

The benefits that are obtained are well recognised and varied. 95% of respondents saw direct benefits to the organisation, and 96% saw benefits to the individual. A broad range of specific benefits were identified including improvements in communication and interpersonal skills, leadership and management, conflict resolution, personal confidence, attitudes and motivation, management performance as well as preparation for a new role or promotion.

The coaching that is then delivered should be broad in its scope – going beyond the immediate workplace. The research indicates that this is where organisations enjoy the greatest return on investment. At its best, coaching addresses personal skills and development, as well as business and work skills [3]. It focuses on the doing and being elements of management and leadership – not just the knowing. It is about self-awareness and personal confidence, about building leadership ability, and not just job knowledge. Not simply challenging people, but encouraging people to challenge themselves. Which's why coaching shouldn't be seen as a remedial tool to correct underperformance. Good coaching is about achieving a high performance culture, not managing a low-performance one.

#### List of References

1. Creating a coaching culture // The Institute of Leadership & Management. URL: <https://www.institutelm.com/resourceLibrary/creating-a-coaching-culture-2011.html> (Accessed 22.03.2019).
2. Peterson D. B. Executive coaching: A critical review and recommendations for advancing the practice. *APA handbook of industrial and organizational psychology*. 2011. Vol. 2. Pp. 527–566. DOI: <https://doi.org/10.1037/12170-018>.
3. Overton A. R., Lowry A. C. Conflict management: difficult conversations with difficult people. *Clinics in colon and rectal surgery*. 2013. Vol. 26 (04). Pp. 259–264. DOI: <https://doi.org/10.1055/s-0033-1356728>.

УДК 351:338.432

**Зима Ю. О., аспірант**

**Науковий керівник: Гончаренко О. В., д.е.н., професор, академік Академії економічних наук**

**Дніпровський державний аграрно-економічний університет,  
м. Дніпро, Україна**

## ОНТОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГУ

Одним з найважливіших питань для суб'єктів господарювання постає організація високоефективного виробництва за умов зростаючої конкуренції. Серед ключових інструментів, що дозволяє вирішити проблему організації виробництва та забезпечити системний підхід до управління є аутсорсинг.

Історія виникнення аутсорсингу не може бути схематично представлена у вигляді лінійного тренду. Однак, в історії розвитку економічних стосунків різних держав та в історії розвитку відомих світових компаній чітко простежуються елементи та випадки виникнення потреб в організації бізнес-

процесів, що сприяли виникненню аутсорсингу. На початку XX століття в США та Великобританії, де законодавство засноване на прецедентному праві, в суспільстві виникла потреба в вузькоспеціалізованих фахівцях з високою кваліфікацією та досвідом роботи. У відповідь на таку потребу на ринку з'явився ряд юридичних компаній, які взяли на себе виконання необхідних функцій та несуть відповідальність за результати своєї діяльності. З часом ці компанії розширили та доповнили спектр своїх послуг бізнес-консультуванням, послугами з управління, інформаційних технологій, оподаткування, аудиту, бухгалтерського обліку та звітності, ревізійної діяльності та юридичного супроводження. На початку XX століття сумарний оборот таких компаній в економічно розвинених країнах, за оцінками спеціалістів, сягнув 50 млрд. дол. на рік. Найбільш відомі аутсорсингові компанії - це аудиторсько-консалтингові фірми «Великої п'ятірки» KPMG, Deloitte & Touch, Andersen Worldwide, Pricewaterhouse Coopers, Ernst & Young [1, с. 8]. Досвід появи та розвитку цих компаній прийнято вважати *першим досвідом розвитку аутсорсингу в світі*.

