

## ОЦІНЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ-ЗАМОВНИКОМ ЕФЕКТИВНОСТІ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА ОСНОВНИМИ ВИДАМИ АУТСОРСИНГУ

*Ó Партин Г. О., Дідух О. В., 2014*

Проаналізовано особливості оцінювання ефективності аутсорсингової діяльності підприємством-замовником як на етапі її планування, так і в процесі реалізації. Відтак виділено та охарактеризовано основні завдання попереднього, поточного і підсумкового аналізування ефективності аутсорсингу. Визначено методичні підходи та систему показників оцінювання ефективності аутсорсингової діяльності за основними видами аутсорсингу з урахуванням їх впливу на результати функціонування підприємства.

**Ключові слова:** підприємство, аутсорсингова діяльність, планування, реалізація, ефективність, оцінювання, аналізування, показники, методика.

G. O. Partyn, O. V. Didukh  
Lviv Polytechnic National University

## EVALUATION OF THE CLIENT EFFICIENCY OUTSOURCING ACTIVITIES BY MAJOR TYPES OF OUTSOURCING

*Ó Partyn G.O., Didukh O.V., 2014*

In the process of improvement of industrial and business activities of enterprises in accordance with changes of competitive market environment the question of efficiency assessment of outsourcing transactions which secure solid economic benefits and simultaneously generate line of risks is very important. Despite the abundance of literature which examines the features of evaluating the effectiveness of outsourcing, one of the outstanding issues today is the issue of determining the effectiveness of outsourcing activity in general which may include interaction with several outsourcers under the transfer to them of certain functions. That is why the purpose of the article is to develop the conceptual approaches and system of indicators which determine the effectiveness of outsourcing activity of the client for certain types of outsourcing, taking into account the characteristics of their impact on the financial and economic performance of the enterprise on the market. Therefore in the article, the main task of the previous, current and complete analysis of the efficiency of outsourcing activity is defined as well as three conceptual approaches to determining the results of cooperation of the client and outsourcer were isolated. One of them is based on determining the cost-effectiveness of outsourcing activity, which characterizes the amount of cost savings of the client in the case when the function was transferred to the outsourcer. This approach would be used when the goal of outsourcing is to reduce costs and the income of the enterprise will be the same after outsourcing. In the process of outsourcing implantation the cost level of the enterprise may not decrease but financial results of its activity will be improved through profit increase as a result of improve product quality, of length reduction of operational circle and usage of released part of assets. Therefore, the second approach

is based on a comparison of the growth rate of profits, revenues and expenses. As to the third approach, the evaluation of the effectiveness of outsourcing activity can be carried out using the system of indicators as for certain types of outsourcing as well as general indicators. In the previous, current or final evaluation of the effectiveness of outsourcing activity, it is possible to use each of these approaches, but with different levels of accuracy.

**Key words:** enterprise, outsourcing activities, planning, implementation, effectiveness, evaluation, analysis, indicators, methods

**Постановка проблеми.** Для забезпечення розвитку як економіки України загалом, так і окремих її галузей необхідне вивчення та застосування на практиці нових інструментів управління діяльністю підприємства. Одним із таких інструментів є аутсорсинг. Передавання підприємством-замовником частини функцій на виконання аутсорсерів дає змогу зосередити увагу на основних видах діяльності, а отже оптимізувати виробничо-господарську структуру підприємства та підвищити його конкурентоздатність на ринку. У процесі вдосконалення виробничо-господарської діяльності підприємств відповідно до змін конкурентного ринкового середовища важливим є питання оцінювання економічної ефективності окремих видів аутсорсингу та аутсорсингової діяльності підприємства загалом, здійснення якої забезпечує значні економічні переваги та водночас породжує низку ризиків.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання особливостей здійснення і аналізу економічної ефективності аутсорсингової діяльності досліджували багато вітчизняних та закордонних економістів, серед них Б.А. Анікін, А.Г. Загородній, Л.О. Лігоненко, Ю.Ю. Фролова, Л.В. Чижевська, І.М. Вигівська, А.П. Дикий, А.С. Скакун, І.Д. Котлярів [2, с. 121; 5, с. 90; 6, с. 12; 7, с. 117; 12, с. 251]. Однак одним із дискусійних питань, яке не повною мірою висвітлено у працях науковців, є визначення основних методичних підходів та складу показників оцінювання ефективності аутсорсингової діяльності підприємства-замовника за окремими видами аутсорсингу.

