



Міністерство освіти і науки України
Мукачівський державний університет
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
Люблінська школа бізнесу (Словенія)
Краківський економічний університет (Польща)

VII Міжнародна науково-практична конференція

**“УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ
ТРАНСФОРМАЦІЯМИ ГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ:
РЕАЛІЇ І ВИКЛИКИ”**



11 квітня 2025 р.

Міністерство освіти і науки України
Мукачівський державний університет
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку (м. Одеса)
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
Люблінська школа бізнесу (Словенія)
Краківський економічний університет (Польща)

**УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ
ТРАНСФОРМАЦІЯМИ ГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ:
РЕАЛІЇ І ВИКЛИКИ**

**MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC
TRANSFORMATIONS OF BUSINESS PROCESSES:
REALITIES AND CHALLENGES**

Тези доповідей
VII Міжнародної науково-практичної конференції

11 квітня 2025 р.

Мукачево
2025

сучасних ринкових тенденцій	
ГОРЯЩЕНКО М. Соціально-трудовий потенціал туристичного регіону	143
ДЖУНКОВСЬКА К. Програмний підхід в управлінні розвитком територіальної громади	146
ЛАСТОВЧЕНКО П. Інвестиційні перспективи відновлення сільських територій у повоєнний період	148
ЛИЗАНЕЦЬ А., ЛЕНДЄЛ Н. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності підприємницьких структур в умовах війни	151
ЛИЗАНЕЦЬ А., ПАК Д. Сучасні підходи до управління економічною стійкістю підприємства	154
ЛИЗАНЕЦЬ А., РУСИН О. Розвиток ресторанного бізнесу в регіоні в умовах війни	156
ЛИЗАНЕЦЬ А., ФОТАН Д. Чинники розвитку комунікацій в органах місцевого самоврядування	159
МАТВІЙЧУК Л., ЛЕПКИЙ М. Інноваційні процеси розвитку логістичних мереж в готельно-ресторанному бізнесі	161
ПАПП В., БОШОТА Н., КОШЕЛЯ І. Потенціал природно-заповідних територій для розвитку екологічного туризму в Закарпатській області	164
РОРОВУСН О. INNOVATIVE APPROACH TO DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF FOOD SECURITY	166
ПУГАЧЕВСЬКА К. Впровадження програм та проєктів розвитку територіальної громади в умовах децентралізації	168
РОСОЛА У., ЯКУБИШИН Є. Аналіз інвестиційної привабливості галузевих ринків України	170
СЕМИКІНА М. Синергія персоналу та інновацій: якість сервісу в готельно-ресторанному бізнесі	171
ЧЕРНИЧКО Т., КАЗИБРІД О. Специфіка організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємств Закарпатської області та порівняння з прикордонними регіонами Угорщини, Словаччини та Румунії	174
ЧЕРНИЧКО Т., ЧОРІЙ Ю. Екологічна складова в системі оцінки інклюзивності соціально-економічного розвитку регіонів України	176

СЕКЦІЯ 5. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

АНДРУШКО Р., КУДЛАТИЙ О. Особливості судово-економічної експертизи у сфері дослідження господарської діяльності підприємств АПК	179
БОЙКО Ю., ПРОСКУРА В. Поняття та сучасне розуміння бізнес-процесу	181
БРАТЮК В. Система планування і контролю на підприємстві як інструмент забезпечення ефективного управління	184
БРАТЮК В., ГЕРЦУСЬКИЙ В. Інформаційно-технічне забезпечення сучасної казначейської системи	186
ГОБЛИК-МАРКОВИЧ Н., ДЕМ'ЯНЧУК І. Оптимізація бізнес-процесів як інструмент ефективного бізнес-планування	189
ГОЛОВАЧКО В. Аутсорсинг бізнес-процесів: стратегічні рішення та оцінка ефективності	191
ГОЛУБКА Я., ГРІЩУК О., КРАВЧУК В. Використання концепції суттєвості в аудиторській практиці	196
ІЛЬТЬО Т. LEAN-менеджмент як інструмент оптимізації операційної діяльності в готельно-ресторанному бізнесі	198
КЕРТИС Є., ГОЛОВАЧКО В. Вплив цифрової трансформації на управління бізнес-процесами підприємств	199
КОЗАРЬ В., МАРКОВА Е., ПРОСКУРА В. Основні драйвери інформаційної взаємодії організацій в умовах цифрової економіки	203
ЛИЗАНЕЦЬ А., КОБАЛЬ Д. Види та умови формування і розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах турбулентності середовища	205
ЛИЗАНЕЦЬ А., РЕЙШІ В. Інноваційні технології управління товарними запасами торгового підприємства	208
ЛИЗАНЕЦЬ А., ГАМАНЮК Т. Вдосконалення підходів до управління кадровим	211

