

нених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на 2020–2022 роки» від 27 травня 2020 р. № 534. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/534-2020-п#Text>

5. Тимченко О. І. Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в регіонах України. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4135>
6. Череп О., Полякова А. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. Вип. 1. С. 84–89.
7. Швець Г. Сучасні тенденції малого підприємництва в Україні. URL: http://econf.at.ua/publ/konferencija_2016_10_20_21/sekcija_5_ekonomichni_nauki/suchasni_tendenciji_malogo_pidpriemnictva_v_ukrajini/54-1-0-1333
8. Щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни / Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=6980>

REFERENCES

- Cherep, O., and Poliakova, A. "Suchasni stan ta perspektivy rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini" [The Current State and Prospects for the Development of Entrepreneurship in Ukraine]. *Finansovo-kredytna dialnist: problemy teorii ta praktyky*, no. 1 (2013): 84-89.
- Diakunovskyi, O. "Shchodo derzhavnoi pidtrymky subiektyv maloho ta serednyoho pidpriemnytstva v umovakh pandemii koronavirusnoi khvoroby (COVID-19)

u Respublitsi Polshcha ta Ukraini" [As to the State Supporting for Small and Medium Enterprises in the Condomination of a Coronavirus Disease Pandemic (COVID-19) in the Republic of Poland and Ukraine]. *Knowledge, Education, Law, Management*, no. 3 (2020): 181-189.

- DOI: <https://doi.org/10.51647/kelm.2020.3.1.31>
[Legal Act of Ukraine] (2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/534-2020-п#Text>
[Legal Act of Ukraine] (2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
"Shchomisiachne opytuvannia pidpriemstv. Ukrainyskyi biznes pid chas viiny" [Monthly Survey of Enterprises. Ukrainian Business during the War]. *Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii*. <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=6980>
Shvets, H. "Suchasni tendentsii maloho pidpriemnytstva v Ukraini" [Modern Trends of Small Business in Ukraine]. http://econf.at.ua/publ/konferencija_2016_10_20_21/sekcija_5_ekonomichni_nauki/suchasni_tendenciji_malogo_pidpriemnictva_v_ukrajini/54-1-0-1333
Tymchenko, O. I. "Problemy ta perspektivy rozvytku maloho pidpriemnytstva v rehionakh Ukrainy" [Problems and Prospects of Small Business Development in the Regions of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, no. 6 (2015). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4135>
Vasylieva, D. V. "Aktualni problemy rozvytku maloho biznesu v Ukraini" [Topical Problems of Small Business Development in Ukraine]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 3 (2011): 188-196. https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_14/D_V_VasylievaTopical_Problems_of_Small_Business_Development_in_Ukraine.pdf

УДК 658.011

JEL: L60; L69; O14

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-87-94>

ПРОБЛЕМАТИКА РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ АУТСОРСИНГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

©2022 КАЗАНОВСЬКИЙ А. А., МІРОШНИЧЕНКО І. І.

УДК 658.011

JEL: L60; L69; O14

Казановський А. А., Мірошніченко І. І. Проблематика розвитку виробничих аутсорсингових підприємств в Україні

За умов сучасних викликів екзогенної та ендогенної природи для національної економіки України ключовим завданням є забезпечення конкурентоспроможності українського малого та середнього бізнесу. Окремий важкий тягар накладає російська збройна агресія, що веде до руйнації виробничої бази національної економіки України та усталених зв'язків між економічними агентами. Нагальною потребою в цьому контексті є розбудова виробничих спроможностей українського малого та середнього бізнесу, зокрема за допомогою побудови системи виробничих аутсорсингових компаній. Метою статті є виявлення особливостей розбудови системи виробничих аутсорсингових компаній і формулювання методологічного підґрунтя для її формування та функціонування в Україні. У статті описано проблематику роботи українського малого та середнього бізнесу в контексті обмеженості власних виробничих можливостей. Виділено проблематику забезпечення адекватної та збалансованої системи виробничого аутсорсингу. Здійснено аналіз передумов розбудови системи виробничих аутсорсингових компаній в Україні. Запропоновано розбудовувати виробничі аутсорсингові спроможності в парадигмі кластера. Обґрунтовано ключову роль кластера виробничих аутсорсингових компаній у стимулюванні економічного розвитку на макро- та макрорівнях. Окреслено методологію роботи кластера виробничих аутсорсингових компаній. Запропоновано потенційні шляхи фінансування бізнес-моделі кластера, що складається з різноманітних джерел фінансування від приватних та інституційних інвесторів. Сформульовано низку ознак, за якими визначається ступінь потреби компанії у виробничому аутсорсингу. Виділено фактори прийняття управлінського рішення про застосування виробничого аутсорсингу як вирішення бізнесових і операційних завдань. Перспективами майбутніх досліджень є подальше вивчення особливостей бізнес-моделі кластера виробничих аутсорсингових компаній і формулювання найбільш доречного формату для українських реалій. Додатковим напрямком майбутніх досліджень є упорядкування нормативно-правової бази кластера виробничих аутсорсингових компаній в Україні з метою приведення у відповідність до законодавства країн ЄС і кращих міжнародних практик.