Відтак **метою статті** є визначення завдань попереднього, поточного і підсумкового аналізу ефективності аутсорсингової діяльності підприємства-замовника, а також виокремлення методичних підходів та системи показників оцінювання впливу основних видів аутсорсингу на результати функціонування підприємства на ринку.

Аутсорсингова діяльність – це ініціативна на власний ризик діяльність підприємства-замовника, яка пов'язана із плануванням, а також реалізацією аутсорсингу і виникає у процесі взаємодії з аутсорсерами, задля досягнення поставленої мети.

Оскільки аутсорсингова діяльність підприємства-замовника може передбачати передавання одразу декількох функцій на виконання аутсорсерів, необхідне окреме визначення ефективності кожної переданої на аутсорсинг функції з метою оцінювання надалі кінцевих результатів співпраці підприємства-замовника із однією чи декількома аутсорсинговими компаніями. Тому для оцінювання ефективності аутсорсингової діяльності доцільно обчислювати показники як за окремими видами аутсорсингу, так і узагальнювальні. Виконуючи комплексний аналіз результативності аутсорсингової діяльності, треба оцінювати не тільки кількісну зміну параметрів виробництва, а й якісні зміни у функціонуванні підприємства та зумовлений цим приріст доходу і прибутку. Не менш важливим є те, що під час аналізу доцільності передавання на аутсорсинг окремих функцій необхідно враховувати як зміну фінансово-економічного стану підприємства-замовника, так і зміну впливу чинників, що його визначають. Тому в процесі аналізу треба володіти не тільки фінансовою, але й не фінансовою інформацією щодо ефективності аутсорсингової діяльності підприємства [9, с.76].

Формування системи показників визначення економічної ефективності аутсорсингу підприємств потребує комплексного аналізу мети і цілей його використання, а також оцінювання можливості й доцільності проведення внутрішніх організаційних змін після передавання функції на виконання аутсорсерів. Загалом, можна виділити такі основні принципи формування системи показників визначення економічної ефективності аутсорсингової діяльності підприємством-

замовником: принцип системності (використання показників залежно від виду аутсорсингу); принцип порівнянності (забезпечення порівнянності показників діяльності до і після впровадження аутсорсингу); принцип релевантності (показники оцінювання економічної ефективності аутсорсингу мають чітко відображати зміни, що відбулися на підприємстві внаслідок впровадження такого інструменту управління діяльністю, а не інших чинників); принцип повноти (забезпечення аналізу не тільки поточних, але і майбутніх змін); принцип комплексності (врахування як кількісної, так і якісної складової діяльності підприємства).

Для комплексного оцінювання економічної ефективності аутсорсингової діяльності необхідно здійснювати моніторинг і контроль на кожному з етапів її планування та реалізації, що зумовлює поділ аналізу на попередній, поточний і підсумковий.

Метою попереднього аналізу економічної ефективності аутсорсингової діяльності є визначення підприємством доцільності передавання окремих функцій на виконання аутсорсерів. Відтак у табл. 1 подано перелік основних завдань попереднього аналізу використання аутсорсингу в господарській діяльності підприємства.

Таблиця 1

**Основні завдання попереднього аналізу економічної ефективності аутсорсингової діяльності підприємством-замовником\***

Завдання	Характеристика
Проведення первинного аналізу економічної ефективності використання аутсорсингу на основі порівняння очікуваних витрат, доходів і прибутку	Здійснення порівняльного аналізу внутрішніх витрат на реалізацію функції із витратами на залучення аутсорсингової компанії з метою розрахунку витратної економічної ефективності аутсорсингу. Порівняння доходів і прибутку підприємства до і після впровадження аутсорсингу.
Оцінювання внутрішніх можливостей підприємства щодо зміни структури функціонування у разі використання аутсорсингу	Аналізування можливостей підприємства реорганізувати свою діяльність після використання аутсорсингу з метою обчислення додаткових релевантних витрат, які можуть виникнути, і визначення доцільності передавання функції на сторону.

