

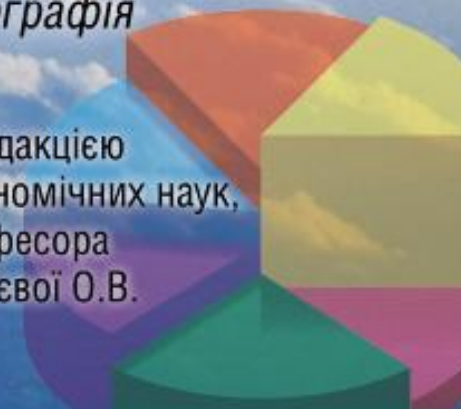
АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ



# АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ

*Монографія*

За редакцією  
доктора економічних наук,  
професора  
Ареф'євої О.В.



НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

*Адаптивне управління  
підприємствами в умовах  
неотехнологічного відтворення*

МОНОГРАФІЯ

За редакцією  
доктора економічних наук,  
професора  
Ареф'євої О.В.

Київ 2020

*Рекомендовано до друку  
Вченою радою  
Національного авіаційного університету  
(протокол № 1 від 26 лютого 2020 року)*

**Рецензенти:**

*Дикань В.Л.* – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту, м. Харків;

*Кучерук Г.Ю.* – д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку і аудиту Національного транспортного університету, м. Київ;

*Мних О.Б.* – д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів.

Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: Монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2020. 260 стор.

**ISBN 978-617-7862-53-5**

В монографії викладено результати досліджень проблем забезпечення ефективності адаптивного управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення. Розглянуто теоретичні основи та методологію адаптивного управління і модернізації підприємств, організаційно-економічне, фінансове забезпечення оновлення підприємств в умовах неотехнологічної відтворення. Авторами розкрито практичні підходи до забезпечення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності, управління безпековими аспектами в умовах адаптивної економіки та інноваційного розвитку.

Наукове видання розрахований на науковців, викладачів, докторантів та фахівців, які займаються проблемами адаптивного управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення.

© Національний авіаційний університет  
© Ареф'єва О.В.

**ISBN 978-617-7862-53-5**

## ЗМІСТ

|  | Стор. |
|--|-------|
| <i>Передмова</i> .....   | 3     |
| <b><i>Розділ 1. Методологія стратегічного управління інноваційним процесом</i></b> .....   | 7     |
| <i>Ареф'єва О.В.</i> Стратегічні орієнтири інтелектуально-інноваційного процесу управління конкурентним розвитком. ....  | 7     |
| <i>Проценко А.В.</i> Домінантні чинники управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства. ....  | 15    |
| <i>Прохорова В.В., Коваленко Д.В.</i> Інноваційне бізнес-моделювання підприємств: стратегічні детермінанти .....   | 26    |
| <b><i>Розділ 2. Теоретико-методичні основи модернізації підприємств в умовах неотехнологічного відтворення</i></b> .....   | 33    |
| <i>Тульчинська С.О., Вовк О.М.</i> Методологічні засади модернізації підприємств інфраструктурної сфери.....   | 33    |
| <i>Гавкалова Н.Л., Гагаринів О.В.</i> Неоіндустріальна модернізація як умова інтенсифікації управління на підприємстві. ....                                       | 41    |
| <i>Штангрет А.М., Никоненко У.М.</i> Управління безпекою розвитку підприємств високотехнологічного сектору економіки в умовах неоіндустріальної модернізації. .... | 49    |
| <b><i>Розділ 3. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств у сучасних умовах</i></b> .....   | 59    |
| <i>Гончаренко І.М.</i> Особливості розвитку інноваційного підприємництва в Україні. ....   | 59    |
| <i>Ковальчук А.М.</i> Економічна діагностика інноваційного розвитку авіапідприємств. ....  | 68    |
| <i>Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Дуксенко О.П.</i> Контролінг інновацій в системі управління підприємством. ....   | 77    |
| <i>Полоус О.В.</i> Інноваційна діяльність України: глобальний вимір та національні пріоритети розвитку. ....   | 84    |
| <b><i>Розділ 4. Фінансове забезпечення адаптивного управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення</i></b> .....                                  | 92    |
| <i>Ареф'єв В.О.</i> Фінансові механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємства. ....   | 92    |
| <i>Бондаренко О.М.</i> Витрати авіапідприємства та їх вплив на фінансовий стан в сучасних умовах. ....   | 98    |
| <i>Довбуш В.І.</i> Особливості фінансової звітності ІТ-компаній в контексті стандартизації бухгалтерського обліку. ....  | 107   |
| <i>Дикань О.В., Гараєв М.В.</i> Управління інвестиційними ризиками на підприємствах залізничного транспорту. ....  | 116   |
| <i>Мягих І.М., Кожушко Р.Ю.</i> Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. ....   | 127   |
| <i>Квасницька Р.С., Тарасюк М.В.</i> Інвестиційні ресурси як важлива компонента інвестиційного потенціалу промислового підприємства. ....                          | 133   |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Розділ 5. Методологічні засади адаптації організаційної поведінки підприємств</b> . . . . .   | 142 |
| <i>Лепейко Т.І. Близнюк Т.П.</i> Вплив стадії життєвого циклу організації на її тип організаційної культури. . . . .   | 142 |
| <i>Васюткіна Н.В., Палеха О.Ю.</i> Формування взаємодії суб'єктів туристичного ринку задля підвищення якості туристичного продукту. . .  | 154 |
| <i>Дудко П.М.</i> Конкурентні переваги в системі цілей стратегічного розвитку вищого навчального закладу: теоретико-методичний аспекти. .  | 162 |
| <i>Ігуменцев О.В.</i> Інтелектуалізація управління організаційними змінами підприємства при забезпеченні ресурсозбереження. . . . .  | 175 |
| <i>Крахмальова Н.А.</i> Системний підхід до управління виставково-ярмарковою діяльністю. . . . .   | 180 |
| <i>Моргулець О.Б., Нищенко О.В.</i> Практика управління бізнес-процесами підприємства з використанням аутсорсингу. . . . .   | 193 |
| <i>Побережна З.М.</i> Формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках. . .  | 204 |
| <i>Токмакова І.В., Овчиннікова В.О., Корінь М.В.</i> Структурно-організаційні трансформації на залізничному транспорті як основа його інтеграції в європейський транспортно-логістичний простір. . . . . | 213 |
| <br>   |     |
| <b>Розділ 6. Безпекові аспекти реалізації адаптивного управління підприємствами.</b> . . . . .   | 222 |
| <i>Ареф'єв С.О., Титикало В.С.</i> Управління економічною безпекою підприємств на конкурентних ринках за холічним підходом. . . . .  | 222 |
| <i>Альнаджар А.</i> Фактори формування фінансової безпеки підприємства. .  | 228 |
| <i>Касьянова Н.В., Кравчук Н.М.</i> Управління економічною безпекою підприємства за допомогою цифрових технологій. . . . .   | 235 |
| <i>Панченко Н.Г., Войтов І.М.</i> Формування системи антикризового управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. . . . .   | 244 |
| <br>   |     |
| <b>Післямова.</b> . . . . .  | 255 |