Ключові слова: аутсорсинг, малий і середній бізнес, виробничий майданчик, кластер, цифрова платформа, джерела фінансування.
Рис.: 1. **Бібл.:** 12.

Казановський Андрій Анатолійович – аспірант, кафедра менеджменту, Міжрегіональна Академія управління персоналом (вул. Фрометівська, 2, Київ, 03039, Україна)

E-mail: kaz@strongerwinch.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5718-0784>

Мірошниченко Ігор Іванович – аспірант кафедри економіки підприємства і менеджменту, Академія праці, соціальних відносин і туризму (вул. Кільцева дорога, 3а, Київ, 03187, Україна)

E-mail: igor15211992@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3380-7957>

UDC 658.011

JEL: L60; L69; O14

Kazanovsky A. A., Miroshnychenko I. I. Problems of Developing the Industrial Outsourcing Enterprises in Ukraine

Given the current challenges of exogenous and endogenous nature, the key task for the national economy of Ukraine is to ensure the competitiveness of Ukrainian small and medium-sized businesses. A separate heavy burden is imposed by Russian armed aggression, which leads to the destruction of the production base of the national economy of Ukraine and the established ties between economic agents. The urgent need in this context is to develop the production capabilities of Ukrainian small and medium-sized businesses, in particular through the construction of a system of production outsourcing companies. The purpose of the article is to identify the features of the development of the system of production outsourcing companies and the formulation of the methodological grounds for its formation and functioning in Ukraine. The article describes the problems of work of Ukrainian small and medium-sized businesses in the context of their limited production capabilities. The problems of ensuring an adequate and balanced system of production outsourcing are allocated. The analysis of the prerequisites for the development of the system of production outsourcing companies in Ukraine was carried out. It is proposed to evolve the production outsourcing capabilities in the cluster paradigm. The key role of the cluster of production outsourcing companies in stimulating the economic development at the macro and macro levels is substantiated. The methodology of function of the cluster of production outsourcing companies is outlined. Potential ways of financing the cluster's business model, consisting of various sources of funding from private and institutional investors, are proposed. A number of signs have been formulated that determine the degree of the company's need for production outsourcing. The factors of making a managerial decision on the use of production outsourcing as a solution to business and operational problems are allocated. Prospects for future research are further study of the features of the business model of the cluster of production outsourcing companies and the formulation of the most appropriate format for Ukrainian realities. An additional direction of future research is the aligning of the regulatory framework of the cluster of production outsourcing companies in Ukraine in order to bring in conformity with the legislation of the EU countries and the best international practices.

Keywords: outsourcing, small and medium-sized businesses, production site, cluster, digital platform, sources of financing.

Fig.: 1. **Bibl.:** 12.

Kazanovsky Andriy A. – Postgraduate Student of the Department of Management, Interregional Academy of Personnel Management (2 Frometivska Str., Kyiv, 03039, Ukraine)

E-mail: kaz@strongerwinch.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5718-0784>

Miroshnychenko Ihor I. – Postgraduate Student of the Department of Enterprise Economics and Management, Academy of Labour, Social Relations and Tourism (3a Kiltseva Doroha Str., Kyiv, 03187, Ukraine)

E-mail: igor15211992@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3380-7957>

Складний соціально-економічний стан і незакінченість трансформаційного переходу національної економіки України від старої радянської структури до модернової ринкової структури зумовив значні викривлення в будові реального сектора національної економіки України. Сучасна російська збройна агресія та руйнація основних фондів як її наслідок тільки погіршили прикрий стан виробничої бази реального сектора національної економіки України, що деградував протягом довгого часу.

Проблемі розбудови й удосконалення виробничих спроможностей малого та середнього бізнесу присвячено чимало робіт. Автори одних з них досліджують теоретичну базу аутсорсингу: так, зокрема, І. Бурденко, А. Ярошина [1, с. 514] вивчають теоретичне підґрунтя аутсорсингу; О. Рижак [2, с. 61] досліджує категорійні ознаки аутсорсингу українських компаній. Ці роботи використані в даній статті при формулюванні ролі аутсорсингу в системі відно-

син економічних агентів на макро- та мікрорівнях в Україні.