\*Власна розробка авторів

Поточний аналіз економічної ефективності аутсорсингової діяльності підприємством-замовником полягає в аналізі дотримання умов контрактів і поетапної оцінки її результативності. Поточне оцінювання результативності аутсорсингу треба здійснювати після завершення певних періодів співпраці, наприклад, операційного циклу чи календарного періоду. Це залежить від виду аутсорсингу, який застосовується, і від тих функцій, які передано на виконання аутсорсинговій компанії. На основі цього керівники підприємства-замовника визначають форми контролю і перелік відповідних фінансових чи якісних показників оцінювання економічної ефективності аутсорсингової діяльності.

У процесі підсумкового аналізу економічної ефективності аутсорсингової діяльності найдоцільніше порівнювати фінансові результати господарювання підприємства-замовника до і після її здійснення. Вибір системи кількісних показників оцінювання ефективності аутсорсингу залежить від мети використання аутсорсингу, а також від встановлених кількісних вимог до його очікуваних результатів. Визначення кількісного ефекту здійснення аутсорсингової діяльності, як і якісного, залежить від виду аутсорсингу, що застосовується у конкретному випадку.

На кожному з етапів для оцінювання ефективності аутсорсингової діяльності можливе використання значення системи показників, відповідно до прийнятого методичного підходу, однак з різним рівнем точності.

Під час аналізу економічної ефективності аутсорсингу насамперед необхідно порівняти релевантні витрати замовника на виконання певної функції із витратами на її здійснення аутсорсинговою компанією. Релевантні витрати – це витрати, величина яких може бути змінена внаслідок прийняття управлінського рішення [4]. У разі передавання на аутсорсинг конкретної

функції до таких витрат слід зарахувати усі змінні витрати підприємства-замовника, пов'язані із її здійсненням. Більшість постійних витрат підприємства, як правило, є нерелевантними, бо їхній обсяг, якщо налагоджується співпраця з аутсорсером, часто залишається без змін. Якщо витрати на аутсорсинг нижчі за релевантні витрати на виконання певної функції чи бізнес-процесу власними силами, то використання аутсорсингу можна вважати вигідним. Зазначимо, що такий підхід можна застосовувати тільки в короткостроковому періоді, оскільки після передавання функції на виконання аутсорсингової компанії та реорганізації виробничо-господарської структури підприємства постійні витрати також можуть зазнати певних змін.

Витратну ефективність аутсорсингової діяльності можна обчислити за такою формулою:

$$Ve = \sum_{i=1}^n Vb_i - \sum_{i=1}^n Vf_i - Vvz - R, \quad (1)$$

де  $Ve$  – витратна економія аутсорсингової діяльності, грн.;  $Vb_i$  – витрати на здійснення  $i$ -ї функції до використання аутсорсингу, грн.;  $Vf_i$  – витрати на здійснення  $i$ -ї функції аутсорсером, грн.;  $Vvz$  – витрати на організацію проведення підприємством-замовником заходів щодо реалізації аутсорсингової діяльності, грн.;  $R$  – очікуваний обсяг збитків підприємства-замовника внаслідок виникнення ризиків співпраці з аутсорсером, грн.

Якщо  $Ve > 0$ , здійснення аутсорсингової діяльності підприємством-замовником виправдане з погляду витрат, якщо ж  $Ve < 0$ , – здійснення аутсорсингової діяльності з цього погляду невиправдане. За умови, що  $Ve = 0$ , витратної економії у підприємства-замовника від здійснення аутсорсингової діяльності не буде.

