, інвестиційної привабливості, змін у правовому полі. За даними експертів [70], Україна посідає 1-ше місце у Східній Європі за співвідношенням «ціна – якість». Вітчизняний сегмент ІТ-аутсорсингу здатен конкурувати із польським (табл. 2.1), що потребує розробки набору сервісів та продуктів, які викликають wow-ефекти.

Прогнози глобальних аналітичних компаній вказують на те, що векторами розвитку ринку будуть «хмарні» технології і в найближчий час переважна більшість підприємств намагатимуться перенести свою діяльність у «хмари». Це розширить можливості для реалізації віддаленої роботи і залучення сторонніх підрядників, приєднання їх до єдиної системи з можливістю контролю й координації всіх процесів.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика українського і польського сегментів ІТ-ринку

| Показник | Ринок України | Ринок Польщі |
|--|--------------------|-----------------------|
| Чисельність розробників | 166 тис. | 160 тис. |
| Кількість ІТ-компаній | 11932 | 60700 |
| Вартість індустрії | 1,256 млрд.дол | 9457 млрд.дол |
| Орієнтація ринку | США | Європа |
| Вартість розробки програмного забезпечення (середня) | 25-149 дол.за год. | 40-77 дол.за год. |
| Мови програмування (gjbhtys) | Java, JavaScript | PHP, JavaScript, RUBY |

Джерело: узагальнено за [70]

Обліковий вутсорсинг розвивається менш стрімкими темпами чим ІТ, але цілі його запровадження корелюють з іншими видами аутсорсингових послуг, зокрема даний вид аутсорсингу використовують для підвищення якості обліку й забезпечення достовірності звітності, скорочення витрат з утримання штату бухгалтерії, скорочення фонду оплати праці й накладних витрат, оптимізації структури фірми й зростання її конкурентоспроможності. Подібні послуги можуть бути пов'язані як із веденням повного циклу бухгалтерського обліку, так і виконанням окремих операцій. Обліковий аутсорсинг більш привабливий для малого й середнього бізнесу та індивідуального підприємництва, він сприяє оптимізації витрат на ведення обліку. В Україні, за даними експертів, основними споживачами послуг подібного виду аутсорсингу є малі і новостворені підприємства (майже 40 %), менше користуються подібними послугами підприємства великого бізнесу (5 %) [60, с.117].

Аутсорсинг облікових операцій поєднує організаційні і функціональні складові, такі як реєстрація нових структур, консультації з питань обліку, аналізу і формування документації, організацію кадрового обліку, обробку та введення облікових даних у відповідну програму, оновлення конфігурації та робота з базами даних клієнтів, відновлення та ведення реєстрів обліку за попередні періоди у програмних продуктах та відновлення первинного документообігу, взаємодія із податковими органами; безпосереднє ведення обліку та податкового обліку, складання звітності (податкової і фінансової). Подібні бізнес-послуги надаються на довгостроковій і короткостроковій основі, можуть здійснюватись на самому підприємстві замовникові послуг, а також за допомогою технологій передавання даних.

Невеликі компанії й стартапи можуть обирати серед чотирьох методів організації облікових операцій: повний фінансовий аутсорсинг (класичний або автоматизований), залучення фрілансера та ведення обліку діяльності силами штатного працівника. Найчастіше на виконання аутсорсера передають найбільш рутинні операції і облікові ділянки, які не потребують

специфічних або закритих даних і знань: розрахунок заробітних плат, обробку авансів, касові й безготівкові операції та розрахунки. Залучають аутсорсера й для заміни співробітника на час тривалих відсутностей, передають повторювані роботи, що викликають навантаження в піковий період (звірки з контрагентами; підготовка документів для перевірок). Автоматизований обліковий аутсорсинг для середніх і великих фірм не має такого широкого поширення, адже створювався для мікро- й малих підприємств і не охоплює всі облікові процедури, необхідні в діяльності крупного й середнього бізнесу.

В сучасній господарській практиці набули поширення три підходи до здійснення аутсорсингу фінансових послуг: повний аутсорсинг облікових операцій; аутсорсинг обліку головного бухгалтера (фінансового директора); аутсорсинг обліку окремих операцій замовника (рис. 2.4-2.6).

Повний аутсорсинг облікових процедур передбачає передавання виконавцю всього бізнес-процесу. За таких умов у штаті замовника фінансових фахівців не залишається, а сам виконавець надає повний спектр послуг від обробки документів, виконання контрольних заходів та закриття рахунків щодо коректності збору, опрацювання та систематизації документації й інформації (закриття місяця) до підготовки і здачі форм звітності і ведення комунікації з контролюючими органами.

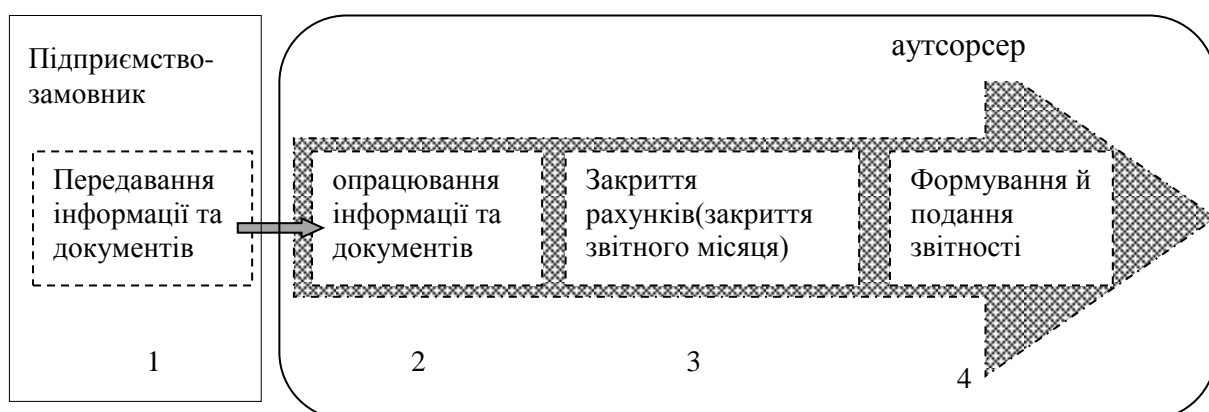


Рис. 2.4 Повний аутсорсинг облікового процесу
Джерело: узагальнено й розвинуто за [27;110]

Аутсорсинг облікових функцій головного бухгалтера або фінансового директора передбачає, що у штат замовника включено фахівців, які обробляють масив первинної документації, а процедури закриття звітної періоду (закриття місяця), формування й подання звітності здійснює постачальник послуг, який також має право здійснювати щомісячну вибірку й контроль формування документів, які обробляли фахівці замовника, та перевіряти коректність оформлення й правильність проведення в обліку.

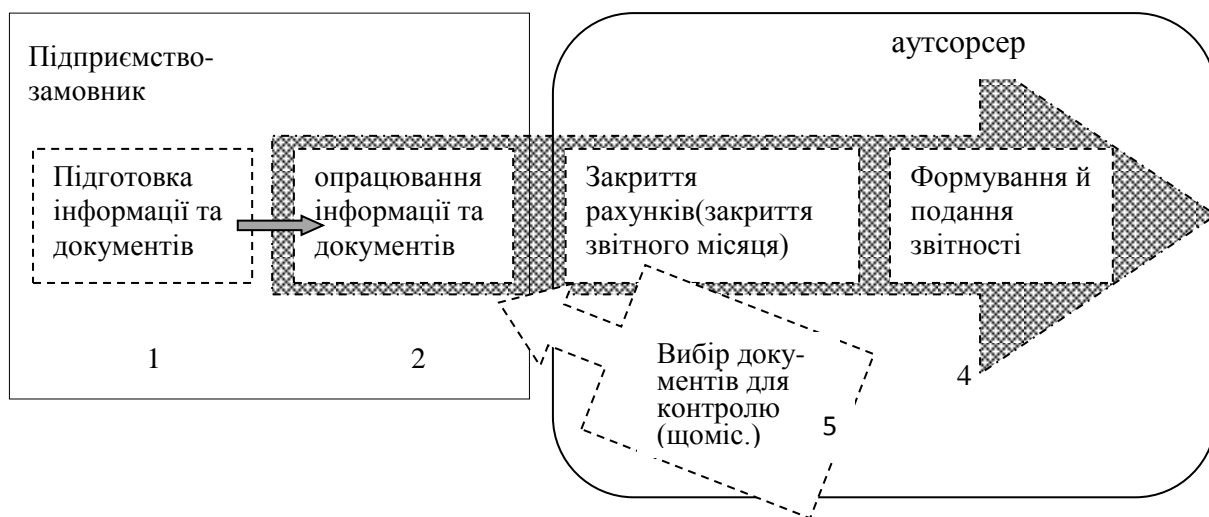


Рис. 2.5 Аутсорсинг обліку головного бухгалтера
Джерело: узагальнено й розвинуто за [27;110]

При аутсорсингу тільки окремих облікових процедур аутсорсер приймає до виконання одну або декілька ділянок обліку, а бухгалтерська служба замовника здійснює решту процедур.

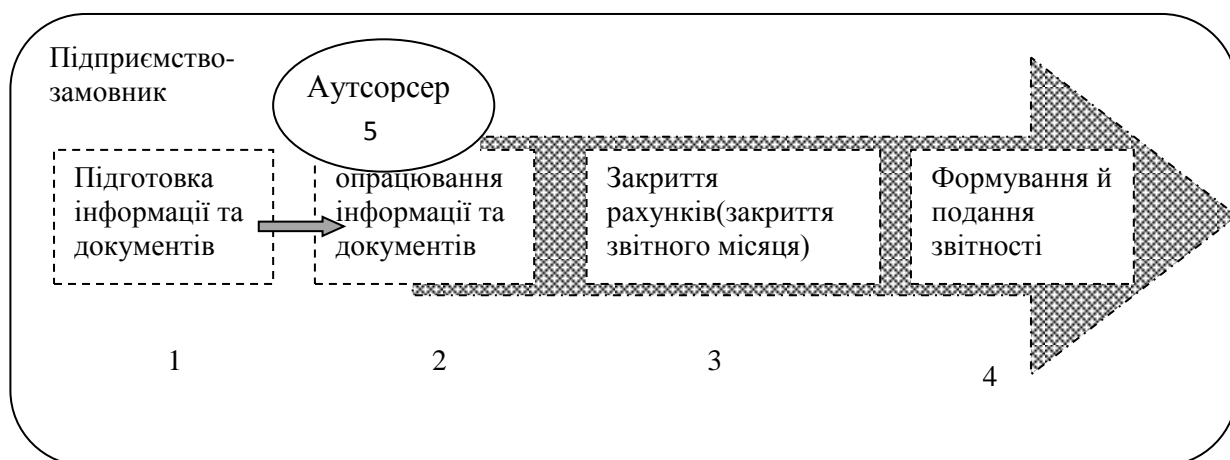


Рис. 2.6 Аутсорсинг обліку окремих операцій замовника

Джерело: узагальнено й розвинуто за [27;110]

Вартість послуг аутсорсингу бухгалтерського обліку враховує форму власності замовника, вид діяльності підприємства, групу оподаткування при спрощеній системі, відношення клієнта до платника ПДВ, чисельність найманих співробітників, кількість господарських операцій, які проводиться підприємством за місяць. Узагальнені показники середньої вартості послуг найбільш відомих аутсорсингових компаній, що проводять обліковий аутсорсинг вказує на їх залежність від регіонального чинника й виду послуг (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Середня вартість послуг облікового аутсорсингу

| Компанія | Послуги, які надаються | | | |
|--|---|--------------------------|------------------------|--|
| | ведення бухгалтерського обліку у юридичних осіб | Облік ФОП | Реєстрація підприємств | Реєстрація обліку, формування облікової політики |
| Менеджмент Консалтинг-Груп, м. Львів | 8000-16000, грн за місяць | 850-1500, грн за місяць | 1500-4000, грн. | 8000 грн. |
| ТОВ «Ваша бухгалтерія», м.Київ | 4000-12000, грн за місяць | 1200-5000, грн за місяць | - | - |
| ТОВ «Аудиторська компанія «Олімпія»», м.Харків | 1900-2500, грн.міс | 300-3000, грн.міс | 300-1500, грн. | від 3000 грн |
| ТОВ «Хотгей 7», м.Київ | 2000-7200, грн.міс | 2000-7200, грн.міс | 2500-3900, грн. | - |
| Вuh ua, м.Київ | 1500-5000, грн.міс | 750-1500, грн.міс | - | - |
| Аудит.Бухгалтерія. Аутсорсинг, м.Київ | 5000-7000, грн.міс | 1000-2000, грн.міс | 3500, грн. | 6000 грн |
| Shablin Consulting | 3000-5000, грн.міс | 2500-4000, грн.міс | - | - |

Джерело: [27, с.118-119]

В логістичному аутсорсингу поширились послуги транспортування, складування, оренди й обслуговування обладнання, оптимізації логістичного ланцюга. Переваги обрання певного виду логістичного аутсорсингу обумовлені, як правило розмірами підприємства й видом діяльності. Експертні дослідження вказують на переважання послуг транспортування

серед видів логістичного аутсорсингу для малого, середнього й великого бізнесу (рис. 2.7).

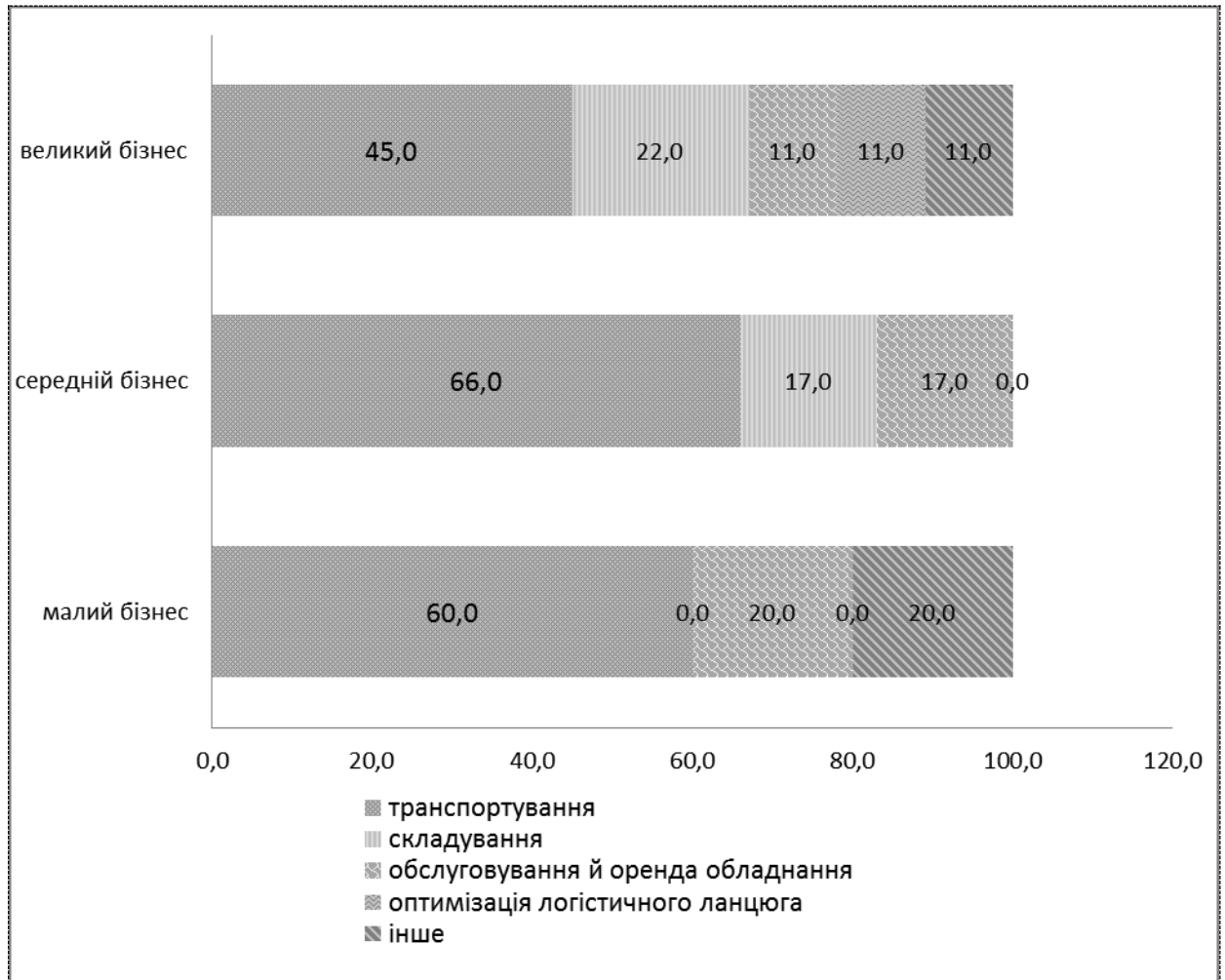


Рис. 2.7 Структура послуг логістичного аутсорсингу за видами підприємств, %

Джерело: узагальнено за [138, с.191]

Суб'єкти малого, середнього та великого бізнесу найчастіше залучають послуги аутсорсингової компанії в процесі транспортування, що сприяє скороченню логістичних витрат й оптимізує ланцюги постачання. Основними причинами передачі логістичного процесу на виконання аутсорсингової компанії виступають обмеженість власних ресурсів й виробничих потужностей та бажання мінімізувати витрати.

Аутсорсинг, в умовах сьогодення, стає складовою глобального процесу цифровізації національних господарств. При цьому, цифровізація й

діджиталізація, з одного боку, обумовлюють якісні зміни у практиці реалізації даної бізнес-технології, а з іншого боку, – сам аутсорсинг сприяє прискоренню темпів і зростанню масштабів реалізації цифрового тренду. Відтак, можна стверджувати про певний двосторонній синергетичний ефект.

Аналіз фактичних даних з аутсорсингової діяльності ускладнений відсутністю офіційних статистичних даних щодо діяльності аутсорсингових підприємств, обсягів фрілансу, операцій на цифровому ринку. Зазначене потребує використання різних даних і з різних джерел. Серед обмеженої кількості інформації найбільш поширеною є та, що характеризує ІТ-галузь. Наявна інформація дозволяє скласти певне уявлення щодо масштабів ІТ-зайнятості.

Основною формою зайнятості при наданні ІТ-послуг стало відкриття ФОП. У сфері інформаційних послуг і технологій в національній економіці переважають працівники, які зареєстровані у вигляді ФОП. Фахівці, які досліджують економічну динаміку підтверджують, що саме приватний бізнес демонструє найбільшу зацікавленість у запровадженні цифровізації, а широке використання інформаційних технологій забезпечує зростання продуктивності праці та ефективність підприємницької діяльності. Питома вага фізичних осіб підприємців (ФОП) у сфері інформаційних технологій у порівнянні з іншими фізичними особами-підприємцями зростає на кінець досліджуваного періоду з 5% до 7,5%. Кількість фізичних осіб-підприємців з 2016 р. зростає на 40,7 тис. осіб при загальному скороченні чисельності приватних підприємців на 8%. Так відповідно до відкритих даних реєстру фізичних осіб-підприємців на 2018 рік було зареєстровано 127 тисяч програмістів, з яких майже 90% були оформлені як ФОП [110, с.175-180]. Серед наведеної кількості підприємців найбільше зростання спостерігається у сфері програмування, де найчастіше використовують подібну форму співпраці (ФОП). За період 2017-2019 років з'явилося понад 40 тис. нових ФОП. За прийнятою класифікацією видів діяльності найбільш поширеним став такий вид економічної діяльності, як “комп’ютерне

програмування” (у 2018 р. основний вид діяльності для 82 тисяч осіб (табл.2.3)). За оприлюдненими даними Державної служби статистики на початок 2019 року, за категоріями “комп’ютерне програмування, консультування та пов’язана з ними діяльність” було зареєстровано майже 129,5 тисяч підприємців (зростання чисельності ФОП у понад 6 разів до 2010 року). Менш поширеним стало “консультування з питань інформатизації” (майже 21 тис. осіб) та “оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах” (15 тис.). Серед ФОП комп’ютерне програмування на кінець 2019 року стало третьою за чисельністю категорією, приріст ФОП у сфері комп’ютерного програмування склав майже 11%.

Таблиця 2.3

Структура зареєстрованих ФОП за видами економічної діяльності в сфері ІТ, 2019 рік

| Вид економічної діяльності | Чисельність ФОП | Частка у згальному обсязі |
|---|-----------------|---------------------------|
| Діяльність із керування комп’ютерним устаткуванням | 905 | 0,7 |
| Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов’язана з ними діяльність | 15070 | 12,3 |
| Консультування з питань інформатизації | 21418 | 17,4 |
| Комп’ютерне програмування | 81970 | 66,7 |
| Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп’ютерних систем | 3601 | 2,9 |

Джерело: узагальнено за [110, с.183]

Аутсорсингові відносини передбачають їх договірне узгодження. Як свідчать доступні дані, фізичні особи-підприємці виконують роботу відповідно до умов договорів підряду з певною юридичною особою, якою виступає ІТ-компанія. Так відповідно до даних, поданих у Єдиному державному реєстрі Мін’юста у найбільшій національній аутсорсинговій ІТ-компанії (ЕРАМ) є 2 юридичні особи (ТОВ “ЕПАМ Системз”, ТОВ “ЕПАМ Рішення”), які належать офшорним компаніям (Eram Systems (Cyprus) Limited та Eram Systems Inc (США)). Компанія має офіційно зареєстровані філії (у Вінниці, Харкові, Дніпрі, Львові). Використання компаній, зареєстрованих в ЄС чи США формують переважно позитивний

імідж бізнесу, але подібна організаційна структура, за переконанням експертів більш обумовлена потребою податкової оптимізації. Тобто компанії з низькоподатковою юрисдикцією (переважно офшорні) дозволяють при одержуванні дивідендів використовувати мінімальні ставки оподаткування. У штаті юридичних осіб (в Україні) можуть працювати генеральний і технічний директор, директор з маркетингу і з персоналу та частина розробників, а решту робіт виконують ФОПи [110, с.182-183].

Експертні висновки переконують, що український ІТ-ринок переважно працює на аутсорсингу. Власні технологічні компанії майже не створюються в умовах низької інституціональної спроможності держави й відсутності необхідної інфраструктури. В той же час, ринок аутсорсингових послуг в національній економіці розвивається високими темпами (в діапазоні 10-25% щорічно). Серед його видів переважає аутсорсинг бізнес-процесів, серед яких значна частка робіт пов'язаних із передаванням стандартизованих поточних операцій (зокрема, обробка клієнтських телефонних дзвінків і повідомлень спеціалізованими call-центрами). Іноземні компанії, розташовані в Україні переважно (55% підприємств з іноземним капіталом) залучають аутсорсинг для зменшення витрат своєї діяльності.

Проведені експертні дослідження та доступні джерела інформації з обліку аутсорсингових операцій дозволяють узагальнити дані та провести умовне рейтингування поширення аутсорсингу в національній економіці за даними 2019 року. Так найбільш поширеними аутсорсинговими послугами (рис.2.8) на кінець досліджуваного періоду стали: ІТ-послуги (майже 40,5% ринку аутсорсингу), логістика (35,1%), постачання й ресурсне забезпечення виробничого процесу (27%), маркетинг й маркетингові послуги (21,6%), рекрутмент (18,9%), ведення бухгалтерського обліку (13,5%), обслуговування з розрахунків заробітних плат (13,5%), обробка й систематизація інформації та баз даних (8,1%), аутсорсинг медичних представників (8,1%), здійснення обліку кадрів й кадрового супроводу (5,4%), виконання адміністративних функцій (2,7%) [110, с.194].

При наявності зареєстрованих 143 аутсорсингових підприємств (за даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань [39]) доволі обмеженою є інформація для оцінки діяльності українських компаній, які надають послуги з аутсорсингу зовнішнім ринкам, адже така діяльність потребує від підприємства реєстрації у формі приватного підприємства або товариства з обмеженою відповідальністю.

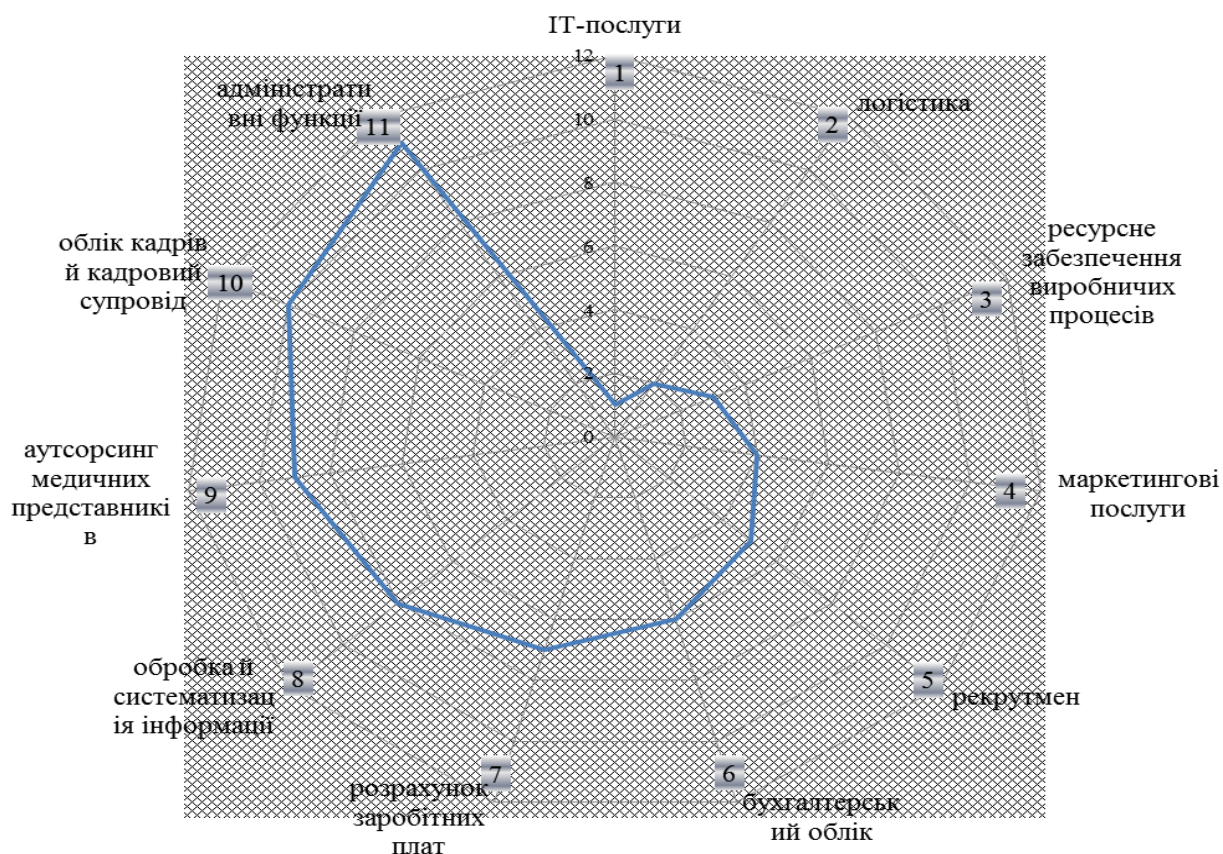


Рис. 2.8 Рейтинг поширення видів аутсорсингових послуг в Україні, 2019 р.

Джерело: узагальнено за [85; 100; 110, с.194]

Тенденція з активізації цифрових послуг у більш мобільних і сучасних суб'єктів економічної діяльності корелює і з географічною концентрацією аутсорсингових послуг. Так найбільша частка аутсорсингових послуг надається у великих містах, зокрема Києві та Харкові (рис.2.9), де аутсорсингові фірми намагаються виходити і на міжнародні ринки. У

зв'язку із зазначеним, до працівників аутсорсингових компаній висуваються більш жорсткі вимоги (наприклад, володіння іноземними мовами), але й рівень заробітної плати таких співробітників значно вищий.

Експерти прогнозують стабільне зростання ІТ-ринку (на 22-30% щорічно) й майже двократне зростання фахівців даної сфери [65]. В той же час, на даному ринку обмежена кількість власного продукту і майже 90% фахівців галузі працюють на засадах аутсорсингу, а не як розробники своїх ІТ-продуктів. В такому стані ІТ-галузь представляє собою переважно експортно-орієнтований аутсорсинг, де вітчизняні компанії виконують замовлення і надають послуги для іноземних замовників, які можуть випускати розроблений програмний продукт, але вже під власним брендом. В даному контексті не можна стверджувати про наявність в національній економіці окремої ІТ-галузі, адже їй не властиві налагоджені виробничі ланцюжки й програмний продукт власної розробки.

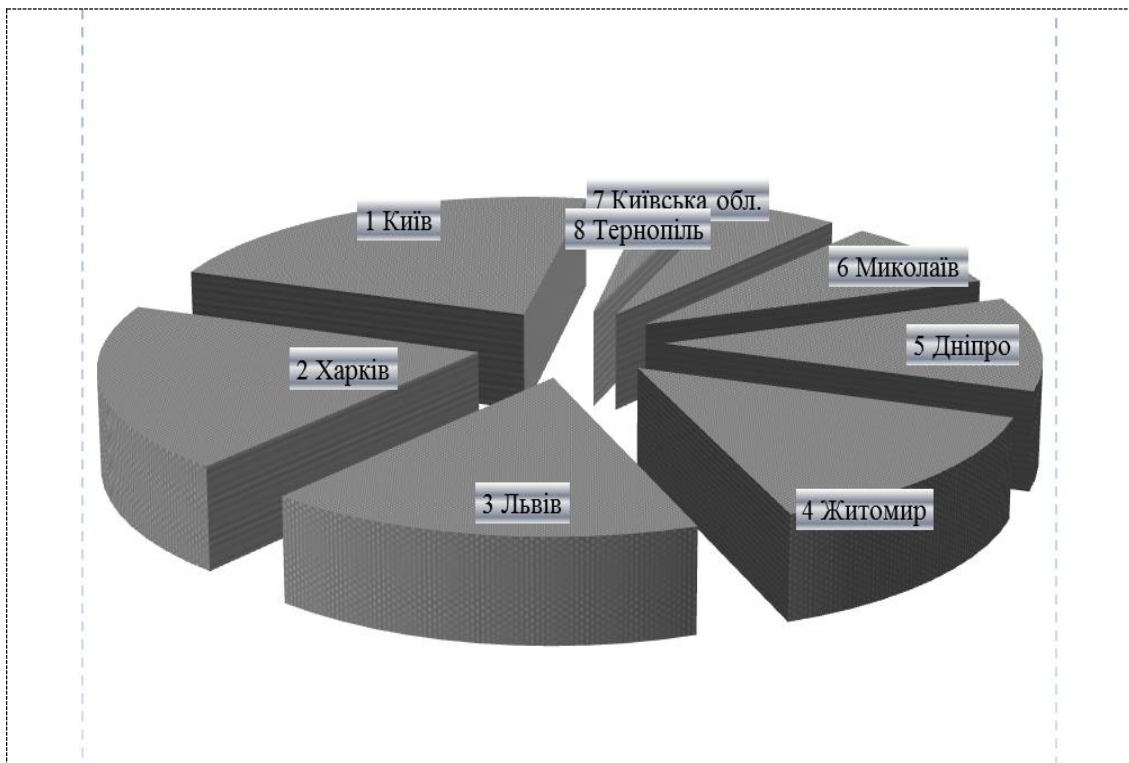


Рис. 2.9 Географічна концентрація центрів надання аутсорсингових послуг в Україні, 2019 р.

Джерело: узагальнено за [85;100; 110, с.194]

Відтак, основним джерелом доходів, який оподатковується, для даної сфери виступає переважно заробітна плата програмістів, а не надані послуги на умовах субпідряду, а сама ІТ-галузь в національній економіці розширюється не за допомогою зростання частки на світових ринках, а за рахунок збільшення обсягів надання послуг. Так велика частка українських фахівців працюють над розробкою комп'ютерних ігор, (наприклад, серії Stalker), а за оцінками експертів, над розробкою комп'ютерних ігор за підсумками 2018 року в нашій країні працювали майже 20 тис. розробників [110, с.197]. Стрімкому розвитку ІТ-сфери також не сприяють низькі темпи цифровізації галузей національної економіки внаслідок неготовності або небажання змінювати бізнес-моделі й бізнес-стратегії приватними компаніями. Результати експертного дослідження доводять домінування бажання у товаровиробників використовувати традиційні й поширені на власному ринку бізнес-моделі, особливо це стосується металургії й сільського господарства, а інноваційні зміни стосуються переважно нових технологій, навчання кадрів, зміни маркетингу й комунікацій [191].

В даному аспекті виявляються традиційні для національної економіки інноваційні проблеми: незацікавленість виробників в інноваціях, внаслідок відсутності мотивації для їх розробки і впровадження в умовах інституціональної незабезпеченості й тінізації економіки та переважання на національному ринку квазіінновацій, які, в силу широкого трактування, сприймаються в якості інновацій тільки на українському ринку, але зовсім не є інноваціями для світу. Непрямим підтвердженням зазначеної тенденції є той факт, що інновацій слабо поширені у державних компаніях, які отримали низькі інноваційні рейтинги ("Укренерго", "Укргазвидобування", Укргазбанк). Виключенням став ПриватБанк, який більшість інновацій, (наприклад, платформа Privat 24) запровадив у статусі приватної компанії [127]. Суттєвий вплив на розвиток цифрового аутсорсингу справляє й зовнішній фактор, зокрема зміни у законодавчому забезпеченні

аутсорсингових відносин у європейських країнах та США [200]. Так у звіті ЕВА (Європейського банківського регулятора) від 25.02.2019 року наведені обов'язкові до виконання рекомендації з аутсорсингу для кредитних установ, інвестиційних компаній, платіжних систем та емітентів електронних грошових одиниць з ЄС, які передаватимуть свої функції й процеси на виконання аутсорсерам. Даним документом визначено ключові принципи і вимоги, яких повинен дотримуватись аутсорсер, зокрема: умови віднесення операції до аутсорсингових, вимоги проведення аудиту кандидата на виконання аутсорсингу, наявність відповідних умов праці, дотримання вимог захисту персональної інформації, банківської таємниці [179].

Відтак негативною тенденцією на ринку аутсорсингових послуг можна вважати відсутність офіційної статистичної інформації та невизначеність аутсорсингу, як виду економічної діяльності в КВЕД 2010. Для обґрунтування тенденцій на ринку аутсорсингу слід враховувати дані єдиного державного реєстру юридичних осіб; фізичних осіб-підприємців й громадських формувань; реєстру платників ПДВ; реєстру платників єдиного податку [129].

Серед 143 аутсорсингових підприємств, які працюють на українському ринку зустрічаються різні організаційно-правові форми ведення такої діяльності, але найбільша частка товариств з обмеженою відповідальністю (рис.2.10). Домінуюча форма організації аутсорсингової діяльності передбачає, що учасники ТОВ покладають на себе відповідальність в межах внесеної частки, а ТОВ несе відповідальність за зобов'язаннями всім належним майном. Учасники товариств з додатковою відповідальністю несуть солідарну (субсидіарну) відповідальність за зобов'язаннями майном у розмірі, встановленому статутом і є однаковократним для усіх учасників до вартості вкладу. Як свідчать експерти [129, с. 139] аутсорсингові підприємства створюються переважно фізичними особами, їх кількість один або два (максимальна кількість – 5). На українському ринку аутсорсингових послуг компаніями з найбільшим статутним капіталом є ТОВ

«АЙТІ АУТСОРСИНГ ЮКРЕЙН» (статутний капітал -15625798,9 грн), ТОВ «АК"П.ЕС.П.АУТСОРСИНГ» (11728667,60 грн.), ТОВ «АЛЬФА АУТСОРСИНГ» (8383000,00 грн.), їх територіальне розміщення у Києві [129, с. 139]. У лідерів ринка засновниками виступають фізичні і юридичні особи, а напрямами діяльності є: комп'ютерне програмування; діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування; неспеціалізована оптова торгівля.

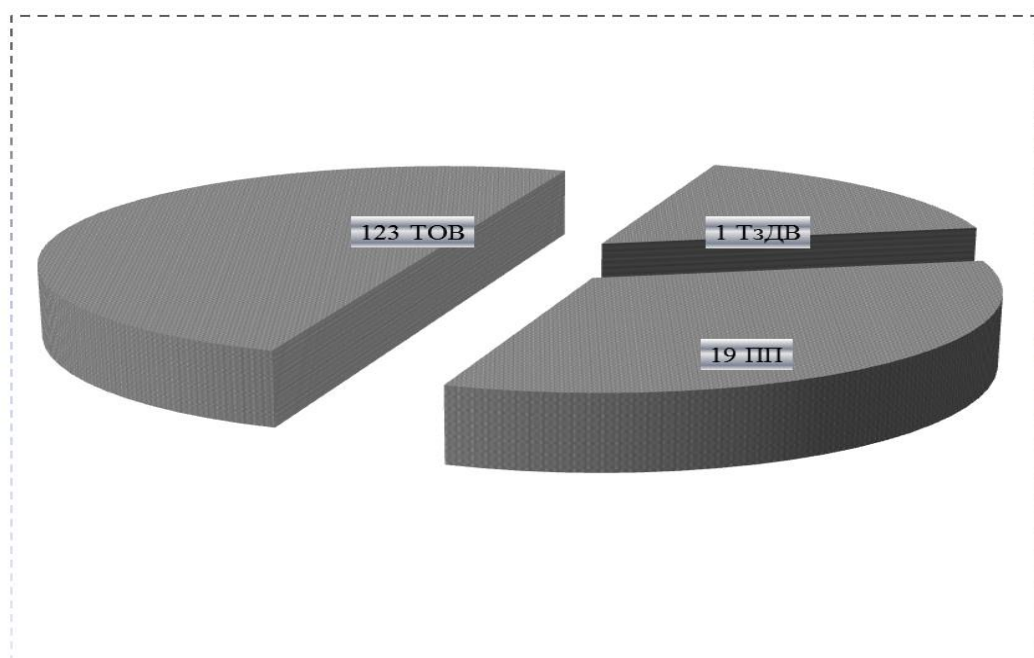


Рис. 2.10 Аутсорсингові підприємства за організаційно-правовою формою, 2019 р.