9. Гуменна О.В. Методичні підходи до аналізу виставкової діяльності // Економіка АПК. – 2004. – №7. – С.
10. Гусев Э.Б., Прокудин В.А., Салащенко А.Г. Выставочная деятельность в России и за рубежом: Учебно-методическое пособие / Под ред. акад. РАН Н.П. Лаверова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. – 516 с.
11. Добробабенко Е.В., Добробабенко Н.С. Выставка «под ключ». Готовые маркетинговые решения. – СПб.: Питер, 2007. – 208 с.
12. Захаренко Г. П. Выставка: техника и технология успеха. – М.: Вершина, 2006. – 232 с.
13. Критсотакис Я. Г. Торговые выставки и ярмарки. Техника участия и коммуникации. – М.: Изд-во «Ось-89», 1997. – 334 с.
14. Левченко О. М. Системний підхід як методологічний напрям дослідження / Стратегія розвитку України. – 2007. - №1-2. – с. 403-410.
15. Миллер С. Как использовать торговые выставки с максимальным эффектом / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Довгань», 1998. – 126 с.
16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело ЛТД», 1994 – 702 с.
17. Назаренко Л.Ф. Выставки как инструмент маркетинга – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1997. – 120 с.
18. Петелин В. Г. Основы менеджмента выставочной деятельности: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления, специальностям «Комерция» и «Реклама» / – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 447 с.
19. Петелин В.Г. Менеджер предприятия по рекламе и выставкам: Учебное пособие. – М.: Ось-89, 2000. – 206с.
20. Статистична інформація щодо виставкової діяльності в Україні [www.expo.org.ua](http://www.expo.org.ua)
21. Стровский Л.Е., Фролова Е.Д., Стровский Д.Л. и др. Основы выставочно-ярмарочной деятельности: Учебное пособие для вузов /Под ред. Л.Е. Стровского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 288 с.
22. Фридман С. Как показать товар лицом. Выставки и презентации: Учебное пособие// New Business Line (Новая линия в бизнесе). – М.: КОНСЭКО, 1994.
23. Хайек Ф. А. Пагубная самонадеянность: Ошибки социализма / Пер. с англ. – М.: Новости, 1992. – 304 с.
24. Шарков Ф.И. Выставочный коммуникационный менеджмент (управление выставочными коммуникациями). – М: Издательство «Альфа-Пресс», 2006.- 256 с.

***Моргулець О. Б.***

*д.е.н., доцент, професор кафедри підприємництва та бізнесу,*

***Нищенко О. В.***

*к.е.н., асистент кафедри підприємництва та бізнесу,*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

## **ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ АУТСОРСИНГУ**

Світовими лідерами з розробки практик та стандартів аутсорсингу, якими користується світова бізнес-спільнота, є Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO), Національна асоціація

аутсорсингу (National Outsourcing Association, NOA), Міжнародна асоціація професіоналів аутсорсингу (International Association of Outsourcing Professionals, IAOP) та Лондонська школа економіки та політичних наук (London School of Economics and Political Science, LSE). Усі ці організації ключову роль успішного використання аутсорсингу в управлінні бізнес-процесами підприємства надають використанню моделей життєвого циклу аутсорсингу.

Розглянемо модель ЖЦА, розроблену в межах Стандарту ISO 37500:2014 – Guidance on outsourcing (далі – модель ЖЦА ISO 37500:2014), ця модель використовується міжнародною бізнес-спільнотою та має всі підстави вважатися класичною. Цінність моделі полягає в тому, що, на відміну від більш ранніх, її можна використовувати на будь-якому підприємстві, а не лише в організаціях, пов'язаних з інформаційними технологіями. Загалом Стандарт ISO 37500:2014 – Guidance on outsourcing є набором інструкцій, якими підприємству потрібно керуватись залежно від фази ЖЦА. Ці інструкції важливі для ефективної діяльності підприємства незалежно від виду підприємницької діяльності та обсягів бізнес-процесів, які необхідно передати на реалізацію аутсорсеру [1; 2; 3].

У стандарті запропоновано контекстну модель аутсорсингу для кращого розуміння ЖЦА; спільних процесів (попит і пропозиція), які повинні створити клієнт і постачальник; виявлення ризиків, пов'язаних з аутсорсингом; забезпечення гнучкості партнерських стосунків та інших аспектів управління підприємством, яке використовує аутсорсинг (рис. 1).