У разі здійснення аутсорсингової діяльності рівень витрат підприємства-замовника може не зменшитися, однак фінансові результати його господарювання покращаться через зростання доходів внаслідок скорочення тривалості операційного циклу, використання вивільненої частини активів, поліпшення якості продукції. Тому під час визначення ефективності аутсорсингу у випадку, коли витратної економії немає, доцільно також порівняти темпи приросту основних результатів діяльності підприємства-замовника, таких як дохід, витрати і прибуток. Зокрема, перевищення темпів зростання очікуваного доходу чи прибутку над темпами зростання можливих витрат також свідчить про доцільність аутсорсингової діяльності.

Різні види аутсорсингу характеризуються певними організаційними особливостями і процесом реалізації, що в кінцевому результаті впливає на вибір параметрів визначення впливу аутсорсингу на діяльність підприємства-замовника. Залежно від змісту бізнес-процесів, які передаються на виконання сторонній організації, аутсорсинг можна систематизувати за такими основними групами: аутсорсинг основних процесів підприємства; аутсорсинг процесів управління; аутсорсинг забезпечувальних чи допоміжних процесів підприємства.

Аутсорсинг основних процесів підприємства полягає у передаванні на сторону тих функцій, які беруть участь у виробництві й реалізації продукції, а відтак формують основний грошовий потік. Для підприємства до основних процесів можна зарахувати такі: виробництво продукції; збут; постачання; післяпродажне обслуговування [3, с.12; 10, с. 282; 12, с.170]; розвиток інновацій і технологій тощо.

У разі передавання на виконання частини, а іноді і повного виробничого циклу сторонній організації оцінку результативності аутсорсингу доцільно здійснювати на основі показників зміни економічної ефективності виробництва, використання основних засобів чи обігових коштів. До таких показників можна зарахувати зміну рентабельності продажів, зміну фондівддачі основних фондів, зміну матеріаломісткості продукції, зміну рентабельності продукції (див. табл. 2).

Оцінювання економічної ефективності передавання на аутсорсинг функцій матеріально-технічного постачання доцільно здійснювати на основі визначення обсягів зменшення надлишку сировини, матеріалів та товарів. Це відповідно зумовить покращення структури балансу, підвищення суми прибутку і рівня рентабельності, зростання коефіцієнтів оборотності сировинних запасів, ритмічності поставок, забезпеченості матеріально-технічними ресурсами. Ефективність аутсорсингу функцій постачання можна також обчислити, визначивши обсяг зменшення витрат за рахунок: оптимізації системи

постачання; прискорення оборотності запасів; зменшення простоїв у виробничому процесі, зумовлених нестачею сировини і матеріалів; ліквідації частини запасів тощо (див. табл. 3).

Таблиця 2

**Основні показники оцінювання економічної ефективності передавання на аутсорсинг виробничих функцій підприємством-замовником \***

Назви показників	Формули для розрахунку	Оптимальне значення	Умовні позначення
Зміна рентабельності виробленої продукції	$\Delta R_{прв} = \frac{R_{првф}}{R_{прб}}$	Більше за 1	$R_{првф}$ – значення рентабельності виробленої продукції після передавання на аутсорсинг виробничих функцій; $R_{прб}$ – значення рентабельності виробленої продукції до використання аутсорсингу виробничих функцій.
Зміна рентабельності продажів продукції	$\Delta R_{пв} = \frac{R_{пвф}}{R_{пб}}$	Більше за 1	$R_{пвф}$ – значення рентабельності продажів продукції після передавання на аутсорсинг виробничих функцій; $R_{пб}$ – значення рентабельності продажів продукції до використання аутсорсингу виробничих функцій.
Зміна фондівдачі основних виробничих засобів	$\Delta F_{в} = \frac{F_{вф}}{F_{б}}$	Більше за 1	$F_{вф}$ – фондівдача основних виробничих засобів після передавання на аутсорсинг виробничих функцій; $F_{б}$ – фондівдача основних виробничих засобів до використання аутсорсингу виробничих функцій.
Зміна матеріаломісткості виробленої продукції	$\Delta M_{Мв} = \frac{M_{Мвф}}{M_{Мб}}$	Менше за 1	$M_{Мвф}$ – матеріаломісткість виробленої продукції після передавання на аутсорсинг виробничих функцій; $M_{Мб}$ – матеріаломісткість виробленої продукції до використання аутсорсингу виробничих функцій.