Джерело: узагальнено за [129, с. 140]

Важливим питанням для функціонування ринку аутсорсингових послуг є оподаткування аутсорсингових підприємств. За розрахунками [129, с. 140] на підставі даних офіційних реєстрів платників єдиного податку й платників ПДВ встановлено, що аутсорсингові компанії використовують переважно загальну систему оподаткування (майже 83%). Аутсорсингові підприємства, які працюють на постійній основі є платниками ПДВ, а частка з них обрали спрощену систему оподаткування (18,2%). Дані підприємства

сплачують єдиний податок (ставка - 5%) та відносяться до третьої групи платників [129, с. 140-141].

2.2 Аналіз ефективності аутсорсингової діяльності та її вплив на економічну динаміку

Аутсорсингові послуги як результат інноваційних перетворень організації бізнесу обумовлюють зміни в структурі ВВП економіки, її галузевої архітекtonіки, а зростання даного напрямку економічної діяльності наближає національне господарство до формування постіндустріальної або інформаційної економіки.

Інноваційний розвиток економіки обумовлює необхідність реалізації інституціонального регулювання в напрямку запровадження альтернативних форм організації бізнесу й джерел фінансового забезпечення наукових досліджень, реалізації дієвих механізмів пільгового оподаткування й кредитного забезпечення, фіскальних інструментів стимулювання наукової й інноваційної діяльності. В сучасних реаліях, обмежена фінансова й інституціональна спроможність держави не забезпечують мобілізацію всіх наявних ресурсів й наукового потенціалу на підтримці фундаментальних досліджень, які б стали фундаментом інноваційного розвитку. Зазначені чинники виявляють себе на мікроекономічному рівні у низькій частці інноваційно активних товаровиробників, а на макроекономічному рівні у надзвичайно низькій наукоємності ВВП (рис. 2.11). Наукоємність національного ВВП зменшується (з 0,75 % у 2010 р. до 0,41 % у 2020 р.). В таких умовах, за оцінками фахівців [149, с.17], наука виконує тільки пізнавальну функцію (при наукоємності, що не перевищує 0,9 % ВВП).

Маємо констатувати, що вітчизняним наукоємним сектором генерується додана вартість, яка не перевищує показники найменш розвинених країн внаслідок незначної кількості ВЕД, що здатні відповідати показникам високого рівня технологічності. У той же час, частку ВДВ

наукоємного сектору у загальному обсязі випуску продукції можна вважати однією з найбільших серед технологічних секторів.

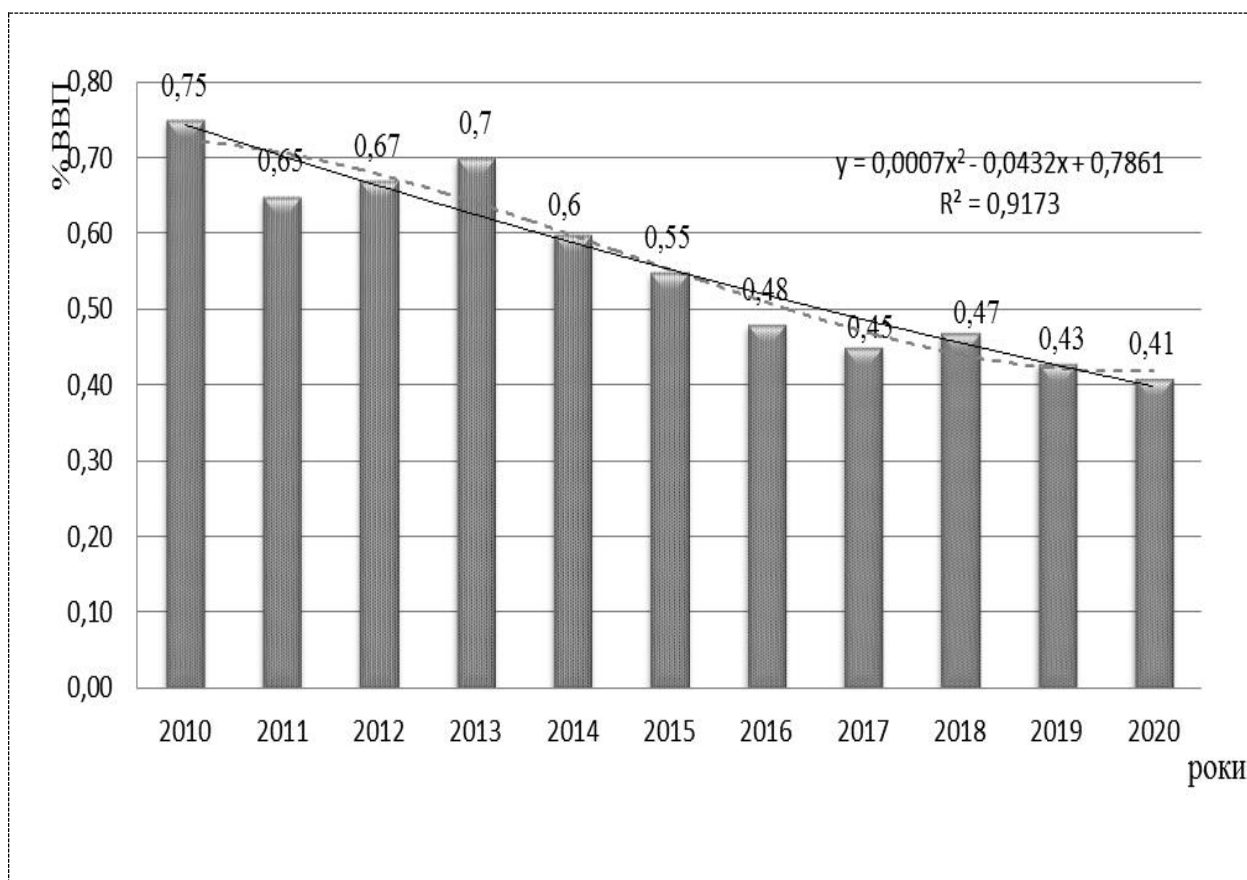


Рис.2.11 Динаміка витрати на НДДКР в Україні, % ВВП
Джерело: побудовано за [149, с.17]

Зазначене вказує на те, що сфера фундаментальних досліджень здатна продукувати новації, а інноваційні виробники пропонувати високотехнологічний і конкурентоспроможний продукт. За висновками експертів частка світового експорту наукоємної сфери склала у 2019 р. 11,0 % (ЄС – 17,9 %) загального експорту. В національній економіці найвищі показники експорту у загальному експорті продукції були у низькотехнологічних секторах економіки (ВЕД: «Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг, лісове господарство та лісозаготівлі, рибне господарство», «Добувна промисловість і розроблення кар'єрів», «Професійна, наукова та технічна діяльність без наукових досліджень і розробок»). Галузі сільського господарства й добувної промисловості експортували сировину і товари, яким властивий

низький ступінь переробки [149, с.38]. Можемо констатувати, що український експорт забезпечений, в переважній більшості, сировинною продукцією й товарами низького рівня переробки.

Важливою характеристикою інноваційного потенціалу та впливу науково-технічного прогресу на економічну динаміку виступає сукупна факторна продуктивність. Її зростання детермінують такі чинники, як розширення міжнародного трансферу знань й технологій; розвиток малого інноваційного бізнесу; нові організаційні моделі виробництва; якісна освіта; високий рівень кваліфікації робочої сили; інституційна забезпеченість і сформованість інноваційного середовища; підвищення обсягів фінансування науки та інновацій, зокрема бізнес-сектору; збільшення інвестиційних видатків у нематеріальні активи; розширення патентної активності тощо [149, с.33-34].

В глобальному середовищі відбулось певне уповільнення зростання продуктивності праці та сукупної факторної продуктивності, яке експерти пов'язують із появою певного «лагу» між «радикальними новими цифровими технологіями, які розробляються, та їх включенням у виробничі процеси» [149, с.34]. В Україні подібне скорочення відносять до впливу соціально-політичних факторів, пандемії, низької частки високотехнологічного сектору (рис.2.12) й обсягу валової доданої вартості в загальному випуску, обмеженого фінансування наукової діяльності, значної частки неофіційної передачі результатів досліджень й технологій (без оформлення права інтелектуальної власності), що знецінює результативність наукової діяльності.

Низька частка експорту високотехнологічних товарів, які могли б вироблятися на аутсорсингових умовах є свідченням низької інноваційної активності вітчизняних товаровиробників та відсутністю базових умов для інноваційного розвитку національної економіки. Окрім того, подібна тенденція детермінована й надзвичайно низькою часткою витрат на НДДКР. Наведену динаміку характеризує рівняння поліному четвертого ступеня, що

вказує на значну нестабільність, строкатість показників й відсутність позитивного розвитку. Як свідчать подані на рисунку дані, з 2012 р. стрімко знижувався експорт високотехнологічної продукції.

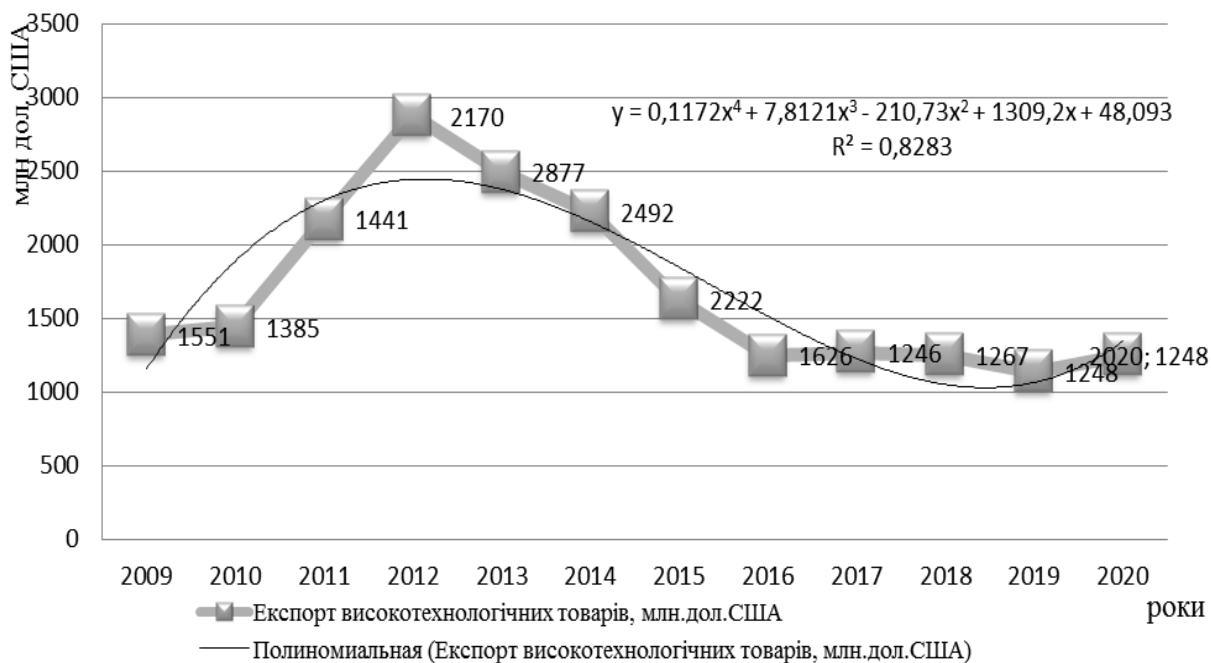


Рис. 2.12. Експорт високотехнологічних товарів з України, млн дол. США

Джерело: розраховано за [93-94].

Відтак наявні негативні тренди розвитку високотехнологічних секторів, що виявили себе у зниженні частки валової доданої вартості у сукупному випуску продукції і ВВП. В той же час, можемо констатувати зниження впливу інноваційної діяльності на економічну динаміку у 2020 році, адже темпи й обсяги зростання сукупної продуктивності факторів стали від'ємними.

Національне господарство залишається на низькотехнологічному рівні (за світовими вимірами) при спадній динаміці реальних показників фінансування науки. Зазначене обумовило стан, при якому, основою продукування валового продукту виступають низькотехнологічні види економічної діяльності (оптова й роздрібна торгівля, продукція сільського господарства, операції із нерухомістю, транспорт, складське господарства, добувна галузь). Обсяги високотехнологічної продукції збільшуються за

рахунок надання послуг, але їх частка у доданій вартості є меншою за 10 %. Експорт забезпечується, в значній мірі, низькотехнологічними продуктами, а частка високотехнологічних послуг в загальному експорті зростає доволі повільно.

В даному аспекті важливим вбачається окреслити потенціал розширення обсягів аутсорсингової діяльності, який можна пов'язати із розвитком послуг, які надаються за допомогою аутсорсингу, зокрема у експортній складовій ВВП. Збільшення у загальному експорті частки послуг є свідченням оптимізації торговельного і платіжного балансу та стабілізації національної валюти. Позитивні структурні зміни можна пов'язати також із зменшенням частки послуг матеріального характеру (транспорт, зв'язок, торгівля тощо) і збільшенням чистих нематеріальних послуг.

В даному контексті важливим індикатором є зростання обсягу ІТ-послуг, а також фінансових, консалтингових, ділових, освітніх, туристичних послуг. Глобальний попит на дані категорії послуг зростає, він обумовлений удосконаленням техніки і технологій та позитивною динамікою доходів. Відтак обґрунтування й пошук конкурентних переваг у даних видах діяльності стає ключовим завданням і потребує визначення стратегії розвитку на макро- і мікрорівнях.

За експертними оцінками сфера послуг формує майже половину економіки України, а у 2020 році сфера послуг згенерувала майже 58,5% ВВП національної економіки або 2,4 трлн гривень. Можна констатувати наявність стабільної тенденції в економіці: частка послуг, наприклад, у 2013 році також була високою і складала 58,7% ВВП. Ключовим видом послуг у сучасних реаліях є оптова і роздрібна торгівля (24% ВВП сфери послуг у 2020 році). Значними, за питомою вагою надходжень, послугами (рис.2.13) виступають також державне управління та оборона; обов'язкове соціальне страхування; транспорт, складське господарство, поштова і кур'єрська діяльність; операції з нерухомим майном; інформація і телекомунікації [149, с.68].

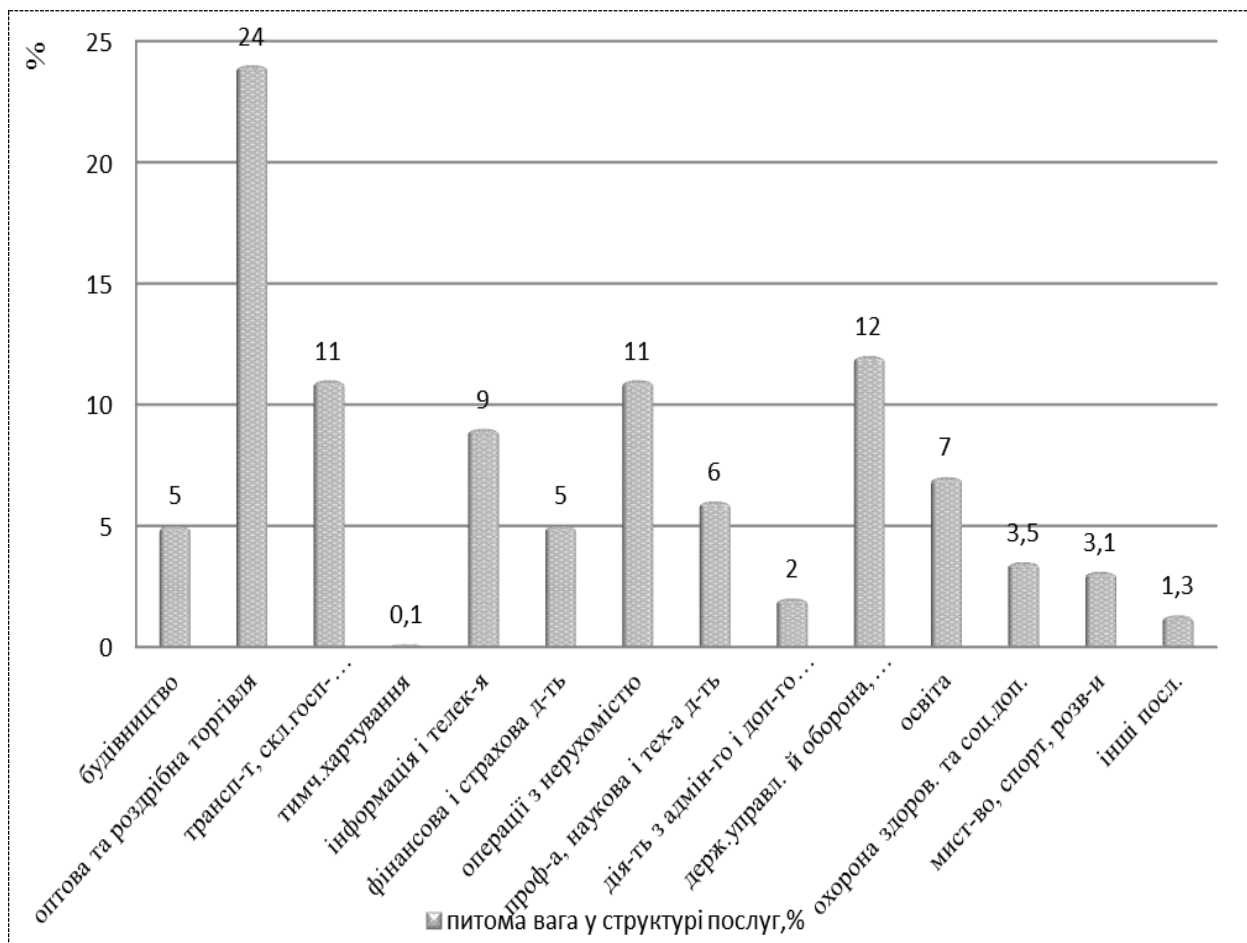


Рис.2.13 Структура ВВП сфери послуг у 2020 році

Джерело: сформовано за [149, с.65]

Поступова диверсифікація експортних послуг країни сприяє мінімізації ризиків від невизначеності глобального середовища, а найбільш успішно розвиток нових видів економічної діяльності здатний реалізувати саме малий і середній бізнес, які розвиваються високими темпами у сфері послуг. Тому інституціональна підтримка і сприяння розвитку аутсорсингу у сфері послуг постає однією із умов зовнішньоекономічної рівноваги.

В результаті зміни вектору експорту послуг на європейський ринок за підсумками 2019 та 2020 років частка послуг до ЄС склала понад 40%. Ключовими послугами стали: комп'ютерні, автомобільні перевезення, переробка матеріальних ресурсів, поштові і кур'єрські, послуги будівництва, послуги з фінансової діяльності, інформаційні, професійні і консалтингові (табл.2.4).

Динаміка експортних послуг з України до ЄС за 2012-2020 рр.

| Вид послуг | Обсяг послуги, млн дол США | | | | | | | | | 2020 р. до 2012 р, % |
|--|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | |
| Послуги переробки матеріальних ресурсів з | 352,1 | 617,1 | 619,2 | 613,2 | 679,7 | 846,3 | 1042,6 | 1060,8 | 987,1 | 280,3 |
| Послуги з ремонту та тех.обслуговування | 78,1 | 96,8 | 79,6 | 66,6 | 74,6 | 73,6 | 69,7 | 94,8 | 79 | 101,1 |
| Транспортні послуги | 2094,7 | 2028,6 | 1833,2 | 1165,7 | 1128,1 | 1282,7 | 1274 | 1362 | 1140 | 54,4 |
| Послуги організації подорожей з | 117 | 90 | 41 | 35,5 | 38 | 49 | 59 | 64 | 38 | 32,4 |
| Послуги будівництва | 20 | 26 | 25 | 18 | 18 | 27 | 39 | 59 | 39 | 195 |
| Послуги страхування | 41 | 25 | 20 | 25 | 39 | 24 | 31 | 34 | 29 | 70,7 |
| Фінансові послуги | 95 | 153 | 117 | 64 | 31 | 36 | 61 | 82 | 35 | 36,8 |
| Послуги використання ІВ, роялті з | 11 | 24 | 62 | 29 | 12 | 12 | 18 | 33,3 | 26,2 | 238,2 |
| Телекомунікаційні, комп'ютерні та інформаційні | 439,3 | 556,5 | 680,4 | 549,3 | 616,2 | 652,2 | 835,2 | 1046,4 | 1447,2 | 329,4 |
| Ділові послуги | 568,9 | 652,4 | 497,2 | 348,5 | 360,2 | 438 | 532 | 614 | 592 | 104,1 |
| Культурні рекреаційні послуги та | 28 | 17 | 15,5 | 11,1 | 6,1 | 9,6 | 15,7 | 15,8 | 26,4 | 94,3 |
| Державні урядові послуги та | 2,4 | 10,5 | 1,9 | 2,1 | 2,1 | 2,3 | 3 | 4,5 | 2,6 | 108,3 |
| Експорт послуг, всього | 3847,5 | 4296,7 | 3992 | 2928 | 3005 | 3453 | 3980 | 4470 | 4441,5 | 115,4 |

Джерело: сформовано за [149, с.46]

У структурі експорту послуг чотири сектори зберігають ключові позиції і формують майже 90% експорту послуг до ЄС, зокрема: транспортні, переробка матеріальних ресурсів, телекомунікаційні, комп'ютерні та інформаційні, ділові послуги. Сектор телекомунікацій, комп'ютерних і інформаційних послуг став найбільш перспективним сектором експорту і протягом 2012-2019 років зростав більш високими темпами, чим загальний експорт до ЄС завдяки комп'ютерним і інформаційним послугам. Іншу частку експорту до ЄС формують послуги,

які пов'язані з фінансовою діяльністю, ремонтом і технічним обслуговуванням, послуги з будівництва, страхування, культурні та рекреаційні, державні й урядові [149, с.40;48]. Як свідчать дані таблиці 2.4 в загальній структурі експортних послуг відбулись зміни, обумовлені впливом пандемії й військовими діями на сході (скоротились обсяги послуг з організації подорожей, транспортні, фінансової діяльності) та структурними трансформаціями економіки.

Так суттєво зросла частка переробки ресурсів (майже у 3 рази) та обсяги телекомунікаційних, комп'ютерних й інформаційних послуг (майже у 3,3 рази). Вказані зміни дозволяють окреслити потенціал для зростання обсягів виробничого аутсорсингу та ІТ-аутсорсингу. В умовах сьогодення країна входить до групи лідерів ІТ-аутсорсингу, що відбивається як на структурі, так і на темпах підвищення обсягу експорту комп'ютерних й інформаційних послуг(рис.2.14-2.15).

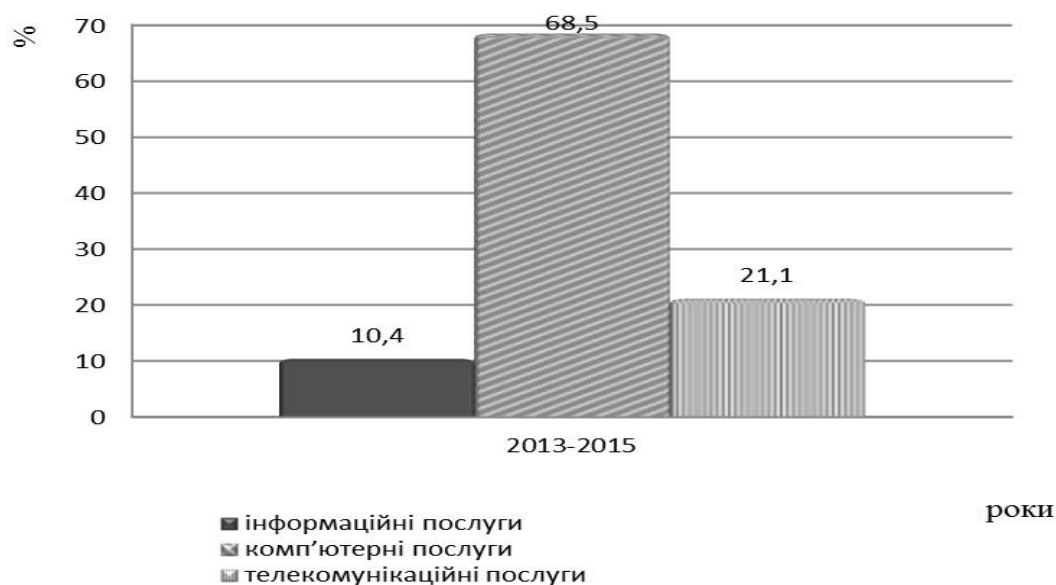


Рис.2.14 Структура експорту послуг у 2013-2015 рр.

Джерело: складено за [149, с.59]

Сумарна частка експорту комп'ютерних і інформаційних послуг за аналізований період зросла у структурі експорту послуг з 11,4% (2012 рік) до 32,6% (2020 рік). В структурі самої групи послуг скоротилась частка телекомунікаційних і суттєво зросла частка комп'ютерних послуг (частка

телекомунікаційних скоротилась з 21,1% (2013-2015) до 8,3% (2017-2019), а комп'ютерні послуги зросли з 68,5% до 75,8%.

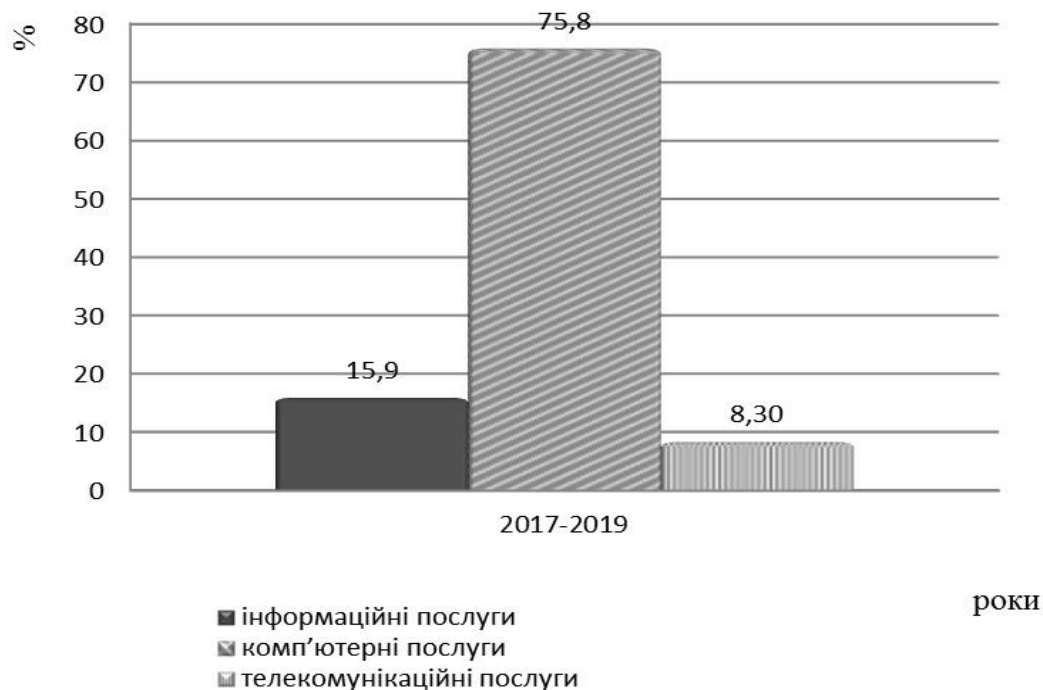


Рис.2.15 Структура експорту послуг у 2017-2019 рр.
Джерело: складено за [149, с.59]

Наявний стан надання експортних послуг може бути покращений в результаті більш повного використання торговельного потенціалу, за умов подальшої гармонізації законодавства з нормативними актами ЄС і при завершенні внутрішніх структурних реформ.

Найбільшими потенціалом для зростання володіє сфера інформаційно-комунікаційних технологій, наразі: галузь формує майже 20% експорту послуг, в ній працюють близько 1600 компаній, які надають ІТ-послуги, ІТ-ринок розширився майже вдвічі і прогресує далі. В той же час, макроекономічний вимір діяльності ІТ-аутсорсерів вказує на певні втрати фіскальних надходжень внаслідок відсутності законодавчого врегулювання аутсорсингової діяльності. Більшість представників сфери ІТ, які працюють на відповідних умовах, зареєстровані як ФОП (третьої групи оподаткування) і відповідно із заробітної плати програмістів відраховується в якості податків

тільки 5%. Така форма оподаткування є конкурентною в порівнянні з іншими країнами, але переваги не отримує національна економіка.

Окрім фіскальних втрат є й інноваційні, адже власних продуктів в сфері ІТ за оцінками експертів, не більше 10%, інвестиції в інновації є низькими на загальнодержавному і галузевому рівні, а інтелектуальні розробки вітчизняних фахівців знаходяться, переважно, у західних замовників. В той же час, аутсорсинг відкриває перспективи для створення нових процесів, технологій, продуктів та отримання більшого розміру доданої вартості і рівня податкових надходжень.

Відсутність офіційних звітних даних стосовно фінансових результатів діяльності підприємств, які користуються послугами аутсорсерів або самі надають аутсорсингові послуги обумовлює потребу використовувати елементи аналізу теорії нечітких множин і проведення експертних опитувань.

При подібній оцінці важливим є обґрунтування критеріїв, які обрані для оцінки ефективності аутсорсингових послуг. Такі критерії мають характеризувати ключові параметри впливу й ефекти аутсорсингової діяльності на результативність діяльності підприємства-замовника або на результативність процесу, який передається на аутсорсинг.

Основними складовими для оцінки ефективності послуг аутсорсингу в діяльності підприємств будемо вважати мінімізацію витрат діяльності підприємства (процесу); оптимізацію бізнес-процесу; зростання ефективності бізнесу; покращення якості процесу; підвищення рівня інноваційності бізнесу.

Для оцінки ефективності аутсорсингу і сукупного впливу визначених складових звернемось до думки товаровиробників, які використовували аутсорсинг в своїй діяльності і здатні експертно оцінити його ефективність. Визначені характеристики будемо оцінювати за результатами експертного опитування, проведеного серед керівників 20 підприємств м. Києва, Київської області, Дніпропетровської області, м. Дніпра, що відрізняються прибутковістю діяльністю і інноваційністю за підсумками 2020 року.

Результати проведення ранжування експертів подані у додатку А (табл. 1). Для оцінювання узгодженості результатів, наданих експертами подано формули 2.1-2.9.

При анкетуванні, в розроблену форму включено питання, які, сприяють отриманню загальної характеристики впливів якісних параметрів аутсорсингу на результативність діяльності. Експерти оцінювали у 5-бальній шкалі вплив на діяльність підприємства й результативність основних складових аутсорсингу, а саме: мінімізації витрат діяльності підприємства (процесу); оптимізації бізнес-процесу; зростання ефективності бізнесу; покращення якості процесу; підвищення рівня інноваційності бізнесу.

Для започаткування аналізу експерти були запрошені визначити ранг запропонованих факторів, які впливають на ефективність залучення аутсорсингу на їх підприємствах (рис.2.16).

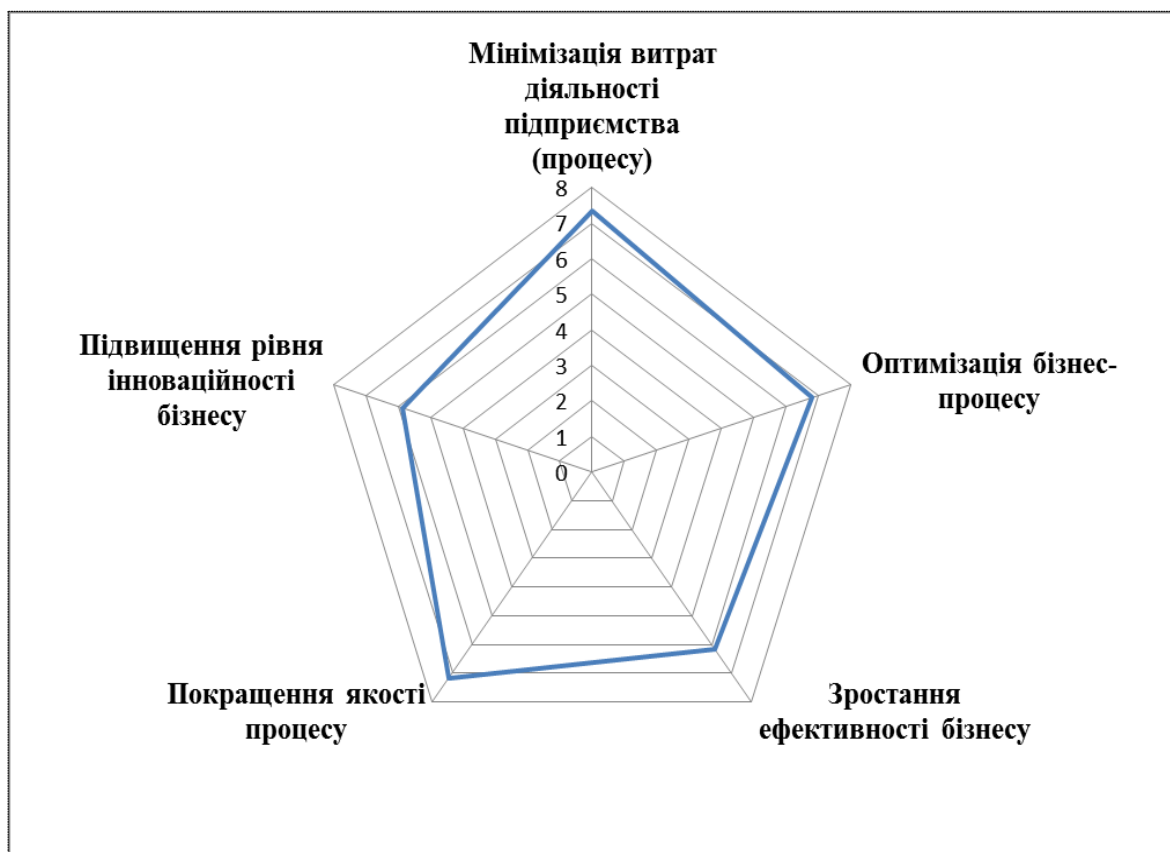


Рис. 2.16 Рангова оцінка складових ефективності аутсорсингу за даними експертного опитування

Джерело: розрахунки автора

Після визначення рангів характеристик ефективності аутсорсингу скористаємось аналітичним апаратом методики оцінки нечітких множин та розмістимо визначені характеристики за зменшенням їх значущості:

$$r_1 \geq r_2 \geq \dots \geq r_n. \quad (2.1)$$

Для визначення значущості i -ї складової використаємо умову Фішберна, для врахування ранжованого ряду факторних ознак (2.1) і оцінки ступеня ентропії невизначеності змінних стосовно об'єкту аналізу:

$$r_i = \frac{2(n-i+1)}{(n+1)n}. \quad (2.2)$$

Узгодженість експертних оцінок врахуємо за допомогою коефіцієнту конкордації (є загальним коефіцієнтом рангової кореляції для групи експертів). Проведемо наступні розрахунки:

- визначимо сумарну оцінку рангів за визначеними характеристиками факторних ознак; результуючу суму за групами експертів $\sum_{i=1}^m x_{ij}$; різницю між результуючою сумою й середнім показником сум рангів (T) із використанням формули:

$$\Delta i = \sum_{j=1}^m x_{ij} - T, \quad (2.3)$$

де n – чисельність характеристик при ранжуванні; m – загальна чисельність експертів; x_{ij} – ранг, який присвоєний j - м екпертом для i - ї складової; T – середнє значення сум рангів, яке визначено за формулою:

$$T = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_{ij}, \quad (2.4)$$

$$\text{або } T = \frac{1}{2} m(n+1). \quad (2.5)$$

- розрахуємо суму квадратів при відхиленні рангів від середніх

показників S :

$$S = \sum_{i=1}^n \left[\sum_{j=1}^m (x_{ij} - T) \right]^2 \quad (2.6)$$

- обчислимо коефіцієнт конкордації (як відношення розрахункового значення S до максимальної суми S_{max}) для сформованої експертної групи й кількості характеристик:

$$W = \frac{S}{S_{max}} \quad (2.7)$$

- розрахуємо показник сумарного квадратичного відхилення за визначеними сумарними рангами відомих альтернатив від T_{cp} (показник середнього значення сумарних рангових альтернатив) при сформованій найкращій узгодженості:

$$S_{max} = \frac{m^2 \cdot (n^3 - n)}{12} \quad (2.8)$$

Діапазон, в якому може змінюватись коефіцієнт конкордації: від 0 до 1. Його наближення до 1, вказує на зростання узгодженості поглядів експертної групи відносно предмету опитування.

