

АУТСОРСИНГ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ OUTSOURCING IN CONDITIONS OF TELEWORKING

Аутсорсинг в умовах віддаленої роботи став ключовим інструментом для оптимізації бізнес-процесів та зниження витрат. Війна в Україні підкреслила важливість аутсорсингу, особливо в енергетичній сфері, де віддалена робота допомагає забезпечувати безперервність операцій та підвищувати ефективність. Особлива увага приділяється відновлюваним джерелам енергії, які, незважаючи на виклики, залишаються пріоритетом для України. Виклики включають необхідність фізичної присутності для ремонту та технічного обслуговування. Рекомендації дослідження включають розвиток інфраструктури для підтримки віддаленої роботи, інвестиції у технології, розширення міжнародного співробітництва та створення умов для залучення інвестицій у відновлювану енергетику. Аутсорсинг має потенціал для зміцнення економічної стійкості України під час війни та у післявоєнний період.

Ключові слова: управління, аутсорсинг, віддалена робота, аутсорсинг бізнес-процесів, енергетична сфера.

Outsourcing in the context of remote work has become a crucial tool for optimizing business processes and reducing costs. The war in Ukraine has highlighted the importance of outsourcing, particularly in the energy sector, where remote work helps ensure operational continuity and increase efficiency. Special attention is given to renewable energy sources, which remain a priority for Ukraine despite challenges. The challenges include the necessity of physical presence for maintenance and repair. The study's recommendations include developing infrastructure to support remote work, investing in technology, expanding international cooperation, and creating conditions for attracting investments in renewable energy. Outsourcing has the potential to enhance Ukraine's economic resilience during the war and in the post-war period. The study emphasizes the transformation of outsourcing from a simple delegation of tasks to a strategic tool for businesses. Business Process Outsourcing (BPO) has evolved into an entire industry that supports other companies by delegating tasks to external organizations, making processes more efficient. In times of crisis, such as war, outsourcing becomes critical for maintaining business processes, ensuring competitiveness, and effectively responding to new challenges. The war has significantly impacted Ukraine's energy sector, presenting challenges but also opportunities for outsourcing development. Renewable energy projects, such as solar and wind, continue to receive support and investments, despite the conflict. The restoration plan for Ukraine includes substantial investments in green energy development, highlighting the importance of renewable sources. The energy sector actively utilizes consulting and analytics services through outsourcing, enhancing safety and efficiency. Physical tasks related to maintenance and repair remain challenging due to the need for on-site presence, especially in conflict zones. The study concludes that outsourcing in Ukraine's energy sector has significant potential, particularly in renewable energy and consulting services, while acknowledging the limitations for physical maintenance work. The study recommends developing remote work infrastructure, investing in technology, and fostering international cooperation to support outsourcing and attract investments, ultimately contributing to Ukraine's economic resilience and post-war recovery.

Key words: teleworking, outsourcing, key advantages of outsourcing, energy sector, business process outsourcing, renewable energy sources, wartime conditions.

УДК 658.512.3-024.87

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-48>

Маковоз О.С.¹

д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Крючко О.М.²

здобувач аспірантури,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Makovoz Oksana

National Technical University
«Kharkiv Polytechnic Institute»

Kriuchko Oleksandr

National Technical University
«Kharkiv Polytechnic Institute»

Постановка проблеми. З розвитком технологій та глобалізацією аутсорсинг став важливим інструментом для бізнесу, що дозволяє оптимізувати процеси та знижувати витрати. У контексті військового стану в Україні застосування аутсорсингу набуває нових проявів. Особливо це стосується енергетичної сфери, де потенціал синергії віддаленої роботи та аутсорсингу може позитивно вплинути на безперервність операцій та стійкість енергосистеми. Проблема полягає в необхідності адаптації існуючих аутсорсингових стратегій до умов війни, зокрема в енергетичному секторі, який сьогодні найбільш потерпає від військової агресії та потребує активного залучення сторонніх сил щодо відновлення інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню проблем аутсорсингу в умовах віддаленої роботи присвячені праці багатьох науковців, зокрема вказана тема була об'єктом вивчення