\* Сформували автори

Таблиця 3

**Основні показники оцінювання економічної ефективності передавання на аутсорсинг функцій матеріально-технічного постачання підприємством-замовником\***

Назва показників	Формули для розрахунку	Оптимальне значення	Умовні позначення
1	2	3	4
Зміна оборотності сировинних запасів	$\Delta K_{осп} = \frac{K_{оспф}}{K_{осб}}$	Більше за 1	$K_{оспф}$ – коефіцієнт оборотності сировинних запасів після передавання на аутсорсинг функцій матеріально-технічного постачання; $K_{осб}$ – коефіцієнти оборотності сировинних запасів до використання аутсорсингу функцій матеріально-технічного постачання.
Зміна ритмічності поставок	$\Delta K_{рп} = \frac{K_{рпф}}{K_{рб}}$	Більше за 1	$K_{рпф}$ – значення коефіцієнта ритмічності поставок після передавання на аутсорсинг функцій матеріально-технічного постачання; $K_{рб}$ – значення коефіцієнта ритмічності поставок до використання аутсорсингу функцій матеріально-технічного постачання.
Зміна забезпеченості матеріально-технічними ресурсами	$\Delta K_{зн} = \frac{K_{знф}}{K_{зб}}$	Більше за 1	$K_{знф}$ – значення коефіцієнта забезпеченості матеріально-технічними ресурсами після передавання на аутсорсинг функцій матеріально-технічного постачання; $K_{зб}$ – значення коефіцієнта забезпеченості матеріально-технічними ресурсами до використання аутсорсингу функцій матеріально-технічного постачання.

\* Сформували автори

Аутсорсинг збутової діяльності може здійснюватися у формі залучення посередника для реалізації виробленої підприємством продукції. Використання аутсорсингу збутової діяльності вигідне для замовника, оскільки останній співпрацює лише з одним чи декількома діловими партнерами, які, своєю чергою, виконують усі інші роботи, пов'язані з вибором каналів збуту, вирішенням проблем організації зберігання і переміщення товару, формуванням стратегії стимулювання збуту, встановленням зворотного зв'язку зі споживачами. Результативність аутсорсингу збутових функцій можна визначати на основі таких абсолютних показників, як приріст обсягу збуту; приріст прибутку від реалізації продукції; приріст доходу від реалізації продукції. Відносними показниками оцінювання економічної ефективності аутсорсингу збутової діяльності можуть бути: зміна рентабельності продажів; зміна частки нереалізованої продукції у вартості товарної маси; зміна ринкової частки підприємства (див. табл. 4).

Таблиця 4

**Основні показники оцінювання економічної ефективності передавання на аутсорсинг збутових функцій підприємством-замовником\***

Назва показників	Формули для розрахунку	Оптимальне значення	Умовні позначення
Зміна ринкової частки підприємства	$\Delta P_{чз} = \frac{P_{чзф}}{P_{чб}}$	Більше за 1	$P_{чзф}$ – ринкова частка підприємства після передавання на аутсорсинг збутових функцій; $P_{чб}$ – ринкова частка до впровадження аутсорсингу збутових функцій.
Зміна рентабельності продажів продукції	$\Delta P_{пз} = \frac{P_{пзф}}{P_{пб}}$	Більше за 1	$P_{пзф}$ – значення рентабельності продажів продукції після передавання на аутсорсинг збутових функцій; $P_{пб}$ – значення рентабельності продажів продукції до впровадження аутсорсингу збутових функцій.
Зміна частки нереалізованої продукції у вартості товарної маси	$\Delta Ч_{пнз} = \frac{Ч_{пнзф}}{Ч_{пнб}}$	Менше за 1	$Ч_{пнзф}$ – частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси після передавання на аутсорсинг збутових функцій; $Ч_{пнб}$ – частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси до впровадження аутсорсингу збутових функцій.