Для перевірки гіпотези стосовно значимості розрахованого коефіцієнту конкордації визначається критерій Пірсона (χ^2), за умов врахування числа ступенів свободи ($k = n - 1$). Значення подібного критерію встановлюється з використанням формули:

$$\chi_k^2 = W \cdot m \cdot (n - 1) \quad (2.9)$$

Перевищення критерію над критичним значенням, відповідно до існуючих таблиць з даними критичних значень розподілів за Пірсоном при заданому показнику рівня значущості й числа ступенів свободи показує, що коефіцієнт за ознаками статичної вагомості відмінний від 0, і, результати експертної оцінки можна прийняти за узгоджені.

Для узагальнення результатів експертних оцінок використаємо функцію бажаності Е. Харінгтона, що надає можливість перетворювати нечітко визначені фактори й характерні ознаки параметрів у практичну шкалу оцінювання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика інтервалу шкали для оцінки ефективності послуг аутсорсингу

| діапазон | межі інтервалу відповідно до шкали |
|-------------|------------------------------------|
| дуже добре | 4,01 – 5,0 |
| добре | 3,16 – 4,0 |
| задовільно | 1,86 – 3,15 |
| погано | 1,01 - 1,85 |
| дуже погано | 0 – 1,0 |

Джерело: [154, с. 36-39].

Оцінка складових аутсорсингової діяльності, отримана в бальному вимірі може інтерпретуватися в інтервалах «шкали бажаності»: від 1 («дуже погано» (0,2 – 0) за визначенням Е. Харрінгтона) до 5 («дуже добре» (1–0,8) за інтервальною шкалою Е. Харрінгтона). Стандартні інтервали можна привести до п'ятибальної шкали за допомогою множення отриманого числа на 5.

Результати визначення узгодженості експертної думки наведено в табл.2.7. За розрахунками коефіцієнт конкордації склав 0,49, що вказує на узгодженість оціночних суджень експертів (значення є відмінним від 0).

Після ранжування запропонованих до експертної оцінки складових розташуємо їх за рівнем зниження значущості (табл.2.8) та розрахуємо вагомість характеристик згідно формули (2.2). Гіпотезу щодо значимості коефіцієнта перевіряємо за критерієм Пірсона (χ^2) з огляду на наявне число ступенів свободи $k = n-1$. Критерій визначаємо за (2.9):

$$\chi_{розр.}^2 = 0,49 * 20 (5-1) = 39,2$$

Встановимо критичне значення показника за допомогою стандартних таблиць відповідних значень розподілу Пірсона за 5-відсотковим рівнем значущості й 4 ступеню свободи ($k=n-1=4$):

$$\chi_k^2 = 9,48$$

Таблиця 2.7

Оцінка узгодженості експертних висновків щодо вагомості характеристик оцінки ефективності послуг аутсорсингу

| Характеристика | сума рангів | відхилення від середнього | квадрат відхилень |
|---|--------------|---------------------------|-------------------|
| 1. Мінімізація витрат діяльності підприємства (процесу) | 32,00 | -28,00 | 784 |
| 2. Оптимізація бізнес-процесу | 46,00 | -14,00 | 196 |
| 3. Зростання ефективності бізнесу | 64,00 | 4,00 | 16 |
| 4. Підвищення рівня інноваційності бізнесу | 68,00 | 8,00 | 64 |
| 5. Покращення якості процесу | 90,00 | 30,00 | 900 |
| <i>Середній ранг</i> | <i>60,00</i> | | |
| <i>Сума квадратів відхилень</i> | | | <i>1960</i> |
| <i>Максимальне значення суми квадратів відхилень</i> | | | <i>4000</i> |
| <i>Коефіцієнт конкордації</i> | | | <i>0,49</i> |

Джерело: розрахунки автора

Отримане розрахункове значення показника є вищим за табличне, що вказує на узгодженість експертних думок.

Для оцінки характеристик ефективності аутсорсингу й формування результуючого показника (У) будемо використовувати адаптовану 5-ти бальну шкалу, а результати експертних оцінювань приведемо до усереднених значень після опрацювання анкет за допомогою редактора Microsoft Office Excel.

Таблиця 2.8

Значення вагомості характеристик ефективності аутсорсингу (за результатами експертного опитування)

| Складова ефективності аутсорсингу | Ранг, присуджений експертами | Визначена вагомість характеристик |
|--|------------------------------|-----------------------------------|
| Мінімізація витрат діяльності підприємства (процесу) | 1 | 0,333 |
| Оптимізація бізнес-процесу | 2 | 0,267 |
| Зростання ефективності бізнесу | 3 | 0,200 |
| Підвищення рівня інноваційності бізнесу | 4 | 0,133 |
| Покращення якості процесу | 5 | 0,067 |

Джерело: розрахунки автора.

Отриманий результат (Додаток Б, таблиця 2) бальної оцінки ефективності аутсорсингу склав 3,94, що за шкалою відповідає рівню «добре». Маємо можливість охарактеризувати складові ефективності аутсорсингу, які отримали найбільшу вагу в оцінюванні експертів.

Відтак експерти, які представляють підприємства, що в своїй діяльності використовували послуги аутсорсерів оцінили результат застосування даної бізнес-технології на позитивному рівні. Експерти визнали найсуттєвішим фактором мінімізацію витрат діяльності (значення характеристики з урахуванням ваги 1,38), високою стала й оцінка можливостей оптимізації бізнес-процесу (0,99) та зростання ефективності бізнесу внаслідок залучення аутсорсингу (0,81), менше значення експерти відводять підвищенню рівня інноваційності бізнесу (0,5) та покращенню якості процесу (0,26).

Оцінка ефективності послуг аутсорсингу за даними експертного опитування вказує на наявність певного потенціалу для покращення даної бізнес-технології в частині рівня інноваційності бізнесу та якості самого процесу.

Результати експертного аналізу вказують на в цілому високу оцінку послуг аутсорсингових виконавців та дозволяють обґрунтувати шляхи підвищення ефективності аутсорсингової діяльності. Для формування інтегральної оцінки ефективності послуг аутсорсингу врахуємо результати проведеного ранжування та експертне оцінювання з визначенням відповідних змінних. Структурна схема формування представлена на рис. 2.17.

Для формування показника рівня ефективності аутсорсингу приймемо змінні. В нашій моделі змінними є:

X_1 – мінімізація витрат діяльності підприємства (процесу);

X_2 – оптимізація бізнес-процесу;

X_3 – зростання ефективності бізнесу;

X_4 – підвищення рівня інноваційності бізнесу;

X_5 – покращення якості процесу.

При включенні наведених змінних до моделі врахуємо той факт, що їм властива одновекторна спрямованість відносно складових оцінки ефективності аутсорсингу. Свідченням зростання ефективності послуг аутсорсингу є більш високі оцінки експертів за ранжованими складовими: мінімізація витрат діяльності підприємства (процесу); оптимізація бізнес-процесу; зростання ефективності бізнесу; покращення якості процесу; підвищення рівня інноваційності бізнесу.

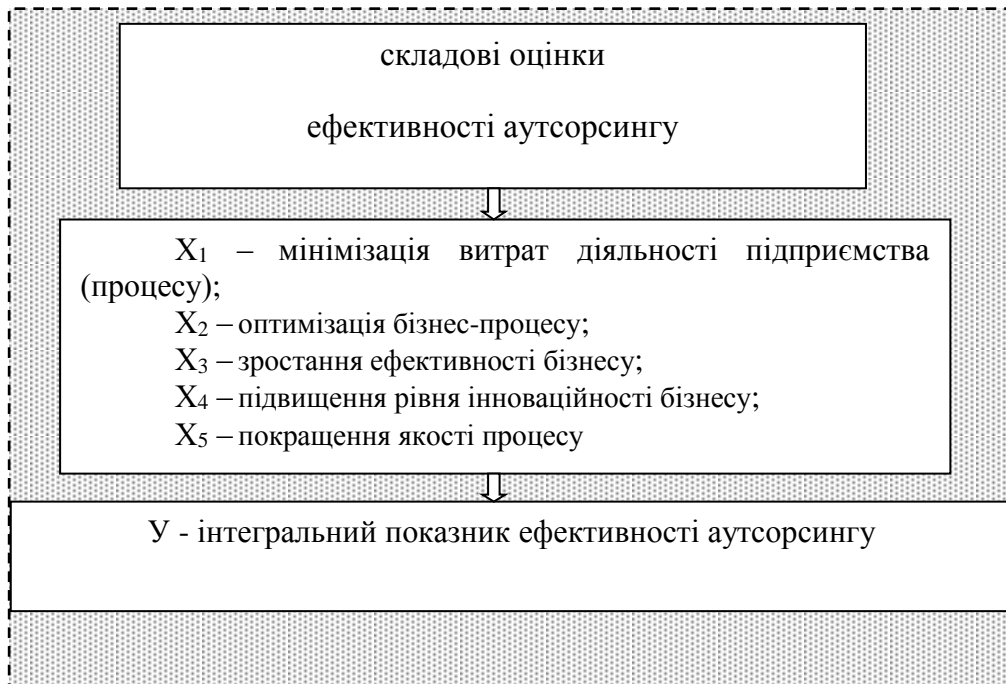


Рис. 2.17. Структурна схема формування інтегрального показника оцінки ефективності послуг аутсорсингу

Джерело: власна розробка.

Параметри визначеної залежності знайдено за допомогою методу найменших квадратів. Для наведених обчислень було використано можливості пакету «Аналіз даних» електронних таблиць Microsoft Excel. Застосування надбудови «Аналіз даних» (Додаток Д) дозволило отримати лінійну модель виду:

$$Y = 0,143 \cdot X_1 + 0,068 \cdot X_2 + 0,389 \cdot X_3 + 0,687 \cdot X_4 + 0,473 \cdot X_5,$$

Для перевірки отриманої моделі на адекватність даним визначимо коефіцієнт детермінації за формулою:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \tilde{y}_i)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} \quad (2.10)$$

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,995$, доводить, що зміни Y на 100% залежать від динаміки наявних факторів X . Перевірка отриманої моделі на адекватність даним з використанням критерію Фішера вимагає порівняння розрахункового значення показника з критичним. Розрахунковий показник знайдемо з використанням формули:

$$F_{\text{розра.}} = F_{(m, n-m-1)} = \frac{(n-m-1) \cdot \sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{m \cdot \sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2} \quad (2.11)$$

Розрахункове значення $F_{\text{розра.}} = 531,28$ – при цьому за таблицями $F_{\text{крит}} = F(0,05; k_1; k_2) = 2,901$, де $k_1 = m$; $k_2 = n-m$. Оскільки $F_{\text{розра.}} > F_{\text{крит}}$, то з ймовірністю 95% можна вважати, що отримана модель адекватна даним і може використовуватись для оцінки ефективності аутсорсингу.

За побудованою моделлю проведемо обчислення економічних показників (табл. 2.9), розрахуємо коефіцієнт рангової кореляції Спірмена та перевіримо його значущість за критерієм Стюдента (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Статистичні показники експертної оцінки ефективності аутсорсингу

| Показники | X ₁ | X ₂ | X ₃ | X ₄ | X ₅ |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Середнє | 4,150 | 3,700 | 4,050 | 3,900 | 3,750 |
| Середнє квадратичне відхилення | 0,726 | 0,640 | 0,589 | 0,768 | 0,536 |

Джерело: розрахунки автора

Парні коефіцієнти кореляції між кожним з факторів оцінки ефективності послуг аутсорсингу свідчать про суттєвий зв'язок між ними. Проведений процес моделювання показника рівня ефективності аутсорсингу виявив

прямий зв'язок між його значенням й оцінками експертів за визначеними складовими. Найбільший вплив на ефективність реалізації послуг аутсорсерів, з огляду на отримані оцінки та критичне значення критерію має такий фактор, як мінімізація витрат підприємства.

Таблиця 2.10

Коефіцієнти рангової кореляції Спірмена

| Показник | Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена | t - статистика Стьюдента |
|--|--|--------------------------|
| Мінімізація витрат діяльності підприємства (процесу) | 0,462 | 2,212578 |
| Оптимізація бізнес-процесу | 0,263 | 1,157275 |
| Зростання ефективності бізнесу | 0,232 | 1,009961 |
| Покращення якості процесу | 0,450 | 2,135642 |
| Підвищення рівня інноваційності бізнесу | 0,304 | 1,352657 |
| $t_{\text{крит}}=$ | 2,100922 | |

Джерело: розрахунки автора

Результати розрахунків дозволили встановити: підвищення оцінки експертів стосовно впливу фактору мінімізації витрат діяльності підприємства на 1 бал, забезпечує зростання змодельованого показника ефективності аутсорсингу на 0,143; збільшення бальної оцінки оптимізації бізнес-процесу на 1 бал підвищує рівень ефективності аутсорсингу на 0,068; покращення оцінки зростання ефективності бізнесу на 1 бал забезпечує зростання загального показника на 0,389.

Збільшення оцінки покращення якості процесу підвищує інтегральну оцінку ефективності аутсорсингу підприємства на 0,687; підвищення оцінки експертів щодо рівня інноваційності бізнесу на 1 бал підвищує інтегральний показник рівня ефективності аутсорсингу підприємства на 0,473.

2.3 Оцінка інституціонального забезпечення аутсорсингу

Аутсорсинг як організаційна інновація є ефективним засобом їх поширення і зростання інноваційної активності, елементом інтеграції. Організаційна інновація змінює традиційні бізнес-моделі і забезпечує системну інтеграцію цілей фірми і бізнес-процесів із тенденціями змін зовнішнього середовища, цифровізацією економіки, галузевими зрушеннями. Подібна новація обумовлена потребами потенційних споживачів, комерціалізацією новітніх технологій, змінами в умовах конкуренції. В сучасних мережеских умовах ведення бізнесу додатковим чинником сприяння поширенню нових бізнес-моделей став розвиток платформних бізнес-моделей, які дозволяють поєднувати більшу кількість груп продуктів і збільшувати прибутки усіх учасників; поєднувати споживачів і виробників, прискорювати обмін, створювати нові ринки, розширюватися бізнесу.

Розвиток й ефективність використання такої організаційної інновації, як аутсорсинг в інституціональному контексті детермінований еволюційними й інституціональними обмеженнями. Еволюційний вектор розвитку і відповідну перспективну траєкторію для аутсорсингової діяльності визначають такі детермінанти як розвиток глобальної економіки; зміни у розвитку аутсорсингових стратегій; політична й соціальна ситуація в національній економіці; онтологія фіскальної системи; формат змін й особливості взаємодії між владою та суб'єктами економіки; розвиток мережеских взаємодій; інноваційність та розвиток бізнес-орієнтованих стратегій.

На національний сегмент ринку аутсорсингових послуг впливають такі еволюційні детермінанти, як розширення ринку аутсорсингу, зростання вартості утримання офісів і організацію їх роботи, зростання попиту на висококваліфікованих і «нішевих» фахівців, перспективи міжнародної співпраці й необхідність відкриття мережі представництв за кордоном, процеси диверсифікації ризиків та поступова трансформація бізнес-систем,

повільна активізація й модернізаційні зміни ринку освіти, розвиток й сегментація ринку стартапів, формування спеціалізованої інфраструктури. Вказані еволюційні елементи формують перспективну інституціональну траєкторію і є передумовою для розвитку аутсорсингу в національній економіці.

В той же час, сформувались специфічні еволюційні особливості розвитку національного господарства, які переважно продукуються базисними інститутами економіки й обмежують розвиток аутсорсингу як організаційної інновації. До подібних еволюційних обмежень розвитку можемо віднести низьку конкурентоспроможність значного сегменту товаровиробників, недостатність джерел і обсягів фінансування, проблеми ринку праці й відтік значної частки висококваліфікованих фахівців за кордон, мовні, ментальні і культурні чинники, які обмежують діяльність українських фахівців на глобальному ринку, нестабільність національної грошової одиниці й курсу валют, військові дії на Сході України, інерційність управлінських кадрів й бюрократизація. Специфічними для аутсорсингу еволюційними особливостями можна визнати: не високу платоспроможність та ймовірність банкрутства фірм-замовників, вартість послуг аутсорсерів і їх валютна вартість, низький рівень довіри в бізнес-середовищі й недовіра фірм до державних замовлень.

Синергетичне поєднання інституціональних і еволюційних обмежень детермінують розвиток певного економічного явища або процесу. Непрямим свідченням впливу інституціонального й онтологічного чинника на розвиток й ефективність аутсорсингу в національній економіці є значення та динаміка інтегральних індексів, які визначаються за складовими і характеристиками дії формальних норм й розвитку процесів в національній економіці. Враховуючи вищенаведену аргументацію стосовно інноваційного характеру аутсорсингу, розглянемо пов'язані з його розвитком інноваційні індекси, визначені світовим банком, європейським табло та провідними агентствами з рейтингування глобального розвитку.

Вплив інституціональних чинників на розвиток організаційної інновації – аутсорсингу за ключовими складовими інноваційних рейтингів, вказує на неефективність регулюючих впливів і відсутність суттєвих проривів у розвитку інноваційної діяльності, як зі сторони держави, так і бізнесу.

Серед інноваційних переваг національної економіки зазвичай вказують людський капітал та систему вищої освіти, фундаментальні знання й результативність наукових досліджень. В той же час необхідно відмітити неефективність державних інституцій, несприятливе для інноваційного бізнесу економічне середовище, фінансову систему. Міжнародна оцінка інноваційних індикаторів вказує на зниження результативності інноваційних процесів за 2019–2020 рр. за двома індексами (Індекс інновацій Bloomberg. Глобальний індекс конкурентоспроможності), певне покращення за Глобальним інноваційним індексом та незмінність показників за Європейським інноваційним табло [141, с.4-5].

Складові глобального інноваційного індексу України вказують на те, що зростанню інноваційної активності перешкоджають низькі обсяги витрат на фундаментальні дослідження й розробки, непривабливість наукової сфери для молодих фахівців, скорочення чисельності дослідників і наукових установ, нерозвинутість інноваційної інфраструктури, обмеженість або відсутність інструментів інституціонального забезпечення та фінансової підтримки для товаровиробників-інноваторів, незахищеність інтелектуальної власності, невисока патентна активність, низькотехнологічний експорт.

Так за підсумками 2020 року за значенням глобального інноваційного індексу (45 місце) національна економіка піднялась на дві позиції. Найбільш привабливими інноваційними складовими залишились людський капітал (39) та «знаннева» й технологічна результативність (25) (рис. 2.18). Найгіршу оцінку отримали такі чинники, як розвиток ринків (99), інфраструктура (94), складність ведення бізнесу(54), інституції (53).

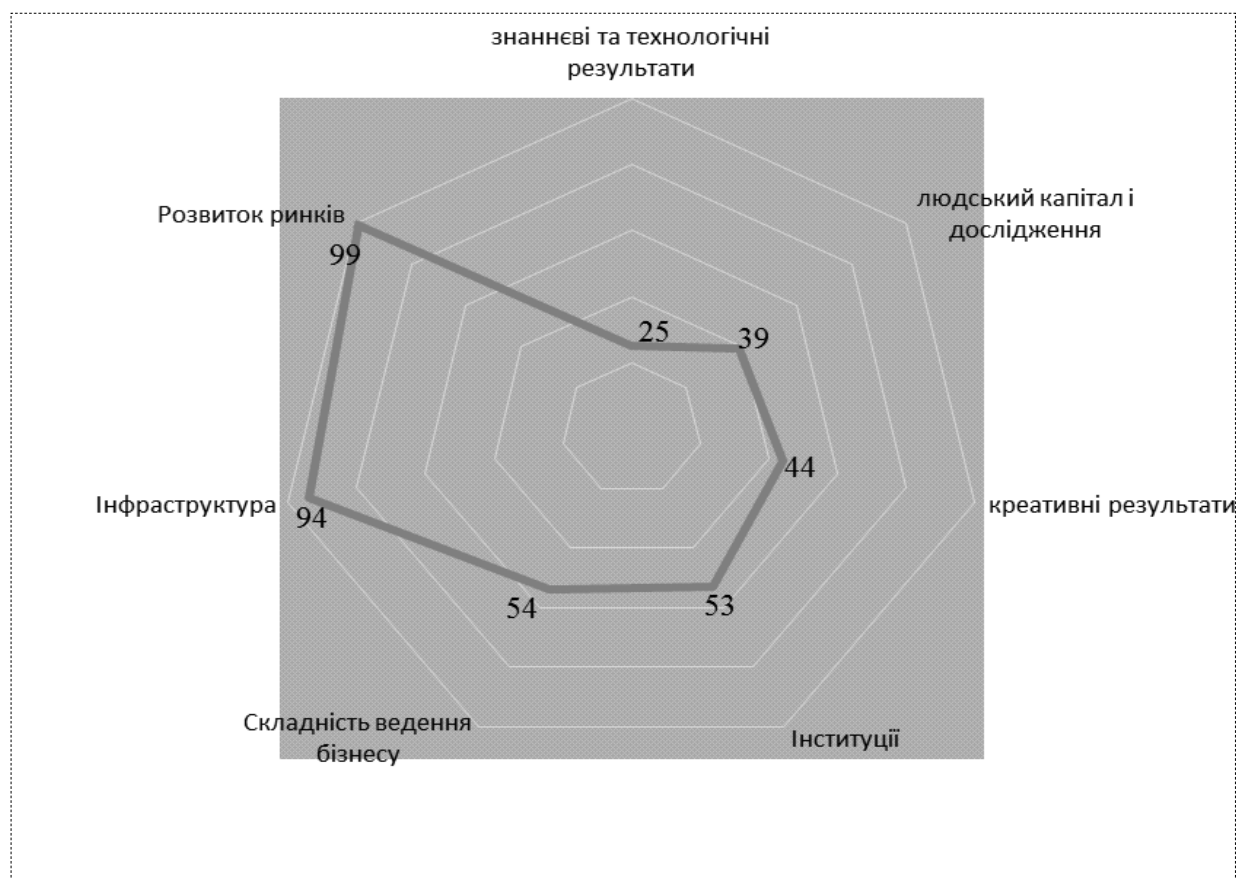


Рис. 2.18 Складові глобального інноваційного індексу України, 2020 рік

Джерело: побудовано за [141, с.6]

Деталізація складових інноваційного бізнесу дозволила виділити такі інноваційні можливості (сильні сторони), як співпраця ЗВО і промисловості у сфері досліджень, зростання частки експорту ІКТ. До проблемних чинників віднесено незначну частку випускників сфери науки й інжинірингу, частки експорту «креативних» товарів [141, с.5-6].

Розрахунок індексу інноваційного розвитку агенцією Bloomberg у 2020 р. засвідчив 56 місце національної економіки серед 60 країн (46 місце було у 2018 р., 53 у 2019 р.). Зниження показників інноваційності викликане погіршенням оцінок за такими складовими, як інтенсивність наукових досліджень, концентрація науковців і дослідників, ефективність вищої освіти показники патентної активності (рис. 2.19). Певне покращення інноваційної активності пов'язують із зростанням продуктивності й частки інноваційних підприємств, зростанням частки доданої вартості. За вибіркою із 132 країн формується інтегральне значення глобального індексу

конкурентоспроможності талантів. Відповідно до його оприлюднених показників національна економіка посіла 66 місце (погіршення стану порівняно з попередніми роками).

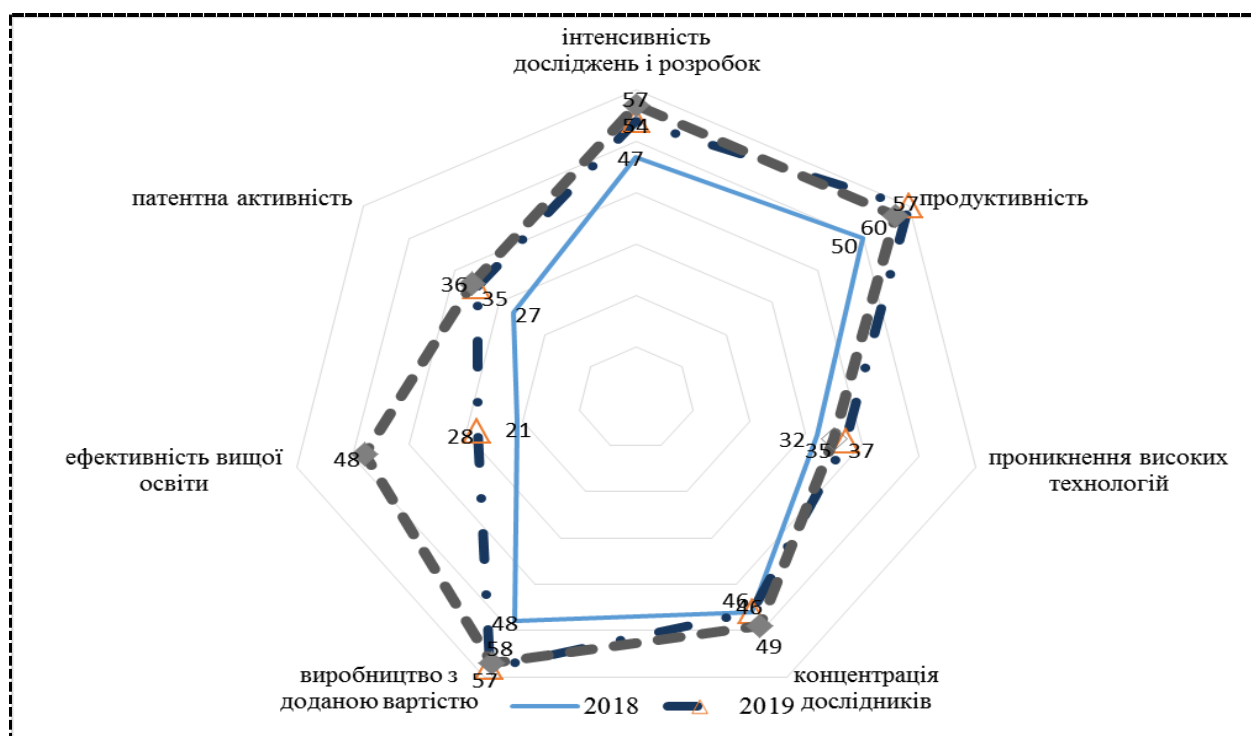


Рис. 2.19 Складові інноваційного індексу України (Bloomberg), 2018-2020 роки

Джерело: побудовано за [141, с.7]

Погіршення показника обумовили такі складові, як здатність утримувати таланти і виробничі навички працівників (рис. 2.20). Нестабільністю відзначається така складова індексу, як «глобальні знання» (за 2020 р. зниження на 9 позицій). Подібну динаміку пов'язують із скороченням експорту товарів, які мають високу додану вартість, зменшенням чисельності наукових кадрів.

Компаративний аналіз інноваційної спроможності європейських країн забезпечують розрахунки європейського інноваційного табло, де у 2020 році нашу економіку віднесено до країн - «повільних інноваторів» або аутсайдерів. Найслабшими характеристиками для національної економіки визнано фінансове забезпечення інноваційного розвитку та державну підтримку, привабливість й продуктивність дослідницької системи, наявні інтелектуальні активи (рис. 2.21).

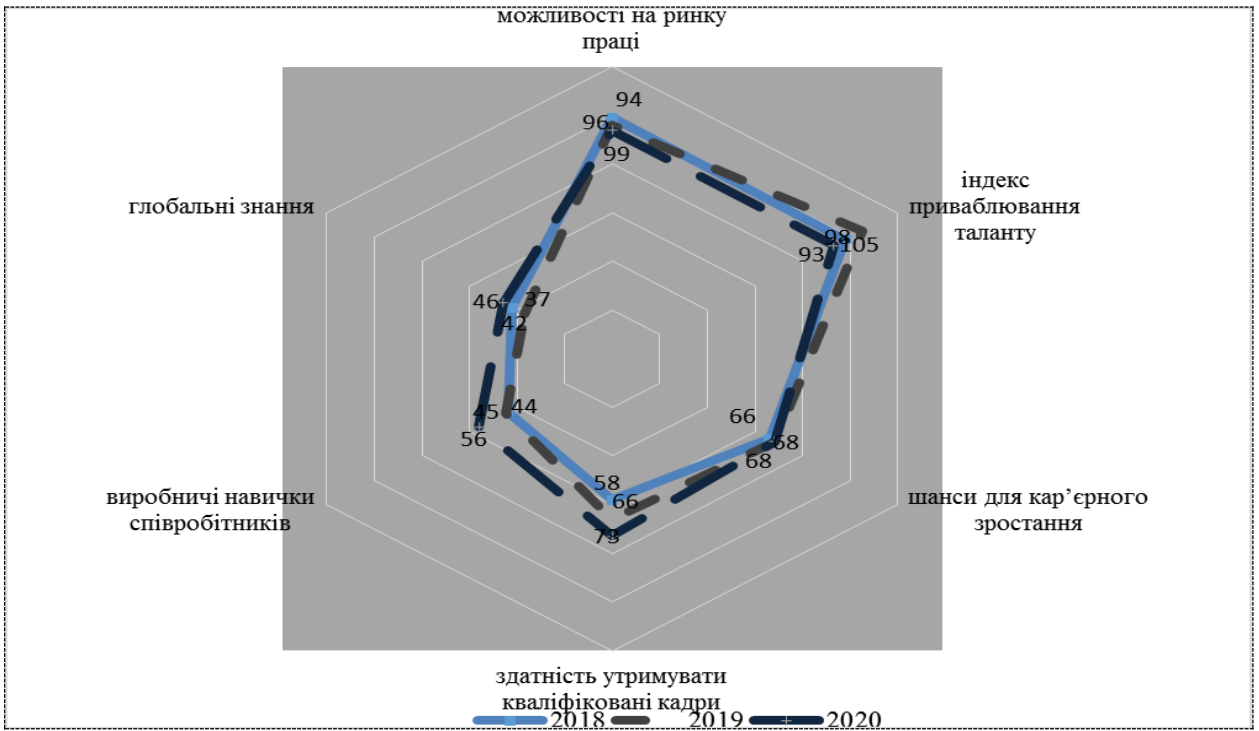


Рис. 2.20 Складові індексу конкурентоспроможності талантів (ГІКТ), 2018-2020 роки

Джерело: побудовано за [141, с.8]

Перспективність національних господарських механізмів щодо їх спроможності впроваджувати й використовувати передові (проривні) технології відбиває Індекс «готовності».

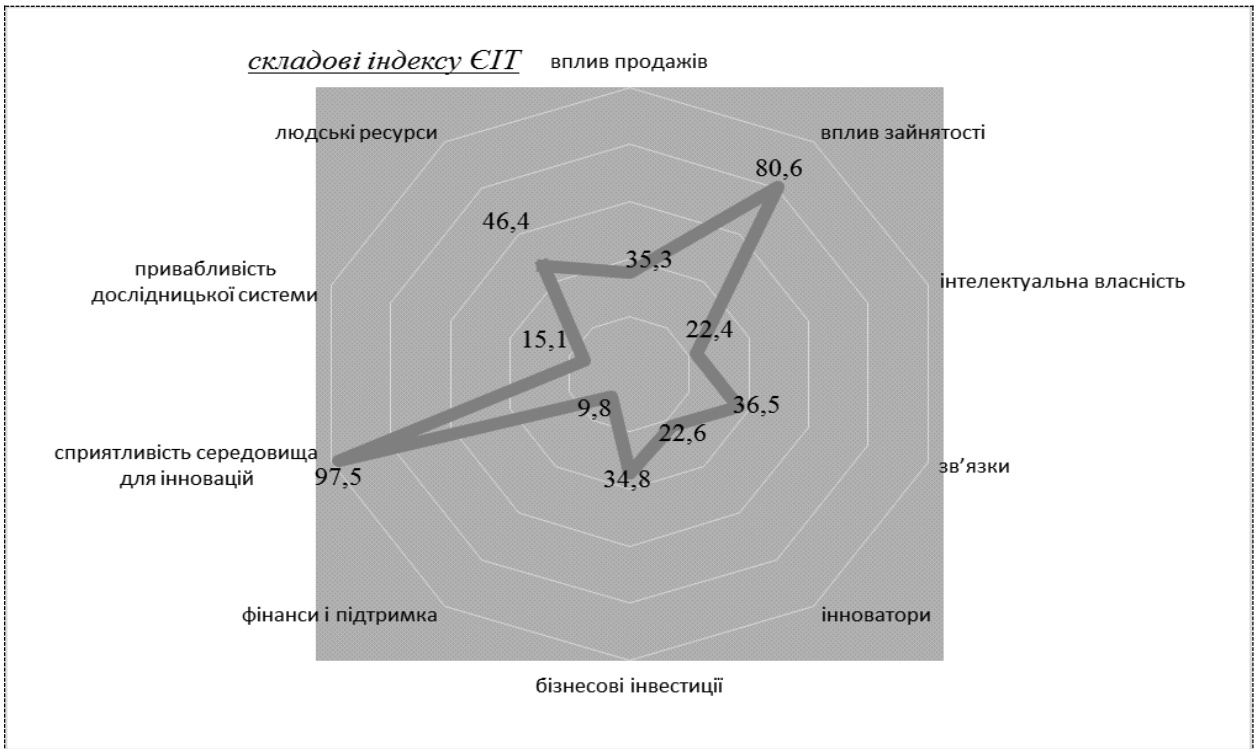


Рис. 2.21 Показники Європейського інноваційного табло, 2020 рік

Джерело: побудовано за [141, с.10]

Відповідно до названого індексу наша економіка має низькі значення за рівнем розвитку інноваційної інфраструктури та доступністю кредитних ресурсів для приватних фірм [141, с.10].

Узагальнення результатів компаративного аналізу дозволяє виділити такі проблеми інституціонального забезпечення розвитку аутсорсингу в національній економіці: неефективність державних інституцій й регуляторної політики, несприятливе економічне середовище (формується базисними інститутами економіки й обумовлює складність ведення бізнесу), нерозвинутість інноваційної інфраструктури, обмеженість або відсутність інструментів інституціонального забезпечення та фінансової підтримки для товаровиробників-інноваторів, незахищеність інтелектуальної власності, невисока патентна активність.

Еволюційними обмеженнями розвитку залишаються: низькі обсяги фінансування фундаментальних досліджень і розробок, непривабливість науки для молодих фахівців, скорочення кількості дослідників і наукових установ, низькотехнологічний експорт.

В національній економіці інституціональне забезпечення аутсорсингу регламентоване різними правовими актами і не вирізняється системністю. Перші спроби інституціоналізації аутсорсингової діяльності відносяться до банківської сфери і регламентовані відповідною Постановою Правління НБУ (2004 рік), де аутсорсинг пов'язується з виконанням внутрішніх функцій і робіт із залученням зовнішньої незалежної сторони на договірних засадах. Аутсорсинг в даному аспекті використовується як чинник оптимізації витрат та процесів у банківській сфері [116].

На термінологічному рівні аутсорсинг визначається Національним класифікатором України (Класифікація видів економічної діяльності, розділ 4), в якості угоди, відповідно до якої замовник надає доручення підряднику-аутсорсеру виконати визначені завдання (частковий або повний виробничий процес, надання послуги з підбору персоналу, виконання допоміжних функцій [97].

Інструменти реалізації, правова природа аутсорсингових відносин і правові засади договору аутсорсингу в Україні фактично не знайшли законодавчого закріплення, а правова сутність аутсорсингу досі дискутується фахівцями юридичних і економічних сфер [112, с. 20-21; 152, с. 112].

Договір аутсорсингу може бути визначений як різновид господарського договору, оскільки укладається економічними суб'єктами - юридичними особами; є двостороннім з визначеними умовами стосовно предмету укладання. В той же час, договір аутсорсингу, детально не визначений у системі господарського й цивільного права, окрім виокремлення процесу надання послуг як різновиду господарської діяльності та загального визначення договору щодо надання послуг як певної цивільно-правової категорії [160].

Діючим законодавством із регулювання взаємовідносин в сфері організації бухгалтерських процедур регламентовано, що суб'єкт економічної діяльності має право самостійно обрати форми ведення бухгалтерського обліку, зокрема, підприємствам дозволено передавання ведення обліку стороннім організаціям на підставі укладених угод, де визначені правовідносини з фірмою, яка надає аутсорсингові послуги у межах договору з надання облікових послуг (на відміну від необхідності укладання трудового договору зі штатним бухгалтером [118]).

В Україні суттєво збільшилась кількість підприємств малого й середнього бізнесу, що отримують послуги бухгалтерського аутсорсингу, на відміну від попередньої практики, коли бухгалтерський аутсорсинг використовували представництва іноземних компаній [27, с. 116]. Зазначене обумовлене зростанням конкуренції, потребою у підвищенні ефективності й мінімізації витрат в умовах доволі жорсткого податкового адміністрування, що ускладнює звітність і характеризується доволі високими штрафними санкціями за порушення.

В обліковому аутсорсингу, як і в інших напрямках аутсорсингової діяльності значною проблемою залишається законодавче врегулювання

відносин. При договорному характері аутсорсингу й аутстафінгу законодавство не містить спеціальні норми для їх регламентування. Обліковий аутсорсинг передбачає надання послуги і відповідний договір на аутсорсинг підпадає під регулювання статей цивільного кодексу [160], а відповідальність за якість послуги покладається на аутсорсингову фірму.

Відтак договір з надання аутсорсингових послуг або договір аутсорсингу потребує конкретного правового регламентування в якості господарського договору з надання аутсорсингових послуг, що сприятиме розвитку аутсорсингової діяльності в національному господарстві.

