

УДК 338.28:338.24

**Деделюк Катерина Юріївна**

Кандидат економічних наук, старший викладач кафедри міжнародних економічних відносин та управління проектами, ORCID: 0000-0002-2463-0141

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк

**ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ  
В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ**

***Анотація.** Визначено специфіку впровадження аутсорсингу у процес управління проектами на основі обґрунтування значення проектів та ефективного управління ними для розвитку та реалізації стратегічних цілей підприємства. Подано аналіз функціональної ієрархії управління проектами, програмами та портфелем проектів, а також виявлено причини та параметри неефективного управління проектами (зміна цілей та змісту проектів, перевищення запланованого бюджету, порушення термінів реалізації проектів). Грунтуючись на теоретичних трактуваннях категорії «аутсорсинг» подано аналіз форм прояву, переваг та недоліків використання аутсорсингу в управлінні проектами. Виявлено та обґрунтовано алгоритм для визначення доцільності аутсорсингу в управлінні проектами за такими параметрами – стратегічний, операційний, фінансовий. Аргументовано, що прийняття рішення про використання аутсорсингу має відбуватися на основі комплексної об'єктивної оцінки власних можливостей та виявлення співвідношення між перевагами та ризиками залучення зовнішніх фахівців до процесу управління проектами.*

***Ключові слова:** аутсорсинг; проект; управління проектами; доцільність; ефективне управління проектами*

**Вступ**

Реалізація проектів і ефективне управління ними створює передумови для посилення конкурентних позицій в умовах глобалізації світового господарства та системних економічних змін. Якісне удосконалення діяльності підприємств шляхом впровадження проектів слід здійснювати на основі вивчення світового досвіду та практики управління проектами.

**Аналіз останніх досліджень  
і публікацій**

Особливості аутсорсингу та можливості цього впровадження в систему управління проектами становить значний науковий та практичний інтерес. Свідченням цього є численні публікації, зокрема таких дослідників, як: М. Бабій, Л. Батенко, В. Березін, В. Верба, А. Горячко, О. Логвінова, І. Матвій, Л. Ноздріна, Г. Партин та ін. Вважаємо за доцільне доповнити вивчення специфічних особливостей використання аутсорсингу на основі розробки послідовного комплексного підходу до зіставлення переваг та недоліків доцільності впровадження аутсорсингу в управлінні проектами.

**Мета статті**

Метою роботи є визначення специфіки впровадження аутсорсингу у процес управління проектами. Для досягнення мети необхідно вирішити спектр завдань: проаналізувати значення проектів та якісного управління ними для розвитку компанії, встановити причини та параметри неефективного управління проектами розвитку, дослідити сутність категорії аутсорсинг та форм прояву аутсорсингу в управлінні проектами, виявити параметри алгоритму для визначення доцільності аутсорсингу в управлінні проектами, подати характеристику основних переваг та недоліків використання аутсорсингу в управлінні проектами.

**Виклад основного матеріалу  
дослідження**

Доцільність реалізації проектів не втрачає своєї актуальності у посткризовий період, коли підприємства особливо зацікавлені у пошуку нових можливостей на ринку, досягненні технологічних переваг, ефективних способів компенсувати додаткові витрати на ресурси, коливання ринкових цін. Узагальнюючи найкращий досвід 426 підприємств з 59 країн світу, Change Management Learning Center відмічає активне застосування

інструментів проектного менеджменту у практиці впровадження змін [5, с. 36]. Трансформація роботи підприємства з використанням проектів, які відповідають сучасним викликам господарської системи, сприяє оптимізації використання наявних ресурсів, зниженню витрат, концентрації на найбільш ефективному виді діяльності.

Необхідно розрізнити своєрідну функціональну ієрархію управління проектами, програмами та портфелем проектів. Проект визначають, як набір взаємопов'язаних робіт, які виконує спеціально призначена команда в рамках визначеного бюджету і у визначені терміни з метою отримання унікального результату (продукту, послуги) [5].

Відповідно, управління проектами орієнтоване на отримання продукту проекту (послуги, результату) і становить операційний рівень. Під управлінням проектами розуміють процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, засобів, інструментів, використання яких дає змогу в умовах обмеженості часу та ресурсів, ризику, а іноді і невизначеності, забезпечити безумовне досягнення поставленої мети з дотриманням вимог зацікавлених осіб [8, с. 5; 3, с. 13].