\* Сформулювали автори.

До процесів управління підприємством належать функції, що пов'язані з координуванням його роботи. Основними управлінськими процесами підприємства є: адміністративні процеси, випуск організаційної документації, стратегічне планування, бюджетування, менеджмент якості тощо [1, с. 20; 12, с. 170]. На українських підприємствах функції управління практично не передаються на аутсорсинг і виконуються підприємствами самостійно через те, що їхня реалізація потребує використання значної кількості конфіденційної інформації, яку в разі аутсорсингу треба передати виконавцеві. Найчастіше українські підприємства передають на аутсорсинг адміністративні функції, зокрема управління персоналом та фінансового управління.

Аутсорсинг кадрових процесів дає змогу істотно знизити витрати на утримання відповідних відділів та підрозділів, а також поліпшити якість праці менеджерів та підвищити загальний рівень корпоративної культури. Враховуючи основні особливості аутсорсингу управління персоналом, можна зробити висновок, що для оцінки його впливу на підприємство найкраще використовувати показники аналізу економічної ефективності використання трудових ресурсів, розрахованих до і після впровадження аутсорсингу в господарську діяльність підприємства. До основних із них зарахуємо такі: зміна продуктивності праці; зміна трудомісткості виробництва одиниці продукції; зміна рентабельності витрат на персонал. Основні показники визначення економічної ефективності аутсорсингу трудових ресурсів на підприємстві подано у табл. 5

**Основні показники визначення економічної ефективності аутсорсингу трудових ресурсів підприємством-замовником\***

Назва показників	Формули для розрахунку	Оптимальне значення	Умовні позначення
Зміна продуктивності праці	$\Delta P_{nm} = \frac{P_{nmf}}{P_{nb}}$	Більше за 1	$P_{nmf}$ – продуктивність праці після здійснення аутсорсингу трудових ресурсів; $P_{nb}$ – продуктивність праці до використання аутсорсингу трудових ресурсів.
Зміна трудомісткості виробництва одиниці продукції	$\Delta T_{nm} = \frac{T_{nmf}}{T_{nb}}$	Менше за 1	$T_{nmf}$ – трудомісткість одиниці продукції після здійснення аутсорсингу трудових ресурсів; $T_{nb}$ – трудомісткість одиниці до використання аутсорсингу трудових ресурсів.
Зміна рентабельності витрат на персонал	$\Delta R_{ent} = \frac{R_{entf}}{R_{entb}}$	Більше за 1	$R_{entf}$ – рентабельність витрат на персонал після здійснення аутсорсингу трудових ресурсів; $R_{entb}$ – рентабельність витрат на персонал до використання аутсорсингу трудових ресурсів.

\* Сформували автори.

Передавання на аутсорсинг процесів організації та виконання функцій фінансового управління має на меті покращення фінансового стану підприємства-замовника. Основним завданням аутсорсера в цьому разі є оптимізація структури капіталу підприємства, своєчасна сплата податкових і кредитних зобов'язань, покращення стану дебіторської заборгованості підприємства. Для визначення економічної ефективності передавання на аутсорсинг функцій фінансового управління доцільно обчислювати коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, рентабельності, а також фінансової стійкості підприємства, розраховані до і після співпраці з аутсорсером (див. табл. 6).

Таблиця 6

**Основні показники визначення економічної ефективності передавання підприємством-замовником на аутсорсинг функцій фінансового управління\***