Реалізація аутсорсингових відносин відбувається в межах виконання завдань підрядником (частини виробничого процесу або весь виробничий процес; надання послуг з підбору персоналу; окремі допоміжні функції), до таких доручень можуть бути віднесені й ті, що не передбачають виконання завдань на ринкових умовах. Але за своєю онтологічною природою аутсорсинг визначився як інноваційний інструмент, який сприяє досягненню підприємством-замовником конкурентних переваг. В даному контексті договірні умови аутсорсингу мають відрізнятися від договорів підряду або надання послуг і сторони угод не є за своїм сутнісним трактуванням підрядником (провайдером) і замовником, вони є скоріш аутсорсером та замовником, адже предметом подібного договору виступають передані на виконання види економічної діяльності (функції, бізнес-процеси), які до їх передавання були «внутрішніми» [128, с.114].

Внаслідок законодавчого невизначення виникають проблеми з ідентифікацією відносин аутсорсингу і їх віднесення до певних видів економічної діяльності(рис.2.22).

Так повний аутсорсинг виробничого процесу може відносити замовника до конкретної сфери діяльності (наприклад секція А «Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство»), а аутсорсер класифікується, як виробнича одиниця, яка виробляє продукцію подібну замовнику (секція А) за власний кошт.

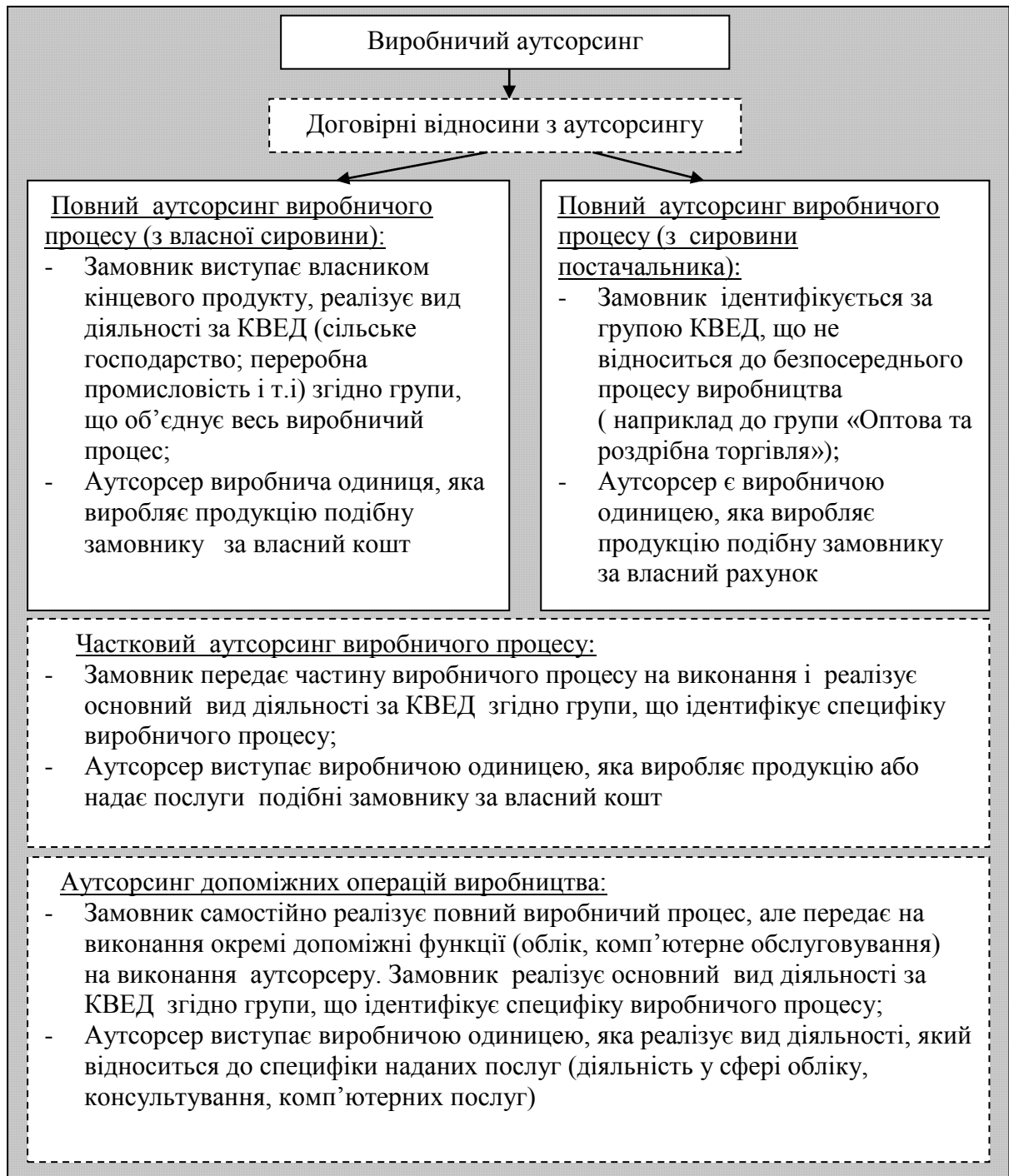


Рис.2.22 Інституціональні засади реалізації виробничого аутсорсингу

Джерело: узагальнено за [128, с.115]

За умов, якщо виконується виробничий процес із сировини іншого постачальника, то замовник може ідентифікуватись за групою «Оптова та роздрібна торгівля», аутсорсер – як виробнича одиниця, що виробляє товари подібні замовнику за власний рахунок.

В національній економіці більша частка аутсорсингових операцій здійснюється у сфері надання послуг: облікових, юридичних, управління кадрами та їх підбір, юридичне обслуговування, обслуговування інформаційних систем і зберігання даних.

Аутсорсингу надання послуг також властиві проблеми з ідентифікацією відносин та їх віднесення до певних видів економічної діяльності. Так в сфері надання послуг замовник передає всі послуги або їх частину на виконання аутсорсеру і класифікується за видом економічної діяльності як виконавець повного спектру послуг (рис.2.23), а виконавець – тільки в частині наданих послуг.

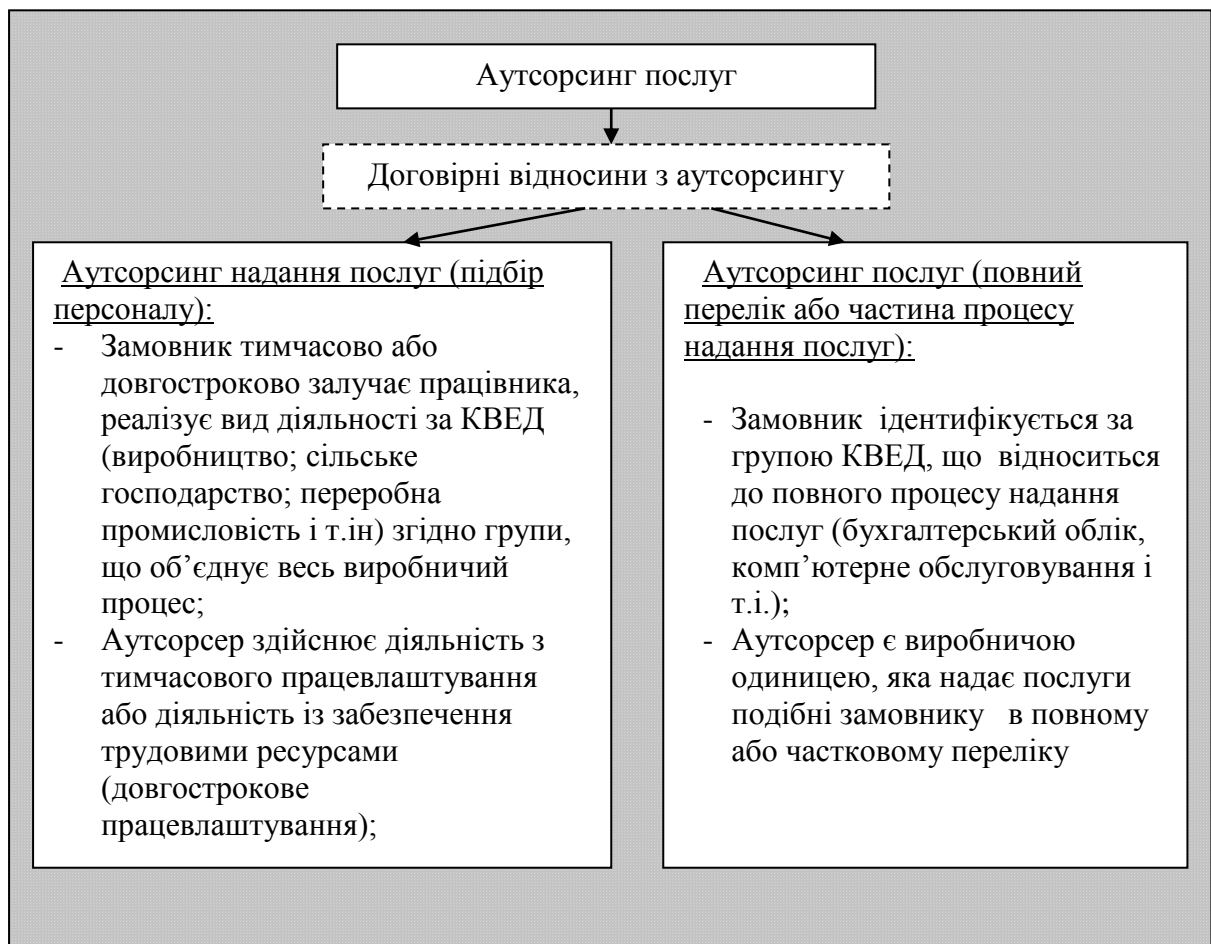


Рис.2.23 Інституціональні засади реалізації аутсорсингу послуг

Джерело: узагальнено за [128, с.116]

При передаванні аутсорсеру відповідальності за виконання всього переліку послуг обидва суб'єкти договірних відносин відносяться до видів діяльності, що включають всі надані послуги.

Аутсорсинг, пов'язаний з підбором кадрів для замовника подібної послуги при довгостроковому і тимчасовому залученні працівників не змінює групу економічної діяльності для основної компанії, але для підрядника-аутсорсера таким видом постає діяльність з тимчасового працевлаштування або діяльність із забезпечення трудовими ресурсами.

Розглянуті інституціональні засади реалізації виробничого аутсорсингу й аутсорсингу послуг доводять переваги аутсорсингу в частині оптимізації податкових зобов'язань та економії фонду заробітної плати. Подібний формат трудових відносин обумовлює скорочення штатних робітників, що зменшує фонд оплати праці, нарахування на нього (соціальний внесок), відрахування з доходів (податки з доходу фізичної особи, військовий збір). Окрім того, мінімізуються трудові зобов'язання і ризики роботодавця, він не несе відповідальність за можливі виробничі травми, формування соціального пакету; частково спрощується ведення бухгалтерського обліку; не виникають додаткові підстави для проведення перевірок (наприклад, з боку Держпраці).

Відтак, навіть в напівсформованому інституціональному середовищі аутсорсинг виступає не тільки інноваційним інструментом організації діяльності й мінімізації витрат, але й дозволяє оптимізувати податкове навантаження й спрощує облік, мінімізує трудові ризики й зобов'язання роботодавця, не надає додаткових підстав для перевірок органами контролю й фіскалу.

В даному аспекті, важливим є також те, що аутсорсинг має переваги над аутстафінгом, адже аутсорсинг передбачає виконання робіт й надання послуг, ведення певного бізнес-процесу, внаслідок чого передається або отримується кінцевий результат діяльності, а аутстафінг передбачає тільки надання співробітників замовнику на певний термін для виконання робіт. Перший тип договірних відносин передбачає винагороду і оплату за фактом

виконання робіт або надання послуг, а їх грошовий розмір замовник може трактувати як витрати і включити до податкового кредиту. Важливим чинником є й те, що аутсорсер несе відповідальність і відповідає за надані послуги і виконані роботи в частині їх якості, строків згідно умов договору.

Загальновідомим фактом є те, що формування й функціонування інституцій та формальних норм обумовлене розвитком політичного устрою, взаємодіями різних груп і факторів впливу. За умов нестабільних базових формальних інституцій та інститутів, які обумовлені великою чисельністю змін й доповнень до діючих законодавчих норм, що регламентують господарські процеси, інституціональне регулювання економічної динаміки є неефективним. Результати проведеного аналізу інституціонального забезпечення аутсорсингу вказують на те, що до базових законодавчих норм, які регламентують аутсорсинг постійно вносяться численні доповнення, зміни й поправки протягом майже всього періоду чинності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Зміни формальних норм, які регламентують аутсорсинг

| Нормативно-правовий акт | Зміни і доповнення в нормативно-правових актах | | | | | | | | | | | |
|--|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Національний класифікатор України "Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010" (чинну редакцію введено в дію у 2010 р.) | + | | + | | | | | | | | + | |
| Цивільний кодекс України (чинну редакцію введено в дію у 2004 р.) | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Закон "Про зайнятість населення" (чинну редакцію введено в дію у 2013 р.) | | | | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Господарський кодекс України (чинну редакцію введено в дію у 2004 р.) | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |

Джерело: власні узагальнення автора на основі оприлюдненої нормативної бази

Як переконує практика імпортування ефективних господарських інституцій й інститутів, подібна нестабільність діючих норм, знижує потенціал і

ефективність інституціонального проектування, навіть, якщо подібні зміни не торкаються безпосередньо аутсорсингу. Нестабільність інституціональної «матриці» в національній економіці та наявний механізм прийняття формальних норм позбавляють дії вбудованих інструментів обмежень, стримувань та противаг, а значить не забезпечується стабілізація (рутинізація) ефективних імпульсів.

Для формування інституціонального середовища розвитку аутсорсингу в національній економіці важливим вбачаємо реалізацію заходів, спрямованих на забезпечення відповідних інституціональних умов (рис 2.24), зокрема: 1) запровадження законів і підзаконних актів, які регулюють аутсорсингову діяльність; запровадження правового впорядкування й формалізації контрактних умов, аутсорсингових проектів, процедури вирішення суперечок; 2) започаткування діяльності організацій, які об'єднують аутсорсерів та сприятимуть входженню останніх до міжнародних професійних об'єднань, на кшталт міжнародних інституцій аутсорсинга, асоціацій професійних аутсорсерів, що сприятиме прийняттю вітчизняними фірмами міжнародних стандартів аутсорсингу; 3) формування сприятливого податкового адміністрування аутсорсингової діяльності, зокрема надання податкових пільг і зменшення ставок, адже аутсорсинг є організаційною інновацією і потребує підтримки; 4) сприяння підготовки фахівців з ведення аутсорсингової діяльності і управління аутсорсингом; 5) створення комунікативно-інформаційної інфраструктури для активізації аутсорсингових відносин, яка сприятиме обміну інформацією, пошуку партнерів, клієнтів, замовників послуг аутсорсингу; 6) сприяння державно-приватному партнерству у сферах, пов'язаних із реалізацією аутсорсингових відносин, зокрема на етапах інноваційного процесу.

Перешкодами для швидкого втілення запропонованих заходів залишаються проблеми ефективності базисних інститутів національної економіки, зокрема відсутність повноцінних ринкових умов господарювання, повільна реакція державних інститутів на зміни споживчого ринку й запити

споживачів, низький рівень конкуренції серед аутсорсерів, державний монополізм в окремих сферах надання послуг, вхідні бар'єри в окремих сферах надання послуг (нерухомість, страховий ринок, зовнішньо-економічна діяльність).



Рис. 2.24 Напрями формування інституціонального середовища функціонування аутсорсингу

Джерело: власна розробка

Для найбільш динамічної в розвитку сфері застосування аутсорсингу – ІТ, доволі гострими залишаються традиційні проблеми, пов'язані з неефективністю базисних інститутів економіки та внутрішньогалузеві проблеми. Попри стрімкий розвиток, за висновками експертів, даній сфері бракує висококваліфікованих кадрів, здатних продукувати власний продукт. Серед інституціональних обмежень необхідно визнати проблеми забезпечення прав і зокрема, прав інтелектуальної власності. Невирішеними

для всієї сфери аутсорсингу залишаються питання нестабільності соціально-політичної ситуації і фіскальна неврегульованість. Внаслідок останніх перешкод підприємці віддають перевагу реєстрації бізнесу за кордоном або працюють у юридичних компаніях, які зареєстровані за кордоном і здатні забезпечити сприятливіший фіскальний режим, прозорість судової системи, захищеність фінансових ресурсів. В той же час, незахищеність права інтелектуальної власності призводить до поширення споживання піратського контенту і продуктів.

Аутсорсери, які працюють на ринках ЄС також відчувають вплив стримуючих факторів для своєї діяльності, зокрема: обмеження доступу до працевлаштування в іноземних компаніях (менеджмент представляють переважно громадянами та резиденти ЄС); обмеження у переміщенні робочої сили (визнання дипломів і кваліфікацій); дискримінаційні обмеження в отриманні пільг та субсидій; висока вартість проведення офіційних процедур з реєстрації фірми, значний обсяг документів для оформлення віз [149, с.139-140].

Висновки до розділу 2

1. Оцінка глобальних трендів світового розвитку вказує на їх детермінованість інформаційним чинником й цифровою трансформацією, що змінило структуру і процедури реалізації аутсорсингу, деталізувало його види. При цьому, цифровізація та діджиталізація, з одного боку, обумовили якісні зміни у практичній реалізації аутсорсингу, як бізнес-технології, а з іншого боку, – сама аутсорсингова діяльність забезпечує прискорення темпів і розширення масштабів цифрового тренду. Відтак, наявний двосторонній синергетичний ефект.

2. Дослідження практичних аспектів розвитку аутсорсингових ринків доводить, що найбільш поширеним видом став аутсорсинг ІТ-послуг, в якому виокремились розробки додатків, сайтів, зберігання даних, проектний менеджмент, а серед бізнес-процесів та HR – пошук та найм співробітників, оптові продажі й маркетинг, маркетинг-консалтинг, інтернет-просування,

роботи з контентом. Відбулось незначне скорочення темпів розвитку облікового аутсорсингу, його основними споживачами залишились малі і новостворені підприємства. Узагальнені показники вартості послуг найбільших аутсорсингових компаній з облікового аутсорсингу вказують на їх обумовленість регіональним чинником й видом послуг. Серед видів логістичного аутсорсингу наявне переважання послуг транспортування, що скорочує логістичні витрати та оптимізує ланцюг постачання. Причинами передачі процесу для виконання аутсорсером є обмеженість ресурсів, виробничих потужностей, бажання мінімізації витрат.

3. Проведена рейтингова оцінка поширення видів аутсорсингу в національній економіці засвідчила, що найбільш поширеними аутсорсинговими послугами стали: ІТ-послуги (майже 40,5% ринку), логістика (35,1%), постачання й ресурсне забезпечення виробничого процесу (27%), маркетинг й маркетингові послуги (21,6%), рекрутмент (18,9%), ведення бухгалтерського обліку (13,5%), обслуговування з розрахунків заробітних плат (13,5%), обробка й систематизація інформації та баз даних (8,1%), аутсорсинг медичних представників (8,1%), здійснення обліку кадрів й кадрового супровіду (5,4%), виконання адміністративних функцій (2,7%).

4. Встановлено, що основною формою зайнятості при наданні ІТ- та бізнес-послуг стало відкриття ФОП. Власні технологічні компанії майже не створюються в умовах низької інституціональної спроможності держави й відсутності необхідної інфраструктури, що не сприяє формуванню окремої ІТ-галузі, якій властиві налагоджені виробничі ланцюжки і власний програмний продукт. В існуючому стані ІТ-галузь виступає переважно, як експортно-орієнтований аутсорсинг, де вітчизняні компанії виконують замовлення і надають послуги для іноземних замовників.

5. Обґрунтовано, що розвитку аутсорсингу, як організаційної інновації не сприяють низькі темпи цифровізації галузей національної економіки внаслідок несприйняття й неготовності змінювати бізнес-моделі й бізнес-

стратегії, незацікавленості товаровиробників в інноваціях в умовах інституціональної незабезпеченості й тінізації економіки та домінування квазіінновацій. Обмежена фінансова та інституціональна спроможність головного інституту – держави, не сприяє мобілізації всіх ресурсів й наукового потенціалу на підтримці фундаментальних досліджень, внаслідок чого на мікроекономічному рівні сформувалась низька частка інноваційно активних товаровиробників, а на макроекономічному рівні – критично низька складова наукоємності ВВП.

6. Ідентифіковано потенціал розширення обсягу аутсорсингу у експортній складовій ВВП. У структурі експорту послуг 4 сфери забезпечують ключові позиції й формують близько 90% експорту: транспортні; переробка матеріальних ресурсів; телекомунікаційні, комп'ютерні та інформаційні; ділові послуги. За досліджуваний період відбулось зростання частки переробки ресурсів (майже у 3 рази) та обсягів телекомунікаційних, комп'ютерних й інформаційних послуг (майже у 3,3 рази). Сумарна частка експорту комп'ютерних і інформаційних послуг зростає у структурі експорту з 11,4% (2012 рік) до 32,6% (2020 рік), а в структурі самої групи скоротилась частка телекомунікаційних й збільшилась частка комп'ютерних послуг (з 68,5% до 75,8%).

7. Визначено, що найбільший потенціал для зростання має сфера інформаційно-комунікаційних технологій, ІТ-ринок розширився майже вдвічі і прогресує далі. В той же час, макроекономічна оцінка діяльності ІТ-аутсорсерів вказує на втрати фіскальних надходжень внаслідок відсутності законодавчого врегулювання аутсорсингової діяльності, а також інноваційні втрати, адже власних продуктів в сфері ІТ не більше 10%, інвестиції в інновації є низькими на загальнодержавному і галузевому рівні, а інтелектуальні розробки вітчизняних фахівців знаходяться, переважно, у західних замовників.

8. Для оцінки ефективності аутсорсингових послуг, за умов відсутності офіційної звітності, використано елементи аналізу теорії нечітких

множин для проведення експертних опитувань та обгрунтовані критерії результативності послуг аутсорсингу, зокрема: мінімізація витрат діяльності підприємства (процесу); оптимізація бізнес-процесу; зростання ефективності бізнесу; покращення якості процесу; підвищення рівня інноваційності бізнесу. Отриманий результат експертної оцінки ефективності аутсорсингу склав 3,94, що відповідає рівню «добре». Експерти визнали найсуттєвішим фактором мінімізацію витрат діяльності (значення характеристики з урахуванням ваги 1,38), оптимізацію бізнес-процесу (0,99) та зростання ефективності бізнесу внаслідок залучення аутсорсингу (0,81), менше значення експерти відвели підвищенню рівня інноваційності бізнесу (0,5) та покращенню якості процесу (0,26).

9. Проведене моделювання показника рівня ефективності аутсорсингу виявило прямий зв'язок між його значенням й оцінками експертів за визначеними складовими. Найбільший вплив на ефективність послуг аутсорсерів, з огляду на отримані оцінки та критичне значення критерію, має такий фактор, як мінімізація витрат підприємства. Результати розрахунків засвідчили: підвищення оцінки експертів стосовно впливу фактору мінімізації витрат діяльності підприємства на 1 бал, забезпечує зростання змодельованого показника ефективності на 0,143; збільшення оцінки оптимізації бізнес-процесу на 1 бал підвищує ефективність аутсорсингу на 0,068; покращення оцінки зростання ефективності бізнесу на 1 бал забезпечує зростання загального показника на 0,389. Збільшення оцінки покращення якості процесу підвищує інтегральну оцінку на 0,687, а підвищення оцінки експертів щодо рівня інноваційності бізнесу на 1 бал підвищує інтегральний показник рівня ефективності аутсорсингу підприємства на 0,473.

10. Аргументовано, що розвиток й ефективність такої організаційної інновації, як аутсорсинг детерміновані еволюційними й інституціональними обмеженнями. Еволюційний вектор розвитку і відповідну перспективну траєкторію для аутсорсингової діяльності визначають такі детермінанти, як розвиток глобальної економіки; зміни у розвитку аутсорсингових стратегій;

політична й соціальна ситуація в національній економіці; онтологія фіскальної системи; формат змін й особливості взаємодії між владою та суб'єктами економіки; розвиток мережевих взаємодій; інноваційність та розвиток бізнес-орієнтованих стратегій. Разом з тим, сформувались специфічні еволюційні особливості розвитку національного господарства, які переважно продукуються базисними інститутами економіки й обмежують розвиток аутсорсингу, як організаційної інновації: низька конкурентоспроможність значного сегменту товаровиробників; недостатність джерел і обсягів фінансування; проблеми ринку праці й відтік значної частки висококваліфікованих фахівців; мовні, ментальні і культурні чинники, які обмежують діяльність українських фахівців на глобальному ринку; нестабільність національної грошової одиниці й курсу валют; інерційність управлінських кадрів та бюрократизація.

11. Оцінка впливу інституціональних чинників на розвиток організаційної інновації – аутсорсингу, за ключовими складовими інноваційних рейтингів, вказує на неефективність регулюючих впливів і відсутність суттєвих проривів у розвитку інноваційної діяльності, як зі сторони держави, так і бізнесу. Узагальнення результатів компаративного аналізу дозволило виділити такі проблеми інституціонального забезпечення розвитку аутсорсингу: неефективність державних інституцій й регуляторної політики, несприятливе економічне середовище, нерозвинутість інноваційної інфраструктури, обмеженість або відсутність інструментів інституціонального забезпечення та фінансової підтримки для товаровиробників-інноваторів, незахищеність інтелектуальної власності, невисока патентна активність. Еволюційними обмеженнями розвитку залишаються: низькі обсяги фінансування фундаментальних досліджень і розробок, непривабливість науки для молодих фахівців, скорочення кількості дослідників і наукових установ, низькотехнологічний експорт.

12. Аргументовано, що в національній економіці інституціональне забезпечення аутсорсингу регламентоване різними правовими актами і не

вирізняється системністю. Внаслідок законодавчого невизначення виникають проблеми з ідентифікацією відносин аутсорсингу і їх віднесенням до певних видів економічної діяльності. Розглянуті інституціональні засади реалізації виробничого аутсорсингу й аутсорсингу послуг довели переваги аутсорсингу в частині оптимізації податкових зобов'язань та економії фонду заробітної плати. Окрім того, мінімізуються трудові зобов'язання і ризики роботодавця, частково спрощується ведення бухгалтерського обліку, не виникають додаткові підстави для проведення.

13. Результати проведеного аналізу інституціонального забезпечення аутсорсингу вказують на те, що до базових законодавчих норм, які регламентують аутсорсинг постійно вносяться численні доповнення, зміни й поправки протягом майже всього періоду чинності, наявний механізм прийняття формальних норм позбавляє дії вбудованих інструментів обмежень, стримувань та противаг, що не забезпечує стабілізацію (рутинізацію) ефективних імпульсів.

14. Для формування сприятливого для розвитку аутсорсингу інституціонального середовища в національній економіці важливим вбачаємо реалізацію заходів, спрямованих на забезпечення відповідних інституціональних умов, зокрема: запровадження законів і підзаконних актів, які регулюють аутсорсингову діяльність, правового впорядкування й формалізації контрактних умов, аутсорсингових проєктів, процедури вирішення суперечок; започаткування діяльності організацій, які об'єднують аутсорсерів та сприятимуть входженню останніх до міжнародних професійних об'єднань, що сприятиме прийняттю вітчизняними фірмами міжнародних стандартів аутсорсингу; формування сприятливого податкового адміністрування аутсорсингової діяльності, зокрема надання податкових пільг і зменшення ставок, адже аутсорсинг є організаційною інновацією і потребує підтримки; сприяння підготовки фахівців з ведення аутсорсингової діяльності і управління аутсорсингом; створення комунікативно-інформаційної інфраструктури для активізації аутсорсингових відносин;

сприяння державно-приватному партнерству у сферах, пов'язаних із реалізацією аутсорсингових відносин.

Результати досліджень, представлених у Розділі 2, опубліковано у працях автора: [30;48;52-53].

В розділі 2 використано матеріали з відповідним посиланням на такі наукові джерела зі списку літератури: [13;19;25;2-29;36;39;62-64;65;67;70;78;85;93-94;97;100;110;112;116;118;127-128;138;141;143;149;151-152; 154;160;163;179;191;200].

РОЗДІЛ 3

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ РЕГУЛЮВАННЯ АУТСОРСИНГУ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

3.1 Моделювання інтегрального показника оцінки інституціонального забезпечення аутсорсингової діяльності

Теоретичні аспекти формування й інструментарій оцінки ефективності інституціонального забезпечення економічних процесів досліджувались представниками різних економічних шкіл в межах проблематики й теорій зростання, пошуку обґрунтування інноваційної динаміки, виявлення факторів сприйнятливості економічної системи до нових технологій, розробки концепцій інституційної спроможності, дієвості політичних інститутів [102;177;189-190]. В той же час, застосування аналітичного апарату даних теорій в національній практиці є доволі ускладненим, адже більшість із них виходять із припущень про наявність досконалої (або близької до досконалої) інституційної системи, яка здатна врегульовувати використання наявного ресурсного потенціалу, представленого в національному господарстві, на основі функціонуючих й стабільних інститутів.

Національній економіці не властиві ефективні базисні інститути й інституціональна досконалість, в господарській практиці наявна інституційна й інституціональна нестабільність, інституціональні пастки супроводжують більшість економічних процесів, склалась диспропорційність між структурою економічного потенціалу й національною інституційною системою. В більшості закордонних теорій постулюється твердження, що ключовим напрямом підвищення продуктивності факторів й зростання виробництва є збільшення обсягів інвестування та інноваційне оновлення економіки. Проте в українських реаліях існують й інші резерви подібного підвищення, зокрема екстенсивного характеру, у вигляді підвищення завантаженості вільних виробничих потужностей, зниження частки непродуктивних витрат, модернізації

організації виробництва, отримання асиметричних переваг у діючих тарифах й оподаткуванні [87, с.92-93].

В практичній площині реалізації інструментів методології оцінювання дієвості формальних норм та якості державного управління найбільшого використання набули такі методи оцінки, як аналіз статистичної інформації та звітності; моніторинг й компаративний аналіз різних рейтингів й інтегральних показників; методика експертного оцінювання; різноманітні методики й системи прогнозування; оцінка виконання статей державного бюджету й фінансування бюджетних програм; оцінка результатів ключових напрямів діяльності; методики оцінювання ефективності та якості функціональної діяльності органів державної влади та ін. [140].

На об'єктивність оцінювання претендують найбільші авторитетні світові й європейські інституції. Так індекси якості державного управління розраховуються Світовим банком, Міжнародною неурядовою організацією Transparency International, Світовим економічним форумом та ін. Значний загальний індекс і рейтинг пов'язаний (прямо або опосередковано) із оцінками якості державного регулювання й спираються на показники та результати економічного і соціально-політичного розвитку, а також оцінки адміністративного потенціалу владних інститутів.

Об'єктивності оцінювання ключових економічних процесів в національних реаліях протидіє недосконалість підходів і методології формування макроекономічної політики, включаючи оцінку якості інститутів й нормотворчої роботи; відсутність практики й методики горизонтальних та вертикальних функціональних обстежень в системі державного управління; низький рівень розвитку й якості роботи ключових електронних реєстрів; відсутність офіційної статистичної інформації щодо інноваційного розвитку й інноваційних форм ведення бізнесу [169, с. 21-23].

За умов відсутності статистичних даних стосовно фінансових показників діяльності підприємств, які надають аутсорсингові послуги будемо використовувати елементи аналізу й інструментарій теорії нечітких

множин та проведемо експертні опитування стосовно інституціонального забезпечення аутсорсингової діяльності. При оцінці експертних вражень важливим вбачається обґрунтування результуючих критеріїв, які є ключовими для здійснення висновків стосовно інституціонального забезпечення аутсорсингових послуг. Такі критерії визначають ключові параметри інституціонального впливу на результативність діяльності аутсорсерів або на результативність самого процесу, який передається на виконання аутсорсеру.

Основними складовими для оцінки інституціонального забезпечення послуг аутсорсингу будемо вважати: правове регламентування відносин аутсорсингу; захищеність прав інтелектуальної власності; фіскальну підтримку аутсорсингу; комунікаційно-інформаційне забезпечення аутсорсингу.

Для оцінки інституціонального забезпечення аутсорсингу і інтегрального впливу окреслених характеристик звернемося до експертних висновків аутсорсерів, які відчують на собі вплив формальних норм. Визначені складові спробуємо оцінити за результатами опитування, яке проведемо серед менеджменту 12 підприємств (по 2 експерти), які надають послуги аутсорсингу (м. Києва, Київської області, Дніпропетровської області, м. Дніпра). Результати ранжування експертних висновків подані у додатку Е (табл. 1). Для оцінювання узгодженості отриманих результатів, наданих експертами будемо використовувати формули 2.1-2.9.

При проведенні анкетування, до розробленої форми будемо включати питання, які дозволяють оцінити інституціональний вплив на здійснення аутсорсингової діяльності. Запрошені експерти оцінили у п'яти-бальній шкалі інституціональний вплив на власну діяльність й результативність послуг аутсорсингу формальних норм, а саме: правового регламентування відносин аутсорсингу; захищеності прав інтелектуальної власності; фіскальної підтримки послуг аутсорсингу; комунікаційно-інформаційного забезпечення аутсорсингу.

В процесі здійснення інституціонального аналізу менеджмент підприємств визначив ранг інституціональних факторів, які впливають на результативність аутсорсингових послуг. Після встановлення рангів використаємо аналітичний апарат теорії нечітких множин для визначення значущості характеристик відповідно до формули (2.1). Визначення значущості умовної i -ї складової будемо здійснювати із застосуванням умови Фішберна (дозволяє враховувати ранжований ряд факторних ознак (2.1) та оцінювати ступінь ентропії невизначеності наведених змінних об'єкту аналізу (2.2). Для встановлення узгодженості експертних висновків використаємо коефіцієнт конкордації та проведемо розрахунки:

- сумарної оцінки рангів за характеристиками факторів і їх ознак; результуючої суми за групами визначених експертів $\sum_{i=1}^m x_{ij}$; різниць результуючої суми і середнім значенням сум рангів (T) із застосуванням формул (2.3-2.5);

- визначимо загальну суму квадратів за умов відхилення рангу від середнього показника S (2.6);

- розрахуємо коефіцієнт конкордації (ϵ відношенням розрахункового значення S до визначеної максимальної суми S_{max}) для експертної групи і кількісного числа характеристик (2.7);

- визначимо сумарне квадратичне відхилення за сумарними рангами встановлених альтернатив від середнього значення - T_{cp} (середнє значення сумарної рангових альтернатив) за умов сформованої найкращої узгодженості (2.8).

Коефіцієнт конкордації може змінюватись від 0 до 1, а його наближення до 1 свідчить про зростання узгодженості у висновках експертів щодо предмету опитування. Для перевірки сформованої гіпотези щодо значимості розрахункового коефіцієнту конкордації визначимо критерій Пірсона (χ^2), за врахуванням числа ступенів свободи: $k = n - 1$. Значення подібного критерію встановлено за умов використання формули (2.9). При

перевищенні критерію над критичними значеннями (згідно існуючих таблиць критичних значень розподілу Пірсона при наявному показнику рівнів значущості і числа ступенів свободи) констатуємо, що коефіцієнт за існуючими характеристиками статичної вагомості є відмінним від 0, а отримані результати експертних висновків можемо вважати за узгоджені. Узагальнення висновків експертів проведемо за допомогою функції бажаності Е. Харінгтона, що сприятиме перетворенню нечітко визначених характеристик інституціонального забезпечення у практичну площину із застосуванням шкали оцінювання (табл. 2.5).

Складові інституціонального забезпечення аутсорсингової діяльності, які охарактеризовані в балах можемо ідентифікувати з використанням запропонованих інтервалів «шкали бажаності»: від 1 («дуже погано») до 5 («дуже добре»), а стандартні інтервали наводяться до параметрів п'ятибальної шкали множенням розрахованого числа на 5. Розрахунки узгодженості експертних висновків подано в табл.3.1. За проведеними розрахунками коефіцієнт конкордації має значення 0,79, що дозволяє зробити висновок стосовно узгодженості оцінок експертів (значення відмінне від 0).

Таблиця 3.1

Оцінка узгодженості висновків експертів щодо вагомості характеристик інституціонального забезпечення аутсорсингу

| Характеристика | сума рангів | відхилення від середнього | квадрат відхилень |
|--|--------------|---------------------------|-------------------|
| 1. Правове регламентування аутсорсингу | 32,00 | -28,00 | 784 |
| 2. Фіскальна підтримка аутсорсингу | 41,00 | -19,00 | 361 |
| 3. Комунікаційно-інформаційне забезпечення аутсорсингу | 80,00 | 20,00 | 400 |
| 4. Захищеність прав інтелектуальної власності | 87,00 | 27,00 | 729 |
| <i>Середній ранг</i> | <i>60,00</i> | | |
| <i>Сума квадратів відхилень</i> | | | <i>2274</i> |
| <i>Максимальне значення суми квадратів відхилень</i> | | | <i>2880</i> |
| <i>Коефіцієнт конкордації</i> | | | <i>0,79</i> |

Джерело: розрахунки автора

Ранжування складових інституціонального забезпечення, яким надані експертні оцінки дозволило розташувати їх за ступенем зниження

значущості (табл.3.2) із врахуванням вагомості складових та використанням формули (3.1).

Гіпотезу стосовно значимості визначеного коефіцієнта перевіримо за критерієм Пірсона (χ^2) при наявному числі ступенів свободи ($k = n-1$). Критерій визначено за формулою (2.9):

$$\chi_{розр.}^2 = 0,79 * 24 (4-1) = 18,96$$

Для визначення критичного значення показника будемо використовувати стандартні таблиці розподілу Пірсона за 5-відсотковим рівнем значущості й 4 ступенів свободи ($k=n-1=4$): $\chi_k^2 = 7,82$

Отриманий розрахунковий показник є вищим за табличний, що засвідчує узгодженість експертних висновків.