таких вчених: Charles M., Benson Ochieng S. [1], Chen X., Liu F., Chen X. та Zeng J. [2] та інші. Слід зазначити, що термін аутсорсинг визначено в КВЕД України [3].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз ролі та значення аутсорсингу в умовах віддаленої роботи під час військового стану в Україні, з особливим акцентом на енергетичну сферу. Завданням дослідження є:

- визначити ключові переваги аутсорсингу в умовах війни та віддаленої роботи;
- визначити виклики та обмеження використання аутсорсингу відповідно до сфер діяльності;
- дослідити вплив аутсорсингу на ефективність та стійкість енергетичної сфери України;
- надати рекомендації щодо розвитку аутсорсингових послуг для підвищення економічної стійкості України в умовах війни та післявоєнного відновлення.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8728-1500>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0320-6977>

Виклад основного матеріалу дослідження. Широке застосування терміну аутсорсинг в умовах віддаленої роботи перш за все потребує його чіткого визначення.

Так, відповідно до КВЕД ДК 009:2010 [3], аутсорсинг – угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбирання персоналу допоміжні функції.

Термін «аутсорсинг» також використовують, якщо підрядник здійснює допоміжну діяльність, і не залежить від того, чи виконують такі завдання на ринкових умовах. Замовник і підрядник можуть бути розташовані в межах однієї економічної території чи в різних економічних територіях. Фактичне місцезнаходження не впливає на класифікацію цих суб'єктів.

З розповсюдженням застосування аутсорсингу спостерігається певна трансформація, він набуває більш ширшого стратегічного значення. Так, стандарти, практики та закони, які регулюють те, як організація наймає людей і платить їм, називаються стратегіями аутсорсингу. Залежно від своїх потреб, фірма може передати на аутсорсинг роботу одній особі, малому бізнесу або великій корпорації. Послуги можуть включати один бізнес-процес, групу процесів або повний цикл одного чи кількох процесів. Основною метою

є оптимізація виробничих процедур і скорочення витрат, пов'язаних з основною діяльністю бізнесу [1].

У свою чергу IBM (International Business Machines Corporation) [4] акцентує увагу на бізнес-процесах та використовує термін Business Process Outsourcing (BPO), де визначає аутсорсинг бізнес-процесів як практику найму зовнішніх постачальників послуг для виконання неосновних бізнес-функцій або процесів. BPO передбачає заключення договору із зовнішнім постачальником послуг для виконання бізнес-функції або процесу. BPO іноді називають послугами на основі інформаційних технологій (IT-послуги), оскільки в сучасному світі аутсорсингові процеси часто залежать від IT.

Стрімка популярність призводить до утворення цілої індустрії аутсорсингу. Індустрія BPO забезпечує підтримку для інших компаній. Як впливає з назви, це спосіб для бізнесів делегувати виконання завдань стороннім організаціям, щоб забезпечити власним бізнес-процесам підвищення ефективності [2]. Таким чином, застосування послуг аутсорсингу значним чином залежать від умов та сфер діяльності в яких функціонує компанія. Під час військового стану, в умовах переміщення переважної більшості бізнес-процесів у форматі віддаленої роботи, аутсорсинг має наступні ключові переваги (рис. 1).

<p>Забезпечення безперервності бізнесу</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Під час війни багато компаній стикаються з ризиками, які можуть призвести до зупинки їхньої діяльності. Аутсорсинг дозволяє перемістити частину або всі операції до регіонів або країн, де ситуація стабільніша. Завдяки цьому можна забезпечити безперервність бізнесу та зменшити втрати від можливих зупинок.
<p>Гнучкість та адаптивність</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Аутсорсинг дозволяє компаніям швидко адаптуватися до мінливих умов, що особливо важливо під час військового конфлікту. Віддалена робота надає можливість оперативного масштабування операцій, залучати додаткові ресурси або скорочувати їх у разі необхідності.
<p>Економія витрат</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Залучення аутсорсингових компаній дозволяє зменшити витрати на утримання власного штату співробітників та інфраструктури. Це особливо важливо в умовах економічної невизначеності та обмежених ресурсів
<p>Доступ до спеціалізованих навичок та технологій</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Аутсорсингові компанії здебільшого мають у своєму складі висококваліфікованих спеціалістів та доступ до новітніх технологій, що дозволяє отримати конкурентні переваги. Це особливо актуально в умовах, коли доступ до кваліфікованих кадрів може бути обмеженим через військові дії.