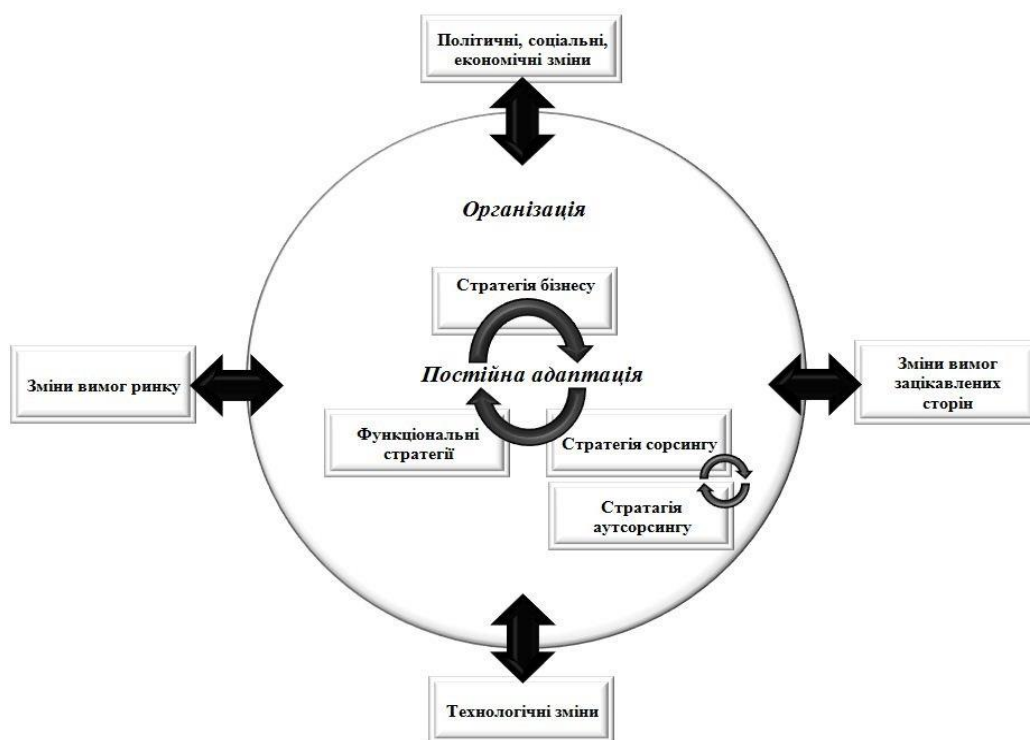


Рис. 1. Контекстна модель аутсорсингу ISO 37500:2014 [2]

Згідно з цією моделлю, організація повинна постійно адаптуватися до умов зовнішнього середовища та здійснювати функціонування під впливом факторів: політичних, соціальних, економічних, технологічних, партнерських, ринкових.

Ядром моделі ЖЦА, представленої в ISO 37500:2014 – Guidance on outsourcing, є управління аутсорсингом (рис. 2). Чотирифазний ЖЦА містить такі



етапи управління:

- 1) аналіз стратегії аутсорсингу;
- 2) ініціювання і вибір;
- 3) перехід;
- 4) додавання цінності.



Рис. 2. Модель життєвого циклу аутсорсингу за ISO 37500:2014 [3]

Метою першого етапу моделі ЖЦА ISO 37500:2014 – *аналіз стратегії аутсорсингу* є визначення можливостей субпідряду, тут важливо сформулювати стратегію аутсорсингу, яка відповідає бізнес-цілі та вимогам підприємства. Такий підхід забезпечить достовірне уявлення про послуги аутсорсингу для свідомого прийняття рішення про перехід на аутсорсингову модель ведення бізнесу. Основні результати цього етапу – початковий набір рішень і план дій.

На другому етапі – *ініціювання і вибір* відбувається вибір постачальника та підписується договір про надання аутсорсингових послуг. Вихідний результат цього етапу такий: детальна характеристика послуг аутсорсингу; опис моделі аутсорсингу; вибір постачальника; оновлений набір рішень. Модель аутсорсингу надає інформацію про середовище управління, інновації, управління змінами та передачу знань і ресурсів.

Третій етап – *перехід* передбачає безпосередню передачу бізнес-процесів на реалізацію аутсорсеру. Кінцевим результатом цього етапу є послуги, що надаються відповідно до зазначених вимог, та закінчення процесу переходу.

Під час четвертого, заключного етапу цієї моделі – *додавання цінності*, метою якого є налагодження партнерських зв'язків, аутсорсер і клієнт використовують переваги договору. Результатом є продуктивність сервісу і підтримки, збалансованість попиту і пропозиції, створення колективних знань. Також на цьому етапі здійснюють аналіз поставлених цілей і досягнутих результатів. Залежно від результатів підприємство і надалі користується послугами аутсорсингу або використовує стратегію відступу. Крім зазначених на кожному етапі процесів, кожен з них підкріплений інформацією про ризики, які можуть виникати.

Отже, охарактеризовану модель ЖЦА ISO 37500:2014 можна вважати еталонною, тому що ця модель орієнтована на вирішення питання гнучкості аутсорсингу і дотримання вимог до бізнесу, які постійно змінюються; аналіз ризиків, пов'язаних з аутсорсингом на кожному етапі ЖЦА, покликаний



забезпечити плідне та ефективне співробітництво.

Розглянемо модель ЖЦА, запропоновану Асоціацією стратегічного аутсорсингу некомерційного партнерства (НП) «АСТРА» (Російська Федерація) (рис. 3). Цю модель було розроблено для відображення життєвого циклу ІТ-аутсорсингу, але завдяки своїй простоті та універсальності вона може бути використана для відображення життєвого циклу інших видів аутсорсингу. Асоціація пропонує виокремлювати чотири етапи ЖЦА. На першому з них розробляють стратегію сорсингу відповідно до бізнес-стратегії підприємства; оцінюють обрану стратегію і визначають що, в якому обсязі та форматі передати на аутсорсинг, а що потрібно залишити і розвивати всередині підприємства. Як інструмент аналізу та диференціації внутрішніх процесів і операцій пропонується використовувати матрицю Бостонської консультативної групи.



Рис. 3. Модель ЖЦА Асоціації стратегічного аутсорсингу НП «АСТРА» [4, с. 45]

На другому етапі на основі розробленої стратегії сорсингу проводять оцінку кандидатів та обирають постачальника послуг аутсорсингу. Рекомендовано використовувати коротку процедуру реалізації поточного етапу: проведення експрес-аналізу ринку постачальників → вибір не більше двох потенційних постачальників → складання детального переліку вимог → переговори та формування ключових умов контракту [4].

На третьому етапі підприємство та обраний аутсорсер розробляють договір аутсорсингу та угоду про рівень послуг (Service Level Agreement, SLA), що містять ключові параметри послуг (асортимент, обсяг, доступність тощо). Договір повинен мати достатній рівень «гнучкості» з метою врахування можливих змін в умовах ведення бізнесу.

На четвертому етапі безпосередньо реалізується проект переходу на аутсорсингову модель використання ресурсів, формується модель управління взаємовідносинами «Постачальник – Замовник», що містить регулярну оцінку рівня цих взаємовідносин. Асоціація пропонує для проведення регулярної оцінки задоволеності замовників використовувати GAP-аналіз [4, с. 44–47].