Окремої уваги в питанні вивчення передумов виникнення аутсорсингу потрібно приділити питанню розвитку менеджменту японських корпорацій на прикладі компанії Toyota. Так у 80-х рр. XX ст. увагу менеджерів економічно розвинених країн світу привернули результати діяльності автомобільних компаній Японії. Ще на початку 50-х рр. лідери японських корпорацій усвідомили, що марка «зроблено в Японії» означає для покупців усього світу низьку якість [7]. В Японії започаткували національну програму підвищення якості національної продукції. Так японці запросили доктора Едварда Демінга (W. Edwards Deming) прочитати серію лекцій з проблем підвищення якості групі з 340 японських дослідників, інженерів і керівників заводів. Крім того, вище керівництво 50 провідних виробничих фірм Японії було запрошене на спеціальну сесію. На цій сесії Демінг заявив, що буде потрібно не менше двох років, щоб ідеї якості, точності, уніфікації були сприйняті японцями, та ще п'ять років необхідно для того, щоб ці ідеї повсюдно втілювалися в життя. Додатково значно більший час потрібно для того, щоб зруйнувати сформовану до війни негативну репутацію японських товарів. Але у відносно короткий період японці здійснили одну з найбільш дивовижних у світовій історії змін в сприйнятті товарів своєї країни.

Принципи менеджменту японських компаній значно вплинули на становлення основних положень і практичних аспектів аутсорсингу. Особливу роль тут відіграють специфічні підходи, що лежать в основі системи взаємовідносин з постачальниками. Без ідеї «безперервного потоку створення цінності», єдиної ідеї, яка має значення для кінцевого споживача, аутсорсинг не вийшов би за рамки традиційного поділу праці та кооперації, як на рівні робочих місць, так і на рівні цілих компаній. Система менеджменту Toyota продемонструвала всьому світу, що в умовах обмежених ресурсів існують і повинні бути використані можливості забезпечення індивідуальних потреб замовника при збереженні високих темпів зростання виробництва і повне задоволення вимог якості. Ці можливості були забезпечені реалізацією принципів виробничої системи Toyota (TPS).

Відтак аутсорсинг об'єднує переваги спеціалізації і поділу праці у виробництві, переваги поділу відповідальності і повноважень в управлінні, необхідні для ефективної організації виробничої системи в умовах конкуренції. Тому поступово методологію виробничого аутсорсингу, як нову ефективну систему організації бізнес-процесів, стали активно використовувати промислові компанії світу.

Починаючи з середини XX століття поняття аутсорсингу стрімко увійшло в практику світового бізнесу і отримало дійсно широке значення. В основу аутсорсингу покладено поділ праці при виробництві продукції. Його елементи постійно еволюціонують, супроводжуючись появою нових форм організації ринку і моделей господарювання. Аутсорсинг може виникнути у всіх формах, видах і підвидах поділу праці: від технічного на підприємстві, коли виробничі процеси передаються аутсорсинговим компаніям, до міжнародного, – коли аутсорсингові компанії діють на міжнародних ринках. Сучасні технології, особливо інформаційні, допускають небачені раніше варіанти поділу праці. Аутсорсинг виступає і як інструмент, що поглиблює поділ праці і одночасно як інструмент кооперації праці.

#### Список літератури

1. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2009. 320 с.
2. Лайкер Дж. К. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / пер. с англ. Т. Гутман. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 402 с.

#### УДК 35.08

*Зось-Кіор М. В., д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту  
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава, Україна*

### КОРПОРАТИВНИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: ПИТАННЯ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

Виховання лідерів майбутнього вимагає часу, тому до процесу побудови взаємин між поколіннями потрібно приступати відразу після визначення претендентів. Відсоток молодих співробітників в оптимально підібраній керівній команді досягає приблизно 50 %. Ще відсотків 20 мають займати співробітники, які прийшли у фірму ззовні: вони забезпечують «команді мрії» нове мислення, досвід і унікальні точки зору.

При цьому слід зазначити, що більшість людей, які нещодавно змінили роботу, не шукали її самі: їм її просто запропонували. Підприємства прагнуть заповнити воронку рекрутингу максимальним числом кандидатів – особливо «пасивних», що не шукають нове місце. Нерідко вони навіть публікують оголошення про неіснуючі вакансії, намагаючись знайти людей, які можуть стати в нагоді в майбутньому (наприклад, якщо обставини зміняться).