Рис. 1. Ключові переваги аутсорсингу в умовах віддаленої роботи

Джерело: сформовано авторами

У свою чергу варто відмітити наявність певних можливостей та обмежень котрі притаманні аутсорсингу відповідно до сфери діяльності в залежності від здатності надавати послуги віддалено. У табл. 1 наведені сфери та відповідні ним послуги аутсорсингу котрі можуть бути надані віддалено. Представлений перелік не є вичерпним та може бути доповнений.

Однак не всі сфери однаково підходять для віддаленого аутсорсингу. В табл. 2 наведені сфери та відповідні ним послуги аутсорсингу котрі

можуть бути надані з певними обмеженнями. Представлений перелік не є вичерпним та може бути доповнений.

Як бачимо, аутсорсинг віддалено є доступним інструментом для багатьох сфер діяльності, особливо тих, що пов'язані з інформаційними технологіями, фінансами, маркетингом та обслуговуванням клієнтів. Проте, для галузей, що вимагають фізичної присутності або стаціонарного спеціалізованого обладнання, аутсорсинг віддалено може бути обмеженим або неможливим.

Таблиця 1

Сфери, що можуть задіяти аутсорсинг віддалено

Сфера	Послуги
Інформаційні технології (ІТ)	<ul style="list-style-type: none"> – Розробка програмного забезпечення – Технічна підтримка та обслуговування – Кібербезпека – Хмарні сервіси та адміністрування серверів – Аналітика даних
Фінанси та бухгалтерія	<ul style="list-style-type: none"> – Бухгалтерський облік – Аудит – Фінансовий аналіз та планування – Розрахунок заробітної плати
Маркетинг та реклама	<ul style="list-style-type: none"> – SEO (Search Engine Optimization) – оптимізація пошукових систем – SMM (Social Media Marketing) – маркетинг у соціальних мережах – Контент-маркетинг – Розробка рекламних кампаній – Аналіз ринку
Обслуговування клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> – Кол-центри та підтримка клієнтів – Чат-боти та онлайн-консультації – Управління відгуками та репутацією
Дизайн та креативні послуги	<ul style="list-style-type: none"> – Графічний дизайн – Веб-дизайн – Розробка мультимедіа – Копірайтинг, редакція
Навчання та розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Онлайн-курси та вебіари – Віртуальні тренінги та наставництво (коучинг)

Таблиця 2

Сфери, де віддалений аутсорсинг обмежений

Сфера	Послуги
Виробництво та промисловість	Більшість виробничих процесів потребують фізичної присутності працівників для обслуговування обладнання та контролю якості продукції. Хоча деякі елементи, такі як проектування та інженерія, можуть бути аутсорсовані, основні виробничі операції зазвичай не можуть виконуватися віддалено.
Логістика та складське господарство	Фізичне переміщення товарів, управління складами та інші логістичні операції потребують присутності на місці. Однак деякі адміністративні функції, такі як планування логістики та обробка документів, можуть бути аутсорсовані віддалено.
Будівництво та обслуговування будівель	Будівельні роботи та обслуговування будівель потребують фізичної праці на місці. Віддалений аутсорсинг може застосовуватися для проектування, архітектурних послуг та управління проектами.
Медичні послуги	Діагностика, лікування та хірургічні втручання вимагають фізичної присутності медичного персоналу. Водночас, телемедицина, дистанційні консультації та обробка медичних даних можуть бути здійснені віддалено.
Сільське господарство	Сільськогосподарські роботи, такі як посів, збір урожаю та догляд за тваринами, потребують фізичної присутності. Однак деякі аспекти управління фермою, аналіз даних та управління постачаннями можуть бути виконані віддалено.