Автори інших робіт аналізують роль аутсорсингу в стратегічному й операційному менеджменті. Так, М. Тонюк [3, с. 374] висвітлює стратегічні аспекти аутсорсингу як інструменту менеджменту компанії; О. Зозульов, О. Микало [4, с. 18] розглядають інструмент аутсорсингу в контексті посилення ефективності українських підприємств на тлі глобалізації; Т. Ковальчук, В. Загарій [5, с. 28], своєю чергою, вивчають інструмент аутсорсингу в контексті забезпечення конкурентоспроможності країни; А. Чмут, О. Осадчий [6, с. 117] розглядають аутсорсинг у міжнародному аспекті функціонування. Ці дослідження використані в рамках даної статті задля формулювання методологічного підґрунтя розбудови кластера виробничих аутсорсингових компаній.

Ряд досліджень розглядає інструмент аутсорсингу в площині галузевого застосування. А саме,

Т. Данилюк, А. Мохнюк [7, с. 113] аналізують інструмент аутсорсингу в галузевому контексті; О. Тищенко, В. Хаустова [8, с. 131] вивчають проблематику аутсорсингу як фактора зростання ефективності будівельної галузі України; І. Седікова [9, с. 115] вивчає аутсорсинг як інноваційний метод управління підприємствами зерно-продуктового комплексу. Вищезгадані роботи застосовані в рамках цієї статті для формулювання особливостей застосування інструменту аутсорсингу на рівні окремої компанії.

Проблематика оновлення та розвитку виробничої бази реального сектора України також аналізується в ряді робіт. Так, Я. Жаліло [10, с. 17] разом із колективом авторів аналізує проблематику розвитку виробничої бази реального сектора України на макrorівні, зокрема пріоритети інвестиційної політики в контексті модернізації економіки України; Г. Алексін [11, с. 22] розглядає фінансові шляхи активізації руху до модернізації українських підприємств, зокрема їх виробничого та технологічного потенціалу; А. Даниленко, В. Зимовець, Н. Шелудько [12, с. 9] вивчають проблему декапіталізації реального сектора України в площині факторів макро- та мікрорівнів. Ці роботи використані в даному дослідженні для уточнення проблематики розбудови виробничих спроможностей реального сектора України з фінансово-економічної точки зору.

Однак проблематика розбудови кластера виробничого аутсорсингу в контексті сучасних викликів, зокрема декапіталізації реального сектора України та браку виробничих спроможностей українського малого та середнього бізнесу, вивчена недостатньо.

Метою статті є аналіз проблематики розбудови виробничих аутсорсингових компаній і формулювання методологічного підґрунтя для розвитку кластера виробничих аутсорсингових компаній в Україні.

Деградація спроможностей реального сектора національної економіки України виявилася в суттєвому скороченні адекватної виробничої бази передусім для українського малого та середнього бізнесу, що позбавлений доступу до інфраструктури із сучасними економічними гнучкими виробничими майданчиками. Натомість український малий і середній бізнес вимушений шукати можливості задоволення своїх потреб у різноманітних субпідрядників або самостійно вибудовувати виробничі потужності суто під свій малий бізнес. Жодна зі згаданих вище опцій не є адекватною з фінансово-економічної та управлінської точок зору.

Розглянемо більш детально вищезгадану проблематику обмеженості спроможностей виробничих майданчиків українського малого та середнього бізнесу. Перед менеджментом і власником постає нагальна проблема – забезпечити свої виробничі потреби, а відповідно, і сталість своєї основної діяльності та розвиток позиції компанії на ринку, за раху-

нок рішень з пошуку виробничих компаній, які мали б змогу та прагнення у форматі підрядника виробляти окремі деталі, компоненти, складові для продукції компанії-замовника.

Вищезазначене завдання є однією з найскладніших у сучасних реаліях роботи українського малого та середнього бізнесу. Виробничі компанії, що працювали на застарілому радянському обладнанні, не спроможні забезпечити необхідні замовникам обсяги, відповідний рівень якості, своєчасність виготовлення замовлення, відповідний рівень клієнтського сервісу. Натомість виробничі компанії із сучасним обладнанням, що могли б відповісти на запит за критеріями, викладеними вище, формують надто високі розцінки за свій сервіс і мають кількамісячну чергу із замовлень на обмежених виробничих потужностях – в силу того, що такі виробничі компанії мають задовольняти як партнерські, так і безпосередньо свої виробничі потреби. Це робить таке рішення непривабливим у контексті пошуку адекватного виробничого майданчика для задоволення потреб українського малого та середнього бізнесу.