Програма – це набір взаємопов'язаних проектів і, можливо, рутинних операцій, що виконуються з метою отримання певної вигоди (досягнення переваг, поліпшення характеристик, зміни бізнес-показників). Таким чином управління програмами орієнтоване на досягнення тактичних переваг і визначає тактичний рівень.

Портфель – це набір проектів, програм та інших робіт, які необов'язково взаємопов'язані або пов'язані безпосередньо, але об'єднуються разом з метою ефективного управління цими роботами для досягнення стратегічних цілей. Тож, управління портфелем спрямоване на досягнення стратегічних цілей організації, отже становить стратегічний рівень.

Ефективне управління на всіх рівнях є основою досягнення відповідних очікуваних результатів. Міжгалузеві дослідження результативності проектів змін показали, що середній рівень досягнення їх цілей складає менш ніж 50% [5, с.36].

У результаті систематизації світової статистики реалізації проектів, ми виділили такі параметри неефективного управління проектами розвитку:

- зміна цілей та змісту проектів: частина проектів, реалізація яких відбулася із суттєвими змінами початково визначених цілей становить 42%; частина проектів, в яких відбулася зміна їхнього змісту – 49%;

- перевищення запланованого бюджету: у 60% реалізованих проектів бюджет відповідав визначеним параметрам; у 30% – бюджет було

перевищено більш ніж на 20%, і у 10% – бюджет було перевищено від 20 до 50%);

- порушення термінів реалізації проектів: 28% – проекти виконано відповідно до визначених термінів; 57% проектів було реалізовано з незначним зміщенням термінів виконання; 15% проектів було реалізовано із суттєвим порушенням термінів виконання [5; 14].

Головні причини низької ефективності проектів змін, на нашу думку, мають переважно внутрішню природу. Їх можна систематизувати за мірою зниження впливу на реалізацію проекту: незадовільні оцінки при плануванні, відсутність спонсора з необхідними повноваженнями, недостатня консалтингова підтримка процесів розвитку, не чітко визначені цілі та завдання, зміна змісту проекту, недостатність ресурсів, відсутність ефективних комунікацій при підготовці та впровадженні проектів, недостатнє залучення зацікавлених сторін, зміна стратегії, зміна навколишнього середовища, неадекватне планування ризиків, відсутність управління змінами [5, с. 36-37].

Вважаємо, що питання мінімізації внутрішніх чинників зриву реалізації проектів можливо вирішити через удосконалення процесу управління проектами, головним чином шляхом використання аутсорингу. Хоча більшість проектів, які реалізуються за участі зовнішньої компанії на умовах аутсорингу, не дають швидкого економічного ефекту, проте їхня успішна імплементація може стати основою для розвитку інвестиційних програм та стратегічних планів компанії [10, с. 208].

Історично, компанії вдавалися до використання аутсорингу як до технології економії витрат (cost-saving technique). Наприклад, фірми переводили виробничі потужності у місця, де вартість робочої сили була менша. В силу розвитку інформаційних технологій та посилення взаємозалежностей світогосподарських систем, причини упровадження аутсорингу зазнали трансформації. Так, сьогодні використання аутсорингу зумовлене не лише можливістю скорочення витрат, а скоріше потребою ефективного управління в умовах глобалізації [14].

Термін “аутсорсинг” (“outsourcing”) походить від англійських слів “outside resource using”, що дослівно перекладається як використання чужих ресурсів. У міжнародній бізнес-практиці цей термін означає:

- передачу певних функцій або видів діяльності, які раніше самостійно виконувалися, третій стороні [2, с. 57];

- стратегія управління, що дає змогу оптимізувати функціонування організації за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі [7].

Аутсорсинг в управлінні проектами – послуга, в межах якої завдання з управління проектами замовника реалізуються зовнішньою компанією, яка, спеціалізуючись саме на професійному управлінні проектами, представляє інтереси замовника [10; 11, с. 314].