Отже, ця модель ЖЦА має загальний характер та базовий набір етапів; вона орієнтована для передачі на аутсорсинг одного напрямку організаційно-господарської діяльності підприємства – процесів інформаційно-технологічного обслуговування. Може бути використана як база, із внесенням відповідних поправок залежно від виду бізнес-процесів, що передаються на аутсорсинг.

Розглянемо незалежну модель ЖЦА – NOA Outsourcing Life Cycle 2012 (далі – модель ЖЦА NOA 2012), розроблену з метою вільного використання практиками, ученими та іншими зацікавленими сторонами (рис. 4).

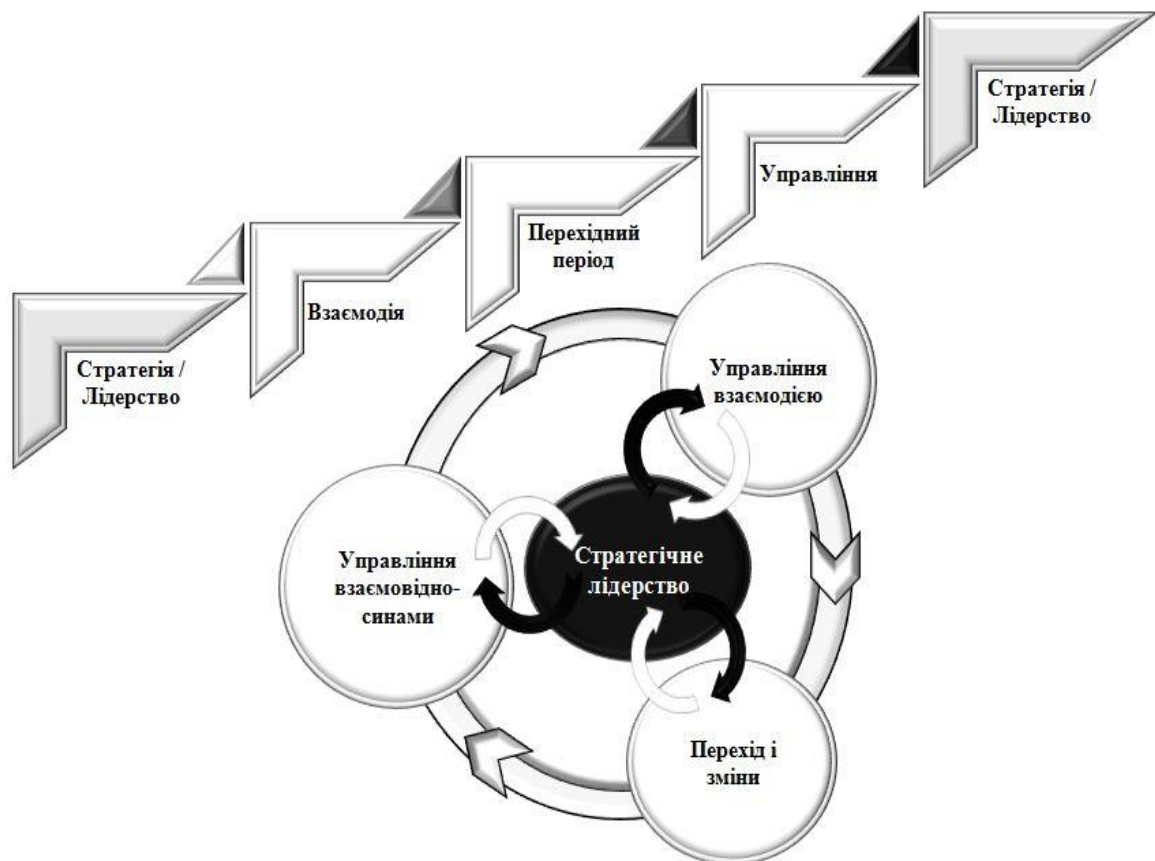


Рис. 4. Модель життєвого циклу аутсорсингу NOA 2012 [5, с. 4]

Модель життєвого циклу аутсорсингу NOA 2012 відображає процес аутсорсингу від початкових стратегічних дискусій до припинення ділових відносин з детальним описом есіх елементів такого процесу. Головною перевагою моделі є можливість досліджувати ЖЦА та інтерпретувати до свого контексту [5].

Зображений на рис. 4 лінійний процес можна знайти у всіх моделях ЖЦА, лише етапи будуть мати інші назви. Структура ЖЦА NOA 2012 відрізняється від інших моделей тим, що в центрі циклу перебуває стратегічне лідерство. Між стратегічним лідерством і кожним етапом ЖЦА виникає постійний зворотний зв'язок. Навколо центру «стратегічного лідерства» модель ЖЦА NOA 2012 зображає три елементи: управління взаємодією, управління взаємовідносинами та перехід і зміни.

Ще однією з відомих моделей ЖЦА є модель, розроблена Лондонською школою економіки та політичних наук (далі – модель ЖЦА LSE). У ній представлено чотири стадії (рис. 5), яким відповідає дев'ять структурних блоків, до кожного з них розроблено конкретні заходи (у сумарній кількості – 54 заходи). Кожен структурний блок має набір цілей, яких потрібно досягати. Так, першій стадії («планування») відповідають блоки 1–4-й, другій («реалізація») – 5–6-й, третій («управління») – 7–8-й, а четвертій стадії («оновлення») – 9-й блок [6].