Наголошуємо, що вищезазначена проблематика виробничого аутсорсингу є нагальною для малого та середнього бізнесу, що працюють у всіх секторах національної економіки – незалежно від галузевих особливостей, фінансово-економічного стану, успішності ведення зовнішньоекономічної діяльності, довжини виробничого та бізнес-циклу тощо. Це зумовлює нагальну потребу в концептуальному рішенні щодо формування інфраструктури майданчиків виробничої інфраструктури, що передовсім мали б забезпечити потреби українського малого та середнього бізнесу за відповідним секторальним профілем.

У практичній площині вищезапропонована концепція виробничих аутсорсингових компаній передбачає системне створення виробничих майданчиків за допомогою інструменту державно-приватного партнерства. Такі виробничі майданчики мають бути профільними та мати ознаки і функціонал повноцінних виробничих компаній, що охоплює не тільки виробничі, але і сервісні спроможності, що сприяє створенню повноцінного рішення «під ключ» завершеного циклу. Фактично це не тільки виробничий майданчик, на який перекладають завдання з виробництва деталей і складових для продукції компанії-замовника, а радше надійний партнер для українського малого та середнього бізнесу.

На нашу думку, такі аутсорсингові виробничі компанії необхідно створювати за широким спектром напрямків, зокрема деревообробної, електронної, легкої, меблевої, харчової промисловості. Такі рішення можуть бути реалізовані в рамках утворення відповідних кластерів виробничих аутсорсингових компаній, що сприяло б формуванню найкращого

рішення в розрізі фінансово-економічного, управлінського, технологічного аспектів. Вибір відповідних галузей для створення кластерів виробничих аутсорсингових компаній має враховувати наявні спроможності та потреби українського малого та середнього бізнесу, регіональних особливостей у розрізі наявних ресурсів, пріоритетів державної політики.

Опишемо методологію роботи кластера виробничих аутсорсингових компаній. Узагальнено методологію наведено на рис. 1. Після успішного запуску кластера виробничих аутсорсингових компаній у рамках державно-приватного партнерства формується цифрова платформа для взаємодії кластера та компаній-замовників між українського малого та середнього бізнесу. Цифрова платформа передбачає вичерпний опис виробничих спроможностей аутсорсингових компаній, що входять у кластер, а також легкий і зрозумілий спосіб замовлення сервісу аутсорсингу. Вищезгадані компанії-замовники мають бути авторизовані та верифіковані за низкою фінансово-економічних, безпекових, соціально-економічних критеріїв з метою уникнення шахрайства та забезпечення адекватного функціонування запропонованого кластера.

Своєю чергою, виробничі аутсорсингові компанії прийматимуть замовлення на виготовлення готової продукції або окремих її елементів безпосередньо від компаній-замовників з малого та середнього бізнесу, що прагнуть виробляти свою продукцію, але не готові до інвестицій у закупівлю й освоєння обладнання суто для своїх виробничих потреб. Відповідно в результаті спільної партнерської діяльності з кластером виробничих аутсорсингових компаній у ком-

паній-замовників є можливість стабільно виробляти та продавати на ринку свій власний продукт, що було неможливо раніше через брак виробничих можливостей. Це уможливило розвиток позиції на ринку компаній малого та середнього бізнесу, підтримання їх стабільної діяльності на середньо- та довгостроковому горизонті, вихід на нові ринки – як в Україні, так і ЄС та інших регіонів світу.

Бізнесовий бік функціонування кластера виробничих аутсорсингових компаній передбачає максимальну цифровізацію взаємодії між компаніями-замовниками та аутсорсинговими компаніями. Основним інструментом у рамках цього цифровізованого процесу є вищезгадана цифрова платформа. У рамках цього цифрового простору має відбуватися комунікаційна взаємодія замовника та виконавця, документообіг, оплата послуг, поствиробнича підтримка компаній-замовників з боку аутсорсингових компаній.

Важливо описати складову фінансування в бізнес-моделі діяльності кластера виробничих аутсорсингових компаній. У рамках створення кластера виробничих аутсорсингових компаній можуть бути залучені кошти комплексу джерел, що мають бути комбіновані у відповідний спосіб з метою максимального досягнення цілей створення зазначеного кластера. Такими джерелами фінансування можуть бути кошти крупних приватних інвесторів з подальшою виплатою дивідендів або роялті; кошти міжнародних фінансових інститутів; кошти в рамках фінансової допомоги ЄС; фінансування з боку Уряду України. У подальшому передбачається вихід кластера виробничих аутсорсингових компаній на самоокупність з адекватною нормою дохідності на



Рис. 1. Методологія роботи кластера виробничих аутсорсингових компаній

Джерело: авторська розробка.

середньостроковому горизонті по мірі відновлення економічного зростання в Україні.