- використання сучасних методик діагностики – застосування аналітичних підходів у фінансовому, операційному та стратегічному управлінні допомагає ідентифікувати слабкі місця та пропонувати дієві рішення;
- інформаційне забезпечення управлінських процесів – впровадження систем збору, аналізу та використання даних дає можливість приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації бізнес-процесів.

Додатковими напрямками оптимізації є автоматизація робочих процесів, використання сучасних технологій управління та впровадження цифрових інструментів. Ці заходи сприяють не лише підвищенню ефективності, а й створенню гнучкої системи, здатної швидко адаптуватися до змін ринкових умов.

Отож, можна підсумувати, що оптимізація бізнес-процесів є важливим інструментом ефективного бізнес-планування, що дозволяє підприємствам адаптуватися до швидких змін ринкового середовища, підвищувати продуктивність та забезпечувати довготривалий розвиток. Рациональне використання бізнес-процесів передбачає їх ретельне структуроване планування, визначення відповідальних осіб, встановлення ключових параметрів та чіткої взаємодії між етапами процесу. Це дозволяє підприємству не лише зберігати узгодженість операцій, а й оперативно реагувати на виклики та зміни ринку. Вдосконалення бізнес-процесів сприяє зростанню ефективності виконання операцій, мінімізації витрат та покращенню показників управління. Важливим аспектом є оцінка якості кінцевого результату, оскільки відповідність продукції або послуг очікуванням клієнтів має визначальне значення для конкурентоспроможності компанії.

Таким чином, оптимізація бізнес-процесів є необхідною умовою для ефективного управління підприємством. Вона охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на раціоналізацію операційної діяльності, поліпшення координації між структурними підрозділами та забезпечення стабільного розвитку компанії в довгостроковій перспективі. Використання сучасних технологічних рішень та аналітичних підходів дозволяє бізнесу досягати високих показників ефективності та успішно функціонувати в умовах посиленої конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Теоретико-методологічні аспекти аналізу бізнес-процесів як функції управління. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 4. С. 219–224.
2. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. Вип. 3. С. 64–69. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/553/548>
3. Кожухівська Р. Б. Оптимізація бізнес-процесів туристичних підприємств // *Бізнес Інформ*. – 2021. – №1. – С. 185–190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-185-190>.
4. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>.

УДК 005.591.43:334.021:65.011.4

ВАСИЛЬ ГОЛОВАЧКО

канд. екон. наук, доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу
Мукачівський державний університет, м. Мукачево, Україна

АУТСОРСИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

Аутсорсинг бізнес-процесів (АБП) як стратегічний інструмент управління підприємством набуває все більшої популярності в сучасних економічних реаліях. Динамічний розвиток глобальних ринків, інтенсифікація конкуренції та прогнозування до

підвищення ефективності спонукають компанії різних секторів економіки Звернутися до делегування певних бізнес-процесів зовнішнім спеціалізованим організаціям, що дозволяє зосередити внутрішні ресурси на ключових компетенціях, оптимізувати операційні витрати та підвищити якість виконання непрофільних функцій. Однак прийняття рішення про впровадження аутсорсингу вимагає комплексного аналізу його доцільності, оцінки потенційних ризиків та вигод, розробки ефективної стратегії та створення системи моніторингу результативності, що обумовлює актуальність та практичну значущість дослідження цієї проблематики.