Значимо, що аутсорсинг в управлінні проектами передбачає не лише можливість залучення зовнішніх менеджерів проектів – аутсорсинг фахівців (менеджерів проектів для загального управління проектом; персоналу для адміністративного, методичного і технологічного забезпечення проекту). Аутсорсинг в управлінні проектами передбачає надання інших послуг, пов'язаних із управлінськими функціями – аутсорсинг функцій, що передбачає:

- складання й контроль виконання календарного плану проекту;
- моніторинг та контроль виконання проекту;
- загальне адміністрування проекту;
- спеціальні навчання з проектного менеджменту, тренінги для осіб, які долучаються до команди управління проектами [14].

У першому випадку, аутсорсер надає необхідну кількість фахівців з відповідними компетенціями, а замовник самостійно забезпечує їхнє ефективне застосування на завданнях проекту.

У другому випадку, аутсорсер бере на себе відповідальність виконати конкретні функції управління проектами замовника, а він, у свою чергу, забезпечує дотримання залежних від нього умов виконання цих функцій і їхню інтеграцію в інтересах проекту / програми [11, с. 318].

Реалізацію визначених проектом цілей не можна здійснити без вмілого застосування досвіду, інструментів, знань і технік, які дозволяють провести оцінку ефективності ресурсів та інструментів стимулювання максимальної продуктивності цих ресурсів, знайти нові можливості розширення ринку. Більшість підприємств, з одного боку – неспроможні власними силами здійснювати повний комплекс робіт з управління проектами через нестачу трудових ресурсів відповідної кваліфікації, з іншого – не завжди доцільно утримувати спеціальний відділ з управління проектами у штаті підприємства. У наукових працях з питань аутсорсингу роблять наголос на необхідності виконання власними силами тільки тих функцій, які підприємство виконує краще за інших, а решту функцій передавати на аутсорсинг [12; 9].

Використання аутсорсингу в управлінні проектами зумовлено, наприклад, потребою реалізації одного великого й значущого для компанії проекту, управління яким або через малоефективні

методи управління, або через високі видатки на управління та вдосконалення системи управління проектами буде менш ефективним. Іншими передумовами використання аутсорсингу можуть стати стрімке зростання кількості проектів, обслуговування яких буде потребувати розширення персоналу, неуспішна реалізація або провал попередніх проектів, стратегічна важливість проектів [10; 11, с. 315].

Ще на початкових стадіях розробки проекту керівництво організації має вирішити питання складу команди, яка буде здійснювати управління проектом. Це можна здійснити шляхом аналізу за принципом «створити або купити» (make-or-buy analysis) – техніка менеджменту, за якою визначають чи здатна компанія власними силами (якщо необхідно за умови внутрішнього удосконалення команди) реалізувати поставлені цілі краще, ніж залучені зовнішні фахівці [15].

Прийняття рішення про використання аутсорсингу має відбуватися на основі об'єктивної оцінки власних можливостей, переваг та недоліків залучення зовнішніх фахівців. Компанія має чітко усвідомлювати результат, яких очікує отримати від аутсорсингу, тобто визначити потенційні переваги, витрати на оплату проектних менеджерів, залучених ззовні [14].

У сучасній літературі представлено й інші підходи щодо оцінки доцільності використання аутсорсингу на підприємстві. Зокрема, методика оцінки ефективності аутсорсингу шляхом розрахунку коефіцієнтів; методика оцінки ефективності аутсорсингу шляхом визначення критеріїв та показників оцінки; методика оцінки ефективності аутсорсингу через зміну доходів та витрат [6].

Окрім цього, пропонують використовувати узагальнений коефіцієнт ефективності використання аутсорсингу для бізнес-функцій на підприємстві. Його визначають на основі розрахунку планового показника витрат на виконання бізнес-функцій на підприємстві та розрахунок фактичного показника витрат на виконання бізнес-функцій зовнішнім суб'єктом; розрахунку економії виконання певних бізнес-функцій зовнішнім суб'єктом. Якщо коефіцієнт буде нижче 0 – недоцільно використовувати аутсорсинг; буде дорівнювати 0 – доцільність використання аутсорсингу буде залежати від якісних показників; більше 0 – доцільно використовувати аутсорсинг [6].