Зважаючи на військовий стан, авторами було окремо виокремлено роль аутсорсингу в енергетичній сфері України котра є дуже критичною та перебуває під постійним негативним впливом.

Так енергетична сфера України зазнала значних змін та втрат у зв'язку з військовим станом, проте вона також надає можливості для розвитку аутсорсингу. В умовах віддаленої роботи та необхідності відновлення енергетичної інфраструктури, аутсорсинг стає важливим інструментом для підвищення ефективності та стійкості енергетичного сектора. Завдяки застосуванню аутсорсингу в енергетичній сфері створюються можливості передачі стороннім організаціям другорядних бізнес-процесів енергетичних компаній і зосередження уваги на основних бізнес-процесах, а також пришвидшення відновлення енергосистеми у наслідок військової агресії.

Одним з ключових секторів енергетики, котрий активно використовує аутсорсинг, є відновлювані джерела енергії (ВДЕ). До війни Україна активно розвивала сектор відновлюваної енергії, особливо сонячної та вітрової. Цей напрям підтримується і надалі, незважаючи на військові дії. Наприклад, значні інвестиції у вітрову енергетику були заплановані ще до початку війни, і планується їх відновлення у рамках післявоєнної реконструкції [5–6].

План відновлення України передбачає інвестування \$130 мільярдів у розвиток зеленої енергії, включаючи побудову нових потужностей сонячної та вітрової енергії, локалізацію виробництва обладнання для ВДЕ та створення смарт-мереж [5].

Іншим ключовим сектором є енергетичний консалтинг та аналітика. Консалтингові послуги та аналітика у сфері енергетики також активно надаються в режимі аутсорсингу, оскільки вони можуть ефективно виконуватися дистанційно, що значним чином підвищує рівень безпеки працівників. Це включає аналіз енергоспоживання, розробку стратегій підвищення енергоефективності та впровадження відновлюваних джерел енергії.

Проектування та інженерний супровід проєктів ВДЕ також можуть виконуватися віддалено, що дозволяє залучати міжнародних експертів та компанії для підтримки розвитку енергетичної інфраструктури України. Та як і в інших сферах в енергетиці присутні свої виклики та обмеження використання аутсорсингу. В першу чергу це стосується ремонту та технічного обслуговування обладнання. Фізичні роботи з ремонту та обслуговування енергетичної інфраструктури вимагають присутності на місці, що ускладнює їх аутсорсинг, особливо в умовах активних бойових дій. Неперервність та надійність постачання електроенергії також входять до переліку обмежень. Забезпечення безперебійного постачання електроенергії та газу вимагає наявності локальних

фахівців, які можуть швидко реагувати на аварійні ситуації та інші виклики, пов'язані з безперервністю енергопостачання.

У 2023 році відновлювані джерела енергії в Україні залишаються пріоритетом, незважаючи на військові дії. Україна планує досягти 25% ВДЕ до 2035 року, і цей процес активно підтримується міжнародними інвестиціями та партнерством [5; 7]. Обсяг інвестицій у відновлювану енергетику значно зріс за останні роки, зокрема завдяки високим тарифам на «зелену» генерацію, що стимулювало приватний сектор [5].

Отже, аутсорсинг в енергетичній сфері України має значний потенціал, особливо у сегменті відновлюваних джерел енергії та консалтингових послуг. Водночас, фізичні роботи з ремонту та обслуговування залишаються викликом для аутсорсингу через необхідність фізичної присутності для забезпечення відповідного рівня безпеки.

Висновки з проведеного дослідження.