Назва показників	Формули для розрахунку	Оптимальне значення	Умовні позначення
1	2	3	4
Показники фінансової стійкості			
Зміна фінансової стійкості підприємства	$\Delta K_{fc} = \frac{K_{fcf}}{K_{fcb}}$	Більше за 1	$K_{fcf}$ , $K_{fcb}$ – відповідні значення коефіцієнтів фінансової стійкості після і до передавання на аутсорсинг функцій фінансового управління
Зміна коефіцієнта автономії підприємства	$\Delta K_a = \frac{K_{af}}{K_{ab}}$	Більше за 1	$K_{af}$ , $K_{ab}$ – відповідні значення коефіцієнтів автономії після і до передавання на аутсорсинг функцій фінансового управління
Показники ліквідності та платоспроможності			
Зміна загальної ліквідності підприємства	$\Delta K_n = \frac{K_{zlf}}{K_{zlb}}$	Більше за 1	$K_{zlf}$ , $K_{zlb}$ – відповідні значення коефіцієнтів загальної ліквідності після і до передавання на аутсорсинг функцій фінансового управління
Зміна швидкої ліквідності підприємства	$\Delta K_{шл} = \frac{K_{шлф}}{K_{шлб}}$	Більше за 1	$K_{шлф}$ , $K_{шлб}$ – відповідні значення коефіцієнта швидкої ліквідності після і до передавання на аутсорсинг функцій фінансового управління
Зміна абсолютної ліквідності підприємства	$\Delta K_l = \frac{K_{lf}}{K_{lb}}$	Більше за 1	$K_{lf}$ , $K_{lb}$ – відповідні значення коефіцієнтів абсолютної ліквідності після і до передавання на аутсорсинг функцій фінансового управління

1	2	3	4
Показники рентабельності			
Зміна рентабельності власного капіталу	$\Delta P_{вк} = \frac{P_{вкф}}{P_{вкб}}$	Більше за 1	$P_{вкф}, P_{вкб}$ – відповідні значення рентабельності власного капіталу після і до передавання на аутсорсинг функцій фінансового управління
Зміна чистої рентабельності підприємства	$\Delta P_{ч} = \frac{P_{чф}}{P_{чб}}$	Більше за 1	$P_{чф}, P_{чб}$ – відповідні значення чистої рентабельності після і до передавання на аутсорсинг функцій фінансового управління
Зміна рентабельності активів підприємства	$\Delta P_{а} = \frac{P_{аф}}{P_{аб}}$	Більше за 1	$P_{аф}, P_{аб}$ – відповідні значення рентабельності активів після і до передавання на аутсорсинг функцій фінансового управління.

\* Сформували автори

Аутсорсинг забезпечувальних процесів підприємства – це передання на виконання сторонній організації функцій, які не є основними у підприємницькій діяльності. Допоміжні процеси формують допоміжну діяльність підприємства, що є забезпечувальною стосовно основної його діяльності. Як правило, до таких процесів належать: надання юридичних послуг, процеси розвитку виробничо-господарської інфраструктури, інженерного і транспортного обслуговування тощо [1, с. 20; 8, с. 282; 11; 12 с. 170]. Передавання на аутсорсинг забезпечувальних процесів може впливати на зміну тривалості операційного циклу та обсягів витрачання ресурсів, сприяти оптимізації організаційного циклу і структури діяльності підприємства-замовника загалом. Відтак економічну ефективність аутсорсингу забезпечувальних функцій доцільно визначати за показниками обсягів і темпів зниження витрат підприємства до і після їх передавання на виконання сторонній організації та пов'язаних з цим ризиків.

Оцінювання економічної ефективності аутсорсингової діяльності підприємства-замовника з використанням показників за окремими видами аутсорсингу дасть змогу визначити вплив цих видів аутсорсингу на його результати діяльності. Зауважимо, що під час обчислення зазначених показників треба враховуватися лише ті зміни, які відбулися на підприємстві внаслідок передачі сторонньому виконавцеві певної функції чи групи функцій в межах окремого виду аутсорсингу.

Загальну ефективність аутсорсингової діяльності підприємства-замовника можна визначити як суму ефектів передавання на аутсорсинг окремих функцій, а також на основі розрахунку і порівняння значень узагальнювальних показників його функціонування на ринку, основними із яких є показники ділової активності, рентабельності, доданої економічної вартості тощо.

Формування системи показників визначення економічної ефективності аутсорсингової діяльності дає можливість комплексно оцінити отримані результати, ідентифікувати основні напрями покращення виробничо-господарської діяльності підприємства, а також прийняти управлінські рішення щодо продовження або припинення співпраці з аутсорсером. Основною умовою забезпечення об'єктивності розрахунків економічної ефективності аутсорсингової діяльності за допомогою системи оцінювальних показників є врахування лише тих змін, що відбулися внаслідок її здійснення, а не інших зовнішніх чи внутрішніх чинників.