Щодо характеристики економічної складової аналізу доцільності використання аутсорсингу пропонуємо порівняти структуру витрат на оплату праці внутрішнього менеджера проектів та аутсорсера. Так, у першому випадку до переліку

витрат відносять: заробітну плату (у т.ч. податки, оплата відпусток і лікарняних), обладнання (комп'ютер, технічне обслуговування, ліцензоване програмне забезпечення), підвищення кваліфікації, купівля спеціальної літератури, забезпечення інформаційної підтримки роботи, бонуси та винагороди. У випадку залучення аутсорсера, витрати на оплату праці чітко визначені у ціні контракту, крім цього передбачена умова розрахунку за фактично витрачений час (замовник сплачує лише фактичні трудовитрати співробітників зовнішнього проектного офісу на надання послуг). Вважають, що якщо проект з тих чи інших причин було відмінено, є можливість скорочення годин роботи, а отже скорочення витрат на оплату праці аутсорсера. Натомість, такий варіант складно реалізувати у випадку з внутрішнім працівником.

Утім, якщо існує потреба в роботі проектного менеджера повний робочий день, тоді витрати на оплату праці аутсорсера будуть значно вищі. У такому випадку, економічну доцільність буде мати рішення про призначення внутрішнього проектного адміністратора і одночасно проектного менеджера ззовні на неповний робочий день. Тоді, за умов тісної співпраці аутсорсера і працівника фірми можна реалізувати найефективніший варіант оптимізації витрат на оплату праці проектних менеджерів [15]. Співробітники зовнішнього проектного офісу можуть консультувати, передавати свої знання та досвід керівникам проекту та іншим працівникам замовника [10]. У разі прийняття аутсорсера на тимчасовій основі, компанія має чітко визначити специфіку його функцій, а також детермінувати можливості подальшої передачі цих функцій внутрішнім працівникам після закінчення співпраці з аутсорсером.

Комплексну оцінку альтернатив можна здійснити на основі алгоритму визначення доцільності аутсорсингу в управлінні проектами за такими параметрами:

- *стратегічний*: значення успішного виконання проекту для реалізації довгострокових цілей та стратегічного бачення компанією свого місця на ринку. Наприклад, доцільно використати аутсорсинг, якщо управління певним проектом є пріоритетним для забезпечення подальшої успішної діяльності фірми;

- *операційний*: компаративний аналіз компетенцій та методологічного забезпечення внутрішніх фахівців та аутсорсингової команди. Наприклад, якщо внутрішні компетенції в управлінні є менш ефективними, то підвищується ймовірність можливої зміни цілей та змісту проектів, перевищення запланованого бюджету,

порушення термінів реалізації проектів у процесі реалізації проекту. Водночас, якщо у компанії використовують власну унікальну методологію, з точки зору захисту прав інтелектуальної власності, може бути прийняте рішення про відмову від залучення зовнішніх партнерів;

- *фінансовий*: порівняння економічної доцільності оплати роботи команди внутрішніх і зовнішніх проектних менеджерів. Якщо було прийнято рішення про використання аутсорсингу, особливої актуальності набуває вибір зовнішньої команди, виходячи з якісних характеристик та економічної вигоди.

Для розширення комплексної характеристики особливостей використання аутсорсингу в управлінні проектами необхідно наголосити на ряді переваг та недоліків.

Серед переваг аутсорсингу управління проектами у науковій літературі виділяють:

- ефективніше використання власних ресурсів;
- зниження недозавантаження співробітників та устаткування;
- підвищення якості управління,
- дотримання бюджету і термінів під час виконання робіт, зниження затрат;
- підвищення рівня конкурентоспроможності організації;
- уникнення ризику, пов'язаного із недостатнім професіоналізмом або помилками фахівців;
- забезпечення можливості зосередження зусиль підприємства на основних видах діяльності [9; 10].

Аналізуючи недоліки співпраці на умовах аутсорсингу, в управлінні проектами систематизовано ключові чинники формування ризиків, що виникають у процесі співпраці за такими групами:

- політико-правові: ризики зумовлені зміною політичної ситуації в країнах замовника чи виконавця (у разі використання міжнародного аутсорсингу), рівня якості нормативно-правового регулювання в рамках аутсорсингової діяльності;
- економічні: ризики, які залежать від розвитку ринку аутсорсингу, якості вибору аутсорсера, рівня обґрунтованості укладання аутсорсингової угоди, якості контролю за виконанням аутсорсингових операцій;
- соціальні: ризики пов'язані із виникненням чи підвищенням рівня соціальної напруги в колективі внаслідок зміни функцій працівників чи скорочення їхнього штату;
- інформаційно-технологічні (ризики неналежного використання технологій чи інформаційних ресурсів як замовником, так і виконавцем аутсорсингових операцій; ризики зумовлені низьким рівнем

поінформованості підприємства про можливі негативні наслідки аутсорсингової діяльності);

- структурні (ризик пов'язані зі зміною організаційної структури підприємства-замовника внаслідок передачі бізнес-процесів на виконання аутсорсеріві).