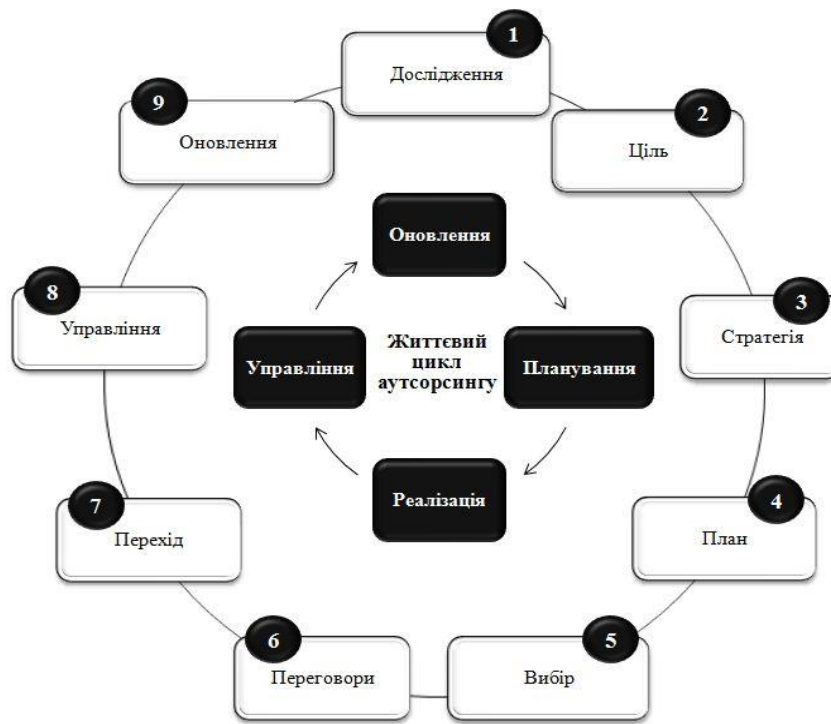


Рис. 5. Модель життєвого циклу аутсорсингу LSE [6, с. 231]

До появи Стандарту ISO 37500:2014 – Guidance on outsourcing модель ЖЦА LSE, акумулюючи накопичений досвід роботи близько ста організацій, містила найбільш детальний опис процесу аутсорсингу, представлений в літературі. Ключовим фактором ефективного використання аутсорсингу, на думку авторів моделі, є умова розгляду останнього як стратегії, а не як одноразової угоди [5; 6].

Міжнародна асоціація професіоналів аутсорсингу створила Звід кращих практик і стандартів аутсорсингу (Outsourcing Professional Body of Knowledge, OPBOK). У міжнародній бізнес-практиці OPBOK – один із ключових документів аутсорсингу, необхідних для успішної роботи в цій галузі [7]. Видання постійно оновлюється. Перший випуск було оприлюднено 2006 р., у 2010 р. вийшов дев'ятий випуск OPBOK Version 9, а в 2014 р. світ побачила десята редакція зводу. Важливе місце в OPBOK посідає модель життєвого циклу аутсорсингу (далі – модель ЖЦА IAOP згідно з OPBOK), яка складається з п'яти етапів (рис. 6).

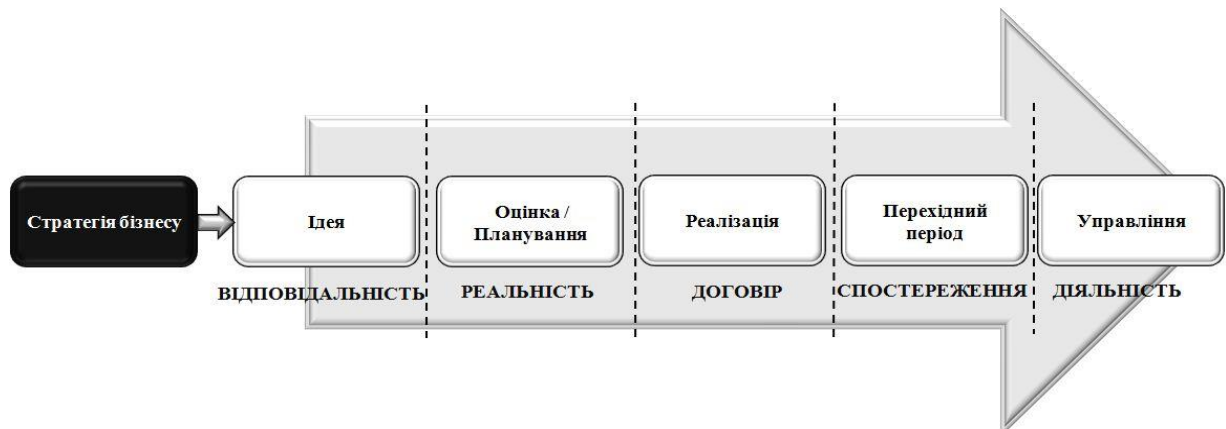


Рис. 6. Модель життєвого циклу аутсорсингу IAOP згідно з OPBOK [7]

Для кожного етапу цієї моделі визначено перелік ключових питань, які повинні бути вирішені, критерії прийняття рішень, очікувані результати, а також

орієнтовний термін виконання. Крім того, видання містить додаток В, де більш ніж на 100 сторінках представлено шаблони моделей для підтримки планування і реалізації процесу аутсорсингу [8].

Модель життєвого циклу аутсорсингу IAOP згідно з ОРВОК часто порівнюють із моделлю, представленою в ISO 37500:2014 – Guidance on outsourcing. Обидві моделі містять інформацію та інструкції, спрямовані на підвищення ефективності аутсорсингу та зменшення ризиків. Відміна полягає в тому, що вони мають різні сфери використання: модель ЖЦА ISO використовується для сертифікації підприємницької діяльності, а модель ЖЦА IAOP згідно з ОРВОК – для сертифікації фізичних осіб, навчання фізичних та юридичних осіб.

Розглянувши п'ять широкоживаних у бізнес-практиці моделей ЖЦА, зробимо спробу їхнього порівняння з метою узагальнення отриманих результатів дослідження (табл. 1).

Таблиця 1

### Порівняння моделей життєвого циклу аутсорсингу

| Розробник  | Документ                                     | Рік  | Країна                    | Сфера використання  |
|------------|--|------|---------------------------|---|
| ISO        | ISO 37500:2014                               | 2014 | країни Європи             | Сертифікація підприємницької діяльності   |
| НП «АСТРА» | Інноваційні бізнес-технології: IT-аутсорсинг | 2009 | Російська Федерація       | Реалізація комплексного стратегічного підходу до використання аутсорсингу         |
| NOA        | Outsourcing Life Cycle                       | 2012 | Велика Британія           | Стратегічний аутсорсинг; основа для розробки індивідуальної методології; навчання |
| LSE        | The Lifecycle Imperative (working paper)     | 2006 | Велика Британія           | Навчання  |
|            | The Outsourcing Enterprise (book)            | 2011 |                           |   |
| IAOP       | Outsourcing Professional Body of Knowledge   | 2014 | країни Європи, США та ін. | Сертифікація фахівців; навчання   |

Джерело: складено автором на основі [2-8]

Отже, за результатами аналізу, можемо констатувати, що всі розглянуті моделі ЖЦА, незалежно від розробника, країни чи призначення, складаються з простого переліку подібних за змістом етапів, кількість яких варіюється. Документи, які містять детальний опис моделі з останніми поправками і розробками, здебільшого мають комерційний характер або надаються з метою ознайомлення не в повному обсязі, що обмежує доступ до них представників малого та середнього бізнесу.