Проблематика аутсорсингу бізнес-процесів привертає значну увагу українських науковців, які досліджують різні аспекти цього явища з урахуванням національних особливостей економіки: І.М. Васильчук досліджувала правові аспекти аутсорсингових відносин в Україні та розробила рекомендації щодо захисту інтересів замовників [1]; Т.О. Зайцева пропонує комплексний підхід до вибору бізнес-процесів для аутсорсингу та стверджує, що «раціональний вибір процесів може забезпечити підприємству від 15% до 25% економічних операційних витрат» [3]; значний внесок у вивчення міжнародного досвіду аутсорсингу та можливостей його адаптації до українських реалій зробили К.О. Ковальська та Т.М. Булаєнко, досліджуючи успішні практики впровадження аутсорсингу в компаніях Європейського Союзу та США [4]; П.В. Куцин розробив класифікацію ризиків аутсорсингових проектів, стверджуючи, що «ефективний ризик-менеджмент є невід'ємною складовою стратегією аутсорсингу» [5]; С.К. Марченко аналізує специфіку використання аутсорсингу в різних галузях, відзначаючи, що «найвищий рівень поширення аутсорсингу в Україні є у сфері інформаційних технологій та бухгалтерського обліку, де від 40% до 60% підприємств потрібні ті чи інші форми аутсорсингу» [6]; В.Г. Чепурко розробив систему показників для комплексного аналізу результативності аутсорсингових проектів, наголошуючи, що «оцінка ефективності аутсорсингу має охоплювати не тільки фінансово-економічні, але організаційні та стратегічні аспекти діяльності підприємства» [7].

Аутсорсинг бізнес-процесів (Business Process Outsourcing, BPO) представляє собою практику передачі окремих бізнес-процесів третьої сторони на підставі тривалого договору. Концептуально аутсорсинг обґрунтовується на теорії розподілу праці та принципах економічної доцільності, яка забезпечує зосередження ресурсів організації на діяльність, яка створює її основну компетенцію та делегування супутніх функцій зовнішнім спеціалізованим компаніям.

У сучасній науковій літературі виділено декілька класифікацій аутсорсингу залежно від різних критеріїв. За функціональним призначенням розрізняють аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг), виробничий аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, аутсорсинг управління знаннями (КПО) та інші. За географічним розташуванням провайдера виділено офшорний аутсорсинг (offshore outsourcing), ніашорний (nearshore outsourcing) та місцевий аутсорсинг (onshore outsourcing).

Прийняття стратегічних рішень щодо використання аутсорсингу є складним управлінським процесом, який має обґрунтування на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Т.О. Зайцева пропонує структурований підхід до прийняття таких рішень, які включають наступні етапи [3]:

- аналіз бізнес-процесів підприємства та їх класифікація за ступенем стратегічної важливості;
- оцінка економічної ефективності виконання процесів власними силами підтверджена аутсорсингом;
- аналіз ринку аутсорсингових послуг та результатів провайдерів;
- оцінка ризиків, пов'язаних з аутсорсингом;
- прийняття рішення щодо доцільності використання аутсорсингу та вибору оптимальної моделі співробітництва;

- розробка стратегії впровадження аутсорсингу та плану управління змінами.

Для визначення доцільності передачі бізнес-процесу на аутсорсинг В.Г. Чепурко пропонує використовувати матрицю аутсорсингу, яка базується на оцінці стратегічної важливості процесу та порівняльній ефективності його виконання. Відповідно до цього підходу, бізнес-процеси розподіляються на чотири категорії [7]:

1. Стратегічне значення процесів з високою ефективністю внутрішнього виконання – витрати залишаються всередині компанії.

2. Стратегічно важливі процеси з низькою ефективністю внутрішнього виконання – потребують реорганізації або можливого стратегічного аутсорсингу з ретельним контролем.

3. Стратегічно невідповідні процеси з високою ефективністю внутрішнього виконання – доцільно залишити в американській компанії, але постійно контролювати ефективність.