У рамках запропонованого підходу до фінансування створення кластера виробничих аутсорсингових компаній мотивація різних стейкхолдерів відбувається в різний спосіб. Так, приватні інвестори вмотивовані інвестувати завдяки фінансовій винагороді у формі дивідендів або роялті. Своєю чергою, інституційні інвестори (міжнародні фінансові інституції, Єврокомісія, Уряд України та інші) вмотивовані фінансувати розвиток кластера виробничих аутсорсингових компаній передусім у рамках вирішення нагальних соціально-економічних завдань, зокрема активізації економічного зростання на рівні національної та регіональної економіки; посилення конкурентоспроможності українського малого та середнього бізнесу; створення клімату для розвитку виробництва з високою доданою вартістю; прискорення технологічного розвитку; створення нових робочих місць – зокрема, у високотехнологічних галузях національної економіки.

Щодо успішного функціонування запропонованого кластера виробничих аутсорсингових компаній, важливо здійснити аналіз ключових аспектів не тільки на макро-, але і на мікрорівні. У цьому контексті ключовим аспектом рівня окремої компанії є специфіка прийняття управлінського рішення про співпрацю з виробничою аутсорсинговою компанією, що є виправданою тільки за отримання приросту економічної цінності. Зокрема, існує ряд ознак, за якими можемо визначити, що бізнес потребує виробничого аутсорсингу. Опишемо їх більш детально.

Ознака 1. Потреба відновити фокус бізнесу та спрямувати основну діяльність у необхідному напрямку. В силу того, що менеджмент малого або середнього бізнесу зазвичай опікується широким спектром питань і задіяний майже в усі завдання бізнесу, часто це веде до втрати фокусу та стратегічної орієнтації, а також розуміння шляхів досягнення середньотермінових цілей компанії. Також нерідко це призводить до суттєвих помилок в управлінні бізнесом, які мають тенденцію до накопичення, що веде до наростаючого негативного тиску на довгостроковому горизонті.

Виробничий аутсорсинг, своєю чергою, сприяє подоланню вищезгаданого обмеження внаслідок втрати фокусу за рахунок більш ефективного та результативного виконання завдань бізнесу, уможливлення бізнес-процесів компанії. У результаті співробітники компанії-замовника мають допомогу у виконанні завдань основної господарської діяльності, а менеджмент компанії-замовника може фокусуватися на ключових функціях бізнесу. Також виробничий аутсорсинг як управлінське рішення сприяє усуненню ефекту безгосподарності та мінімізації шкоди від недбалості персоналу.

Ознака 2. Потреба надбання додаткової експертизи для бізнесу. Характерною ознакою малого та середнього бізнесу є те, що як співробітники, так і менеджмент такої компанії в силу об'єктивних обмежень не можуть реалізувати всі завдання бізнесу на високому рівні. Це свідчить про брак експертизи на тлі зростання волатильності екзогенного й ендогенного середовища компанії. У результаті часто від співробітників і менеджменту вимагаються специфічні навички та знання для реалізації специфічних завдань бізнесу. При цьому часто створення додаткової штатної одиниці в компанії та найм нового співробітника не буде обґрунтованим з точки зору операційного та фінансового управління малою або середньою компанією. Відповідно рішенням з подолання обмеження за експертизою може бути залучення інструменту виробничого аутсорсингу. Зокрема, буде надано доступ до людських ресурсів зі специфічними навичками та знаннями, які необхідні для вирішення вузької задачі бізнесу.

Ознака 3. Потреба в контролі витрат бізнесу. Розвиток і розширення бізнесу малої або середньої компанії вимагає додаткових витрат. Враховуючи, що ключовим завданням менеджменту компанії є контроль за рівнем і структурою витрат, зокрема в аспекті збереження балансу між темпами зростання бізнесу та витрат компанії, а також унеможливлення надмірно агресивного або консервативного управління витратами, виробничі аутсорсингові компанії активно сприяють рішення проблеми управління витратами бізнесу. Менеджмент компанії-замовника фактично перекладає на виробничу аутсорсингову компанію потребу в ефективному управлінні витратами бізнесу, сплачуючи тільки встановлену контрактом плату у вигляді фіксованої суми та комісій відповідно до свого замовлення й актуальних виробничих потреб.

Ознака 4. Потреба в залученні обмежених ресурсів. Виходячи з парадигми перманентного розвитку малий і середній бізнес постійно потребують доступу до ресурсів для забезпечення свого розвитку. Зокрема, такими ресурсами є виробничі майданчики, кваліфікований виробничий і конструкторський персонал, специфічні запаси. Іншим обмеженим ресурсом також є налагоджені сталі зв'язки з постачальниками специфічної сировини та спеціалізованого виробничого обладнання.