Потенційний ризик від використання аутсорсингу може бути пов'язаний з відсутністю досвіду роботи з аутсорсингом у замовника з одного боку, і «задекларованим» досвідом роботи надавача відповідних послуг. Для мінімізації впливу такого ризику доцільно забезпечити «точкові» випробування, проаналізувати відповідні рекомендації, упровадити пробні етапи співпраці.

З огляду на відсутність єдиних стандартів і методології оцінювання результату та якості виконаної роботи та з метою уникнення труднощів у цьому контексті доцільно чітко детермінувати вимоги до результативності, встановити стандарти оцінки якості та прописати їх у положеннях договору про надання аутсорсингових послуг.

Серед ризиків, які можуть становити загрозу ефективному виконанню аутсорсингу управління проектами виділяють, також, такі:

- зниження продуктивності праці власного персоналу через втрату мотивації або негативне оцінювання змін;

- розірвання контракту з аутсорсером через його банкрутство, що передбачатиме повернення делегованих функцій до підприємства-замовника;

- податкові ризики, що пов'язані з підвищеною зацікавленістю договорами у сфері послуг, а також складністю підтвердження економічної вигоди від упровадження аутсорсингових послуг в управлінні проектами [1].

Науковці попереджають про ризик зростання кількості управлінських ланок й ослаблення контролю за виконанням переданих на аутсорсинг функцій, що є наслідком недостатнього розуміння керівництвом підприємства сутності аутсорсингу управління проектами. Але при грамотному застосуванні аутсорсингу такого ризику можна уникнути [9].

За умови аутсорсингу можна простежити слабшу комунікацію між проектним менеджером та фірмою, а отже і меншу обізнаність зовнішнього працівника в організаційній культурі та процесах компанії. Тому, аутсорсеру потрібен додатковий час і зусилля для інтеграції у колектив та виробничу сферу.

З іншого боку, існує більша ймовірність вищого рівня об'єктивності, незалежності в оцінці ситуації, можливих перспектив розвитку і управління проектом за умови залучення

зовнішнього фахівця. Також, це може сприяти прийняттю нестандартних рішень, які принесуть більшу цінність компанії. Аутсорсер може одночасно працювати над декількома проектами для різних організацій, що дозволяє йому якісніше проводити комплексну оцінку та прогнозування ситуації. Тому, для компанії стане корисним досвід аутсорсера у виборі найбільш ефективних управлінських рішень, інноваційних актуальних підходів до аналізу в умовах невизначеності та мінливості розвитку ринку.

Важливо наголосити, що компанії, які пропонують послуги аутсорсингу в управлінні проектами зацікавлені у якісному виконанні своїх зобов'язань та налагодженні довгострокової співпраці з подальшим розширенням діяльності і на управління програмами та портфелями проектів. Додаткові гарантії належного виконання взятих на себе зобов'язань можна прописати у контрактних документах, де передбачити можливість доопрацювання за окремими етапами робіт у разі їх неналежного виконання або виникнення потреби у внесенні змін [9].

Залежно від організації, специфіки її команди та діяльності вплив кожного параметра на ефективне управління проектом відрізняється. Тому прийняття рішення про використання аутсорингу дуже складне завдання для більшості компаній.

## Висновки

Таким чином, аутсорсинг управління проектами слід розглядати як своєрідний локомотив ефективної моделі розвитку. Оптимізація діяльності компанії шляхом залучення аутсорсингу дозволить мінімізувати потенційні загрози, посилити бізнес позиціонування та удосконалити механізми прийняття рішень.