Для запровадження іноземного досвіду використання моделей ЖЦА потрібна адаптація останніх до українських реалій ведення бізнесу, оскільки ці моделі розроблялися для розвинутих країн зі стабільною економікою. Українські

науковці не приділяли уваги розробці такої моделі саме для вітчизняних підприємств з урахуванням умов, у яких функціонують останні.

Більшість науковців сходяться на думці, що використання моделі ЖЦА є запорукою успішного впровадження аутсорсингу в управління бізнес-процесами підприємства. Деякі вважають, що досягти ефективного управління неможливо без залучення незалежних консультантів на кожному етапі ЖЦА, що вимагає залучення додаткових коштів.

Життєвий цикл аутсорсингу (з позиції підприємства-замовника) – це часовий період, впродовж якого підприємство зацікавлене в послугах аутсорсера для реалізації певного бізнес-процесу чи декількох бізнес-процесів, який містить сукупність робіт: від моніторингу ринку аутсорсингових послуг до оцінювання відносин з аутсорсером та їхнього вдосконаленням.

Нами розроблено універсальний життєвий цикл аутсорсингу, який складається із семи етапів: моніторинг ринку аутсорсингових послуг, аналіз альтернатив і вибір аутсорсера, розробка аутсорсинг-проекту, реалізація, партнерство, оперативне управління, оцінка і вдосконалення (рис. 7).

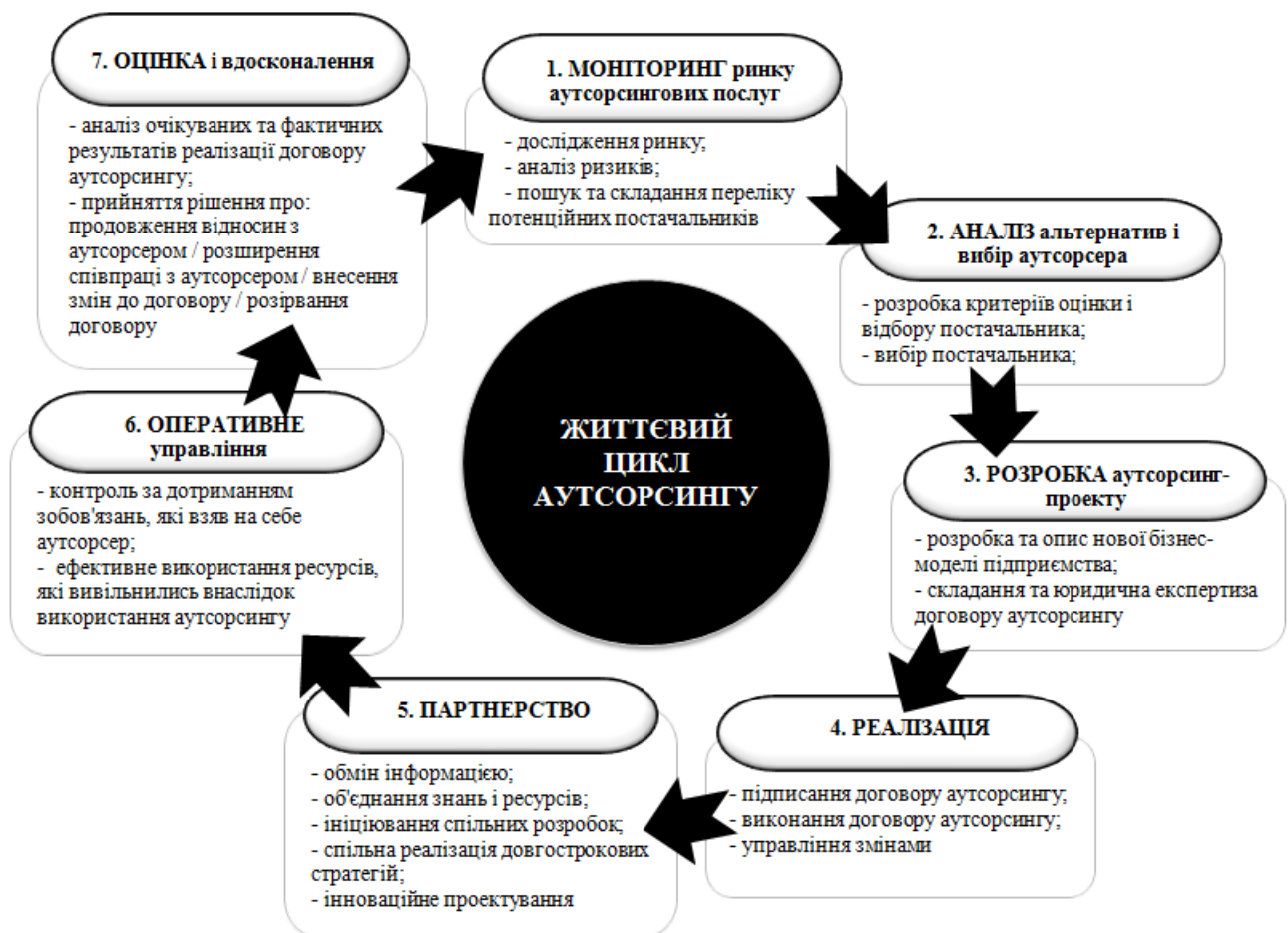


Рис. 7. Життєвий цикл аутсорсингу з позиції підприємства-замовника

Джерело: авторська розробка

Докладніше охарактеризуємо блоки, про які йдеться.