Таблиця 3.2

Вагомість характеристик інституціонального забезпечення аутсорсингу

(результати експертного опитування)

| Характеристика інституціонального забезпечення | Ранг, визначений експертами | Вагомість характеристик |
|---|-----------------------------|-------------------------|
| Правове регламентування аутсорсингу | 1 | 0,4 |
| Фіскальна підтримка аутсорсингу | 2 | 0,3 |
| Комунікаційно-інформаційне забезпечення аутсорсингу | 3 | 0,2 |
| Захищеність прав інтелектуальної власності | 4 | 0,1 |

Джерело: розрахунки автора.

Для оцінки інституціонального забезпечення послуг аутсорсингу й визначення результуючого показника (У) скористуємось адаптованою 5-ти бальною шкалою, а висновки експертної групи приведемо до усереднених показників після їх опрацювання із залученням редактора Microsoft Office Excel.

Отриманий результат (Додаток Ж) оцінки інституціонального забезпечення аутсорсингу склав 1,9, що відповідає рівню «задовільно». Можна охарактеризувати інституціональні характеристики аутсорсингу, які отримали найбільшу вагу в оцінюванні. Експертна група, за узгодженості думок, визнала найсуттєвішою складовою інституціонального забезпечення

правове регламентування аутсорсингу (значення складової з урахуванням ваги 0,68), достатньо високо було оцінено експертами й фінансову підтримку аутсорсингу (0,61) та комунікаційно-інформаційне забезпечення аутсорсингу (0,39), найнижчі оцінки отримав фактор захищеність прав інтелектуальної власності (0,22).

Відтак, оцінка інституціонального забезпечення аутсорсингу за даними експертного опитування доводить існування суттєвого потенціалу для покращення інституціонального забезпечення даної організаційної інновації в частині правового регламентування аутсорсингу, його фінансової підтримки, інформаційно-комунікаційного забезпечення. Експерти менше уваги приділили захищеності прав інтелектуальної власності, хоча дана складова в національній економіці не отримала належного розвитку. Результати експертного аналізу вказують на низьку оцінку інституціонального забезпечення послуг аутсорсингових виконавців (рис.3.1) та дозволяють обґрунтувати шляхи підвищення ефективності аутсорсингової діяльності.

Для формування інтегрального показника оцінки інституціонального забезпечення аутсорсингу скористаємося результатами ранжування та експертним оцінюванням та визначимо відповідні змінні.

Для формування показника інституціонального забезпечення аутсорсингу приймемо наступні змінні. В моделі змінними є:

X_1 – правове регламентування аутсорсингу;

X_2 – фінансова підтримка аутсорсингу;

X_3 – комунікаційно-інформаційне забезпечення аутсорсингу;

X_4 – захищеність прав інтелектуальної власності.

При включенні змінних до формування моделі звернемо увагу на той факт, що визначені складові інституціонального забезпечення аутсорсингових послуг володіють одновекторною спрямованістю відносно результуючого показника інституціонального забезпечення аутсорсингу.

Структурну схему формування показника подано на рис. 3.2.

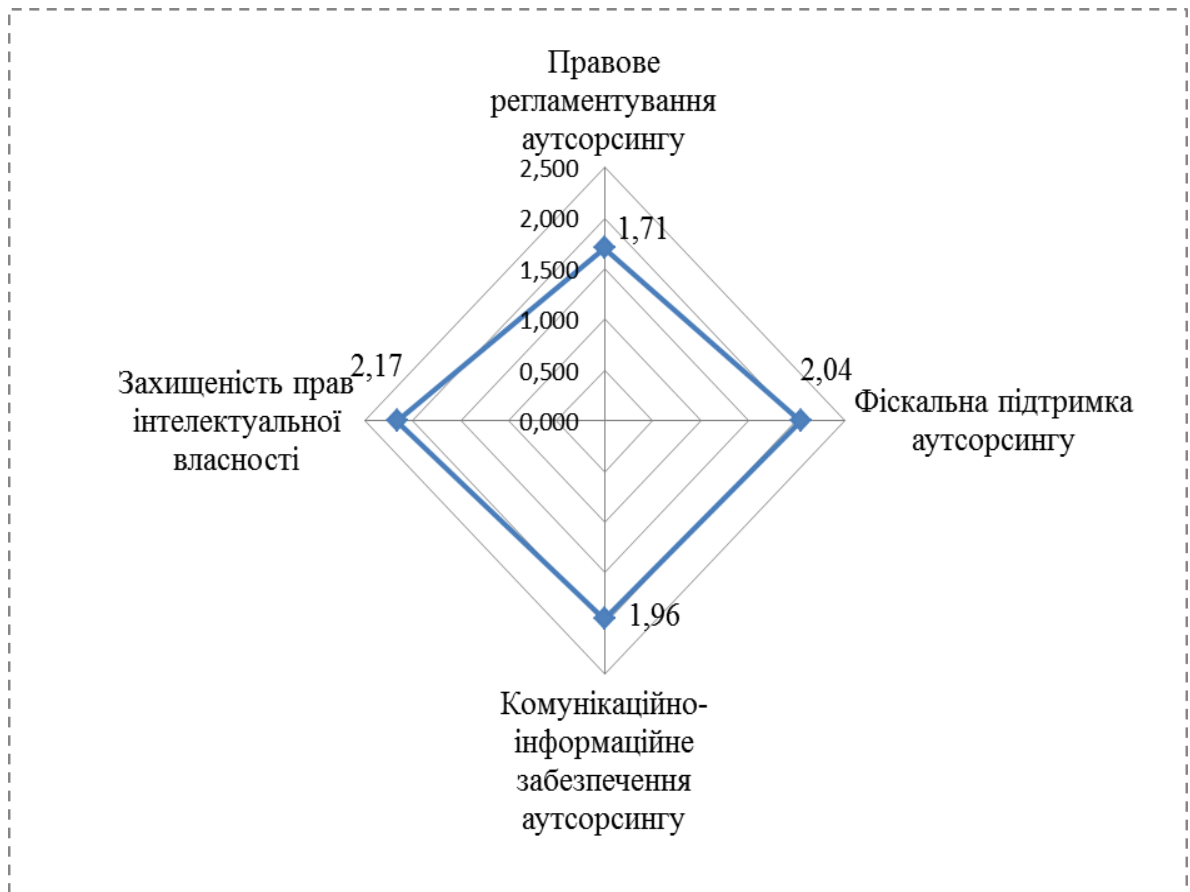


Рис.3.1 Складові інституціонального забезпечення аутсорсингу (за даними експертного опитування)

Джерело: розрахунки автора.

Свідченням зростання рівня інституціонального забезпечення послуг аутсорсингу є вищі оцінки експертної групи за ранжованим рядом складових: правового регламентування аутсорсингової діяльності; фіскальної підтримки послуг аутсорсингу; комунікаційно-інформаційного забезпечення аутсорсингу; захищеності прав інтелектуальної власності.

Параметри охарактеризованої залежності знаходимо за методом найменших квадратів. Для обчислень використано можливості пакету *Аналіз даних* електронних таблиць Microsoft Excel. Застосування надбудови *Аналіз даних* (Додаток К) дозволило отримати лінійну модель виду:

$$Y = 0,551 \cdot X_1 + 0,591 \cdot X_2 + 1,434 \cdot X_3 + 1,375 \cdot X_4,$$

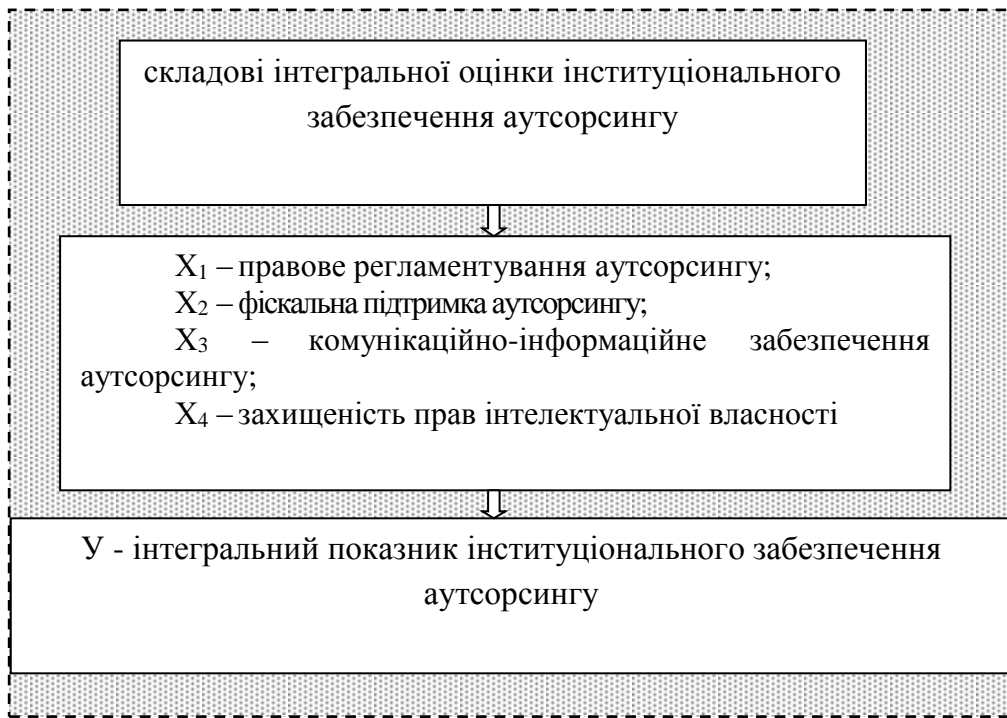


Рис. 3.2 Структурна схема формування показника інституціонального забезпечення аутсорсингу

Джерело: власна розробка.

Отриману модель перевірено на адекватність даним й визначено коефіцієнт детермінації:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \tilde{y}_i)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} \quad (3.1)$$

Отриманий коефіцієнт детермінації склав: $R^2 = 0,977$

Значення показника доводить, що зміни результуючого показника $У$ на 100% обумовлені змінами наявних факторів X . Перевірка отриманої моделі на адекватність даним за параметрами Фішера потребує порівняння показника з критичним значенням. Використовуємо формулу:

$$F_{розр.} = F_{(m, n-m-1)} = \frac{(n-m-1) \cdot \sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{m \cdot \sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2} \quad (3.2)$$

Значення критерію $F_{розр.} = 212,063$

За таблицями $F_{крит} = F(0,05; k_1; k_2) = 2,866$, де $k_1 = m$; $k_2 = n - m$.
Констатуємо, що $F_{розр.} > F_{крит}$. Відтак з ймовірністю 95% будемо вважати отриману модель адекватною даним і придатною для оцінки рівня інституціонального забезпечення аутсорсингу.

Наведемо приклад використання отриманої моделі для прогнозування, відомі значення факторів наведено в таблиці 3.3. З урахуванням даних точкову оцінку показника Y визначимо за побудованою моделлю:

$$Y_{прогноз} = 0,551 \cdot 0,8 + 0,591 \cdot 0,9 + 1,434 \cdot 0,8 + 1,375 \cdot 0,3$$

Розрахунки дозволили отримати: $Y_{пр} = 2,532$

Таблиця 3.3

Вихідні дані для прогнозування оцінки інституціонального забезпечення аутсорсингу

| Показник | X_1 | X_2 | X_3 | X_4 |
|---|-------|-------|-------|-------|
| Числове значення (прогноз) | 2 | 3 | 4 | 3 |
| Прогнозний показник з урахуванням вагомості характеристик інституціонального забезпечення аутсорсингу | 0,8 | 0,9 | 0,8 | 0,3 |

Джерело: розрахунки автора.

За побудованою моделлю обчислені економічні показники (табл. 3.4) й проведено непараметричний кореляційний аналіз, а саме, розрахований коефіцієнт рангової кореляції (коефіцієнт Спірмена) і перевірено його значущість за критеріями Стюдента (табл. 3.5). Обчислені коефіцієнти рангової кореляції при оцінці інституціонального забезпечення аутсорсингу свідчать про суттєвий зв'язок.

Таблиця 3.4

Статистика оцінки рівня інституціонального забезпечення аутсорсингу

| Показники | X ₁ | X ₂ | X ₃ | X ₄ |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Середнє | 1,708 | 2,042 | 1,958 | 2,167 |
| Середнє квадратичне відхилення | 0,611 | 0,789 | 0,562 | 0,898 |

Джерело: розрахунки автора.

Проведений процес моделювання показника рівня ефективності аутсорсингу виявив суттєвий зв'язок між його станом й оцінками експертів за складовими інституціонального забезпечення аутсорсингу.

Таблиця 3.5

Коефіцієнти рангової кореляції Спірмена

| Показник | Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена | t - статистика Стьюдента |
|---|--|--------------------------|
| Правове регламентування аутсорсингу | 0,615 | 3,6603 |
| Фіскальна підтримка аутсорсингу | 0,582 | 3,3547 |
| Комунікаційно-інформаційне забезпечення аутсорсингу | 0,426 | 2,2091 |
| Захищеність прав інтелектуальної власності | 0,467 | 2,4739 |
| t_{крит}= | 2,0739 | |

Джерело: розрахунки автора.

Результати розрахунків дозволили встановити: підвищення експертної оцінки рівня правового регламентування аутсорсингу на 1 бал свідчить про зростання інституціонального забезпечення аутсорсингу на 0,551; збільшення оцінки за складовою фіскальної підтримка аутсорсингу на 1 бал підвищує рівень інституціонального забезпечення аутсорсингу на 0,591; зростання оцінки за складовою комунікаційно-інформаційного забезпечення аутсорсингу на 1 бал підвищує оцінку загального показника на 1,434; збільшення оцінки з захищеності прав інтелектуальної власності підвищує інтегральну оцінку інституціонального забезпечення аутсорсингу на 1,375.

Низькі показники оцінки експертами інституціональних складових розвитку сучасної організаційної інновації можемо пов'язати з фундаментальними проблемами, властивими національній економіці. В

Україні, як доводять експерти, відсутня чітка вертикаль ухвалення управлінських рішень в частині інноваційного розвитку, не реалізуються стратегії розвитку й програми державної підтримки досліджень та інновацій [23-24;130-132]. Відсутність чіткої інноваційної стратегії розвитку високотехнологічних галузей, що мала б включати цілі, інструменти і заходи, які узгоджені між собою і з пріоритетами держави, стала ключовою проблемою слабкого розвитку галузей національної економіки і гальмує інноваційне зростання. Орієнтація на залучення іноземних технологій та засобів виробництва призводить, в національних реаліях, тільки до погіршення стану торгового балансу й девальвації національної грошової одиниці, і в підсумку, до структурних проблем. За часи незалежності, при відсутності стратегії розвитку і непрофесіоналізмі управлінських впливів, наша індустрія втратила частку виробництва, які формувалися довгий період. В країні фактично відсутня інституційна вертикаль; профільні галузеві дорадчі інституції; постійний діалог з бізнесом в частині моніторингу бар'єрів і механізмів їх усунення; процедури укладання стратегічних програмних документів (меморандумів) між бізнесом та владою; механізм узгодження дій держави й приватного бізнесу щодо інвестування у фундаментальні дослідження й інновації.

Ефективності інституціональних впливів на економічну динаміку протидіють: відсутність бюджетних програм підтримки фундаментальних досліджень та інновацій для розвитку національної економіки; дорожньої карти з визначеними пріоритетами для приватного сектору щодо середньо- та довгострокового планування інвестиційних вкладень в інновації та залучення для цього додаткових внутрішніх і зовнішніх ресурсів; відсутність фінансового посередника між державою та бізнесом, що сприяє забезпеченню цілісного підходу до потреб приватного бізнесу; фіскальних і монетарних стимулів за методом «єдиного вікна» й мотивації щодо вкладання ресурсів у модернізацію та виведення на внутрішній ринок інноваційного продукту [87, с. 255-257]; сприяння формуванню технологічно орієнтованих стартапів, які здатні

«запустити» виробництва та вивести на ринок інноваційний продукт й прискорити модернізацію за допомогою трансферу вітчизняних технологій.

3.2 Інституціональне проектування аутсорсингових відносин

Національній економіці властиві риси багатоукладності, неузгодженість технологічного розвитку, співіснування різнорідних господарських укладів, що обумовлене незавершеністю всіх процесів радянської індустріалізації й інституціональним несприйняттям заходів «шокової терапії» періоду незалежності.

Неузгодженість в проведенні інституційних та структурних змін обумовило виникнення в національній господарській практиці такого специфічного явища, як «перехідна» рента, джерелом якої виступив продукт, що вироблявся із залученням ресурсів національного господарства, але в умовах інституційної недосконалості не охоплювався діючими інститутами й інституціями перерозподілу. Така рента фактично привласнювалась суб'єктами, яким властива опортуністична поведінка, здатність користуватися асиметрією недосконалого розподілу економічної влади та деформувати на власну користь розподіл факторного результату або доходу [113]. В умовах асиметрії виникли передумови для розквіту тіньової економіки, яка компенсувала структурну неузгодженість економічної системи, що почала використовувати фактори виробництва, які виявились «незадіяними» у сфері регулювання легальних інститутів.

Інституційна дисфункціональність й відсутність «гнучкості» погіршили структуру економіки й призвели до зростання ризиків поступового зниження ефективності та конкурентоспроможності. Покладання на сировинну експортну складову не забезпечує стійкості національному господарству, адже утримувати на постійній основі достатньо високу частку й динаміку експорту в існуючій структурі складно. Економіка стає залежною від коливань кон'юнктури зовнішнього ринку, а в разі падіння зовнішнього попиту на експортну

продукцію консервуються відповідні виробництва й відбувається вплив капіталу з країни [87, с. 97-99].

В умовах інституціональної незбалансованості ключової ролі набуває політичний капітал, який дозволяє отримувати доходи за допомогою заниження ресурсів партнерів і контрагентів або шляхом його перерозподілу на власну користь. Конкурентною перевагою, за таких умов, виступає економічна влада і ринкова монополія, політичний, адміністративний і кримінальний вплив [16]. У сформованих умовах подібний спосіб отримання прибутків стає більш ефективним, чим розробка й освоєння нових технологій або нових організаційних форм ведення бізнесу. Зазначене формує стимули до здійснення інвестицій у владу та знижує мотивацію до інвестування ресурсів в інновації [37].

Сформовані дисфункціональні інститути й інституції сприяли поширенню олігархічних ієрархій, а «елітний» сектор економіки виступив потужним фактором тінізації [117]. В той же час, суттєва частка взаємовідносин бізнесу з державними інститутами мігрувала у соціальну сферу, де стали надзвичайно важливими неформальні «корупційні зв'язки» на всіх рівнях влади, підтримка яких стимулює тіньовий фінансовий потік. Тінізація економіки, як фактор або прояв управлінської неефективності й сформованої інституціональної недостатності виступила відокремленим чинником деформації структури національної економіки. Стали поширеними форми встановлення бізнесом, на вищих рівнях владної вертикалі, тіньового контролю за прийняттям необхідних рішень на користь бізнесу або отримання представниками влади тіньового контролю над бізнесом. Поширились специфічні форми отримання або участі у прибутках у вигляді хабарів, «відкатів». Наявні в економіці інституціональні пастки відкрили простір для опортуністичної поведінки, яка нівелювала переваги ринкової моделі та конкурентної мотивації до інноваційної поведінки. За достатньо короткий період були створені стійкі ієрархічні відносини для олігархізації економіки. Подібна модель фактично не піддається екзогенним впливам макроекономічної

політики, знижує її дієвість та робить неможливим управління структурними змінами.

При запровадженні інституціональної модернізації важливим вважаємо врахувати глибину проявів інституціональної кризи та викривленість стимулюючих імперативів, адже спрямовувати економічних суб'єктів до інноваційної поведінки доволі складно при домінуванні ситуативної мотивації, яка не орієнтована на домінуючі в умовах сьогодення мережеві взаємодії. Подібний стан сфери мотивації мінімізує вплив чинників зростання, посилює ризики, пригнічує ендогенні фактори розвитку. Вихід із інституційної пастки можливий тільки при системній протидії і зміні значної частки інститутів. На даному шляху необхідно враховувати глобальні тренди, зокрема комунікаційні чинники й формування мережевих взаємодій як нової реальності, що має сприяти скороченню впливу опортуністичної поведінки суб'єктів економіки у вигляді порушення правових норм; умов й принципів конкуренції; інформаційної відкритості чи прозорості, а також сприяти інституціональній самоорганізації, інклюзивності в обґрунтуванні інструментів й формуванні економічної політики, продуктивності людського капіталу. Позитивними факторами можуть виступити й децентралізація процесів залучення ресурсів до економічного обігу; підсилення функціональної спроможності територіальних та регіональних громад, досягнення синергетичного ефекту від міжрегіональної співпраці та відкритості національної економіки.

За таких різноспрямованих тенденцій й домінування глобальних інформаційних трендів для національного господарського механізму вкрай важливим вбачається реалізація наздоганяючої й інноваційної (креативної) модернізації. Для даних видів модернізації важливими є власні стимулюючі інститути, але для обох спрямувань модернізаційних змін ключовим детермінантом успіху виступає ефективне функціонування базисних інститутів економіки. Інноваційна модернізація потребує зростання частки інноваційно-активних товаровиробників і зміни інституціонального

середовища, в якому функціонуватимуть інноваційно орієнтовані суб'єкти економіки.

Аутсорсинг як організаційна інновація не отримав широкого поширення в Україні внаслідок тривалого періоду домінування директивного управління, технологічної відсталості, багатокладності, покладання на бюджетотворюючі підприємства не тільки виробничих, економічних але й соціальних функцій. Тільки в часи досягнення відносної макроекономічної стабілізації вітчизняні виробники почали використовувати аутсорсинг окремих процесів, ресурсів чи задач.

В сучасних умовах господарювання наявні інституціональні й еволюційні обмеження не сприяють формуванню для вітчизняних аутсорсерів сприятливих умов діяльності, за яких вони мали б можливість отримувати економію від масштабів діяльності і знижувати вартість послуг для своїх замовників. Недостатня масштабність компаній аутсорсерів обумовлює й зростання транзакційних витрат для їх клієнтів. Певні труднощі використання аутсорсингу мають крупні промислові підприємства, які зберегли елементи планової функціональної структури, а значить орієнтовані на виробництво і не докладають суттєвих зусиль для дослідження ринку, конкурентних позицій, фінансових ринків, комерціалізації активів.

Перепонами для реалізації аутсорсингових відносин слід визнати й недостатній розвиток сектору послуг у пострадянських країнах. В той же час, ширше застосування аутсорсингу в господарській практиці здатне забезпечити: а) можливість товаровиробникові сконцентруватись тільки на розробці нових або модифікованих продуктів та диспетчеризації розміщення замовлень, контролі якості і просуванні продукту на ринок, створенні бренду; б) виробляти товари і послуги на замовлення і під товарним знаком його власника, тобто безпосередньо займатись аутсорсингом.

Враховуючи реалії і невідворотність перспектив поширення аутсорсингу важливим вбачаємо зупинитись на елементах інституціонального проектування аутсорсингової діяльності і врахувати ті особливості національного

господарювання, які можуть стати перехідними формами становлення даної бізнес-технології.

Дослідники інституціональної проблематики, обґрунтовували елементи інституціонального проектування для реалізації трансформаційних змін, що потребує включення до інституту стимулів чи обмежень, які орієнтовані на ефективне функціонування [20-21;35;59;69;148;157].

Процес інституціонального проектування можуть забезпечувати декілька варіантів змін формальних норм: введення нового елементу (елементів) інституціонального середовища або трансплантація інституту (1); запровадження до діючого інституту нової інституції (інституцій 2), коректування наявних рутинізованих норм (3), (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Механізм реалізації модернізаційних змін інституту

Джерело: розроблено автором.

Коректування діючих рутин не обов'язково потребує змін формальних норм, а зміни за 1-м і 2-м типом, як правило, пов'язані із переглядом формальних норм, що потребує прийняття законодавчого акту.

Імпортування економічного інституту в ідентичному форматі, як доводять експерти, є майже неможливим, адже інституціональні ресурси в новому економічному середовищі мають повністю відповідати комбінації наявних умов, ресурсів й чинників господарської практики, що існують у вихідних умовах [157, с. 324]. В даному процесі вплив екзогенних факторів обумовлює модифікаційні і трансформаційні зміни трансплантованих об'єктів.

Разом з тим, проведення трансплантації інституціональних елементів потребує врахування іманентних даному процесу обмежень, ризиків, дисфункцій. До подібних проблемних проявів слід віднести: атрофію імпортованого інституту, який не став органічною складовою існуючого інституціонального середовища, а також неформальним, культурним цінностям; «відторгнення» впроваджуваного інституту, якщо даний процес проводиться примусово або активізувались альтернативні інститути; інституціональний конфлікт, який обумовлений «спотворенням» трансплантованої моделі інституту і його адаптацією до специфічних умов господарської системи (несумісність існуючого і імпортованого інституту утворює інституціональну пастку).

Відправним імпульсом для реалізації інституціонального проектування є сукупність передумов, а саме: низька ефективність (якість) економічного інституту та неузгодженість формальних умов функціонування наявним змінам неформальних обмежень; невідповідність запроваджуваних змін формальних норм існуючим еволюційним обмеженням. Ідентифікація вказаних передумов потребує конкретизації інституціонального формату («бажаного ідеалу») майбутніх змін та обґрунтування шляхів його досягнення із орієнтацією на потрібні зміни діючого інституту або за допомогою запозичення інституту (трансплантація).

Трансплантація інституту з більш досконалого інституціонального середовища потребує здійснення вибору відповідної стратегії. Імпорт інституту може здійснюватися за допомогою шокової терапії, «вирощування» інституту або реалізації стратегії проміжних інститутів. Як свідчать національні реалії, саме неспроможність мінімізувати ризики трансплантації в процесі здійснення реформ стала основною проблемою модернізаційних змін за типом «шокової терапії». В той же час, вирощування інституту припускає співіснування на певному етапі та конкурентне протистояння різних форматів інституту: «старого» та «нового». Подібні зміни супроводжуються втратами ресурсів, адже необхідно забезпечити співіснування економічних інститутів з майже «дублюючим» функціональним спрямуванням.

Відтак з урахуванням можливих втрат ресурсів, часу й ризиків, – більш привабливим способом вирощування видається стратегія «проміжних» інститутів. Вона орієнтована на створення «бажаного» економічного інституту за допомогою побудови «ланцюга» з проміжних економічних інститутів, які змінюються один одним в процесі введення чи коригування інституцій в межах сформованих еволюційних обмежень і при відносно сприятливому інституціональному середовищі. Реалізація подібної стратегії нівелює проблему адаптації трансплантованих інститутів і формування дисфункціональних станів або «інституціональних пасток». Окрім того, мінімізується вірогідність «відторгнення» економічного інституту, адже модифікаційні й модернізаційні зміни відбуваються повільно і не носять радикального характеру. Є певний ризик закріплення (рутинізації) «проміжного» варіанту інституту в якості остаточного формату, що здатне заблокувати подальшу модифікацію і знизить ефективність проектування, але для мінімізації такого ризику має бути застосоване інституціональне регулювання.

Як свідчать національні реалії і доводить світова господарська практика, інституціональне проектування необхідне за умов: низької якості діючого інституту і невідповідності нормативних обмежень його дії змінам неформальних інституцій, що не сприяє адаптації інституту; неадекватності

зміни норм еволюційним обмеженням, які не сприяють реалізації регулюючій функції інститутом. Подібна невідповідність окреслює функціональну та структурну форму перспективних змін інституту чи інституції і їх бажаного стану.

При трансплантації формальних норм з більш розвинутого інституціонального середовища постає необхідність обрання оптимальної стратегії імпорту: стрімкі зміни або «шокова терапія», вирощування або реалізація стратегії проміжних інститутів. Як вказують дані (Р.2, табл. 2.11), реалізація в законодавчому «просторі» шокової терапії, що проводилась в національній економіці при формуванні інституцій і інститутів аутсорсингового спрямування не забезпечила позитивний ефект через нездатність мінімізувати саме ризики трансплантації.

Короткий період ринкових відносин в національній економіці не створив базису для поширення аутсорсингу, адже внутрішній ринок недостатньо розвинутий, пріоритетні галузі потребують інвестиційних ресурсів, конкуренція невисока і не завжди ринкова, економіка суттєво залежить від енергетики, а послуги сторонніх організацій, і, в тому числі аутсорсерів, іноді відрізняються низькою якістю й підвищеною ціною. Ще однією проблемою є взаємодія крупного і малого бізнесу, відсутність між ними стійких взаємозв'язків. Так малий бізнес орієнтований переважно на торгівлю і посередництво, але при цьому може користуватись послугами аутсорсерів для ведення обліку й складання звітності, що дозволяє малим фірмам виконувати більші обсяги робіт. Зазначене обумовлене неузгодженістю правового забезпечення аутсорсингу, внаслідок чого не малий і середній бізнес орієнтується на продукування послуг аутсорсингу, а сам використовує подібні послуги. Разом з тим, крупний бізнес із застереженням звертається до залучення сторонніх організацій для виконання окремих процесів.

Використання стратегії проміжних інститутів в сфері аутсорсингових відносин можна рекомендувати за наступною послідовністю створення інституту аутсорсингу: вихідний стан; проміжні форми; модифікований

інститут. Застосовуючи елементи стратегії проміжних інститутів можна запропонувати наступні етапи формування оптимального інституту аутсорсингу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Проектування відносин аутсорсингу на основі стратегії «проміжних інститутів»

| Сфера впливу інституту | Вихідний стан | Проміжна форма | Модифікований інститут |
|--|---|--|--|
| Правові умови взаємодії із замовником послуг | Неформальна угода, договір підряду, договір надання послуг | Договірні відносини з узгодженням прав і обов'язків сторін | Законодавче регламентування аутсорсингу; договір аутсорсингу |
| Організаційні умови взаємодії із замовником послуг | Виконання послуг сторонньою організацією в частині неосновної діяльності або окремих процесів | Запровадження виробничої й наукової кооперації, інтеграційні об'єднання | Науково-виробнича кооперація, кластерні об'єднання |
| Стимулювання аутсорсингу | Відсутність податкових пільг, кредитної підтримки | Ініціювання податкових пільг і податкових канікул для новостворених аутсорсингових фірм | Пільгове оподаткування й кредитна підтримка аутсорсингових компаній |
| Участь в міжнародних аутсорсингових процесах | Несистемне включення в світовий аутсорсинговий процес в окремих галузях | Формування професійних об'єднань аутсорсерів; прийняття міжнародних стандартів аутсорсингу | Входження до міжнародних аутсорсингових інституцій |
| Кадрове забезпечення аутсорсингу | Відсутність підготовки фахівців з управління аутсорсинговою діяльністю й проектами | Запровадження освітніх компонентів на економічних спеціальностях з набуття компетенцій у сфері аутсорсингу | Підготовка фахівців за освітніми програмами «аутсорсинг» |
| Формування комунікаційно-інформаційного забезпечення аутсорсингу | Відсутність єдиного інформаційного простору аутсорсингу | Запровадження елементів обміну інформацією щодо партнерів, замовників, постачальників послуг | Єдина платформа послуг і замовлень аутсорсингу |
| Держава у відносинах аутсорсингу | Нейтральний інститут з низькою ефективністю формалізації послуг | Запровадження аутсорсингу в сфері державних послуг; включення держави до процесів аутсорсингу | Державно-приватне партнерство на основі аутсорсингу; участь в інноваційних кластерах |

Джерело: розроблено автором.

В подібному інституціональному конструюванні важливо врахувати прояви ефекту екзаптації, що формує умови поширення незапрограмованої траєкторії розвитку інституту, коли процес або система проходить через точки біфуркації. При оцінці ефекту екзаптації важливо враховувати набуті онтологічні проблеми аутсорсингових відносин, виявити позитивні риси і спрогнозувати інституціональний «ідеал».

Концептуальні засади екзаптації досліджені Дж. Мокіром в сфері технологічних інновацій. Екзаптація створює умови для формування траєкторії, яка є «наслідком» інших виборів [20, с. 196; 21, с. 64]. Даний процес може стати невідворотнім, якщо система пройде «точку біфуркації», а інститут отримає додаткову стійкість. Слід визнати, що екзаптаційні впливи можуть мати як позитивний, так і негативний ефект для розвитку економічного інституту. Так довгий час у промисловій сфері існувала така форма співпраці як науково-виробнича кооперація, що за умов залучення аутсорсингу здатна сприяти створенню нових й модернізації діючих виробництв з виготовлення конкурентоздатної продукції; підвищити технічний рівень виробництва і якість продукції.

Подібна взаємодія дозволить удосконалити організацію і управління виробництвом при передаванні окремих процесів і функцій компаніям-партнерам. Науково-виробнича кооперація із залученням аутсорсингу в умовах застарілої моделі інноваційного процесу здатна відкрити перспективи для модернізації діючих підприємств або створення нових; збільшення випуску продукції і її реалізації; підвищення технічного рівня виробництва і якісних характеристик продукції на основі залучення прогресивних технологій, удосконалення організації і управління виробництвом (завдяки перерозподілу функцій між партнерами або реструктуризації); залучення вітчизняних товаровиробників до міжнародних коопераційних відносин.

Окрім того, враховуючи інноваційний характер аутсорсингу маємо констатувати такі екзаптаційні наслідки інституціональної динаміки: неефективність державного регулювання інноваційного розвитку;

домінування інтерактивної моделі інноваційного процесу; дефіцит ресурсів і переважно державне фінансування фундаментальних досліджень при висококваліфікованому кадровому забезпеченні наукової сфери.

Ефективність імпортування чи вирощування певного інституту можна визначати кількісними або якісними змінами. Кількісні ефекти можна оцінювати через збільшення обсягів аутсорсингових операцій, видів і форм здійснення аутсорсингу. Економічним ефектом можна визнати зростання фінансових результатів і продуктивності діяльності виробничої структури внаслідок запровадження аутсорсингу.

Альтернативну проблему щодо імпортування певного економічного інституту необхідно вирішувати з урахуванням можливих переваг від подібних дій та витрат, які супроводжують трансплантацію, тобто важливим є співставлення факторів, які визначають доцільність або недоцільність змін (рис. 3.4). Так наявні в певній сфері інституціональні дисфункції (пастки) вказують на відсутність мотивів і стимулів до формування дієвих норм, які утворюють інститут, але ресурсні витрати супроводжують існування подібного інституту ($D < H$). В самому інституціональному середовищі присутня асиметрія, переважає формальний характер інститутів контролю, рентний шлях розвитку, формальні норми не відповідають економічним реаліям, базисні інститути в економіці неефективні.

Відтак, формалізаційний простір розвитку аутсорсингу надають чинні законодавчі акти, якими регламентуються форми й методи його функціонування. Низька ефективність формальних норм обумовлена бюрократичними перешкодами й відсутністю сприятливих процедур адміністрування; невиконанням і неврегульованістю діючих норм законодавства щодо підтримки аутсорсингу; практична відсутність державного сприяння розвитку нових форм організації виробничої діяльності; відсутність інформаційного забезпечення даного процесу; недостатня розробленість системи кредитної й інвестиційної підтримки; відсутність податкових стимулів.

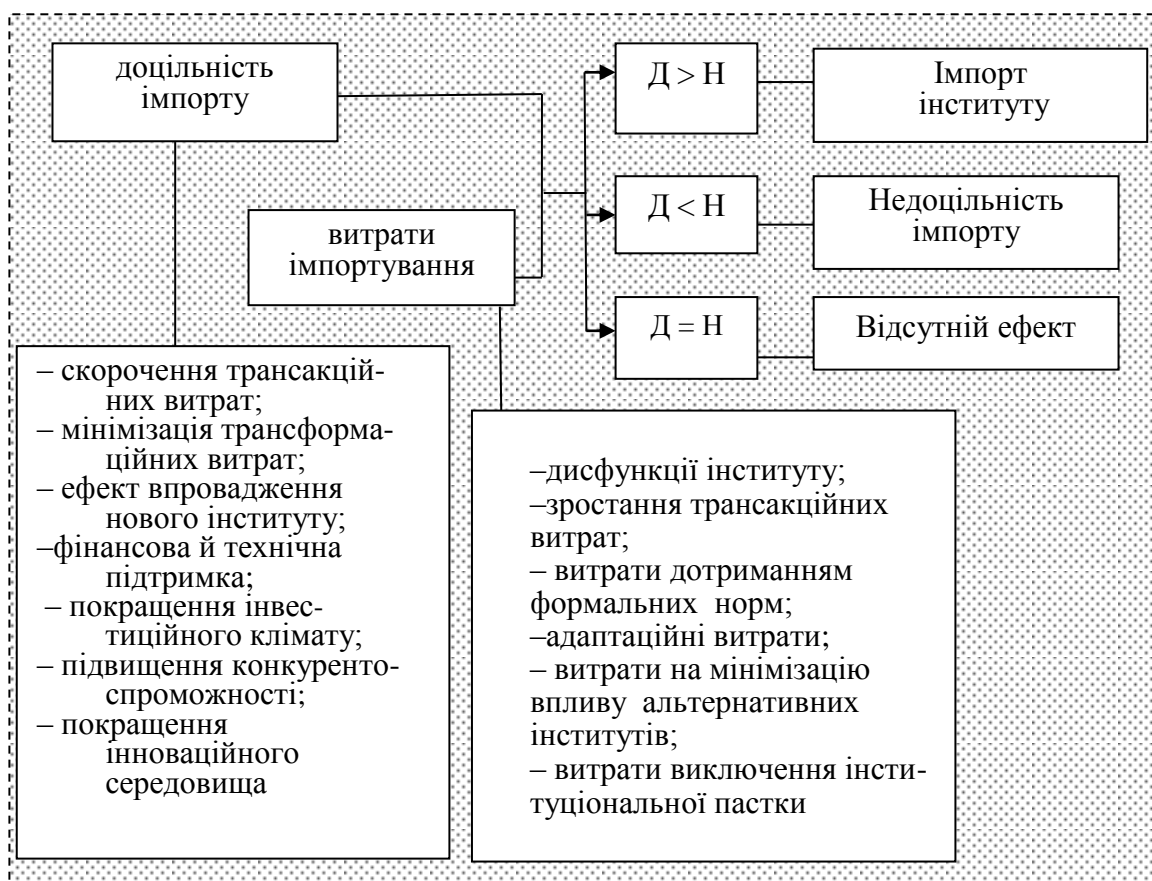


Рис. 3.4. Алгоритм визначення доцільності трансплантації інституту

Джерело: розробка автора.