Опрацювання теоретичних засад та практичних аспектів специфіки використання аутсорсингу дозволяє зробити висновок про наявність особливих форм його прояву, переваг та ризиків, що впливають на ефективність управління проектами. На основі представленого алгоритму визначення доцільності аутсорсингу в управлінні проектами та з урахуванням потенційних загроз від упровадження аутсорсенгу у роботі сформоване комплексне бачення особливостей відкриття специфічної сфери управління проектами для зовнішніх фахівців.

Перспективним напрямом є подальше вивчення обраної проблеми розширення та удосконалення науково-методичних підходів комплексного аналізу впливу аутсорсингу на ефективність управління проектами.

## Список літератури

1. Аутсорсинг управления знаниями [Электронный ресурс]. – <http://www.znannya.org/?view=technologies-km-4>.
2. Бабій М. А. Аутсорсинг як нова концепція ведення бізнесу [Текст] / М. А. Бабій // Зовнішня торгівля: права та економіка. – 2007. – № 6. – С. 53–57.
3. Батенко Л. П. Управління проектами: навч. посібник [Текст] / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К. : КНЕУ, 2003. – 231 с.
4. Березін В. Современные тенденции применения проектного менеджмента в управлении организациями [Электронный ресурс]. – [http://www.botexpert.com.ua/ProfConsult/ProfConsult\\_766.html](http://www.botexpert.com.ua/ProfConsult/ProfConsult_766.html).
5. Верба В. А. Передумови успішної реалізації проектів розвитку [Текст] / В. А. Верба // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – №3(19). – С. 34–39.
6. Горячко А. М. Аналіз ефективності передачі функцій підприємства на аутсорсинг [Электронный ресурс]. – <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1017>.
7. Ермошина Е. Л. Аутсорсинг [Электронный ресурс]. – Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. – <http://www.avbn.ru>. 5.
8. Козик В. В. Практикум з управління проектами : навч. посібник [Текст] / В. В. Козик, І. Є. Тимчишин. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 180 с.
9. Логвінова О. П. Теоретичні аспекти аутсорсингу управління проектами / О. П. Логвінова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – Вип. 2(2). – 2013. – С. 23–30.
10. Матвій І. Є. Проблеми та перспективи аутсорсингу управління проектами / І. Є. Матвій // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». – 2011. – № 698. – С. 207–211.
11. Ноздріна Л. В. Управління проектами: підручник [Текст] / Л. В. Ноздріна, В. І. Яцук, О. І. Полотай. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
12. Парабелдум А. Аутсорсинг и управление проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.infobusiness2.ru>.
13. Партин Г. О. Ризики аутсорсингу та їх оцінювання / Г. О. Партин, О. В. Дідух // Technology audit and production reserves. – 2013. – № 3/2 (11). – С. 45–48.
14. McGew M. Outsourced Project Management [Electronic source]. – <http://smallbusiness.chron.com/outsourced-project-management-32177.html>.
15. Outsourcing Project Management [Electronic source]. – <http://www.project-management-mentor.com/outsourcing-project-management-strategic-factors.html>.

Стаття надійшла до редакції 29.04.2015

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф. В.І. Павлов, Національний університет водного господарства та природокористування, Рівне.

**Деделюк Катерина Юрьевна**

Кандидат економічних наук, старший преподаватель, ORCID: 0000-0002-2463-0141

Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинки, Луцк

#### ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

**Аннотация.** Определена специфика внедрения аутсорсинга в процесс управления проектами на основе аргументации значения проектов и эффективного управления ними для развития и реализации стратегических целей предприятия. Представлен анализ функциональной иерархии управления проектами, программами и портфелем проектов, а также определены причины и параметры неэффективного управления проектами (изменение целей и содержания проектов, превышение запланированного бюджета, нарушение сроков реализации проектов). Основываясь на теоретических трактовках категории «аутсорсинг», представлен анализ различных форм проявления, преимуществ и недостатков использования аутсорсинга в управлении проектами. Представлен и обоснован алгоритм определения целесообразности аутсорсинга в управлении проектами по следующим параметрам – стратегический, операционный, финансовый. Аргументировано, что принятие решения об использовании аутсорсинга должно происходить на основе комплексной объективной оценки собственных возможностей и выявления соотношения между преимуществами и рисками привлечения внешних специалистов к процессу управления проектами.