### **1. Моніторинг ринку аутсорсингових послуг**

Важливим етапом впровадження аутсорсингу є дослідження ринку, на якому функціонують аутсорсери. Рекомендовані джерела інформації: статистичні

матеріали та публікації міжнародних аутсорсингових організацій (NOA, LSE, IAOP, АСТРА, CEE Outsourcing Competence Centre, Global Sourcing Association (GSA), Outsourcing Institute (США) та ін.); публікації провідних вітчизняних та закордонних науковців, присвячені питанням аутсорсингу та суміжних з ним; дані Євростату (Eurostat – статистична організація Європейської комісії); матеріали конференцій та бізнес-форумів, присвячених актуальним питанням аутсорсингу; тематичні публікації в мережі Інтернет, зокрема сайти аутсорсингових компаній; вивчення досвіду підприємств-конкурентів, що вже користуються перевагами аутсорсингу. Також можливе залучення сторонніх спеціалізованих інформаційно-маркетингових підприємств.

Результати дослідження ринку аутсорсингу оформляються у формі звіту, який містить інформацію про: сучасні тенденції на ринку вітчизняного та світового аутсорсингу; перелік аутсорсингових підприємств, що діють як на території нашої держави, так і за її межами; перелік послуг, які вони готові надати, вартість пропонованих робіт (послуг); відомості про підприємства галузі, які скористалися чи користуються послугами тих чи тих аутсорсерів; узагальнені результати відгуків підприємств про сервіс того чи іншого аутсорсера; аналіз досвіду застосування аутсорсингу вітчизняними та закордонними підприємствами тощо.

На основі звіту керівництво приймає рішення про продовження роботи в обраному напрямку чи про її припинення. За позитивного рішення на основі звіту «Дослідження ринку» виконується пошук та складання переліку потенційних аутсорсерів.

На кожному етапі життєвого циклу аутсорсингу можуть виникати ті чи інші ризики. Відповідальність за проведення робіт щодо аналізу, попередження ризиків та зменшення негативного впливу останніх покладається на штатних ризик-менеджерів (можливе залучення сторонніх фахівців). Результат роботи – комплекс заходів зі зниження можливих ризиків, пов'язаних з упровадженням аутсорсингу.

## ***2. Аналіз альтернатив і вибір аутсорсера***

*Розробка критеріїв оцінки і відбору постачальника.* При відборі та виборі постачальника послуг ключовими факторами, на розсуд керівництва, можуть бути: економіко-географічне положення аутсорсера; рік заснування підприємства-аутсорсера; наявність позитивних відгуків про аутсорсера; вартість послуг аутсорсера; відкритий доступ до фінансової звітності аутсорсера; спектр послуг, який аутсорсер пропонує; мережа клієнтів аутсорсера; професійна компетентність персоналу аутсорсера; наявність тестового періоду надання послуг аутсорсером; розмір підприємства-аутсорсера; наявність досвіду роботи аутсорсера у відповідній галузі; наявність в аутсорсера веб-сайту з детальним описом послуг та цін; наявність в аутсорсера нової технології, техніки, обладнання, апаратури, програмного забезпечення тощо.

## ***3. Розробка аутсорсинг-проекту***

Цей етап передбачає розробку та опис нової бізнес-моделі підприємства, а також розробку та юридичну експертизу договору аутсорсингу.

Договір аутсорсингу відіграє ключову роль у формуванні та закріпленні взаємовідносин та обов'язків між аутсорсером і підприємством-замовником. Договір повинен укладатися відповідно до вимог чинного законодавства України та бути гнучким.



У більшості випадків в аутсорсера наявний типовий договір аутсорсингу, який він готовий представити клієнту. Зважаючи на те, що ефективний аутсорсинг повинен носити стратегічний характер, а не епізодичний, рекомендовано, щоб юристи підприємства-замовника разом із представниками підприємства-виконавця (аутсорсера) розробили розрахований на формування в майбутньому партнерських відносин договір, у якому враховуватимуться всі аспекти діяльності замовника.

Основною метою укладання договору аутсорсингу між аутсорсером і підприємством-замовником є досягнення цілі оптимізації функціонування підприємства-замовника за рахунок зосередження зусиль останнього на реалізації основного виду діяльності.

#### **4. Реалізація**

*Підписання договору аутсорсингу.* Оскільки відносини, що виникають при підписанні договору аутсорсингу, в Україні не мають належного рівня законодавчого забезпечення, рекомендується підкріпити договір аутсорсингу (при передачі на аутсорсинг бізнес-процесу ІТ-забезпечення) «Угодою про рівень послуг SLA (Service Level Agreement)», яка є невід'ємною частиною такого договору.

Належним чином оформлений договір, додатки до нього та SLA підписуються Сторонами, після чого розпочинається етап *Виконання договору аутсорсингу.*

*Управління змінами.* Шляхом дослідження практики впровадження аутсорсингу на вітчизняних підприємствах було виявлено поширену проблему при впровадженні аутсорсингу. Вона полягає в тому, що підприємства зосереджують увагу і зусилля в основному на пошуку та виборі аутсорсера, взаємовідносинах з останнім. Але поза увагою залишається процес розгляду впливу змін на поведінку працівників, які залишилися в штаті та співпрацюють із зовнішньою організацією. Відсутність уваги до власного персоналу призводить до спротиву працівників до нововведень, унаслідок чого перспективні проекти можуть перейти в ранг малоефективних чи неефективних.

З метою попередження такої проблеми виокремлено роботи з управління змінами як важливу складову частину успішності впровадження аутсорсингу. На підприємстві обов'язково повинна бути передбачена посада фахівця з управління змінами, головним завданням якого є: підготувати персонал до нових ролей та обов'язків, що виникають під час співпраці з аутсорсером; позиціонувати методи та інструменти роботи аутсорсера як такі, що полегшать роботу штатних працівників; допомогти налагодити ефективні професійні відносини між персоналом підприємства та персоналом аутсорсера; залучати вивільнений персонал до роботи в проектних групах тощо.

#### **5. Партнерство**

Ефективний аутсорсинг повинен носити стратегічний, а не епізодичний характер. Тут ключовим фактором успіху є налагодження довготривалих партнерських відносин. Тому саме цей етап посідає вагоме місце у процесі впровадження аутсорсингу.