Для отримання ефективного інституту аутсорсингу важливим вбачається не тільки формування перехідних форм аутсорсингових відносин, які б «увібрали» б особливості національної практики виконання послуг сторонніми організаціями або виробничої кооперації, але й органічно «сприйняли» передовий закордонний досвід й не викликали інституціональних дисфункцій. Подібна гармонічність модернізаційних змін вочевидь можлива тільки при досягненні інституціональної системності – коли зміни будуть «виходити» з наявного стану і стосуватись всіх аспектів реалізації аутсорсингу.

Для досягнення позитивного ефекту в підтримці розвитку аутсорсингу важливими є заходи наступного спрямування: запровадження нормативних актів, регулюючих аутсорсингові договірні відносини і відповідальність сторін угоди; організаційне впорядкування взаємодії аутсорсерів в частині вирішення спільних

питань функціонування, пошуку контрагентів і клієнтів, отримання міжнародного досвіду діяльності і засвоєння відповідних стандартів діяльності; фіскальна й кредитна підтримка аутсорсерів у формі податкових пільг, канікул, сприятливого режиму кредитування; активізація освітніх послуг в частині підготовки фахівців з аутсорсингу і міжнародного аутсорсингу; створення єдиного інформаційно-комунікативного простору взаємодії аутсорсерів, замовників їх послуг, постачальників ресурсів; зростання ролі держави як ключового інституту у розвитку аутсорсингових послуг, зокрема і у формі спільних організаційних форм здійснення економічної діяльності на кшталт державно-приватного партнерства (особливо в інноваційній сфері).

3.3 Інституціональна системність регулювання й розвитку аутсорсингу

Розглядаючи в широкому контексті застосування інструментарію інституціонального регулювання й забезпечення інституціональної системності щодо розвитку аутсорсингу в національній економіці будемо виходити з того, що дана організаційна інновація має сприяти загальній стратегічній меті – інноваційному розвитку національної економіки. Відтак інструментарій інституціонального регулювання має бути орієнтованим на стимулювання й поширення інноваційних змін, і зокрема, аутсорсингових відносин.

В умовах сьогодення неможливо ігнорувати використання у функціонуванні національних та регіональних інноваційних систем широкого сектору послуг, які стали стратегічно важливими для ключових ринків та кінцевих споживачів. Як і інші сектори національного господарства, на даному етапі розвитку суспільства та науково-технічного прогресу сфера послуг не може функціонувати без інновацій. Особливістю сфери послуг є те, що вони можуть виступати основою для інноваційних перетворень й сприяти технологічним, організаційним, маркетинговим інноваціям і підвищувати

рівень гнучкості бізнес-структур та адаптивність до потреб реального сектора економіки. Окрім того, самі послуги, як економічна категорія виступають об'єктом інноваційних перетворень, що відбуваються у сфері споживчого ринку, промислового виробництва, фінансових, наукових та інформаційних секторів економіки. Зміни світового господарства, розгортання четвертої промислової революції суттєво модернізували бізнес, правила ринкової поведінки, всіх сфер суспільного життя й трансформували сектор послуг та його інноваційний компонент у визначальний фактор економічного зростання й конкурентоспроможності. Зазначене обумовлює використання нових підходів до управління інноваційними процесами у даній сфері економіки. Інноваційні послуги стають все більш актуальними для виробників і споживачів, які поступово залучаються до інноваційного процесу, надаючи йому певної синергії й прискорення.

Пріоритетність інноваційного розвитку національної економіки обумовлює потребу у вдосконаленні механізмів взаємодії всіх учасників інноваційного процесу. Зміна системи ресурсного забезпечення інноваційного розвитку потребує й одночасної зміни підходів до управління цією діяльністю для збільшення ефекту від реалізації усіх видів інновацій. Інноваційний аутсорсинг, в даному контексті, виступає певним методологічним інструментом для організації інноваційного процесу, що потенційно здатний сприяти скороченню витрат НДДКР при одночасному підвищенні ефективності реалізації науково-технічної політики.

Розробка й реалізація нових, ефективних інструментів управління інноваціями відіграють ключову роль у досягненні мети економічного розвитку національного господарства й підприємств. В умовах глобального ринку конкурентну перевагу отримують підприємства, які відкриті для інновацій, що дозволяє підвищити ефективність управління власним бізнесом. Запровадження такої організаційної інновації, як аутсорсинг змінює структуру та функції управління інноваційною діяльністю бізнес-

структур, а також їх зовнішні та внутрішньогосподарські відносини у сфері інновацій на засадах використання реінжинірингу бізнес-процесів.

Аутсорсинг в інноваційному процесі скорочує терміни розробки й життєвий цикл нових продуктів. В даному контексті модернізаційні зміни в сфері фундаментальних і прикладних досліджень здатні наблизити час входу національного господарства до світового ринку інновацій. Так існуюча система управління науково-виробничим комплексом і фундаментальною наукою не забезпечує достатню організаційну й економічну основу для комерціалізації фундаментальних досліджень і наукових продуктів, спрямування їх результатів до ринкового обороту. Подібній інтеграції протистоїть відсутність економічного механізму, який міг би поєднати різні елементи науково-виробничого процесу в єдиному інноваційному «русі». Системна інтеграція етапів інноваційного процесу і інноваційних структур на основі аутсорсингу є необхідною умовою для цілеспрямованого розвитку науково-виробничих систем в таких пріоритетних сферах як телекомунікаційні технології, мікро- та наноелектроніка, нанотехнології, космічні технології, енергетика, транспорт і т.ін.

Аутсорсинг має інноваційний зміст і спрямованість, адже йому властива домінуюча роль економічного фактору у виборі джерел ресурсів. Він оновлює формат економічної системи і відносини контрагентів: замовника і виконавця. Дана організаційна інновація сприяє інтеграції результатів інноваційного процесу на кожному з його етапів у єдиному потоці створення вартості, яка спрямовується до кінцевого споживача. Ступінь використання аутсорсингу в інноваційному процесі визначається потребами залучення ресурсів зовнішнього середовища і можливостями їх внутрішньої акумуляції (рис. 3.5).

Відтак, інноваційні перспективи національної економіки визначаються і тими можливостями, які відкриє для суб'єктів інноваційного процесу залучення аутсорсингу, адже відсутність інтеграційних зв'язків у

технологічних і наукомістких галузях (енергетика, хімічна, фармацевтична галузь) не сприяє виходу на ринок наукових продуктів фундаментальної науки, які могли б стати системними і навіть базисними інноваціями.

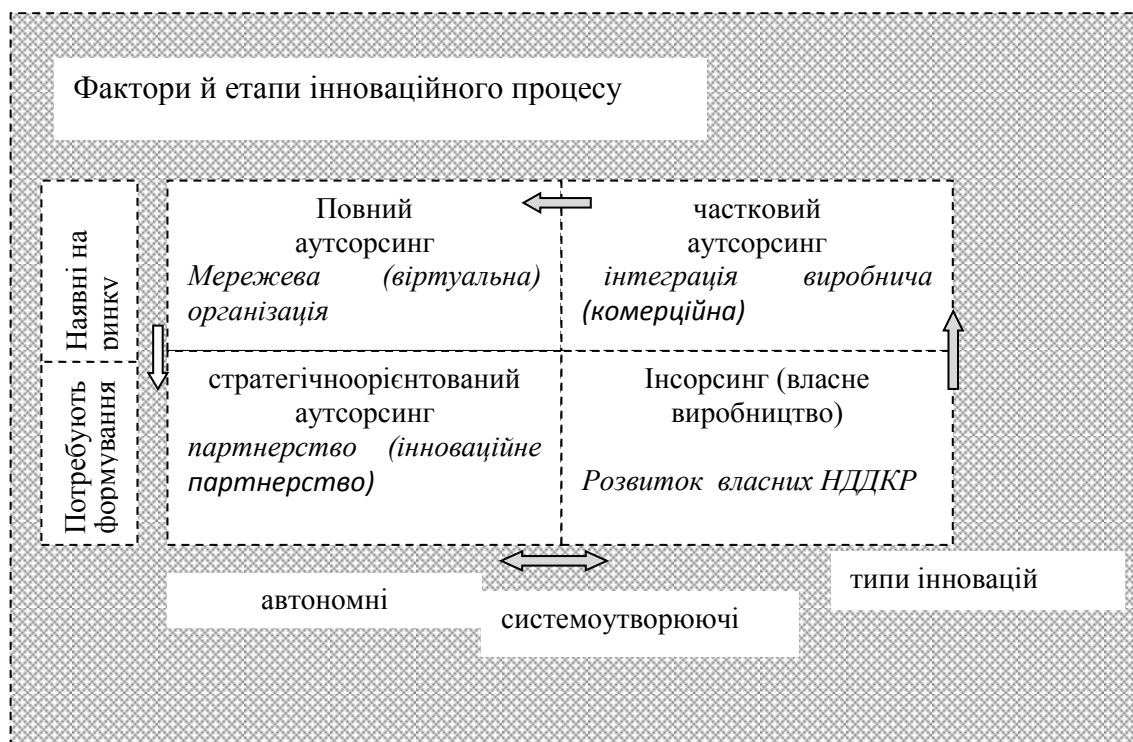


Рис. 3.5 Аутсорсинг в інноваційному процесі

Без залучення інтеграційних зв'язків інновація може залишитись автономною, а за сприяння аутсорсингу інновація має шанс стати системною. Подібний варіант можливий, якщо досягнуто високого ступеню контролю й інтеграції на всіх ділянках створення інноваційної вартості, а на етапі дифузії залучені мережеві або децентралізовані структури, які володіють вищою адаптивною здатністю.

Домінування четвертого й п'ятого технологічних укладів потребує застосування аутсорсингу, який здатен реалізувати системну основу організаційно-економічних відносин між виробниками та постачальниками, замовниками й виконавцями. Саме аутсорсинг здатен забезпечити комунікаційні зв'язки й інтеграцію інноваційних ресурсів організаційних структур – партнерів. В даних відносинах можуть бути задіяні різні суб'єкти інноваційного процесу: виробничі структури, науково-дослідні, заклади

вищої освіти, венчурні й інвестиційні компанії, державні структури. Подібна інтеграція сприятиме прискоренню процесу дифузії інновацій, а сам інноваційний процес може набути нової моделі організації завдяки виокремленню нового виду аутсорсингу (науково-технічного) або реінжинірингу бізнес-процесу в інноваційній діяльності замовника. Дана організаційна інновація змінює внутрішні організаційні і зовнішні господарські зв'язки з метою підвищення ефективності інноваційної діяльності. Замовник отримує можливість фактично створити дослідницьку мережу завдяки залученню розробників інновацій різних структур (закладів вищої освіти, наукових структур, малого бізнесу) для спільної роботи над інноваційним проектом та здійснювати тільки управління процесом.

Стимулюючий інституціональний вплив може бути спрямований як на стимулювання інноваційної діяльності національних товаровиробників, так і на створення інституціонального середовища, сприятливого для продукування й використання інновацій. Заходи першого напрямку потребують концентрації регулюючого інструментарію на залучення інвестицій й формуванні інноваційної інфраструктури. Реалізація заходів другого спрямування має забезпечити узгодженість й ефективність базисних інститутів національної економіки, які детермінують інноваційний розвиток й забезпечують конкурентні відносини, розвиток виробництва, обмін ресурсами, розширення частки ринку для нових фірм [170-172]. Інноваційне зростання потребує не тільки застосування традиційних монетарних і фіскальних інструментів, а й функціонуючого інституціонального середовища, сприятливого до динаміки інноваційного розвитку, мережевих процесів і перебудови виробничих структур на нові організаційні формати [124].

Вітчизняні реалії вказують на фрагментарність стратегічного забезпечення інноваційної модернізації національної економіки, а затверджена «Стратегія інноваційного розвитку України на період до 2030 року» [145] не підкріплена програмно-цільовими заходами у вигляді програм

інноваційного розвитку за часовим, регіональним, галузевим виміром з констатацією чітких індикаторів досягнення стратегічних цілей у вигляді зростання частки інноваційно активних підприємств, збільшення витрат ВВП на науково-дослідні роботи й високотехнологічних експортних послуг, зростання частки бізнесу у наукових досліджень.

Нестабільність і неузгодженість стратегічних орієнтирів, планів, програм і виконавців в умовах соціально-економічної нестабільності і дефіциту фінансування призводять до відсутності реальних результатів від регулювання економічної динаміки.

Інституціональна системність в реалізації інноваційних пріоритетів потребує заходів з оптимізації або формування базисних інститутів і інноваційних структур, створення сприятливого інноваційно-інвестиційного клімату та заходів інформаційно-комунікаційного сприяння. Безперечно, інструменти інституціонального регулювання й заходи інноваційної політики носять надбудовний характер, що ускладнює досягнення позитивного ефекту при не працюючих базисних інститутах, які мають забезпечити умови для створення і поширення інновацій. В даному напрямі впровадження інфраструктурних елементів, орієнтованих на інноваційний розвиток не призводить, як свідчать українські реалії, до позитивних інноваційних зрушень.

Непрямим свідченням ефективності базисних інститутів економіки може слугувати дієвість правових обмежень, захист прав власності, легкість ведення бізнесу і конкурентність ринкових відносин, низький рівень тінізації економіки й корупції (табл.3.7). Враховуючи результати експертного опитування вітчизняних аутсорсерів проаналізуємо динаміку ключових світових індексів, які відбивають вплив базисних інститутів на інституціональне забезпечення розвитку аутсорсингу в Україні, зокрема: правового регламентування аутсорсингової діяльності; фіскальної підтримки послуг аутсорсингу; комунікаційно-інформаційного забезпечення аутсорсингу; захищеності прав інтелектуальної власності.

Таблиця 3.7

Динаміка світових індексів національної економіки

| Показник | 2011 р. | 2012 р. | 2013 р. | 2014 р. | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| <i>Показник легкості ведення бізнесу</i> | 47,8 | 41,5 | 50,97 | 58,44 | 61,52 | 63,04 | 63,9 | 65,75 | 69,1 | 70,2 |
| Рейтинг України за показником легкості ведення бізнесу | 149 | 152 | 137 | 112 | 87 | 83 | 80 | 76 | 71 | 64 |
| <i>Індекс економічної свободи</i> | 45,8 | 46,1 | 46,3 | 49,3 | 46,9 | 46,8 | 48,1 | 51,9 | 52,3 | 54,9 |
| Рейтинг України за індексом економічної свободи | 164,0 | 163,0 | 161,0 | 155,0 | 162,0 | 162,0 | 166,0 | 150,0 | 147,0 | 134,0 |
| <i>Індекс сприйняття корупції</i> | 22,97 | 26,0 | 25,0 | 26,0 | 27,0 | 29,0 | 30,0 | 32,0 | 30,0 | 33,0 |
| Рейтинг України за індексом сприйняття корупції | 151,0 | 144,0 | 144,0 | 141,0 | 132,0 | 133,0 | 130,0 | 119,0 | 127,0 | 117,0 |
| <i>Міжнародний індекс захисту прав власності</i> | 4,0 | 4,0 | 4,2 | 4,3 | 3,9 | 3,9 | 3,4 | 4,3 | 4,4 | 4,5 |
| Рейтинг України за міжнародним індексом захисту прав власності | 117 | 118 | 113 | 88 | 111 | 115 | 123 | 110 | 109 | 105 |
| <i>Індекс верховенства права</i> | 0,46 | 0,46 | 0,46 | 0,47 | 0,48 | 0,49 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,51 |
| Рейтинг України за індексом верховенства права | 79,0 | 80,0 | 78,0 | 68,0 | 70,0 | 78,0 | 77,0 | 77,0 | 77,0 | 72,0 |
| <i>Субіндекс захисту прав інтелектуальної власності</i> | - | - | - | 4,02 | 4,07 | 4,32 | 4,42 | 4,44 | 4,58 | 4,56 |
| Рейтинг України за субіндексом захисту прав інтелектуальної власності | - | - | - | 91 | 90 | 89 | 93 | 92 | 88 | 90 |

Джерело: [2;22;29;141;93; 123-125; 162]

Наведена інформація вказує на певне покращення умов ведення бізнесу (зміна рейтингу з 149 до 64 місця), незначне поліпшення умов для започаткування економічної діяльності (зміна рейтингу з 164 до 134 місця) та стану в сфері боротьби з корупцією (117 позиція країни у 2020 р.).

В той же час, за ключовою складовою для аутсорсингової діяльності – індексом захисту прав власності й індексом верховенства права –

зберігаються низькі значення ранжованого ряду національної економіки при відсутності суттєвих позитивних трансформацій в даних сферах. Окрім того, аналіз динаміки такої складової індексу верховенства права, як захист прав інтелектуальної власності, – свідчить про відсутність позитивних базисних умов для активізації створення аутсорсингових підприємств в сфері ІТ (рейтинг країни коливається в діапазоні 91-90).

Інноваційне оновлення бізнесу на основі аутсорсингу потенційно здатне забезпечити зростання в національній економіці ключового макроекономічного показника – валового внутрішнього продукту, який в цілях компаративного аналізу використовують із розрахунку на душу населення.

Проведемо кореляційний аналіз для визначення впливу базисних характеристик аутсорсингових відносин (за значеннями ключових індексів) на макроекономічний показник (ВВП на душу населення) із застосуванням коефіцієнту рангової кореляції Спірмена:

$$r_{x/y} = 1 - \frac{6 \cdot \sum_{i=1}^N d_i^2}{n \cdot (n^2 - 1)}, \quad (3.3)$$

де d_i^2 – квадратичне значення різниці рангів,
 n – кількість проведених спостережень.

Зв'язок між характеристиками будемо вважати статистично значущим, за умов наближення коефіцієнта рангової кореляції до 1 (більше 0,5). Для підтвердження значущості коефіцієнта Спірмена при $n > 9$ можемо скористатися статистичним критерієм Стюдента (відповідно до звичайного коефіцієнту парної кореляції).

Перевірку значущості виконано за допомогою типових таблиць. На основі t-критерію і за умов врахування стандартної похибки можемо побудувати довірчі інтервали для характеристик та визначити спрямованість і характер зв'язку.

Характеристики для кореляційного аналізу інституціонального забезпечення розвитку аутсорсингу

| Показник | 2011 р. | 2012 р. | 2013 р. | 2014 р. | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ВВП із розрахунку на душу нас-ня, долл. США | 3570,8 | 3856,8 | 4030,3 | 3014,6 | 2115,4 | 2185,9 | 2640,3 | 3095,2 | 3659,8 | 3726,9 |
| Показник легкості ведення бізнесу | 47,8 | 41,5 | 50,97 | 58,44 | 61,52 | 63,04 | 63,9 | 65,75 | 69,1 | 70,2 |
| Рейтинг України за показником легкості ведення бізнесу | 149 | 152 | 137 | 112 | 87 | 83 | 80 | 76 | 71 | 64 |
| Індекс економічної свободи | 45,8 | 46,1 | 46,3 | 49,3 | 46,9 | 46,8 | 48,1 | 51,9 | 52,3 | 54,9 |
| Рейтинг України за індексом економічної свободи | 164,0 | 163,0 | 161,0 | 155,0 | 162,0 | 162,0 | 166,0 | 150,0 | 147,0 | 134,0 |
| Індекс сприйняття корупції | 22,97 | 26,0 | 25,0 | 26,0 | 27,0 | 29,0 | 30,0 | 32,0 | 30,0 | 33,0 |
| Рейтинг України за індексом сприйняття корупції | 151,0 | 144,0 | 144,0 | 141,0 | 132,0 | 133,0 | 130,0 | 119,0 | 127,0 | 117,0 |
| Міжнародний індекс захисту прав власності | 4,0 | 4,0 | 4,2 | 4,3 | 3,9 | 3,9 | 3,4 | 4,3 | 4,4 | 4,5 |
| Рейтинг України за міжнародним індексом захисту прав власності | 117 | 118 | 113 | 88 | 111 | 115 | 123 | 110 | 109 | 105 |
| Індекс верховенства права | 0,46 | 0,46 | 0,46 | 0,47 | 0,48 | 0,49 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,51 |
| Рейтинг України за індексом верховенства права | 79,0 | 80,0 | 78,0 | 68,0 | 70,0 | 78,0 | 77,0 | 77,0 | 77,0 | 72,0 |
| Субіндекс захисту прав інтелектуальної власності | - | - | - | 4,02 | 4,07 | 4,32 | 4,42 | 4,44 | 4,58 | 4,56 |
| Рейтинг України за субіндексом захисту прав інтелектуальної власності | - | - | - | 91 | 90 | 89 | 93 | 92 | 88 | 90 |

Джерело: розрахунки автора

Проведені обчислення дозволяють констатувати, що за індексами, які відбивають динаміку інституціонального забезпечення, продукованого базисними інститутами економіки існують слабкі і помірні (індекс економічної свободи) зворотні або слабкі прямі зв'язки (індекс захисту прав власності) з динамікою середньодушового значення ВВП (табл. 3.9).

Відтак, сформоване інституціональне середовище, яке продукують наявні базисні інститути не справляє позитивного впливу на економічну

динаміку й основний макроекономічний показник. Його зростання в середньодушовому обчисленні мало б стати непрямим фактором інноваційного характеру змін в національній економіці, але такий вплив є надзвичайно слабким або зворотнім.

Таблиця 3.9

Результати кореляційного аналізу характеристик інституціонального середовища аутсорсингу

| Показник | r | t _{розрах} | Характер зв'язку |
|--|---------|---------------------|--------------------|
| <i>Вплив показника легкості ведення бізнесу на середньодушовий ВВП</i> | -0,0848 | 0,2409 | зворотній слабкий |
| <i>Вплив індексу економічної свободи</i> | -0,2485 | 0,7256 | зворотній помірний |
| <i>Вплив індексу сприйняття корупції</i> | -0,0909 | 0,2582 | зворотній слабкий |
| <i>Вплив індексу захисту прав власності</i> | 0,1333 | 0,3805 | прямий слабкий |
| <i>Вплив індексу верховенства права</i> | -0,1273 | 0,3629 | зворотній слабкий |

Джерело: розрахунки автора

Використання інструментів інституціонального регулювання пов'язане як зі створенням або вирощуванням інститутів, так й запровадженням стимулів до їх ефективного функціонування. Такі складові інституціонального регулювання запроваджуються в якості елементів інституціональної політики та формальних норм бюджетно-податкової й грошово-кредитної політики (рис. 3.6).

Інституціональна політика має на меті реалізацію певних обмежень або «рамкових» умов для функціонування економічного інституту і елементів інституціонального впливу, орієнтованих на їх узгодження з базисними інститутами. Кінцевою метою інституціонального впливу є узгодження економічного інституту із сформованим інституціональним середовищем.

Функціональний вплив поєднує інституції й формалізує управління розвитком економічного процесу, а організації структурують процес передавання управлінських впливів, які транслиують державні інститути, бізнес, регіональні структури, міністерства. Сукупний вплив забезпечується створенням функціонально-організаційного каркасу інституціонального регулювання.

Активізацію запроваджених взаємодій забезпечують введені обмеження і стимули до аутсорсингової діяльності. В даному контексті держава, як ключовий інститут реалізує заходи підтримки бізнесу, формує інфраструктуру, сприяє розвитку комунікаційного, інформаційного, кадрового забезпечення. Інституціональна системність забезпечується й заходами фіскального та монетарного впливу (податкові пільги, пільгові кредити, зменшення податкової бази, зниження ставок, податкові канікули).



Рис. 3. 6. Функціонально-організаційне забезпечення інституціонального регулювання аутсорсингу

Джерело: розробка автора.

Маємо констатувати, що наявне інституціональне забезпечення розвитку аутсорсингу фактично не сформувало сприятливого інноваційного середовища для розвитку даної бізнес-технології. Зазначене обумовлене пасивною інституціональною роллю держави, фрагментарністю інноваційної інфраструктури, слабким розвитком інституціонального середовища для інновацій, і, безпосередньо організаційних інновацій.

При запровадженні системної основи інституціонального регулювання розвитку аутсорсингу важливо враховувати, що дані інноваційні форми ведення бізнесу мають бути інтегрованими до інноваційного процесу і єдиної інноваційної системи національної економіки; інституціональний вплив має бути системним з диференціацією й структуруванням цілей та функцій за суб'єктами різних рівнів і поширюватися на інноваційні процеси, що обумовлює існування вертикальних й горизонтальних зв'язків; держава має виступати ключовим інститутом й суб'єктом управління, а регулюючі імпульси мають стосуватися інноваційного попиту й пропозиції інновацій; системну основу інституціонального впливу має доповнювати сформована інфраструктура. Перелічені елементи й якість інституціонального середовища здатні реалізувати синергетичний ефект від запровадження елементів фіскального, нормативно-правового, інформаційно-комунікаційного, монетарного впливу.

В контексті інституціональної системності необхідно визнати важливу роль програмно-цільового забезпечення розвитку інноваційних форм, адже саме воно здатне поєднувати цілі і ресурси за допомогою програм розвитку і комплексно реалізувати заходи, цілі і підцілі розвитку, а об'єднання товаровиробників і управлінських структур різного спрямування діяльності і рівня єдиною цільовою (державною) програмою може забезпечувати синергетичний ефект. Держава в даному процесі має забезпечити баланс інтересів бізнесових структур і національних пріоритетів, тактичних, стратегічних імперативів і довгострокових перспектив. Для реалізації заходів інституціональної системності важливими є розробка та прийняття

державних, регіональних цільових планів і програм, які мотивують конкурентоспроможне виробництво. Програми визначають рамкові умови для запровадження реальних бізнес-планів інноваційної діяльності для окремих товаровиробників, регіону або територій [88;146].

На регіональних рівнях системність інституціональних впливів можна реалізувати за допомогою галузевих і підгалузевих цільових програм, які орієнтовані на створення інноваційної інфраструктури, надання підтримки інноваційному процесу й діяльності економічних суб'єктів та містять кількісні показники виробництва, що мають бути досягнутими внаслідок впровадженням інновацій; обсяги і форми підтримки товаровиробників.

Реалізація заходів інституціональної системності поширення аутсорсингу в межах стратегії інноваційного розвитку національної економіки потребує відповідної організації управління за допомогою сприяння координації інноваційної діяльності суб'єктів економіки; стимулювання, примноження й ефективного використання інноваційного потенціалу; моніторингу аутсорсингової діяльності й впливу інновацій на економіку; оцінки модернізаційних змін і перспектив реалізації інноваційної стратегії (рис.3.7).

Деталізація управлінських впливів потребує виділення груп і спрямованості інструментів. Так системний вплив забезпечуватимуть інструменти формально-правової, організаційно-управлінської й економічної (фіскальної і монетарної) спрямованості [11; 68; 96]. Перша група забезпечує правові основи і визначає паритетність управлінських впливів й дію механізмів контролю з боку держави, бізнесу, ринку. Організаційно-управлінський вплив орієнтований на сукупну дію елементів стимулювання й регулювання інноваційного процесу, інноваційної діяльності, моніторинг інноваційної динаміки і потенціалу, забезпечення інформаційно-комунікативної системи.

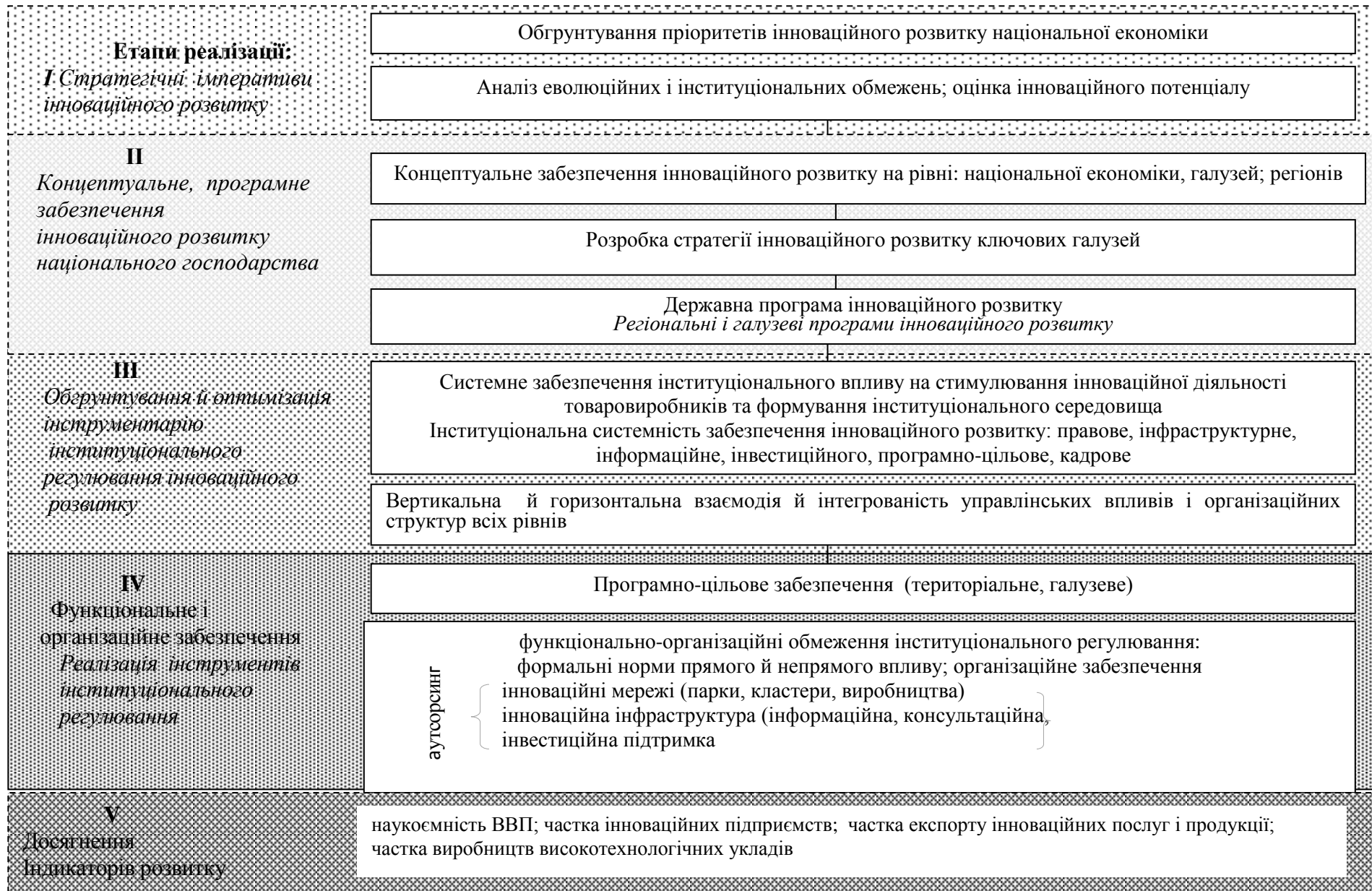


Рис. 3.7. Концептуальна модель інституціонального регулювання розвитку інноваційного аутсорсингу
 Джерело: розробка автора.

Економічні інструменти формують пряму державна підтримка суб'єктів інноваційного бізнесу й непрямі впливи за допомогою фіскальних і монетарних інструментів.

Важливими чинниками, які впливають на ефективність інноваційного розвитку, його перспективи є інноваційна інфраструктура й кадрове забезпечення інноваційної діяльності. Зазначене потребує формування організаційних форм і інтеграційних структур, що реалізують підготовку інноваційних кадрів, розвивають проектне мислення, забезпечують діяльність бізнес-команд інноваційного напрямку, підтримують інноваційний процес в межах кластерів, технопаркових структур та інших суб'єктів інноваційного спрямування.

Висновки до розділу 3

1. Для оцінки інституціонального забезпечення аутсорсингової діяльності в національній економіці обґрунтовано використання елементів аналізу та інструментарій теорії нечітких множин. За результатами експертних опитувань визначено результуючі критерії і ключові параметри інституціонального впливу на результативність діяльності аутсорсерів: правове регламентування відносин аутсорсингу; захищеність прав інтелектуальної власності; фіскальна підтримка аутсорсингу; комунікаційно-інформаційне забезпечення аутсорсингу.

2. Визначено вплив складових інституціонального забезпечення аутсорсингових послуг за даними експертного опитування і бальною шкалою (1,9), що відповідає рівню «задовільно» і доводить низький рівень інституціонального забезпечення аутсорсингової діяльності. Найсуттєвішою складовою інституціонального забезпечення експертами визначене правове регламентування аутсорсингу (значення складової з урахуванням ваги 0,68), високий ранг було віддано експертами й фіскальній підтримці аутсорсингу (0,61) та комунікаційно-інформаційному забезпеченню аутсорсингу (0,39),

найнижчі оцінки отримав фактор захищеність прав інтелектуальної власності (0,22).

3. Опрацювання результатів експертного оцінювання дозволило констатувати наявність суттєвого потенціалу для покращення складових інституціонального забезпечення аутсорсингу, як організаційної інновації в частині правового регламентування, фіскальної підтримки, інформаційно-комунікаційного забезпечення. Запропоновано методичний підхід до формування інтегральної оцінки стану інституціонального забезпечення аутсорсингу, який ґрунтується на результатах ранжування й експертних оцінках аутсорсерів та виходить з одновекторної спрямованості складових інституціонального забезпечення (правового регламентування; захищеності прав інтелектуальної власності; фіскальної підтримки; комунікаційно-інформаційного забезпечення, захищеності прав інтелектуальної власності) щодо впливу на результуючий показник (У).

4. Розроблено лінійну модель для визначення рівня інституціонального забезпечення аутсорсингу та інтерпретовано отримані параметри для здійснення прогнозування результуючого показника. Проведене моделювання виявило суттєвий зв'язок між його станом й оцінками експертів за виділеними складовими інституціонального забезпечення. Визначено, що підвищення експертних оцінок рівня правового регламентування аутсорсингу на один бал сприяє зростанню інтегральної оцінки інституціонального забезпечення на 0,551; збільшення оцінки фіскальної підтримки на один бал підвищує показник рівня інституціонального забезпечення на 0,591; зростання оцінки складової комунікаційно-інформаційного забезпечення на один бал підвищує оцінку загального показника на 1,434; збільшення оцінки захищеності прав інтелектуальної власності підвищує інтегральний показник інституціонального забезпечення на 1,375.

5. Обґрунтовано доцільність реалізації наздоганяючої та інноваційної модернізації в національній економіці, що детермінує ключову роль базисних інститутів економіки й зростання частки інноваційно активних виробників та

зміни інституціонального середовища, в якому функціонуватимуть інноваційно орієнтовані суб'єкти господарювання.

6. Аргументовано, що пріоритетність інноваційного розвитку національного господарства потребує розробки й реалізації нових, ефективних інструментів управління інноваційним процесом, а інноваційний аутсорсинг здатен змінювати структуру та функції управління інноваційною діяльністю бізнес-структур, а також їх зовнішні та внутрішньогосподарські відносини у сфері інновацій на засадах використання реінжинірингу бізнес-процесів. Аутсорсинг в інноваційному процесі скорочує терміни розробки й життєвий цикл нових продуктів і сприяє системній інтеграції етапів інноваційного процесу й інноваційних структур у єдиному потоці створення вартості, яка спрямовується до споживача. Ступінь використання аутсорсингу в інноваційному процесі може визначатися потребами залучення ресурсів зовнішнього середовища і можливостями їх внутрішньої акумуляції.

7. Констатовано широкі перспективи застосування аутсорсингу в господарській практиці, що сприятиме для товаровиробників отриманню можливостей сконцентруватись безпосередньо на розробці нових і модифікованих товарів й диспетчеризації замовлень, контролі якості та просуванні продукту; виробництві товарів й послуг на замовлення і з використанням товарного знаку власника, тобто безпосередньо реалізації аутсорсингу.

8. Акцентовано, що аутсорсинг, як організаційна інновація здатний реалізувати системну основу організаційно-економічних відносин між виробниками та постачальниками, замовниками й виконавцями; забезпечити високий ступінь контролю та інтеграції на всіх етапах створення інноваційної вартості, а на етапі дифузії сприяти залученню мережевих або децентралізованих структур, які володіють вищою адаптивною здатністю; реалізувати комунікаційні зв'язки та інтеграцію інноваційних ресурсів організацій – партнерів (виробничих структур, науково-дослідних, закладів вищої освіти, венчурних й інвестиційних компаній, державних структур).