Обмеженість ресурсів для малої та середньої компанії веде, по-перше, до стримування її розвитку на коротко- та довгостроковому горизонті; по-друге, обмеженість ресурсів означає брак спроможностей у розрізі адекватного операційного управління, зокрема балансування поточних виробничих потреб і запасів на складі; по-третє, обмеженість наявних ресурсів бізнесу можуть унеможливити результативне вдосконалення внутрішніх процесів компанії. Внаслідок вищезазначених аспектів перед

менеджментом компанії постає стратегічна дилема балансування потреб у ресурсах, їх фінансування, стратегічного контролю з боку витрат та імобілізації грошових коштів.

Потенційним рішенням у площині подолання обмеженості ресурсів бізнесу є залучення виробничої аутсорсингової компанії. Зокрема, виробничі аутсорсингові компанії сприяють вирішенню проблеми обмеженості ресурсів за рахунок спільного використання виробничих засобів, систем, технологій, що потребують компанії-замовники, необхідних малому бізнесу для зростання на ринку, нарощення своєї продуктивності, поліпшення внутрішніх процесів компанії-замовника.

Для компанії-замовника критично важливо розглянути ряд факторів щодо прийняття рішення про використання інструменту виробничого аутсорсингу та співпрацю з компанією-партнером. Перелічимо згадані вище фактори:

1. Вартість і цінність для компанії-замовника послуги виробничого аутсорсингу.
2. Особливості структурування послуги виробничого аутсорсингу в розрізі її наповнення, строків виконання, рівня сервісної підтримки.
3. Організаційні спроможності компанії-партнера з виробничого аутсорсингу.
4. Репутація та надійність у виконанні зобов'язань компанії-партнера з виробничого аутсорсингу.
5. Особливості клієнтського портфеля компанії з виробничого аутсорсингу.

Розглянемо вищезазначені фактори прийняття рішення про залучення інструментарію виробничого аутсорсингу більш детально. Аналіз охоплює як фінансові, так і операційні та виробничі аспекти прийняття управлінського рішення.

Фактор 1. *Вартість і цінність для компанії-замовника послуги виробничого аутсорсингу.* Економія витрат є ключовим аспектом при розгляді альтернативи виробничого аутсорсингу. Зокрема, це виявляється в скороченні трудових, виробничих, операційних витрат компанії-замовника. Завдяки унікальній експертизі та налаштованості бізнес-моделі компанія, що спеціалізується на виробничому аутсорсингу, може запропонувати адекватний рівень розцінок за свої послуги. Додатково до пакета послуг з виробничого аутсорсингу входить високий рівень сервісу, висока якість виробленої продукції, нижчі витрати на поствиробниче обслуговування.

При цьому компанії-замовнику необхідно визначити рівень створюваної цінності для себе в розрізі окремої групи продукції, а іноді й на рівні окремої транзакції в розрізі своєї співпраці в площині виробничого аутсорсингу. Наголошуємо, що компанії-замовнику не варто замовляти послуги з виробничого аутсорсингу за найнижчою ціною на ринку в силу

того, що існує значний ризик низької якості виробленої продукції, а також сервісу від компанії-партнера.

Фактор 2. *Особливості структурування послуги виробничого аутсорсингу в розрізі її наповнення, строків виконання, рівня сервісної підтримки.* Для компанії-замовника важливо оцінити, наскільки спроможності й умови співпраці з компанією-партнером з виробничого аутсорсингу відповідають її конкретним потребам у розрізі замовлення. Важливим аспектом є якість продукції, що надається в рамках виробничого аутсорсингу, а також її відповідність конкретним вимогам замовника. Іншим важливим питанням є чітке визначення обсягу виконуваних робіт, тривалість, розцінки, інші аспекти, що важливі для підтримання нормального ведення операційної діяльності та бізнесу компанії-замовника.

Фактор 3. *Організаційні спроможності компанії – партнера з виробничого аутсорсингу.* Варто зазначити, що самого факту наявності адекватних виробничих спроможностей компанії з аутсорсингу недостатньо для успішного партнерства. Це зумовлено тим, що виробничий аутсорсинг є комплексною послугою, яка включає в себе адекватний сервіс, пост-виробниче обслуговування, управління зв'язками з клієнтом на високому рівні якості. Вищезазначені аспекти можуть бути забезпечені на адекватному рівні за рахунок розвинутих організаційних спроможностей компанії-партнера з виробничого аутсорсингу. Це виливається в розвинену організаційну культуру компанії з виробничого аутсорсингу. Рівень розвиненості організаційної культури можна визначити за низкою ознак, зокрема відповідність місії та візії компанії бізнесовим практикам компанії з аутсорсингу, рівень розвиненості зв'язків з ключовими стейкхолдерами, високий рівень вмотивованості персоналу компанії з аутсорсингу.