**Ключевые слова:** аутсорсинг; проект; управление проектами; целесообразность; эффективное управление проектами

**Dedelyuk Kateryna**

PhD in Economics, Senior Lecturer, ORCID: 0000-0002-2463-0141

Lesya Ukrainka East European National University, Lutsk

**FEATURES OF OUTSOURCING USE IN PROJECT MANAGEMENT**

**Abstract.** The paper defines the specific features of outsourcing use in the project management process. The research was based on the idea of high importance of projects effective management for the development and implementation of strategic business objectives. In order to achieve this goal it was necessary to solve the range of the following tasks: to set parameters and reasons of inefficient project management development, to explore the nature of outsourcing and its forms that may be implemented in the project management, to identify the algorithm parameters to determine the feasibility of outsourcing project management submission, to describe the advantages and disadvantages of outsourcing use in project management. The article focuses on the functional hierarchy of project, program and portfolio management. There were identified the causes and ineffective project management options, like change the objectives and content of projects exceeded the planned budget, projects timing violations. Based on the theoretical interpretation of the category "outsourcing" the main forms of it were the analysed, the advantages and disadvantages of outsourcing use in project management were described. The special algorithm to determine the feasibility of outsourcing use in project management was identified and justified in the article. This algorithm is based on the following parameters – strategic, operational and financial one. It was also improved that the decision to use the outsourcing should be based on a comprehensive objective evaluation of the internal capabilities and identifying the correlation between the benefits and risks of external experts involvement in the projects management process.

**Keywords:** outsourcing, project, project management, feasibility, effective project management

**References**

1. Knowledge Management Outsourcing [Electronic source]. –<http://www.znannya.org/?view=technologies-km-4>.
  2. Babi, M.A. (2007). Outsourcing as a new concept of business. *Foreign Trade: Law and Economics*, 6, 53–57.
  3. Batenko, L.P., Zahorodnih, O.A., & Lishchynska V.V. (2003). *Project Management*. Kyiv, Ukraine: KNEU, 231.
  4. Berezin, B. Modern trends in the project management application in case of organizations management [Electronic source]. –[http://www.botexpert.com.ua/ProfConsult/ProfConsult\\_766.html](http://www.botexpert.com.ua/ProfConsult/ProfConsult_766.html).
  5. Verba, V.A. (2009). Prerequisite for successful implementation of development projects. *Bulletin of Krivyi Rig Economic Institute KNEU*, 3(19), 34–39.
  6. Goryachko, A. Analysis of the effectiveness of companies' functions transfer on outsourcing [Electronic source]. –<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1017>.
  7. Yarmoshina, E.L. Outsourcing [Electronic source]. – Actual issues of accounting and taxation.. – <http://www.avbn.ru.5>
  8. Kozyk, V.V. & Tymchyshyn, I.E. (2012). *Workshop on Project Management*. Lviv, Ukraine: Lviv Polytechnic Publisher, 180.
  9. Logvinova, O.P. (2013). Theoretical aspects of outsourcing project // *Economic strategy and prospects of trade and services development*, 2(2), 23–30.
  10. Matvii, I.E. (2011). Problems and prospects of outsourcing project management. *Bulletin of National universitu "Lviv. Polytechnic"*, 698, 207–211.
  11. Nozdrina, L.V., Yashchuk, V.I. & Polotai, O.I. (2010). *Project Management*. Kyiv, Ukraine: Center of educational literature, 432.
  12. Parabelum, A. Outsourcing and Project Management [Electronic source]. –<http://www.infobusiness2.ru>.
  13. Partin, G.O., Diduch, O.V. (2013). Outsourcing risks and their evaluation. *Technology audit and production reserves*, 3/2 (11), 45–48.
  14. McGew, M. Outsourced Project Management [Electronic source]. –<http://smallbusiness.chron.com/outsourced-project-management-32177.html>.
- Outsourcing Project Management [Electronic source]. – <http://www.project-management-mentor.com/outsourcing-project-management-strategic-factors.html>.

**Посилання на публікацію**

- APA Dedelyuk, Kateryna. (2015). Features of outsourcing use in project management. *Management of Development of Complex Systems*, 23, (1), 44 – 50.
- ГОСТ Деделюк К.Ю. Особливості використання аутсорсингу в управлінні проектами / К.Ю. Деделюк // *Управління розвитком складних систем*. – 2015. - № 23 (1). – С. 44 – 50.