9. Доведено перспективність використання елементів інституціонального проектування аутсорсингу з огляду на вихідний стан базисних інститутів й особливості національного господарювання, де можуть функціонувати перехідні форми становлення бізнес-технології. Визначено, що вихідними умовами інституціонального проектування є: низька ефективність економічного інституту й неузгодженість формальних умов його функціонування зі змінам неформальних обмежень; невідповідність запроваджуваних змін формальних норм існуючим еволюційним обмеженням.

10. Ідентифіковано складові й етапи реалізації стратегії проміжних інститутів, яка дозволяє створити економічний інститут за допомогою формування «ланцюга» проміжних економічних інститутів, що поступово змінюються в процесі введення чи коригування інституцій в межах еволюційних обмежень і при сприятливому інституціональному середовищі. Реалізація стратегії нівелює проблеми адаптації трансплантації інститутів, формування інституціональних пасток, мінімізує вірогідність «відторгнення» інституту.

11. Обґрунтовано послідовність створення інституту аутсорсингу з огляду на вихідний стан, прийнятні проміжні форми, модифікований інститут. Запропоновано етапи формування оптимального інституту аутсорсингу. Констатовано важливість врахування проявів ефекту екзаптації з метою мінімізації ризиків поширення незапрограмованої траєкторії в розвитку інституту. Ідентифіковано екзаптаційні прояви інституціональної динаміки: неефективність державного регулювання інноваційних процесів; переважання інтерактивної моделі інноваційного процесу; дефіцит фінансових ресурсів та домінування державного фінансування фундаментальних досліджень при достатньо висококваліфікованому кадровому потенціалі наукової сфери.

12. З огляду на необхідність забезпечення позитивної динаміки в розвитку аутсорсингу структуровано імперативи інституціональних змін: запровадження нормативно-правових актів, які регулюють аутсорсингові договірні угоди й відповідальність сторін; організаційне впорядкування відносин

і інформування аутсорсерів щодо вирішення спільних питань функціонування, пошуку клієнтів, набуття міжнародного досвіду та засвоєння стандартів діяльності; фіскальна, кредитна, бюджетна підтримка підприємств-аутсорсерів (податкові пільги, канікули, сприятливий режим кредитування); запровадження освітніх послуг з підготовки фахівців з аутсорсингової діяльності й міжнародного аутсорсингу; формування інформаційно-комунікативного простору спілкування й взаємодії аутсорсерів, замовників послуг, постачальників; підсилення ролі держави в якості базисного інституту для розвитку аутсорсингу, зокрема у форматі спільних організаційних структур ведення економічної діяльності.

13. Доведено необхідність реалізації інструментів інституціонального регулювання й заходів інституціональної системності щодо розвитку аутсорсингових послуг з позицій досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку економіки. Аргументовано необхідність спрямування регулюючого інституціонального впливу на стимулювання інноваційної діяльності виробників і створення інституціонального середовища, сприятливого для інновацій. Подібні заходи потребують концентрації регулюючих імпульсів на залученні інвестицій та створенні інноваційної інфраструктури; узгодженості й ефективності базисних інститутів економіки, які детермінують інноваційний розвиток.

14. Доведено ключову роль базисних інститутів економіки в реалізації інноваційних пріоритетів розвитку. Аргументовано можливість використання непрямих факторів для оцінки ефективності базисних інститутів, зокрема дієвість правових норм, захист прав власності, легкість ведення бізнесу й конкурентність ринків, рівень тінізації й корупції. Аналіз динаміки ключових світових індексів засвідчив певне покращення стану й умов ведення бізнесу й започаткування економічної діяльності. В той же час, за ключовим фактором аутсорсингової діяльності (індекс захисту прав власності та індексом верховенства права) наявні низькі значення показників. Аналіз динаміки складової індексу верховенства права (захист прав

інтелектуальної власності) засвідчив відсутність базисних умов для активізації роботи або створення аутсорсингових компаній в сфері ІТ.

15. Проведені розрахунки засвідчили, що за індексами, які характеризують інституціональне забезпечення аутсорсингу, що продукується базисними інститутами економіки наявні слабкі й помірні зворотні або прямі зв'язки з динамікою середньодушового значення ВВП. Констатовано, що сформоване інституціональне середовище не справляє позитивного впливу на інноваційну динаміку й основні макроекономічні показники.

16. Обґрунтовано функціональний і організаційний вплив заходів інституціональної політики на розвиток аутсорсингу. Функціональний вплив реалізують інституції, а організації структурують сам процес передавання управлінських впливів, які надходять від державних інститутів, бізнесу, регіональних структур, міністерств. Сукупний вплив елементів забезпечує створення функціонально-організаційного каркасу процесу інституціонального регулювання.

17. Розроблено концептуальні засади формування системної основи інституціонального регулювання аутсорсингу як інноваційної форми бізнесу, яка має інтегруватися до інноваційного процесу й інноваційної системи економіки, а інституціональний вплив є диференційованим й структурованим за цілями, функціями, суб'єктами різних рівнів в межах вертикальних та горизонтальних зв'язків. Констатовано, що системну основу інституціонального регулювання має доповнювати інноваційна інфраструктура. Доведено, що заходи з забезпечення інституціональної системності поширення аутсорсингу в межах стратегії інноваційного розвитку економіки мають включати координацію інноваційної діяльності виробників; стимулювання й ефективне використання інноваційного потенціалу; моніторинг аутсорсингових послуг; оцінку модернізаційних змін й перспектив реалізації інноваційної стратегії.

18. Конкретизовано управлінські впливи інституціонального регулювання з виділенням груп і спрямованості інструментів: формально-правової (регламентують правові основи і паритетність управлінського впливу та дію інструментів контролю з боку держави, бізнесу, ринку), організаційно-управлінської (орієнтовані на комплексну дію елементів стимулювання інноваційного процесу, інноваційної діяльності, моніторинг інноваційної динаміки, забезпечення інформаційно-комунікативної системи) й економічної спрямованості (пряма державна підтримка й непрямі впливи фіскальних і монетарних інструментів).

Результати досліджень, представлених у Розділі 3, опубліковано у працях автора: [47;49;51;203].

В розділі 3 використано матеріали з відповідним посиланням на такі наукові джерела зі списку літератури: [2; 11; 16-18; 20-24; 28-34; 35;37; 43; 58-59; 61; 68-69; 71; 76-77; 80-81; 87-88; 96; 102; 113; 117; 123-125; 130-132;137;140;144-148;157;162; 169-172; 177; 185; 187-190; 196].

ВИСНОВКИ

У дисертації наведені теоретичні узагальнення і нове розв'язання наукової проблеми інституціонального забезпечення розвитку аутсорсингу в національній економіці. Результати дослідження дають змогу зробити висновки концептуального, теоретичного та науково-практичного спрямування, основними серед яких є такі:

1. Розвиток аутсорсингових відносин та поширення аутсорсингу в господарській практиці обумовлені поглибленням поділу праці й розширенням виробничої кооперації в умовах глобалізаційних змін, а гносеологічне коріння категоріального змісту поняття еволюціонувало в межах процесного, інтеграційного й організаційного підходів. Аутсорсинг визначився як складова управлінської стратегії виробника, що базується на принципі поділу праці, організована у вигляді стійкого бізнес-процесу, спрямована на підвищення ефективності та зниження витрат і передбачає передачу робіт й послуг сторонньому виконавцю. Принциповою відмінністю аутсорсингових відносин, від інших форм контрактної взаємодії, є гарантування відповідальності виконавця за виконання робіт і послуг, а також наявність і регламентування постійної або довгострокової основи подібної співпраці.

2. Формування елементів інституціонального забезпечення аутсорсингу потребує створенням ефективних інститутів та інституцій, що має відповідати критерію набуття комплексом інститутів й інституцій даного спрямування ознак системності та комплементарності. Інституціональне забезпечення аутсорсингу представляє собою формування й забезпечення функціонування базисних та спеціалізованих інститутів, інституцій, запровадження елементів інституціонального проектування й визначення інституціональних траєкторій розвитку інститутів для організаційної, комунікативної й нормативної формалізації розвитку аутсорсингових відносин. Вузкий контекст трактування інституціонального забезпечення

може бути представлений процесом юридичного закріплення норм, правил, формування організаційних структур діяльності і інфраструктурного та комунікативного забезпечення, які формуються державою, суспільством, ринком.

3. Обґрунтування практичного інструментарію реалізації аутсорсингу в національній господарській системі обумовлює виділення ключових характеристик, критеріальних ознак й особливостей реалізації аутсорсингової діяльності. Базовими класифікаційними ознаками аутсорсингу виступають: повнота виконання і контроль процесу, вид процесу, тривалість виконання, форма реалізації, мета реалізації. В господарській практиці знайшли поширення два ключових види бізнес-стратегії, зокрема виробничий і аутсорсинг послуг (ІТ-аутсорсинг (інформаційних технологій)); логістичний; консалтинговий; обліковий), а особливостями реалізації й характерними ознаками аутсорсингу стали: договірне походження; відповідність управлінській стратегії компанії; гарантування відповідальності виконавця за виконання робіт і послуг; наявність і регламентування постійної або довгострокової основи співпраці; підвищення конкуренції виробників; мінімізація ризиків й підвищення ефективності виробництва.

4. Аналіз сучасних тенденцій розвитку аутсорсингу в національній економіці, його ефективності та наявного інституціонального забезпечення засвідчив, що розвитку аутсорсингу, як організаційної інновації не сприяють низькі темпи цифровізації галузей національної економіки й низька інноваційна активність товаровиробників в умовах інституціональної незабезпеченості, тінізації та домінування квазіінновацій. Серед видів і форм аутсорсингу найбільший потенціал для зростання отримала сфера інформаційно-комунікаційних технологій, де сумарна частка експорту комп'ютерних і інформаційних послуг зросла у структурі експорту з 11,4% (2012 р.) до 32,6% (2020 р.).

В регламентації інституціонального забезпечення розвитку аутсорсингу переважають неефективні державні інституції й регуляторна політика,

несприятливе економічне середовище, нерозвинутість інноваційної інфраструктури, обмеженість (відсутність) інструментів підтримки для товаровиробників-інноваторів, незахищеність інтелектуальної власності, невисока патентна активність. Інституціональне забезпечення аутсорсингу регламентоване різними правовими актами і не вирізняється системністю. Внаслідок законодавчого невизначення виникають проблеми з ідентифікацією відносин аутсорсингу і їх віднесенням до певних видів економічної діяльності. Еволюційними обмеженнями розвитку залишаються: низькі обсяги фінансування фундаментальних досліджень і розробок, непривабливість науки для молодих фахівців, скорочення кількості дослідників і наукових установ, низькотехнологічний експорт.

5. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності й темпів поширення аутсорсингу обумовлює необхідність в оцінці його поточного стану та результативності. Подібну оцінку слід здійснювати на основі моделювання показника ефективності аутсорсингу, що базується на результатах експертного оцінювання товаровиробників та враховує спрямованість критеріїв результативності послуг (мінімізація витрат діяльності підприємства (процесу); оптимізація бізнес-процесу; зростання ефективності бізнесу; покращення якості процесу; підвищення рівня інноваційності бізнесу). Моделювання показника оцінки ефективності аутсорсингових послуг сприятиме визначенню напрямів реалізації й конкретизації інструментів інституціонального регулювання розвитку аутсорсингу.

6. Розробка інструментів інституціонального впливу й елементів інституціонального проектування для формування оптимального інституту аутсорсингу обумовлює необхідність оцінки його інституціонального забезпечення з урахуванням впливу складових на результативність діяльності аутсорсерів. Подібний аналіз слід здійснювати на основі інтегральної оцінки стану інституціонального забезпечення аутсорсингу з урахуванням результатів ранжування, експертних оцінок аутсорсерів та

одновекторної спрямованості складових інституціонального забезпечення (правового регламентування; захищеності прав інтелектуальної власності; фіскальної підтримки; комунікаційно-інформаційного забезпечення, захищеності прав інтелектуальної власності) щодо впливу на результуючий показник. Лінійна модель для визначення рівня інституціонального забезпечення аутсорсингу дозволить інтерпретувати отримані параметри для здійснення прогнозування результуючого показника. Моделювання показника інтегральної оцінки стану інституціонального забезпечення аутсорсингу сприятиме виявленню потенціалу для покращення елементів інституціонального забезпечення аутсорсингу, як організаційної інновації за виділеними складовими.

7. В умовах низької ефективності інституту аутсорсингу, неузгодженості формальних умов функціонування й неформальних та еволюційних обмежень для розвитку аутсорсингових відносин доцільним є використання елементів інституціонального проектування, що дозволяє мінімізувати витрати адаптації від імпорту й формування інституціональних пасток, вірогідність «відторгнення» інституту. Проектування сприятиме побудові оптимального інституту аутсорсингу за допомогою формування «ланцюга» проміжних економічних інститутів, що поступово змінюються в процесі введення чи коригування інституцій в межах еволюційних обмежень і при сприятливому інституціональному середовищі. Реалізація стратегії проміжних інститутів потребує врахування прояву ефектів екзаптації з метою мінімізації ризиків й поширення незапрограмованої траєкторії розвитку, зокрема: неефективність формальних норм й регулювання інноваційної динаміки; домінування інтерактивної моделі інноваційного процесу; обмеженість фінансових ресурсів й домінування бюджетного фінансування фундаментальних досліджень при достатньо високому кадровому науковому потенціалі.

8. Формування ефективної системи інституціонального регулювання розвитку аутсорсингу потребує врахування стратегічних пріоритетів розвитку національної економіки та обґрунтування функціонального й

організаційного впливу заходів інституціональної політики на розвиток аутсорсингу. Функціональний вплив реалізують інституції, а організації структурують управлінські впливи державних інститутів, бізнесу, регіональних структур, міністерств. Сукупний вплив елементів створює функціонально-організаційний базис інституціонального впливу на інноваційну діяльність товаровиробників й формування інституціонального середовища, який є диференційованим й структурованим за цілями, функціями, суб'єктами різних рівнів і передбачає запровадження інституцій правового, інфраструктурного, інформаційного, інвестиційного, програмно-цільового, кадрового забезпечення інноваційної динаміки.

9. Реалізація принципів інституціональної системності в формуванні й реалізації інституціонального забезпечення розвитку аутсорсингу потребує спрямування регулюючого інституціонального впливу на стимулювання інноваційної діяльності і створення інституціонального середовища, сприятливого для організаційних інновацій. Подібні заходи потребують концентрації управлінських впливів на залученні інвестицій та створенні інноваційної інфраструктури; узгодженості й ефективності базисних інститутів економіки, які детермінують інноваційний розвиток та конкретизації інструментів інституціонального регулювання з виокремленням їх груп та спрямованості: формально-правової (регламентація правових основ і паритетності управлінських впливів та дієвість інструментів контролю держави, бізнесу, ринку), організаційно-управлінської (продукують комплексну дію елементів стимулювання інноваційного процесу, інноваційної діяльності, моніторинг інноваційної динаміки, функціонування інформаційно-комунікативної системи) й економічної спрямованості (пряма підтримка й непрямі фіскальні та монетарні інструменти).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз затребуваності та оцінка якості послуг аутсорсингу в Україні.
URL: <http://pravotoday.in.ua/ua/press-centre/market-viewing/view-38>
2. Аналітичний огляд «Місце України у рейтингу Світового банку «Doing Business».
URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9cd60d26-fa44-481c-bb2a-1b28c713081f&title>
3. Андерсон Э., Тринкл Б. Аутсорсинг в продажах / пер. с англ. М.: Добрая книга, 2006. 416 с.
4. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособ.; 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009. 320 с.
5. Бабій М. А. Аутсорсинг як нова концепція ведення бізнесу. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 6. С. 53–57.
6. Балакірева О. М., Білоус Є. В. Тіньові доходи та інші позаправові практики населення: масштаби та динаміка. *Український соціум*. 2015. № 3 (54). С. 146–157.
7. Білорус О. Г. Глобальний конкурентний аутсорсинг: монографія. К.: КНЕУ, 2010. 349 с.
8. Бойко О. М., Черненко С. М. Світовий досвід розвитку інноваційної сфери виробництва у країнах Європейського Союзу та Україні. *Журнал Європейської економіки*. 2015. Т. 14 (№ 3). С. 341–361.
9. Борзенко О. О., Панфілова Т. О. Відлуння глобальної фінансово-економічної кризи у соціальній сфері Європейського Союзу. Філософія фінансової цивілізації: людина у світі грошей: зб. наук. пр. / редколегія: відп. секретар З. Е Скринник. Київ, 2018. С. 217–226.
10. Борисов О. Е. Гносеология развития практического аутсорсинга как формы разделения труда. *Российское предпринимательство*. 2016. Т. 17. №16. С. 1915–1924. URL: [doi: 10.18334/rp.17.16.36410](https://doi.org/10.18334/rp.17.16.36410)
11. Бошота Н. В., Шишоло Д. В. Зарубіжний досвід державного регулювання інноваційної діяльності. *Молодий вчений*. 2016. № 9. С.14–18.

12. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / пер. с англ. В. Денисов. Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007. XXVIII, 251 с.
13. Бурденко І. М., Ярошина А. П. Аутсорсинг: поняття, види та сучасний стан розвитку. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6. С. 513–518. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/92.pdf
14. Васильців Т. Г. Формування інституційного середовища як передумова зниження рівня трансакційних витрат підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип.1(111). С. 117–121.
15. Витко В. С., Цатурян Е. А. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга. М.: Статут, 2012. 128 с
16. Вишне夫斯基 В., Дементьев В. Инновации, институты и эволюция. *Вопросы экономики*. 2010. № 9. С. 41–62.
17. Вініченко І. І., Павленко О. С., Маховський Д. В. Вибір стратегій управління конкурентоздатністю підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 20–25.
18. Вініченко І. І., Самілик Т. М., Олексюк В. О. Бізнес-процеси в теорії інвестиційної діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 18. С. 22–27.
19. Волинець В. Нестандартні форми залучення персоналу: аутсорсинг, аутстафінг, лізинг. Всеукраїнське професійне юридичне видання «Юридична газета onlin». 2020. №21 (727). URL: <https://yurgazeta.com/publications/practice/trudove-pravo/nestandartni-formi-zaluchennya-personalu-outsorsing-autstafinglizing.html>
20. Вольчик В. В. Институциональная и эволюционная экономика: Учебное пособие. Ростов н/Д : Изд-во ЮФУ, 2011. 228 с.
21. Вольчик В. В. Эволюционный подход к анализу институциональных изменений. *Terra economicus*. 2012. Т. 10. № 4. С. 62–69.
22. Всемирный экономический форум: Рейтинг глобальной конкурентоспособности 2016–2017. Центр гуманитарных технологий.

URL: <https://gtmarket.ru/news/2016/09/28/7304>

23. Геєць В. М. Ендогенізація розвитку економіки у вимірі рівноправності відносин держави, бізнесу та суб'єктів голосування. *Економіка України*. 2018. № 7. С. 5.

24. Геєць В. М. Політика економічного зростання на основі розширення внутрішнього споживання та її наслідки. *Фінанси України*. 2007. № 9. С. 13.

25. Гейко О. Л. Аутсорсинг у сільському господарстві провідних країн світу – досвід для України. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 75–80.

26. Гірман А. П., Бескостна І. Г. Деякі аспекти світового досвіду з організації праці. *Young Scientist*. 2017. № 4 (44). С. 643–646.

27. Глигало Н. А., Кулик Ю. М., Шинкаренко О. М. Бухгалтерський аутсорсинг в Україні, аналіз і перспективи розвитку. *Економіка та підприємництво* : зб. наук. пр. / редкол.: І. М. Репіна (голов. ред.) та ін. Київ : КНЕУ, 2020. Вип. 45. С. 110–122.

28. Глобальний аналіз базових макроекономічних показників України (2013–2018 рр.). URL: <http://publicaudit.com.ua/reports-on-audit/globalnyj-analiz-bazovyh-makroekonomichnyhpokaznykiv-krayiny-2013-2018-rr/>

29. Глобальный индекс инноваций. Гуманитарная энциклопедия: Исследования / Центр гуманитарных технологий, 2006–2020 (последняя редакция: 14.08.2020). URL: <https://gtmarket.ru/ratings/global-innovation-index>

30. Гончаренко О. В., Зима Ю. О. Сучасний стан розвитку аутсорсингової діяльності в національній економіці. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8922>

31. Гончаренко О. В., Теслюк Ю. В. Функціонал базисних інститутів економіки в забезпеченні інноваційного розвитку агропромислового виробництва. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8373>

32. Гончаренко О. В., Дідур К. М., Самілик Т. М. Інституціональне проектування інноваційного розвитку агропромислового виробництва. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 1 (38). С. 125–130.

33. Гончаренко О. В., Масляєва О. О. Роль інновацій в забезпеченні відтворювального процесу в агропромисловому виробництві. *Інноваційна економіка*. 2018. № 5-6 (75). С. 5–10.

34. Гончаренко О. В., Самілик Т. М., Теслюк Ю. В. Інституціональні детермінанти розвитку інновацій в агропромисловому виробництві. *Ефективна економіка*. 2019, № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>

35. Гуреева Л. К. Концепция технологических укладов. *Инновации*. 2004. № 10. С. 6–15.

36. Данилюк Т. І., Мохнюк А. М. Послуги аутсорсингу та галузевий спектр їх використання. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 111–116.

37. Дементьев В. В. Институты, поведение, власть: монография. Донецк: ДонНТУ, 2012. 310 с. URL: <http://institutional.narod.ru/dementiev/dementiev2012.pdf>

38. Детермінанти соціально-економічної нерівності в сучасній Україні / Балакірева О. М. та ін.; за ред. О. М. Балакіревої. Київ: НАН України; Ін-т екон. та прогнозув, 2011. 592 с.

39. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Мін'юст України. URL: https://usr.minjust.gov.ua/ua/publication_info

40. Єріна А. М. Міжнародні рейтинги: статистичні аспекти обчислення та застосування. Ч. II. Індекси інноваційного та людського розвитку. *Статистика України*. 2016. № 4. С. 66–75.

41. Єрмакова О. А. Технологічні платформи як важливий інструмент формування інноваційного середовища в регіоні. *Економіка розвитку*. 2015. № 4. С. 5–13.

42. Єфименко М. Визначення договору аутсорсингу як однієї з форм взаємодії суб'єктів господарських правовідносин. *Підприємництво, господарство і право*. 2013. № 2. С. 114–117.

43. Жаліло Я. Еволюція чинників дієвості економічної політики держави та інституційна криза в Україні. *Економічна теорія*. 2015. № 2. С. 5–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2015_2_2

44. Жукович І. А. Інтегральні індекси у вимірюванні економіки знань за методологією світового банку. *Статистика України*. 2013. № 1. С. 47–54.

45. Заводовська І. І. Підвищення конкурентоспроможності підприємств за допомогою аутсорсингу. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2006. № 3. С. 53–57.

46. Зелінська А. М. Технологічні платформи як ефективний інструмент інноваційного розвитку біоенергетики. *Інноваційна економіка*. 2012. № 4 (30). С. 36–41.

47. Зима Ю. О. Інституціональне проектування розвитку аутсорсингу в національній економіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 49–53.

48. Зима Ю. О. Інституціональне забезпечення розвитку аутсорсингової діяльності. *Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень*: тези доповідей наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів 12-15 березня : В 2 т. Том 2. Дніпро: Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2020. С. 6–7.

49. Зима Ю. О. Інституціональні аспекти регулювання аутсорсингу. *Science and education: problems, prospects and innovations: proceedings of the 10th International scientific and practical conference, June 23-25, 2021*. CPN Publishing Group. Kyoto, Japan, 2021. 494 p. P. 246–249.

50. Зима Ю. О. Інституціональні аспекти розвитку аутсорсингу в Україні. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11-12'2017 (72). С. 66-71.

51. Зима Ю. О. Інституціональні засади розвитку аутсорсингової діяльності в національній економіці. *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств*: матеріали VI Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених і студентів, 26-27 квітня 2018 р. Дніпро, 2018. 74 с. С.32–34.

52. Зима Ю. О. Інституціональні засади розвитку аутсорсингу в Україні. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи: матеріали наук.-практ. конф.*, 28.02-02.03. 2018 р. Дніпро: Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2018. Том 2. С. 130–131.

53. Зима Ю. О. Інституціональні умови розвитку аутсорсингу. *Development of scientific and practical approaches in the era of globalization*^ abstracts of XIX International Scientific and Practical Conference, June 21– 23, 2021. Boston, USA, 2021. 165 p. P. 38–39.

54. Зима Ю. О. Онтологічні аспекти розвитку аутсорсингу. *Авіація, промисловість, суспільство: матеріали I Міжн. наук.-практ. конф., присвяч. 60-річчю КЛК ХНУВС, 14 трав. 2020 р., м. Кременчук, у 2 ч. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льотний коледж. Харків : ХНУВС, 2020. Ч. 2. С. 308–309.*

55. Зима Ю. О. Онтологічні засади розвитку аутсорсингу. *Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень: тези доповідей наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів, 12-15 березня 2019 р. : В 2 т. Том 2. Дніпро : Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2019. С. 30–32.*

56. Зима Ю. О. Онтологічні передумови розвитку аутсорсингу. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9-10'2018 (77). С. 86–90

57. Зозульов О., Микало О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2009. № 8. С. 16–24.

58. Индекс глобальной конкурентоспособности. Гуманитарная энциклопедия: Исследования / Центр гуманитарных технологий, 2006–2020 (последняя редакция: 14.08.2020). URL: <https://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index>.

59. Иншаков О. В., Фролов Д. П. Эволюция институционализма в российской экономической мысли (IX-XXI вв.): монография в 4 т. М.: Экономистъ, 2007. Т. 1. 511 с.

60. Иншаков О., Фролов Д. Эволюционная перспектива экономического

институционализма. *Вопросы экономики*. 2010. №9. С. 63–77.

61. Іллюша С. Н. Моделювання технологічного наближення України до розвинених країн. *Економіка і прогнозування*. 2015. № 3. С. 104–121.

62. Індустрія аутсорсингу бізнес-процесів у всьому світі – статистика та факти. URL: <https://www.statista.com/topics/2257/business-process-outsourcing-industry-worldwide/>

63. Індустрія аутсорсингу ІТ – статистика та факти. URL: <https://www.statista.com/topics/2257/business-process-outsourcing-industry-worldwide/>

64. Індустрія делегування: Огляд глобального аутсорсу. URL: <https://business.ua/uk/industriia-delehuvanniaohliad-hlobalnoho-autsorsu>

65. IT Ukraine Association Ukrainian IT Industry: Analytical Report. Issue, 29 Oct 2018. URL: https://issuu.com/itukraine/docs/ukainian_it_industry_report_ukr.

66. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. М. : Дело, 2003. 270 с.

67. Календжян С. О., Золотарева С. Е. Организация и управление финансовым аутсорсингом. М.: Издательство: ЛитРес: Самиздат. 2017. 240 с.

68. Касьяненко В. Зарубіжний досвід управління інноваційним потенціалом економіки та можливості його використання в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. С. 200-204.

69. Кирдина С., Кирилук И., Рубинштейн А., Толмачева И. Российская модель институциональных изменений: опыт эмпирико-статистического исследования. *Вопросы экономики*. 2011. № 11. С. 97–114.

70. Ковальчук Т. Г., Загарій В. К. Роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності країн. *Бізнес-Інформ*. 2020. №3. С. 26–32. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-26-32>

71. Кораблін С. О. Макроекономічна динаміка України: пастка сировинних ринків: монографія. Київ: НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України», 2017. 308 с.

72. Корепанов О. С. Методологія індексного аналізу рівня розвитку інформаційного суспільства. *Теорія та методологія статистики*. 2018. № 1. С. 6–15.
73. Котляров И. Д. Оценка рисков сотрудничества с аутсорсером. *Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом*. 2012. № 11. С. 34–37.
74. Красовська Т. В. Системний підхід у використанні аутсорсингу промислових підприємств. *Економіка & держава*. 2011. № 3. С. 110–113.
75. Кузнецов В. М., Колобова Е. А., Андреев А. Д. Реструктуризация предприятия и аутсорсинг / под ред. д.э.н. В. Ф. Комарова, к.э.н. Л. А. Сергеевой. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2005. 112 с.
76. Купріна Н. М. Аутсорсинг як сучасний напрям забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів національної економіки. Забезпечення конкурентоспроможності харчової промисловості України: теорія і практика: монографія. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2019. С. 72–81.
77. Купріна Н. М. Розвиток сучасних бізнес-стратегій та аутсорсингової діяльності суб'єктів національної економіки: сутність та напрями. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13. Вип. 2. С. 3–8.
78. Купріянова В., Шведова Г. (2020). Аналіз і перспективи розвитку підприємницького аутсорсингу в ІТ-галузі України. *Підприємництво та інновації*. 2020. №12. С. 59–63. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.10>
79. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Аутсорсинг: история, методология, практика. М.: ИНФРА-М, 2013. 112 с.
80. Курбацька Л. М., Самілик Т. М., Шутько Т. І. Сучасні форми організації бізнес-процесів: аналітика та оцінка ефективності. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 57–61.
81. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Савенко О. А., Нечипоренко К. В. Удосконалення логістичних систем для забезпечення принципів стійкого розвитку підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 7–8. С. 60–66.

82. Лігоненко Л. О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 6. С. 115–125.
83. Лір В. Е., Биконя О. С. Інституційне забезпечення євроінтеграції України у сфері енергетики та енергоефективності. *Економіка та право*. 2017. № 1 (46). С. 92–104.
84. Луніна І. О. Публічні фінанси в макроекономічній політиці зростання : монографія. К. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 2020. 440 с.
85. Луценко О. Дигіталізація як один з основних драйверів трансформації глобальної економіки: можливості та перспективи України. *Підприємництво та інновації*, 2021. № 18. С. 12–16.
86. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: НАН України, Ін-т економіки пром.-ті, 2018. 252 с.
87. Макроперспективи ендогенізації економічного розвитку України : колективна монографія / за ред. М. І. Скрипниченко. К.: НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 2021. 518 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/355.pdf>
88. Маленька І. М. Фінансова підтримка сільського господарства України: програмний аспект. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 6. С. 200–205.
89. Малоун Томас У. Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и вашу жизнь. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 272 с.
90. Маркс К., Энгельс Ф. Твори. у 50 т. К.: Держполітвидав УРСР, 1958-1985. Т.20. Фрідріх Енгельс. 1961. 447 с.
91. Махмутов И. И., Муртазин И. А., Карамышев А. Н., Фрикк В. С. Сущность и виды аутсорсинга. *Современные проблемы науки и образования*. 2015. № 1-1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=19185>.

92. Микало О. І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг». *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. № 8. С. 111–115.
93. Мирова и региональная статистика, национальные данные, карты и рейтинги. *Мировой Атлас Данных. Украина*. URL: <https://knoema.ru/atlas/ranks>
94. *Мировой Атлас Данных. Украина – Экспорт высокотехнологичных товаров*. URL: <https://knoema.ru/atlas/%d0%a3%>
95. Михайлишин Л. І. Системні перетворення транснаціоналізації в новітніх імперативах інноваційного розвитку. *Вісник Приазовського державного технічного університету*: зб. наукових праць. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 30. С. 176–183.
96. Наджафов З. Деякі аспекти державної інноваційної політики у промислово розвинутих країнах. *Економіст*. 2016. № 6. С. 45–49.
97. Національний класифікатор України ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності»: затв. Державним комітетом України з питань технічного регулювання та споживчої політики (Наказ Держспоживстандарту України 11.10.2010 № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>
98. Нищенко О. В. Концептуальні підходи до визначення поняття «аутсорсинг». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Економічні науки. 2015. Вип. 15 (2). С. 83–86.
99. Новицький В. Є. Інституційне регулювання в умовах кризи: реалії та імперативи. *Економічний часопис-XXI*. 2010. № 1–2. С. 9–11. URL: <http://soskin.info/ea/2010/1-2/20104.html>
100. Outsourcing market. IT Outsourcing Industry – Statistics & Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/1900/it-outsourcing/>
101. Олейник А. Н. Институциональные аспекты социально-экономических трансформаций. М.: ЭФ МГУ, ТЕИС, 2000. 158 с.

102. Олсон М. Возвышение и упадок народов. Экономический рост, стагфляция, социальный склероз / пер. с англ. Новосибирск: ЭКОР, 1998. 323 с.

103. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8687>

104. Папирян Г. Международный аутсорсинг: зарубежный опыт и перспективы России. *Экономическая политика*. 2009. № 1. С. 181-189.

105. Партин Г. О. Організаційно-економічні аспекти впровадження аутсорингу в господарську діяльність підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 3. С. 54–60.

106. Передумови та пріоритети реформування державної політики розвитку підприємництва в Україні / Я. В. Бережний та ін. Київ: НІСД, 2014. 73 с.

107. Перерва П. Г., Назаренко С. М. Методичний підхід до оцінювання ефективності використання ІТ-аутсорсингу. *Маркетинг і цифрові технології. Marketing and digital technologies*. 2021. Т. 5, № 3. С. 18–29.

108. Петрова І. Л. Інноваційний сегмент ринку праці: оцінка тенденцій та перспектив. *Демографія та соціальна економіка*. 2018. № 1 (32). С. 166–180.

109. Петрова І. Л. Ринок інноваційної праці: тенденції формування в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2013. №5. С. 3–7.

110. Піщуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти: доповідь. Київ, 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf

111. Плотніков О. В., Борзенко О. О., Панфілова Т. О. Фіскальні інститути в процесі трансформації Європейського Союзу. *Економіка України*. 2018. № 11–12. С.148–156.

112. Подоляк С. А. Недійсний та неукладений господарський договір: правові підстави та наслідки. Монографія. Київ: Видавництво Ліра-К, 2012. 214 с.

113. Полтерович В. М. Институциональные ловушки и экономические реформы. *Экономика и математические методы*. ЦЭМИ. 1999. № 35(2). URL: http://mathecon.cemi.rssi.ru/vm_polterovich/files/ep99001.pdf
114. Полтерович В. М. Стратегии институциональных реформ. *Экономика и математические методы*. 2006. Т.42. № 1. С. 3–18.
115. Портер М., Кетелс К. Конкурентоспособность на распутье: направления развития российской экономики. М.: ЦСР, 2007.
116. Постанова Правління НБУ «Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України» №361 від 02.08.2004 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04#Text>
117. Предборський В. А. Детінізація економіки у контексті трансформаційних процесів. Питання теорії та методології: монографія. Київ: Кондор, 2005. 384 с.
118. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 966-XIV, зі змінами, внесеними 14.11.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
119. Прокопенко Л. Л., Ракша О. В. Розвиток інституційної основи співробітництва України та ЄС. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. №3. С. 56–62.
120. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. 495 с.
121. Редзюк Є. В. Особливості створення і функціонування єдиного ринку фінансових послуг у країнах ЄС: уроки і досвід для України. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2017. № 11. С.74–87.
122. Редзюк Є. В. Стан і перспективи подальшого формування об'єднаного ринку капіталу у країнах ЄС. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2018. №15. С.24–37.
123. Рейтинг країн за індексом верховенства права (World Justice Project Rule of Law Index). URL: <https://worldjusticeproject.org/our-work/research-and->

data/wjp-rule-law-index-2020

124. Рейтинг країн за індексом економічної свободи Heritage Foundation
URL: <https://www.heritage.org/index/country/ukraine>

125. Рейтинг країн за індексом сприйняття корупції Transparency International Ukraine. URL: <http://cpi.ti-ukraine.org/>

126. Розвиток соціально-трудової сфери України: теорія, практика, перспективи: кол. моногр. / за ред. І. Л. Петрової, В. В. Близнюк. Київ: НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». 2016. 326 с.

127. Рябуха О. IT: Де відкрити рахунок для «обраних». Мінфін, 18 квітня 2018 р. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2018/04/18/33227262>

128. Саїнчук А. Інституціональні засади регулювання аутсорсингової та аутстафінгової діяльності на підприємствах в Україні. *European Journal of Economics and Management*. 2019. Vol. 5, Iss. 4. P. 110–119. URL: https://eujem.cz/?page_id=1046

129. Саїнчук А. О. Аналіз ринку аутсорсингових підприємств в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2 (56). С. 135–144.

130. Саліхова О. Б., Крехівський О. В. Новий механізм державної підтримки технологічних інновацій для розвитку промисловості. *Статистика України*. 2018. № 2. С. 30–35. URL: [https://doi.org/10.31767/su.2\(81\)2018.02.04](https://doi.org/10.31767/su.2(81)2018.02.04)

131. Саліхова О. Високотехнологічна економіка. Уроки Китаю. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 3. С. 27–50.

132. Саліхова О. Б., Курченко О. О. Концептуальні засади стратегії розбудови технологоорієнтованих стартапів в інтерсах інноваційного розвитку економіки України. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 9. С. 65–75.

133. Сіденко С. В. Вплив багатонаціональних підприємств на соціально-економічний розвиток країн світу в умовах глобалізації. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка: монографія / за ред. О. І. Рогача. Київ: ЦУЛ, 2020. 368 с.