Фактор 4. *Репутація та надійність у виконанні зобов'язань компанії – партнера з виробничого аутсорсингу.* Виходячи з вищезазначеного, успішне партнерство в рамках виробничого аутсорсингу можливе за поєднання адекватних виробничих і організаційно-культурних спроможностей компанії. Виявом цього є висока репутація компанії, що спеціалізується на виробничому аутсорсингу. Основним виявом репутації бізнесу є високий рівень виробленої продукції та клієнтського сервісу, виконання контрактних зобов'язань і партнерських умов, висока надійність, адекватна комунікація з партнерами. Це проявляється у формуванні позитивного іміджу та бренду компанії з виробничого аутсорсингу, знання про неї на ринку та позитивних відгуків, рекомендацій від колишніх і поточних клієнтів.

Фактор 5. *Особливості клієнтського портфеля компанії з виробничого аутсорсингу.* Про виробничі й організаційно-культурні спроможності компанії з виробничого аутсорсингу свідчить портфель її поточних і минулих клієнтів. За допомогою аналі-

зу портфеля клієнтів компанії, що розглядається як потенційний партнер для виробничого аутсорсингу, можна визначити, наскільки профіль компанії відповідає потребам і завданням компанії-замовника в рамках виконання завдання виробничого аутсорсингу. Цей аналіз може бути здійснений в опосередкований спосіб – за допомогою огляду відгуків від клієнтів, рекомендацій, оцінок незалежних експертів, спеціалізованих рейтингів і профільних досліджень ринку виробничого аутсорсингу.

ВИСНОВКИ

Підбиваючи підсумки, зазначимо, що успішне функціонування виробничих аутсорсингових компаній є критично важливим для розвитку національної економіки загалом і роботи малого та середнього бізнесу в Україні зокрема. Побудова системи виробничих аутсорсингових компаній зумовить досягнення низки цілей у бізнесовій і соціально-економічній площинах.

У результаті аналізу обґрунтовано значну роль системи виробничих аутсорсингових компаній в уможливленні прискореного економічного розвитку на макро- та мікрорівнях. Наголошено на ключовій ролі виробничих аутсорсингових компаній у подоланні розриву між наявними виробничими спроможностями малих і середніх компаній в Україні та потреби в інвестуванні у виробничі потужності для забезпечення потреб бізнесу та укріплення позиції бізнесу на ринку.

Запропоновано реалізувати побудову системи виробничих аутсорсингових компаній у парадигмі кластера. Зокрема, це уможливить максимальну реалізацію переваг системи аутсорсингових компаній у розрізі технологічних і сервісних аспектів, а також забезпечення високого рівня задоволеності потреб компаній-замовників.

Сформульовано методологію роботи кластера виробничих аутсорсингових компаній. Виділено потенційні шляхи фінансування бізнес-моделі кластера виробничих аутсорсингових компаній, що охоплює різноманітні джерела фінансування – зокрема, приватних інвесторів та інституційних інвесторів. Наголошено на різній мотивації різних груп інвесторів інвестувати в розбудову кластера виробничих аутсорсингових компаній в Україні.

Наголошено на особливій важливості врахування особливостей співпраці в рамках виробничого аутсорсингу при прийнятті управлінського рішення менеджментом і власником малого або середнього бізнесу. Виділено ряд ознак, за якими можемо визначити, що бізнес потребує виробничого аутсорсингу. Сформульовано фактори прийняття рішення про залучення інструментарію виробничого аутсорсингу, що мають екзогенну та ендогенну природу.

Перспективами майбутніх досліджень є поглиблене вивчення бізнес-моделей побудови та функціо-