З огляду на сказане можна виділити три концептуальні підходи до визначення економічної ефективності аутсорсингової діяльності підприємством-замовником: на основі розрахунку витратної ефективності аутсорсингу. Цей показник доцільно використовувати тоді, коли метою аутсорсингу є зменшення витрат, та за умови, що доходи підприємства будуть незмінними; порівнянням темпів приросту доходу, прибутку та витрат підприємства-замовника до і після здійснення аутсорсингової діяльності; з використанням оцінювальних показників як за окремими видами аутсорсингу, так і узагальнювальних.

Як висновок зазначимо, що формування системи показників оцінювання економічної ефективності здійснення аутсорсингової діяльності підприємством-замовником потребує від керівників розроблення і реалізації певних управлінських рішень залежно від виду та форми аутсорсингу.



Оцінка результатів використання аутсорсингу має бути комплексною і враховувати усі аспекти співпраці замовника та аутсорсера як під час укладання, так і протягом періоду виконання умов аутсорсингової угоди. З цією метою доцільно здійснювати попередній, поточний і підсумковий контроль і аналіз отриманих результатів, оскільки кожен з них має певні особливості й комплекс завдань. Важливо також враховувати, окрім кількісних, ще й якісні зміни, які можуть відбутися у підприємства-замовника в процесі його аутсорсингової діяльності.

Оскільки здійснення аутсорсингової діяльності пов'язане із виникненням низки ризиків, подальшого дослідження потребує розроблення механізму оцінювання цих ризиків, а також визначення напрямів зменшення їх негативного впливу на результати функціонування підприємства-замовника.

1. Абдикеев Н.М. *Рейнжиниринг бизнес-процессов* / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов и др. – М. : ЭКСМО, 2005. – 592 с. 2. Аникин Б.А. *Аутсорсинг и аутстаффинг – высокие технологии менеджмента: учеб. пособие* / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2009. – 320 с. – (Высшее образование). 3. Бортнік А. М. *Процесне управління бізнесом (за матеріалами меблевих підприємств Київського регіону)* : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / А. М. Бортнік; Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – К., 2010. – 20 с. 4. Загородній А.Г. *Фінансово-економічний словник* / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 714 с. 5. Загородній А.Г. *Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства* / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // *Фінанси України*. – 2009. – № 9(166). – С. 87–97. 6. Котляров И.Д. *Проблемы оценки экономического эффекта аутсорсинга* / И.Д. Котляров // *Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом*. – 2013. – № 6. – С. 9–13. 7. Лігоненко Л.О. *Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу* / Л.О. Лігоненко, Ю.Ю. Фролова // *Актуальні проблеми економіки*. – 2005. – № 6(48). – С.115–125. 8. Ліпич Л.Г. *Особливості формування бізнес-процесів на сільськогосподарських підприємствах* / Л.Г. Ліпич, Л.О. Юцишина // *Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК*. – 2009. – № 16(2). – С.281–289. 9. Лук'янова В.В. *Економічний ризик* : [навч. посіб.]. / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – К.: ВЦ «Академія». – 2007. – 345 с. 10. Мельник О.Г. *Діагностика діяльності машинобудівного підприємства на засадах системи економічних індикаторів: [монографія]* / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво ДП «Видавничий дім «Укрпол», 2009. – 188 с. 11. Овчаренко Т.С. *Розвиток аутсорсингу в галузі інформаційних технологій у вітчизняних компаніях* / Т.С. Овчаренко // *Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць*. – Вип. 24. – 2011. – С.273–280. 12. Чижевська Л.В. *Професійна діяльність бухгалтера: аутсорсинг, ризики, захист інформації [Текст]: монографія* / Л.В. Чижевська, І.М. Вигівська, А.П. Дикий, Л.С. Скакун. – Житомир: ЖДТУ, 2011. – 404 с.