134. Сломан Дж. Экономикс. Экспресс-курс. 5-е изд. СПб: Питер, 2007. 608 с.
135. Смертенко П. С., Чернишев Л. І., Білан І. І., Солонін Ю. М., Гороховатська М. Я., Кульчицький І. І., Кот О. В., Бойко Н. В. Кластери і технологічні платформи як механізми розвитку економіки України. *Вісник НАН України*. 2014. № 3. С. 67–76.
136. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народа: (отд. главы) / пер. с англ. Петрозаводск: Петроком, 1993. 320 с.
137. Смородинская Н. В., Катуков Д. Д. Распределенное производство и «умная» повестка национальных экономических стратегий. *Экономическая политика*. 2017. Т. 12. № 6. с. 72–101.
138. Соколюк К. О., Ляшенко Г. П. Пріоритетні напрями логістичної діяльності підприємства для передачі на аутсорсинг. *Modern Economics*. 2020. № 24 (2020). С. 189–193.
139. Сороко В. М. Концептуальний підхід до проблеми запровадження інституту надання державних послуг в практику діяльності державних службовців. *Вісник державної служби України*. 2004. № 3. С. 11–19.
140. Сороко В. М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навч. посіб. К. : НАДУ, 2012. 260 с.
141. Стан науково-інноваційної діяльності в Україні у 2020 році: науково-аналітична записка / Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда, Т. К. Кваша та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2021. 39 с.
142. Стапран Д. А. К вопросу о теории и практике (аут)сорсинга. *Российское предпринимательство*. 2016. Т. 17. № 7. С. 843–876.
143. Стахурська О. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. URL: http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850
144. Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. №474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>
145. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030

року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-sferi-innovacijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030>

146. Стучинська Н. П. Рівень глобалізації: кількісне обґрунтування якісних трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №3. С. 100–105.

147. Сухарев О. С. Теория дисфункции институтов и экономических систем. *Журнал экономической теории*. 2014. № 1. С. 27–40.

148. Тамбовцев В. Л. Основы институционального проектирования: учеб. пособ. М. : ИНФРА-М, 2008. 144 с.

149. Таран С., Яворський П. Аналіз торгівлі послугами між Україною та ЄС: кроки для збільшення експорту послуг і поглиблення секторальної інтеграції з ЄС. Центр аналітики міжнародної торгівлі Trade+, Київська школа економіки. 2021. 144 с.

150. Тимків І. Система сучасних соціально-економічних імперативів глобального розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 6. Ч. 1. С. 133–136.

151. Україна увійшла до кола країн-лідерів у сфері ІТ-аутсорсингу. URL: <https://business.ua/business/4970-ukraina-uviishla-do-kola-krain-lideriv-u-sferi-itautsorsynhu>.

152. Фадєєв А. В. Правова природа договору аутсорсингу. *Право і суспільство*. 2013. № 6. С. 110–113.

153. Федірко О. А. Європейські технологічні платформи як механізм секторального інноваційного розвитку ЄС. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. URL: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&

154. Федулова І. В. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2011. № 124/125. С. 36–39.

155. Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. М.: Альпина Паблишер, 2012. 144 с.

156. Формування «розумної спеціалізації» в економіці України : колективна монографія / Єгоров І.Ю. та ін. ; за ред.: І.Ю. Єгорова. К.: НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України», 2020. 278 с.

157. Фролов Д. П. Эволюционная перспектива институциональной экономики России: монография. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2008. 462 с.

158. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / пер. с англ. Дж. Брайан Хейвуд. М.: Вильямс, 2004. 174 с.

159. Хлебников Д. Матрица аутсорсинга. *Стратегия*. №11. 2005. С.34-39.

160. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

161. Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України : колективна монографія / І. Ю. Єгоров та ін.; за ред. І. Ю. Єгорова, О. І. Никифорок, В. Е. Ліра. Київ: НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України», 2020. 308 с.

162. Чернова О. В., Сушко К. В. Місце України у глобальних економічних рейтингах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 110–114.

163. Чмут А. В., Осадчий О. Д. Сутність аутсорсингу та тенденції його розвитку на міжнародних ринках. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 116–119. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/26.pdf>

164. Шаров О. М. Валютні аспекти монетарної політики України. Глобальні тенденції і перспективи: світова економіка та Україна. Київ: Заповіт, 2018. 202 с.

165. Шаров О. М. Місце України в глобальній економічній системі: потенціал та перспективи. *Стратегічні пріоритети*. Сер. Економіка. 2017. № 2. С.4–9.

166. Шовкун І. А. Інвестиційний клімат як чинник промислового розвитку в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2019. № 4. С. 70–103.
167. Шовкун І. А. Локалізація виробництва – світова практика та висновки для України. *Економіка і прогнозування*. 2017. № 2. С. 31–56.
168. Щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні: аналітична записка / НІСД. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/816>
169. Якість державного управління в Україні. Аналітична записка / О. М. Петроє, Л. І. Федулова. К.: УкрІНТЕІ, 2020. 23 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/36fbbc8f-1833-49bc-b43d-ca85c7f724e2.pdf>
170. Acemoglu D., Johnson S., Robinson J. A. Institutions as a Fundamental Cause of Long-Run Growth. *Handbook of Economic Growth*. Volume 1 / P. Aghion, S. N. Durlauf (eds.). Amsterdam: North-Holland. 2005. P. 385–472.
171. Aghion P., Roulet A. Growth and the Smart State. *Annual Review of Economics*, 2014. No. 6(1). P. 913–926.
172. Brandt L., van Biesebroeck J., Zhang Y. Creative accounting or creative destruction?: Firm-level productivity growth in Chinese manufacturing. *Journal of Development Economics*. 2012. No. 97(2). P. 339–351.
173. Cherep A. V., Linenko A. V., Gelman V. N. Development of approaches to personal management before the phase of the merging process of the enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5, No. 1. P. 233–238.
174. Coase R. H. Nature of the firm. *Economica. New Series*. 1937. Vol. 4. No. 16. P. 386–405.
175. Cohen L., Young A. Multisourcing: moving beyond outsourcing to achieve growth and agility. Boston: Harvard Business School Publishing, 2005. 288 p.
176. Cullen S., Lacity M., Willcocks L.P. Outsourcing: All You Need to Know. San Bernardino: White Plume Publishing, 2014. 518 p.

177. Djankov S., LaPorta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. The Regulation of Entry. *Quarterly Journal of Economics*. 2002. No. 117. P. 1–37.
178. Domberger S. H. *Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. Oxford University Press. Oxford, 1998. 228 p.
179. EBA publishes revised Guidelines on outsourcing arrangements. The European Banking Authority, 25 February 2019. URL: <https://eba.europa.eu/eba-publishes-revised-guidelines-on-outsourcing-arrangements>.
180. Gamble J. *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. McGraw-Hill Higher Education; 6 edition, 2018. 432 p.
181. Ghoshal S., Bartlett C. A. A Multinational corporation as interorganizational network. *The Academy of Management Review*. 1990. Vol. 15. No. 4. P. 603–625.
182. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization (MindTap Course List)*. Cengage Learning; 13 edition, 2019. 768 p.
183. Hurley, R.F., Gong, X., Wagar, A. Understanding the loss of trust in large banks. *International Journal of Bank Marketing*. 2014. Vol. 32. No. 5. P. 348–366.
184. Igor I. Vinichenko, Oksana V. Honcharenko, Svitlana M. Khalatur, Alla O. Sitkovska, Yurii O. Prus, Vita H. Korchahina. Innovation-investment platform of complex ensuring the economic security of enterprises of agrarian industry. *RIVISTA DI STUDI SULLA SOSTENIBILITA*. 2020. 2 suppl. P. 73–79. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4386>
185. *Industrial Development Report 2018. Demand for Manufacturing: Driving Inclusive and Sustainable Industrial*. United Nations Industrial Development Organization. 2018. 270 p.
186. Kanaracus C. Oracle overtakes IBM as second-largest software vendor, Gartner says. *PCWorld.com*. March 31. 2014. URL: <http://www.pcworld.com/article/2138080/oracle-overtakes-ibm-as-secondlargest-software-vendor-gartner-says.html>
187. Khalatur S., Kuprina N., Kurbatska L. New business strategies formation

of enterprises and outsourcing development as a condition for increasing competitiveness in the markets of Europe and Ukraine: comparative analysis. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. No. 7(4). P. 203–213.

188. Khalatur S., Vinichenko I., Volovyk D. (2021). Development of modern business processes and outsourcing activities. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. No. 7(3). P. 195–202.

189. Knack S., Keefer P. Institutions and Economic Performance: Cross-Country Tests using Alternative Measures. *Economics and Politics*. 1995. No. 7, P. 207–227. URL: https://homepage.ntu.edu.tw/~kslin/macro2009/Knack&Keefer_1995.pdf

190. Mauro P. Corruption and Growth. *Quarterly Journal of Economics*. 1995. No. 110. P. 681–712.

191. Mind Innovation Index 2019: штучний інтелект, але піратський софт. – Mind, 11 жовтня 2019 р. URL: <https://mind.ua/publications/20203121-mind-innovation-index-2019-shtuchnij-intelekt-ale-piratskij-soft>.

192. Pavlova H. Ye., Honcharenko O. V., Yakubenko Yu. L. Інституціоналізація інноваційних трансформацій агропромислового виробництва в контексті забезпечення економічної безпеки. *Науковий вісник Полісся*. 2018. Vol. 1. No. 1(13). P. 83–87. URL: http://journals.uran.ua/nvp_chntu/article/view/131450>

193. Porter M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 557 p.

194. Prahalad C. K., Hamel, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. No. 3. P. 79–91.

195. Quinn J. B. *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: Free Press, 1992. 473 p.

196. Rosenstein-Rodan P. N. Problems of Industrialization of Eastern and South-Eastern Europe. *The Economic Journal*. Jun.-Sep., 1943. Vol. 53, Is. 210/211. P. 202–211.

197. Rothaermel F. *Strategic Management Concepts*. McGraw-Hill Education; 4 edition, 2018. 592 p.
198. Svitlana Khalatur, Zenon Stachowiak, Kateryna Zhylenko, Oksana Honcharenko, Oleksandr Khalatur. Financial instruments and innovations in business environment: European countries and Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*. 2019. No. 16(3). P. 275-291. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/1797>
199. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533.
200. USA: Outsourcing laws and Regulations 2020. ICLG, 17 July 2020. URL: <https://content.next.westlaw.com/Document/I2ef128e01ed511e38578f7ccc38dcbec/View/FullText.html?originationContext=knowHow&transitionType=KnowHowItem&contextData=%28sc.Default%29>
201. Vinichenko I. I., Trusova N. V., Kurbatska L. M., Polehenka M. A., Oleksiuk V. O. Imperatives of Quality Insuring of the Production Cycle and Effective Functioning Process of the Enterprises of Agro-Product Subcomplex of Ukraine. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2020. Vol. 11. No. 4(50). P. 1462–1481.
202. Williamson O. E. Transaction Cost Economics : How It Works ; Where It Is Headed. *The Economist*. 1998. No. 146:1. P. 23–58.
203. Zyma Y. Institutional limitations of outsourcing development under the conditions of the information economy formation. *Economics, Finance and Management Review*. 2021. No. 2, P. 150–157. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2021-2-150>

ДОДАТКИ

Додаток А

1. Ранги характеристик оцінки ефективності аутсорсингу (за результатами експертного опитування)

| Компонента аутсорсингу | Експерт | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Середнє значення |
|--|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | |
| Мінімізація витрат діяльності підприємства (процесу) | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1,36 |
| Оптимізація бізнес-процесу | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,3 |
| Зростання ефективності бізнесу | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3,2 |
| Покращення якості процесу | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,5 |
| Підвищення рівня інноваційності бізнесу | 1 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 1 | 5 | 4 | 1 | 5 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3,4 |

Джерело: розрахунки автора

Додаток Б

1. Результати оцінювання ефективності аутсорсингу (за результатами експертного опитування)

| Складові інституціонального забезпечення | Анкети з відповідями, оціненими за п'ятибальною шкалою (відповідно за балами) | | | | | Середній бал відповідей | Вага фактора | Значення фактора (з урахуванням ваги) |
|--|---|-----------------|---|----|----------------|-------------------------|--------------|---------------------------------------|
| | Низький рівень | Середній рівень | | | Високий рівень | | | |
| | Шкала при оцінюванні | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1.Мінімізація витрат діяльності підприємства (процесу) | - | - | 4 | 9 | 7 | 4,150 | 0,333 | 1,38 |
| 2.Оптимізація бізнес-процесу | - | - | 8 | 10 | 2 | 3,700 | 0,267 | 0,99 |
| 3.Зростання ефективності бізнесу | - | - | 3 | 13 | 4 | 4,050 | 0,2 | 0,81 |
| 4.Підвищення рівня інноваційності бізнесу | - | - | 4 | 11 | 4 | 3,75 | 0,133 | 0,50 |
| 5. Покращення якості процесу | - | 1 | 6 | 13 | 1 | 3,9 | 0,067 | 0,26 |
| Загальна сума балів | | | | | | 19,55 | 1 | 3,94 |

Джерело: розрахунки автора

Результати бальної оцінки факторів з врахуванням їх ваги для визначення оцінки складових аутсорсингової діяльності підприємств

| Назва підприємства | Напрямок діяльності | Мінімізація витрат діяльності підприємства (процесу), (X1) | Оптимізація бізнес-процесу, (X2) | Зростання ефективності бізнесу, (X3) | Покращення якості процесу, (X4) | Підвищення рівня інноваційності бізнесу, (X5) | У |
|--|---|--|----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|---|---|
| ТОВ «Агро-Союз» | Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур | 0,999 | 1,335 | 0,8 | 0,335 | 0,665 | 1 |
| ТОВ «Злагода- 2005» | Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур | 1,332 | 1,068 | 0,6 | 0,268 | 0,532 | 1 |
| ПРАТ «АПК-Інвест» | Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур | 1,332 | 1,068 | 0,6 | 0,335 | 0,532 | 1 |
| Селянське (фермерське) господарство «Монастирський Олександр Іванович» | Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур | 1,332 | 1,068 | 0,8 | 0,201 | 0,532 | 1 |
| ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КУЙБИШЕВСЬКА ПТАХОФАБРИКА" | Розведення птиці Вирощування зернових та технічних культур | 1,665 | 0,801 | 0,8 | 0,201 | 0,532 | 1 |

| | | | | | | | |
|--|--|-------|-------|-----|-------|-------|---|
| ТОВ "ГАЙДАМАЦЬКЕ" | Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур | 1,665 | 0,801 | 0,8 | 0,268 | 0,532 | 1 |
| ТОВ "АГРО-ІНТВЕСТ" | Змішане сільське господарство Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур | 1,665 | 1,068 | 0,8 | 0,201 | 0,532 | 1 |
| ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "ДОБРОБУТ-10" | Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур | 1,332 | 0,801 | 0,8 | 0,201 | 0,399 | 1 |
| ТОВ «Зет Консалтинг Груп ЛТД» | Комп'ютерне програмування | 1,665 | 0,801 | 1 | 0,134 | 0,399 | 1 |
| ТОВ «І25С ЮЕЙ» | Комп'ютерне програмування | 1,332 | 1,068 | 1 | 0,268 | 0,399 | 1 |
| ТОВ «Тагіон» | Комп'ютерне програмування | 0,999 | 0,801 | 0,6 | 0,268 | 0,399 | 1 |
| ТОВ «МО.ЛАБ» | Комп'ютерне програмування | 0,999 | 0,801 | 0,8 | 0,268 | 0,532 | 1 |
| ТОВ «Зет Консалтинг Груп» | Комп'ютерне програмування | 1,665 | 0,801 | 0,8 | 0,335 | 0,532 | 1 |
| ТОВАРИСТВО ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТ Ю "КАНІНІ СОФТВЕР СОЛЮШНЗ ЮКРЕЙН" | 3 Комп'ютерне програмування | 1,665 | 0,801 | 0,8 | 0,268 | 0,532 | 1 |

Продовження Додатку В

| | | | | | | | |
|--------------------------------|--|-------|-------|-----|-------|-------|---|
| ТОВ «ПОЛАРІК СЕМІКОНДАКТОР» | Комп'ютерне програмування | 1,665 | 1,068 | 0,8 | 0,268 | 0,532 | 1 |
| ТОВ "СТАТУМДАТА" | Комп'ютерне програмування | 1,332 | 1,068 | 1 | 0,335 | 0,399 | 1 |
| ПП «Професіонал» | Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів | 0,999 | 1,068 | 0,8 | 0,268 | 0,399 | 1 |
| ТОВ «ВК Авалон Груп» | Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки | 1,332 | 1,068 | 0,8 | 0,268 | 0,532 | 1 |
| ТОВ «Медичний центр «Гемафонд» | Загальна медична практика | 1,332 | 1,068 | 0,8 | 0,268 | 0,532 | 1 |
| ТОВ "АМТТ" | Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій | 1,332 | 1,335 | 1 | 0,268 | 0,532 | |

Джерело: розрахунки автора

Характеристики економіко-математичної моделі, розраховані з використанням пакету аналізу даних Microsoft Excel

Виведення підсумків

| <i>Регресійна статистика</i> | |
|------------------------------|-------|
| Множинний R | 0,997 |
| R-квадрат | 0,994 |
| Нормований R-квадрат | 0,926 |
| Стандартна помилка | 0,087 |
| Спостереження | 20 |

Дисперсійний аналіз

| | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>MS</i> | <i>F</i> | <i>Значущість F</i> |
|----------|-----------|-----------|-----------|----------|---------------------|
| Регресія | 5 | 19,8877 | 3,97754 | 531,285 | 1,92E-15 |
| Залишок | 15 | 0,1123 | 0,007487 | | |
| Усього | 20 | 20 | | | |

Числові характеристики побудованої моделі

| | Коефіцієнти моделі | Стандартна помилка | t-стат-ка | P-Значення | Нижнє 95% | Верхнє 95% |
|---|--------------------|--------------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Мінімізація витрат діяльності підприємства (процесу) X₁ | 0,143 | 0,093 | 1,537 | 0,145 | -0,055 | 0,340 |
| Оптимізація бізнес-процесу X₂ | 0,068 | 0,150 | 0,450 | 0,659 | -0,253 | 0,388 |
| Зростання ефективності бізнесу X₃ | 0,389 | 0,173 | 2,251 | 0,040 | 0,021 | 0,758 |
| Покращення якості процесу X₄ | 0,687 | 0,396 | 1,735 | 0,103 | -0,157 | 1,531 |
| Підвищення рівня інноваційності бізнесу X₅ | 0,473 | 0,327 | 1,445 | 0,169 | -0,225 | 1,170 |

Додаток Е

1. Ранги характеристик оцінки інституціонального забезпечення послуг аутсорсингу (за результатами експертного опитування)

| Складова інституціонального забезпечення аутсорсингу | Експертне визначення рангів | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Середнє значення | |
|--|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | | |
| правове регламентування аутсорсингу | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,33 | |
| фіскальна підтримка аутсорсингу | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1,71 | |
| комунікаційно-інформаційне забезпечення аутсорсингу | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,33 | |
| захищеність прав інтелектуальної власності | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,63 |

Джерело: розрахунки автора

Додаток Ж

1. Результати оцінювання інституціонального забезпечення аутсорсингу (експертне опитування)

| Складові інституціонального забезпечення | Анкети з відповідями, оціненими за п'ятибальною шкалою (відповідно за балами) | | | | | Середній бал відповідей | Вага фактора | Значення фактора (з урахуванням ваги) |
|--|---|-----------------|----|---|----------------|-------------------------|--------------|---------------------------------------|
| | Низький рівень | Середній рівень | | | Високий рівень | | | |
| | Шкала при оцінюванні | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1. Правове регламентування аутсорсингу | 9 | 13 | 2 | 0 | 0 | 1,708 | 0,4 | 0,68 |
| 2. Фіскальна підтримка аутсорсингу | 7 | 9 | 8 | 0 | 0 | 2,042 | 0,3 | 0,61 |
| 3. Комунікаційно-інформаційне забезпечення аутсорсингу | 4 | 17 | 3 | 0 | 0 | 1,958 | 0,2 | 0,39 |
| 4. Захищеність прав інтелектуальної власності | 8 | 4 | 12 | 0 | 0 | 2,167 | 0,1 | 0,22 |
| Загальна сума балів | | | | | | 7,875 | 1 | 1,9 |

Джерело: розрахунки автора

Додаток К

Результати бальної оцінки факторів, з урахуванням їх ваги, для визначення оцінки складових інституціонального забезпечення аутсорсингової діяльності підприємств

| Назва підприємства | Напрямок діяльності | Правове регламентування аутсорсингу, (X1) | Фіскальна підтримка аутсорсингу, (X2) | Комунікаційно-інформаційне забезпечення аутсорсингу, (X3) | Захищеність прав інтелектуальної власності, (X4) | У |
|---|-------------------------|---|---------------------------------------|---|--|---|
| ТОВ «ІнБеленс» | облік і консалтинг | 0,8 | 0,6 | 0,6 | 0,1 | 1 |
| ТОВ «ІнБеленс» | облік і консалтинг | 0,8 | 0,6 | 0,6 | 0,1 | 1 |
| ТОВ «ЛЕГАЛ ПРАЙД» | юридичні послуги | 0,8 | 0,6 | 0,6 | 0,1 | 1 |
| ТОВ «ЛЕГАЛ ПРАЙД» | юридичні послуги | 0,8 | 0,6 | 0,4 | 0,1 | 1 |
| ТОВ «Бюро бухгалтерських послуг Олени Бондаревої» | облік і консалтинг | 0,8 | 0,6 | 0,4 | 0,1 | 1 |
| ТОВ «Бюро бухгалтерських послуг Олени Бондаревої» | облік і консалтинг | 0,8 | 0,9 | 0,4 | 0,2 | 1 |
| Nota Group | облік, юридичні послуги | 0,8 | 0,3 | 0,4 | 0,3 | 1 |
| Nota Group | облік, юридичні послуги | 0,8 | 0,3 | 0,4 | 0,2 | 1 |
| BDO | облік і консалтинг | 0,4 | 0,3 | 0,4 | 0,2 | 1 |
| BDO | облік і консалтинг | 0,8 | 0,3 | 0,2 | 0,3 | 1 |
| Дебет і кредит | облік і аудит | 0,4 | 0,6 | 0,2 | 0,3 | 1 |

| | | | | | | |
|-------------------------|-----------------------------------|-----|-----|-----|-----|---|
| Дебет і кредит | облік і аудит | 0,8 | 0,6 | 0,2 | 0,1 | 1 |
| Elma Consulting | облік і консалтинг | 0,4 | 0,9 | 0,4 | 0,1 | 1 |
| Elma Consulting | облік і консалтинг | 0,8 | 0,9 | 0,2 | 0,1 | 1 |
| Global Consulting | аудит, облік, юридичні послуги | 0,4 | 0,6 | 0,4 | 0,2 | 1 |
| Global Consulting | аудит, облік, юридичні послуги | 1,2 | 0,6 | 0,4 | 0,3 | 1 |
| ТОВ «Вежа» | облік і консалтинг | 1,2 | 0,9 | 0,4 | 0,3 | 1 |
| ТОВ «Вежа» | облік і консалтинг | 0,4 | 0,9 | 0,4 | 0,3 | 1 |
| ТОВ «Статум Дата» | аутсорсинг бізнес- процесів | 0,8 | 0,9 | 0,4 | 0,3 | 1 |
| ТОВ «Статум Дата» | аутсорсинг бізнес- процесів | 0,4 | 0,9 | 0,4 | 0,3 | 1 |
| EBS | облік і консалтинг | 0,8 | 0,3 | 0,4 | 0,3 | 1 |
| EBS | облік і консалтинг | 0,4 | 0,9 | 0,4 | 0,3 | 1 |
| ТОВ «Тісет Партнерс» | облік, кадровий облік | 0,4 | 0,3 | 0,4 | 0,3 | 1 |
| ТОВ «Тісет Партнерс» | облік, кадровий облік | 0,4 | 0,3 | 0,4 | 0,3 | 1 |

Характеристики економіко-математичної моделі, розраховані з використанням пакету аналізу даних Microsoft Excel

Виведення підсумків

| <i>Регресійна статистика</i> | |
|------------------------------|--------|
| Множинний R | 0,9884 |
| R-квадрат | 0,9769 |
| Нормований R-квадрат | 0,9235 |
| Стандартна помилка | 0,1663 |
| Спостереження | 24 |

Дисперсійний аналіз

| | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>MS</i> | <i>F</i> | <i>Значущість F</i> |
|----------|-----------|-----------|-----------|----------|---------------------|
| Регресія | 4 | 23,44717 | 5,861792 | 212,0634 | 1,77E-15 |
| Залишок | 20 | 0,552834 | 0,027642 | | |
| Усього | 24 | 24 | | | |

Числові характеристики побудованої моделі

| | Коефіцієнти моделі | Стандартна помилка | t-стат-ка | P-Значення | Нижнє 95% | Верхнє 95% |
|--|--------------------|--------------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Правове регламентування аутсорсингу X₁ | 0,550646771 | 0,126271 | 2,18041 | 0,041344 | 0,011926 | 0,538721 |
| Фіскальна підтримка аутсорсингу X₂ | 0,591430706 | 0,128519 | 2,300951 | 0,032284 | 0,02763 | 0,563801 |
| Комунікаційно-інформаційне забезпечення аутсорсингу X₃ | 1,433590231 | 0,310528 | 3,800675 | 0,001121 | 0,425512 | 1,460791 |
| Захищеність прав інтелектуальної власності X₄ | 1,374813268 | 0,248154 | 3,54187 | 0,002047 | 0,4521 | 1,747601 |

СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації:

1.1. Праці в іноземних наукових періодичних виданнях та наукових фахових виданнях України, віднесених до міжнародних наукометричних баз:

1. Zyma, Y. (2021). Institutional limitations of outsourcing development under the conditions of the information economy formation. *Economics, Finance and Management Review*, (2), 150–157. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2021-2-150> (0,56 друк. арк.).

1.2. Праці у наукових фахових виданнях України:

2. Зима Ю.О. Інституціональні аспекти розвитку аутсорсингу в Україні. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11-12'2017 (72). С. 66-71 (0,61 друк. арк.).

3. Зима Ю.О. Онтологічні передумови розвитку аутсорсингу. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9-10'2018 (77). С. 86-90 (0,67 друк. арк.).

4. Зима Ю. О. Інституціональне проектування розвитку аутсорсингу в національній економіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 49–53. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.12.49](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.12.49) (0,53 друк. арк.).

5. Гончаренко О. В., Зима Ю. О. Сучасний стан розвитку аутсорсингової діяльності в національній економіці. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8922> (0,56 друк. арк.) (*Внесок автора: обґрунтовані глобальні тенденції розвитку аутсорсингу і надано оцінку їх проявам в національній економіці*, 0,32 друк. арк.).

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Зима Ю.О. Інституціональні засади розвитку аутсорсингу в Україні. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*. Матеріали науково-практичної конференції.– 28.02-02.03 2018 року. – Дніпро: Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2018. – Том 2. – С. 130-131 (0,09 друк. арк.).

7. Зима Ю.О. Інституціональні засади розвитку аутсорсингової діяльності в національній економіці. *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств*. Матеріали VI всеукраїнської науково-практичної інтернет - конференції молодих вчених і студентів (26-27 квітня 2018 р. м. Дніпро). – Дніпро, 2018. – 74 с. – С.32 – 34 (0,12 друк. арк.).

8. Зима Ю.О. Онтологічні засади розвитку аутсорсингу. *Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень*. Тези доповідей науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. 12.03.-15.03.2019 р. : В 2 т. – Том 2. – Дніпро : Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2019. – 105 с. – С.30-32 (0,12 друк. арк.)

9. Зима Ю.О. Інституціональне забезпечення розвитку аутсорсингової діяльності. *Молоді науковці-аграрники : традиційні й нові аспекти досліджень*. Тези доповідей науково-практичної конференції молодих вчених і студентів 12.03.-15.03.2020 р. : В 2 т. – Том 2. – Дніпро : Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2020. – 105 с. – С. 6-7(0,09 друк. арк.)

10. Зима Ю.О. Онтологічні аспекти розвитку аутсорсингу. *Авіація, промисловість, суспільство*. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої 60-річчю КЛК ХНУВС (м. Кременчук, 14 трав. 2020 р.)у 2 ч. / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льотний коледж. – Харків : ХНУВС, 2020. – Ч. 2. – 468 с. – С. 308-309 (0,1 друк. арк.).

11. Зима Ю.О. Інституціональні аспекти регулювання аутсорсингу. Science and education: problems, prospects and innovations. Proceedings of the 10th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Kyoto, Japan. (June 23-25, 2021), 494 p. Pp. 246-249. URL: <https://sci-conf.com.ua/x-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-science-and-education-problems-prospects-and-innovations-23-25-iyunya-2021-goda-kioto-yaponiya-arhiv/> (0,2 друк. арк.).

12. Зима Ю.О. Інституціональні умови розвитку аутсорсингу. Development of scientific and practical approaches in the era of globalization.

Abstracts of XIX International Scientific and Practical Conference. Boston, USA
June 21 – 23, 2021. 165 p. Pp. 38-39. URL: <https://eu-conf.com>. (0,1 друк. арк.).



Міністерство освіти і науки України
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 49000, м. Дніпро, вул. Сергія Єфремова 25,
 тел. (056) 744-81-32, факс (056) 744-08-67, 744-53-03
 E-mail: info@dsau.dp.ua, dneprddaev@ukr.net Web: www.dsau.dp.ua Код ЄДРПОУ 00493675

14.06.21 № 44-Н-653

На № _____ від _____

000120

У спеціалізовану вчену раду
 по захисту дисертаційних робіт
 на здобуття наукового ступеня
 доктора філософії за спеціальністю
 051- економіка

ДОВІДКА

про впровадження у навчальний процес наукових результатів дисертаційної
 роботи аспірантки Дніпровського державного аграрно-економічного
 університету
 Зими Юлії Олександрівни

Дніпровський державний аграрно-економічний університет підтверджує, що теоретичні і методичні положення й пропозиції з проблем інституціонального забезпечення аутсорсингу та розвитку інноваційних бізнес-технологій, розроблені Зимою Ю.О. запроваджені в навчальний процес і використовувалися при написанні методичних розробок та у лекційному матеріалі наступних дисциплін: «Економіка та організація інноваційної діяльності», «Обґрунтування господарських рішень», «Інноваційний розвиток підприємств», «Інституціональний аналіз економічного розвитку» при підготовці фахівців ОС «бакалавр», «магістр».

Перший проректор,
 проректор з навчальної роботи



Дмитро ОНОПРІЄНКО



**ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

пр. Олександра Поля, 1, м. Дніпро, 49004, тел. 742-88-32, факс (056) 742-89-41,
e-mail: econom@adm.dp.gov.ua, Код ЄДРПОУ 02741404

Вих. №2630/0/17-21 від 27.08.2021

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт
на здобуття наукового ступеня
доктора філософії

**ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Зими Юлії Олександрівни**

Наукові результати дисертаційного дослідження аспірантки Дніпровського державного аграрно-економічного університету Зими Ю.О. присвячені актуальній проблематиці інституціонального й інфраструктурного забезпечення розвитку аутсорсингових послуг в національній економіці.

Важливим практичним результатом дослідження є пропозиції здобувачки щодо оцінки ефективності аутсорсингових послуг за визначеними критеріями результативності аутсорсингу та обґрунтування елементів інституціонального проектування розвитку аутсорсингу й інструментів його стимулювання на загальнодержавному та регіональному рівні.

Наведені теоретичні й методичні положення щодо запровадження сучасних бізнес-технологій й організаційних інновацій мають практичне значення в процесі реалізації Програми розвитку малого та середнього підприємництва в Дніпропетровській області та відповідають сучасним трендам цифровізації національних господарств.

Заступник директора
департаменту економічного
розвитку облдержадміністрації



[Handwritten signature]
О.С.ПСАРЬОВ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЗЛАГОДА»-2005
 (ТОВ «ЗЛАГОДА»-2005)
 12463, Житомирська обл., Житомирський р-н, с. Озерянка, вул. Пушкіна, буд. 3Б,
 Код ЄДРПОУ 33558575

Вих. № 513/07 від 30.07.21

У спеціалізовану вчену раду
 із захисту дисертаційних робіт
 на здобуття наукового ступеня
 доктора філософії

ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів дисертаційної роботи
 аспіранта кафедри економіки Дніпровського державного аграрно-
 економічного університету
 Зими Юлії Олександрівни

Результати наукових досліджень аспірантки Зими Ю. О. забезпечують вирішення науково-практичних проблем стимулювання інноваційного розвитку агропромислового виробництва, формування сприятливого інституціонального середовища та підвищення інноваційної активності сільськогосподарських товаровиробників.

Важливим практичним результатом дослідження є пропозиції автора щодо підвищення ефективності діяльності та стимулювання інноваційного розвитку агропромислового виробництва на загальнодержавному і територіальному рівнях за допомогою запровадження аутсорсингових відносин, що сприятиме оптимізації використання ресурсів та отриманню додаткових конкурентних переваг на ринках.

Наведені пропозиції мають практичне застосування при запровадженні механізмів аутсорсингу в агропромисловому комплексі; організаційних змінах ресурсного й інфраструктурного забезпечення виробничого процесу в аграрній сфері; стимулюванні інноваційної діяльності агровиробників; здійсненні моніторингу економічної ефективності діяльності сільськогосподарських виробників.

Директор ТОВ «Злагода-2005»



**Товариство з обмеженою відповідальністю
«Виробнича компанія «АВАЛОН ГРУП»**

07854, Київська обл., Бородянський район, смт. Немішаєве, вул. Біохімічна, буд. 33
ЄДРПОУ 41985066

№ 71-321/4 big 03.09.2021

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт
на здобуття наукового ступеня
доктора філософії

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Зими Юлії Олександрівни

Результати наукових досліджень аспіранта Дніпровського державного аграрно-економічного університету Зими Ю. О. забезпечують вирішення актуальних проблем інституціонального забезпечення розвитку аутсорсингу в національній економіці, формування сприятливого інноваційного середовища та підвищення ефективності діяльності товаровиробників.

Важливим практичним результатом дослідження є пропозиції здобувача щодо оцінки рівня інституціонального забезпечення аутсорсингу, що базується на визначенні впливу кількісних і якісних складових наявного інституціонального забезпечення на результати діяльності товаровиробників і визначенні дієвості діючих інституціональних норм.

Наведені теоретико-методологічні положення інституціонального проектування аутсорсингових відносин мають практичне застосування при запровадженні інструментарію оцінки та обґрунтуванні управлінських засад формування інституціонального забезпечення реалізації нових бізнес-технологій в національній економіці.

Директор
ТОВ «ВК «Авалон Груп»



Ситнік М.П.

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«І25С ЮЕЙ»**

код ЄДРПОУ 43677224

08133, Київська обл., Києво-Святошинський р-н, м. Вишневе, вул. Чорновола, будинок 2-А

№41-419 від 21.06.2021

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт
на здобуття наукового ступеня
доктора філософії

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Зими Юлії Олександрівни

Здійснений науковий аналіз аспіранта Дніпровського державного аграрно-економічного університету Зими Ю. О. свідчить про актуальність вивчення проблем інституціонального проектування, вирішення яких сприяє прогресу аутсорсингу, покращенню результативності підприємств.

Результати проведених досліджень щодо вивчення питання дієвості чинних інституціональних норм та оцінки важливості її складових в національній економіці стали основою для детальних важливих пропозицій дисертанта.

Розроблені теоретичні та методичні концептуальні засади дозволяють обґрунтувати практичне застосування інституціонального забезпечення на базі інструментарію оцінки в сучасних та перспективних умовах.

Директор ТОВ «І25С ЮЕЙ»



Расмуссен Карстен

№ 211/2 від 28.05.2021

ТОВ «АГРО-СОЮЗ»
ЄДРПОУ 20182055
93624, Луганська область,
Станично-Луганський район
с. Широкий, вул. Польова, 28

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт
на здобуття наукового ступеня
доктора філософії

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Зими Юлії Олександрівни

Практичні результати і пропозиції дисертаційної роботи аспірантки Дніпровського державного аграрно-економічного університету Зими Ю. О. забезпечують практичне вирішення проблем формування інституціонального інструментарію, сприятливого для розвитку аутсорсингової діяльності в галузях національної економіки.

Автором проведено системний аналіз ресурсного й інституціонального забезпечення аутсорсингу, а отримані результати використані в процесі розробки та реалізації ряду організаційних та практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності товаровиробників та стимулювання інноваційного розвитку. Вищезазначене дозволяє зробити висновок про доцільність впровадження запропонованих рекомендацій.

Важливим практичним результатом дослідження є пропозиції автора щодо системного інституціонального забезпечення реалізації аутсорсингу в галузях національної економіки із застосуванням інструментів стимулювання та інфраструктурним забезпеченням, що сприятиме оптимізації наявних ресурсів та реалізації аутсорсингу.

Директор: Хохлов А. І.



№ 213-21 by 29.04.2021



У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт
на здобуття наукового ступеня
доктора філософії

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Зими Юлії Олександрівни

Результати наукових досліджень аспірантки Дніпровського державного аграрно-економічного університету Зими Ю. О. забезпечують вирішення актуальних проблем інституціонального забезпечення розвитку аутсорсингової діяльності, формування нових форм співробітництва й розвитку сучасних бізнес-стратегій.

Важливим практичним результатом дослідження є пропозиції здобувачки щодо оцінки рівня інституціонального забезпечення аутсорсингової діяльності в національній економіці, що базуються на визначенні впливу кількісних і якісних складових наявного інституціонального забезпечення на стан та тенденції розвитку аутсорсингу і визначенні дієвості діючих інституціональних норм.

Наведені теоретико-методологічні положення мають практичне застосування при запровадженні методичного інструментарію оцінки та обґрунтуванні теоретико-методологічних і управлінських засад формування інституціонального забезпечення реалізації аутсорсингової діяльності в національній економіці.

Директор з персоналу

Обертинська М.М.