На цьому етапі проводяться такі види робіт:

– налагодження каналів обміну інформацією між підприємством та аутсорсером;

- об'єднання знань і ресурсів для досягнення спільної мети;
- ініціювання спільних розробок, які як для підприємства, так і для аутсорсера покликані створити унікальні конкурентні переваги;
- спільна розробка та реалізація довгострокових стратегій розвитку;
- проведення спільних робіт з інноваційного проектування.

Налагоджені партнерські взаємовідносини спроможні забезпечити підприємству та аутсорсеру низку переваг у довгостроковій перспективі.

### **6. Оперативне управління**

Основним завданням оперативного управління є постійний контроль за дотриманням зобов'язань, які взяв на себе аутсорсер відповідно до укладеного договору аутсорсингу. При впровадженні аутсорсингу на підприємстві вивільняються трудові, матеріальні та фінансові ресурси. Важливим завданням для керівництва є забезпечення ефективного використання цих вивільнених ресурсів. Особливу увагу потрібно приділити вивільненому персоналу, запропонувати посади в інших структурних підрозділах з попереднім або вищим рівнем оплати праці, бо відсутність уваги до персоналу, як було зазначено вище, може призвести до спротиву нововведенням. Також можливе залучення вивільненого персоналу для реалізації стратегії диверсифікації.

### **7. Оцінка і вдосконалення**

Оцінка проводиться шляхом зіставлення фактичних показників діяльності підприємства до і після використання аутсорсингу. Іншим варіантом виконання цього етапу є зіставлення прогнозованих показників діяльності підприємства (внаслідок упровадження аутсорсингу) і фактично отриманих після впровадження. За результатами такої оцінки приймається рішення щодо вдосконалення діяльності підприємства з використанням аутсорсингу та підвищення ефективності управління ним.

Отже, запропонований ЖЦА може бути використаний як основа для розроблення бізнес-моделі управління конкретним підприємством з використанням аутсорсингу, яка, у свою чергу, буде враховувати особливості його діяльності. Особливістю запропонованої моделі, яка відрізняє її від існуючих є зміна акценту і ролі етапу *партнерство*, виокремлення його як окремої складової, а не як частини етапу *оцінки*. Дослідження успішних практик показало, що ефективний аутсорсинг має стратегічний, а не епізодичний характер, а ключовим фактором такого успіху є налагодження довготривалих партнерських відносин.

### **Список використаних джерел**

1. ISO 37500:2014 – Guidance on outsourcing. (2014). [www.iso.org](http://www.iso.org). Retrieved from <https://www.iso.org/standard/56269.html> (viewed 10.06.2020).
2. ISO 37500:2014. How a PECB Certified Outsourcing Manager Certification Can Benefit Your Organization. (2014). [pecb.com](http://pecb.com). Retrieved from <https://pecb.com/whitepaper/iso-375002014-how-a-pecb-certified-outsourcing-manager-certification-can-benefit-your-organization> (viewed 10.06.2020).
3. NEN-ISO 37500 «Richtlijn bij outsourcing»: de hoofdpunten. (n. d.). [www.nen.nl](http://www.nen.nl). Retrieved from <https://www.nen.nl/NEN-Shop/ICTnieuwsberichten/NENISO-37500-Richtlijn-bij-outsourcing-de-hoofdpunten.htm> (viewed 10.06.2020).

4. Инновационные бизнес-технологии: ИТ-аутсорсинг, Россия 2010 // Ежегодный информационно-аналитический отчет Ассоциации стратегического аутсорсинга НП «Астра». 2009. Вып. 1.0. 117 с. URL: [http://www.astra-partners.ru/images/docs/outsourcing\\_report\\_astra.pdf](http://www.astra-partners.ru/images/docs/outsourcing_report_astra.pdf) (дата звернення: 20.06.2020).
5. NOA Outsourcing Life Cycle 2012. (n. d.). [www.gsa-uk.com](http://www.gsa-uk.com). Retrieved from <http://www.gsa-uk.com/files/102.pdf> (viewed 12.06.2020).
6. Cullen, S., Seddon, P., & Willcocks, L. (2005). Managing Outsourcing: The Life Cycle Imperative. *MIS Quarterly Executive*. 4 (1). (Pp. 229–246).
7. Outsourcing Professional Body of Knowledge (OPBOK) in – 3 minutes. (n. d.). [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net). Retrieved from <https://www.vanharen.net/blog/business-management/opbok-3-minutes/> (viewed 12.06.2020).
8. The Role of ISO 37500 within IAOP's OPBOK. (n. d.). [www.iaop.org](http://www.iaop.org). Retrieved from <https://www.iaop.org> (viewed 18.06.2020).

**Побережна З.М.**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

### **ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЛЮ АВІАПІДПРИЄМСТВ НА КОНКУРЕНТНИХ РИНКАХ**

Сучасне авіапідприємство являє собою сукупність складних соціально-економічних систем, що функціонують в умовах безперервно мінливого зовнішнього середовища, яке, в свою чергу, виступає постійним джерелом можливостей і загроз для його функціонування та розвитку. Тому, досить часто виникає ситуація, за якої, відносно стабільні правила, методи і технології управління бізнес-моделлю, які позитивно зарекомендували себе в минулому, в умовах швидких мінливих змін перестають бути адекватними, що і обумовлює необхідність пошуку нових підходів до організаційно-економічного механізму управління їх бізнес-моделлю.

У вирішенні проблеми зростання конкурентоспроможності вітчизняних авіапідприємств на конкурентних ринках питання підвищення ефективності їх бізнес-моделей займають центральне місце. Перед авіапідприємствами постає проблема розробки та практичного використання механізмів управління організаційно-економічною ефективністю їх бізнес-моделей в залежності від стратегічних цілей авіапідприємства, впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Загальні теоретико-методологічні засади формування організаційно-економічного механізму у різних сферах діяльності підприємств розглянуто у працях Актелової О.П., Ареф'євої О.В., Домашенко М. Д., Дригваль А.С., Мягких І.М., Пілецької С.Т., Садекової А.А., Черепанової В.А., Цурик В.В. та ін. Проте, й досі серед наукових досліджень існує ряд аспектів у площині організаційно-економічного механізму управління, які залишаються маловивченими і дискусійними. Таким чином, організаційно-економічний механізм управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках вимагає проведення більш глибокого та детального опрацювання.