Аутсорсинг відіграє ключову роль в умовах віддаленої роботи під час військового стану, надаючи компаніям можливість забезпечувати безперервність бізнес-процесів, зберігати конкурентоспроможність та ефективно реагувати на нові виклики. Зважаючи на факт, що віддалена робота це одна з найпоширеніших форм надання послуг аутсорсингу, вважаємо за доцільне рекомендувати:

- розвивати інфраструктуру для підтримки віддаленої роботи та аутсорсингу.
- інвестувати в технології та інструменти для забезпечення безперервного та ефективного виконання завдань віддалено.
- підтримувати розвиток аутсорсингових послуг у критичних секторах, таких як енергетика.
- розширювати міжнародне співробітництво для залучення експертів та компаній, що можуть надавати віддалені послуги.
- створювати умови для залучення інвестицій у відновлювану енергетику та аутсорсингові проєкти.
- забезпечувати нормативно-правову базу для підтримки і стимулювання аутсорсингової діяльності в умовах війни та післявоєнного відновлення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Charles, M., & Benson Ochieng, S. (2023). Strategic Outsourcing and Firm Performance: A Review of Literature. *International Journal of Social Science and Humanities Research (IJSSHR) ISSN 2959-7056 (o); 2959-7048 (p), 1(1), 20–43. DOI: <https://doi.org/10.61108/ijsshr.v1i1.5>*
2. Chen, X., Liu, F., Chen, X., & Zeng, J. (2024). Work-Life Balance Experiences of Business Process Outsourcing Employees in a Remote Work-Set Up. *Journal of Business and Management Studies, 6(1), 55–96. URL: <https://www.al-kindipublisher.com/index.php/jbms/article/view/6640>*

3. Національний класифікатор України: Класифікація видів економічної діяльності: ДК 009:2010: Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 11.10.2010 №/ 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (дата звернення: 12.05.2024)

4. What is business process outsourcing (BPO)? Тема : веб-сайт. URL: <https://www.ibm.com/topics/business-process-outsourcing> (дата звернення: 14.05.2024)

5. Developing Renewable Energy in Ukraine. URL: <https://www.csis.org/analysis/developing-renewable-energy-ukraine> (дата звернення: 15.05.2024)

6. Snapshot of Ukraine's Energy Sector. *Institutions, Governance and Policy Framework*, URL: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Snapshot-of-Ukraines-Energy-Sector-EN.pdf> (дата звернення: 03.05.2024)

7. Towards a Green Transition of the Energy Sector in Ukraine. *Update on the Energy Damage Assessment, June 2023*, URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/towards-green-transition-energy-sector-ukraine> (дата звернення: 03.05.2024)

REFERENCES:

1. Charles, M., & Benson Ochieng, S. (2023). Strategic Outsourcing and Firm Performance: A Review of Literature. *International Journal of Social Science and Humanities Research (IJSSHR)* ISSN 2959-7056

(o); 2959–7048 (p), 1(1), 20–43. DOI: <https://doi.org/10.61108/ijsshr.v1i1.5>

2. Chen, X., Liu, F., Chen, X., & Zeng, J. (2024). Work-Life Balance Experiences of Business Process Outsourcing Employees in a Remote Work-Set Up. *Journal of Business and Management Studies*, 6(1), 55–96. Available at: <https://www.al-kindipublisher.com/index.php/jbms/article/view/6640>

3. Derzhavnyy komitet Ukrayiny z pytan tekhnichnoho rehulyuvannya ta spozhyvchoyi polityky. (2010). *Natsional'nyy klasyfikator Ukrayiny: Klasyfikatsiya vydiv ekonomichnoyi diyal'nosti: DK 009:2010* [National classifier of Ukraine: Classification of types of economic activities: DK 009:2010]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (accessed May 12, 2024).

4. What is business process outsourcing (BPO)? *Topics*. : website. URL: <https://www.ibm.com/topics/business-process-outsourcing> (accessed May 15, 2024)

5. Developing Renewable Energy in Ukraine. Available at: <https://www.csis.org/analysis/developing-renewable-energy-ukraine> (accessed May 15, 2024)

6. Snapshot of Ukraine's Energy Sector. *Institutions, Governance and Policy Framework*. Available at: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Snapshot-of-Ukraines-Energy-Sector-EN.pdf> (accessed May 03, 2024)

7. Towards a Green Transition of the Energy Sector in Ukraine. *Update on the Energy Damage Assessment, June 2023* Available at: <https://www.undp.org/ukraine/publications/towards-green-transition-energy-sector-ukraine> (accessed May 03, 2024)