4. Стратегічно невідповідні процеси з низькою ефективністю внутрішнього виконання – оптимальні кандидати для аутсорсингу.

С.К. Марченко відзначає, що «прийняття рішення щодо аутсорсингу має викликати не лише поточну економічну доцільність, але й довгострокові стратегічні дослідження. В українських реаліях компанії часто надають перевагу короткостроковій економічній кошту, не захищаючи стратегічними ризиками, що можна призвести до негативних наслідків у довгостроковій перспективі».

При прийнятті стратегічних рішень щодо аутсорсингу особливу увагу слід приділити оцінці негативних ризиків. П.В. Куцин виділяє такі основні групи ризиків аутсорсингу [5]:

1. Стратегічні ризики – втрата контролю над накопиченням функцій, зниження гнучкості, залежність від постачальника.

2. Операційні ризики – зниження якості, порушення термінів, проблеми з координацією.

3. Фінансові ризики – неочікувані додаткові витрати, помилки в розрахунку економічної ефективності.

4. Ризики безпеки – витік конфіденційної інформації, порушення інформаційної безпеки.

5. Правові ризики – неналежне виконання зобов'язань, проблеми з інтелектуальною власністю.

6. Репутаційні ризики – негативний вплив на імідж компанії.

Для мінімізації зазначених ризиків І.М. Васильчук рекомендує розробити детальні договори про надання аутсорсингових послуг, які включають чіткі положення щодо рівня обслуговування (SLA), сторінку відповідальності, інформацію про захист, порядок вирішення спорів та умови завершення співробітництва.

Оцінка ефективності аутсорсингу є числом елементом управління, який дозволяє застосувати доцільність впровадження аутсорсингової стратегії та оцінити результати її реалізації. В.Г. Чепурко пропонує комплексну методику оцінки ефективності аутсорсингу, яка охоплює чотири ключові аспекти [7]:

1) **Економічна ефективність** – оцінюється шляхом порівняння витрат на виконання бізнес-процесу власними силами та витрат на аутсорсинг, а також аналізу впливу аутсорсингу на фінансові показники підприємства.

2) **Організаційна ефективність** – посилення через оцінку впливу аутсорсингу на організаційну структуру, бізнес-процеси, управлінські практики та корпоративну культуру підприємства.

3) **Стратегічна ефективність** – аналіз з точки зору зовнішнього аутсорсингу в досягненні стратегічних цілей підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

4) **Технологічна ефективність** – оцінюється через аналіз впливу аутсорсингу на технологічний розвиток підприємства, впровадження інновацій та доступ до нових технологій.

Для більшої оцінки економічної ефективності аутсорсингу можуть використовуватися такі показники:

Коефіцієнт економічної ефективності аутсорсингу (K_e):

$$K_e = \frac{(C_B - C_A)}{C_B}, \text{ – формула 1;}$$

де C_B – витрати на виконання бізнес-процесу власними силами,

C_A – витрати на аутсорсинг.

Індекс змін ($I_{зв}$):

$$I_{зв} = \frac{C_A}{C_B}, \text{ – формула 2;}$$

Чиста приведена вартість проєкту аутсорсингу (NPV):

$$NPV = \sum \left(\frac{CF_t}{1+r} \right)^t - I, \text{ – формула 3.}$$

де CF_t – грошовий потік у період t ,

r – ставка дисконтування,

I – початкові інвестиції.

Т.О. Зайцева зазначає, що «при оцінці ефективності аутсорсингу не вистачає не тільки прямих витрат, але й альтернативних витрат, пов'язаних з утриманням власних підрозділів, а також додаткових вигод, які отримує підприємство від зосередження на основній діяльності».

К.О. Ковальська та Т.М. Булаєнко пропонує використовувати метод збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) для комплексної оцінки ефективності аутсорсингу, який дозволяє аналізувати результати аутсорсингу в чотирьох перспективах: фінансових, клієнтських, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку.