нування кластера виробничих аутсорсингових компаній, пошук найбільш прийнятної бізнес-моделі для українських реалій. Іншим напрямком перспективних досліджень є врегулювання нормативно-правової бази розбудови кластера виробничих аутсорсингових компаній в Україні на основі законодавства країн ЄС і кращих міжнародних практик. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бурденко І. М., Ярошина А. П. Аутсорсинг: поняття, види та сучасний стан розвитку. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6. С. 513–518. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/83620/1/Burdenko_outsourcing.pdf
2. Рижак О. Ю. Категорійні ознаки аутсорсингу вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2011. № 1. С. 61–63. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-1_0-pages-61_63.pdf
3. Тонюк М. О. Аутсорсинг як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 372–376. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/65.pdf
4. Зозульов О. В., Микало О. І. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2009. № 8. С. 16–24. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/37012/1/EkUkr2009-8_p16-24.pdf
5. Ковальчук Т. Г., Загарій В. К. Роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності країн. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 26–32. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-26-32>
6. 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.
7. Данилюк Т. І., Мохнюк А. М. Послуги аутсорсингу та галузевий спектр їх використання. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 111–116.
8. Тищенко О. М., Хаустова В. Є. Аутсорсинг як фактор ефективності підприємств будівельної галузі. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 129–135. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-129_135.pdf
9. Седікова І. О. Інноваційні методи управління підприємствами зернопродуктового підкомплексу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 114–117. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-1_0-pages-114_117.pdf
10. Пріоритети інвестиційної політики в контексті модернізації економіки України : аналітична доповідь / за ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2013. 80 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2013-09/Invest_polit.indd-c9ae5.pdf
11. Aleksin G. The Financial Strategy Instrument in the Context of Enterprise Modernization. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2019. № 3. С. 20–29. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.3.2019.02>
12. Даниленко А. І., Зимовець В. В., Шелудько Н. М. Декапіталізація фінансового сектора економіки Украї-

ни: причини і наслідки. *Економіка і прогнозування*. 2015. № 4. С. 7–28.
DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2015.04.007>

REFERENCES

- Aleksin, G. "The Financial Strategy Instrument in the Context of Enterprise Modernization". *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*, no. 3 (2019): 20-29.
DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.3.2019.02>
- Burdenko, I. M., and shyna, A. P. "Autsorsynh: poniatia, vydy ta suchasnyi stan rozvytku" [Outsourcing: Concept, Types and Modern Development]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, no. 6 (2018): 513-518.
https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/83620/1/Burdenko_outsourcing.pdf
- Chmut, A. V., and Osadchyi, O. D. "Sutnist autsorsynhu ta tendentsii yoho rozvytku na mizhnarodnykh rynkakh" [The Essence of Outsourcing and Trends in Its Development in International Markets]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 17 (2017): 116-119.
- Danylenko, A. I., Zymovets, V. V., and Sheludko, N. M. "Dekapitalizatsiia finansovoho sektora ekonomiky Ukrainy: prychny i naslidky" [Decapitalization of Ukraine's Financial Sector: Causes and Consequences]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, no. 4 (2015): 7-28.
DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2015.04.007>
- Danyliuk, T. I., and Mokhniuk, A. M. "Posluhy autsorsynhu ta haluzevyi spektr yikh vykorystannia" [Outsourcing Services and Sectoral Range of Their Use]. *Ekonomichnyi forum*, no. 3 (2018): 111-116.
- Kovalchuk, T. H., and Zaharii, V. K. "Rol autsorsynhu v zabezpechenni konkurentospromozhnosti krain" [The Role of Outsourcing in Ensuring the Competitiveness of Countries]. *Biznes Inform*, no. 3 (2020): 26-32.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-26-32>
- "Priorytety investytsiinoi polityky v konteksti modernizatsii ekonomiky Ukrainy : analitychna dopovid" [Priorities of Investment Policy in the Context of Modernization of the Economy of Ukraine: Analytical Report]. Kyiv : NISD, 2013. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2013-09/Invest_polit.indd-c9ae5.pdf
- Ryzhak, O. Yu. "Katehoriini oznaky autsorsynhu vitchyznianskykh pidpriemstv" [Category Signs of Domestic Enterprises Outsourcing]. *Biznes Inform*, no. 1 (2011): 61-63. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-1_0-pages-61_63.pdf
- Sedikova, I. O. "Innovatsiini metody upravlinnia pidpriemstvamy zernoproduktovoho pidkompleksu" [Innovative Methods of Business Management Grain Products Sub]. *Biznes Inform*, no. 1 (2013): 114-117. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-1_0-pages-114_117.pdf
- Toniuk, M. O. "Autsorsynh yak instrument zabezpechennia efektyvnoi diialnosti pidpriemstva" [Outsourcing as an Effective Tool of Enterprise Functioning]. *Ekonomika i suspilstvo*, iss. 10 (2017): 372-376. https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/65.pdf
- Tyshchenko, O. M., and Khaustova, V. Ye. "Autsorsynh yak faktor efektyvnosti pidpriemstv budivelni haluzi" [Outsourcing as a Factor in the Effectiveness of the Construction Industry]. *Problemy ekonomiky*, no. 4 (2012): 129-135. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-129_135.pdf
- Zozulov, O. V., and Mykalo, O. I. "Autsorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii" [Outsourcing as the Tool of Increase of Competitiveness of the Domestic Enterprises in Conditions of Globalization]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 8 (2009): 16-24. https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/37012/1/EkUkr2009-8_p16-24.pdf