Впровадження аутсорсингу в українських підприємствах має певні особливості, обумовлені специфікою національного ділового середовища, правовими аспектами та менталітетом. С.К. Марченко виділяє такі характерні риси українського ринку аутсорсингових послуг [6]:

а) Нерівномірний розвиток різних сегментів ринку аутсорсингу – найбільш розвиненими є ІТ-аутсорсинг, бухгалтерський аутсорсинг та аутсорсинг логістичних послуг.

б) Недостатнє розуміння стратегічної цінності аутсорсингу – багато підприємств розглядають аутсорсинг як засіб скорочення витрат, не враховуючи його потенціал для трансформації бізнес-моделі.

с) Обмежена кількість кваліфікованих провайдерів аутсорсингових послуг у певних сферах, що ускладнює вибір партнера та може призвести до завищення ціни.

д) Недосконалість правового регулювання аутсорсингових відносин, що створює додаткові ризики для учасників ринку.

е) Низький рівень довіри між партнерами, що ускладнює формування ефективних довгострокових відносин.

І.М. Васильчук відзначає, що «в українському законодавстві відсутнє спеціальне регулювання аутсорсингових відносин, що вимагає від компанії використовувати різні

договірні конструкції, такі як договори про надання послуг, виконання робіт або агентські договори, які не завжди повністю відображають сутність аутсорсингових відносин».

Для підвищення ефективності впровадження аутсорсингу в українських підприємствах П.В. Куцин рекомендує дотримуватися наступних принципів [5]:

- Комплексний підхід до оцінки доцільності аутсорсингу з урахуванням стратегічних, економічних, організаційних та технологічних аспектів.
- Детальне вивчення репутації та досвіду наявних аутсорсингових партнерів.
- Розробка чітких критеріїв оцінки якості послуг та системи моніторингу їх утримання.
- Забезпечення належного рівня комунікації та координації з аутсорсинговим партнером.
- Формування культури співпраці та взаємної довіри між замовником та провайдером аутсорсингових послуг.

Аналіз теоретичних та практичних аспектів аутсорсингу бізнес-процесів дозволяє зробити наступний висновок.

Аутсорсинг бізнес-процесів є стратегічним інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок концентрації на ключових компетенціях і передачі непрофільних функцій спеціалізованим організаціям. Прийняття рішення щодо його впровадження ґрунтується на оцінці стратегічної важливості процесів, економічної доцільності, вибору надійних провайдерів та аналізі ризиків. Ефективність аутсорсингу визначається комплексом економічних, організаційних і технологічних показників, а для українських підприємств важливо враховувати національні особливості ринку та правового поля. Перспективним є формування стратегічних партнерств із провайдерами, що сприятиме трансформації бізнес-моделей і впровадженню інновацій, а ефективне застосування аутсорсингу потребує системного підходу, чітких критеріїв оцінки якості послуг, належної комунікації та планування.

Список використаних джерел

1. Васильчук І.М. Правові аспекти аутсорсингу в Україні: проблеми та шляхи вдосконалення. *Право України*. 2022. № 5. С. 78-85.
2. Дергачова В.В., Островська І.П. Глобальні тренди в аутсорсингу та їх вплив на українські підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 20. С. 116-124.
3. Зайцева Т.О. Методологічні засади організації аутсорсингу на підприємствах. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 45-53.
4. Ковальська К.О., Булаєнко Т.М. Міжнародний досвід використання аутсорсингу та можливості його адаптації в Україні. *Економічний простір*. 2023. № 189. С. 67-76.
5. Куцин П.В. Ризик-менеджмент при використанні аутсорсингу: методологічний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 22-29.
6. Марченко С.К. Особливості впровадження аутсорсингу в різних галузях економіки України. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 56-63.
7. Чепурко В.Г. Методичні підходи до оцінки ефективності аутсорсингу бізнес-процесів. *Економіка та підприємництво*. 2023. № 2. С. 115-123.
8. Якимець Л.Р. Стратегічні аспекти аутсорсингу в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10857> (дата звернення: 01.04.2025).



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>