

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА
ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

**ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ ЯК УМОВИ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
освітньої програми: Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
освітньої програми: економіка та
управління підприємством

ШІ Юньфей

Керівник: д. е. н проф. Меркулов М.М.

Рецензент: д. е. н. проф. Захарченко В.І.

Ізмаїл - 2025

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємствами за туристичною діяльністю
(назва спеціальності кафедри)
протокол № 17 від «04» серпня 2025 р.

Завідувач кафедри

Метіль Т.К.
(підпис)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«24» серпня 2025 р.

Оцінка 80 добре
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Коваль В.В.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1. 1. Поняття та сутність терміну «аутсорсинг», його види та цілі...	7
1. 2. Основні принципи використання аутсорсингу.....	14
1. 3. Інструменти оцінки аутсорсингу в управлінні підприємством..	21
Висновки до розділу I.....	27
РОЗДІЛ II ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ НА ТОВ «НОВА ОСЕЛЯ».....	31
2. 1. Характеристика та структура управління ТОВ «Нова оселя».....	31
2. 2. Аналіз господарсько - фінансової діяльності ТОВ «Нова оселя».....	38
Висновки до розділу II.....	51
РОЗДІЛ III ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ ЯК УМОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ОСЕЛЯ».....	55
3. 1. Проєкт прийняття рішення про впровадження аутсорсингу....	55
3. 2 Оцінка соціально-економічної ефективності заходів щодо впровадження аутсорсингу на ТОВ «Нова оселя».....	62
Висновки до розділу III.....	71
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обґрунтована тим, що ускладнення структури та інфраструктури соціально-економічних відносин, необхідність постійної інноваційної модернізації суб'єктів господарювання, зростаюча конкуренція на локальних та світових ринках зумовлюють необхідність запровадження у практику господарської діяльності прогресивних форм організації виробництва та управління, одним із яких є аутсорсинг. В умовах проблем, що породжуються впливом світової фінансової кризи на вітчизняну економіку, зростає соціально-економічне значення різних форм співробітництва та взаємодії суб'єктів господарювання, у тому числі які знаходяться у різних регіонах, що мають різні форми власності на засоби виробництва, які належать до різних видів економічної діяльності. Аутсорсинг у найбільш загальному вигляді якраз і є взаємовигідною добровільною співпрацею суб'єктів господарювання, що дозволяє останнім посилити власні конкурентні переваги та отримати додатковий фінансово-економічний ефект за рахунок активізації пов'язаних у комплексній кооперації механізмів синергетики. Аутсорсинг, який має довгострокові та стійкі форми, об'єктивним чином знижує різні ризики господарської діяльності, такі як, зокрема, ризики непостачання, недопостачання чи несвоєчасного постачання матеріалів, сировини та комплектуючих, мінімізує ймовірність несплати відвантаженої продукції тощо. Зрештою, лише в рамках довгострокового взаємовигідного співробітництва найчастіше є можливість реалізації масштабних інвестиційних та інноваційних проектів розвитку. Зазначені причини зумовлюють актуальність та соціально-економічне значення аутсорсингу в умовах кризи.

Метою дослідження є уточнення концептуальних основ аутсорсингу та вироблення науково-практичних рекомендацій щодо його застосування як

управлінського інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для вирішення поставленої мети знадобилося вирішення наступних конкретних завдань, що зумовили структуру роботи:

- уточнити сутність аутсорсингу;
- виділити основні чинники розвитку аутсорсингу;
- розкрити особливості вітчизняного досвіду реалізації аутсорсингу;
- визначити специфічні ризики застосування аутсорсингу;
- дати оцінку господарсько- фінансової діяльності підприємства;
- запропонувати метод комплексної оцінки ефективності аутсорсингу;
- здійснити оцінку ефективності прийняття рішення щодо переходу на аутсорсинг

Об'єктом дослідження є аутсорсинг як чинник ефективного розвитку підприємства ТОВ «Нова оселя»

Предметом дослідження є організаційно-економічні та управлінські відносини, що виникають у процесі впровадження аутсорсингу як фактора ефективного розвитку підприємства.

Теоретичну та методологічну основу дослідження складають наукові положення, що містяться у працях вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері аутсорсингу, фахівців у галузі економічної теорії, поділу праці, сучасного корпоративізму, управління економікою, стратегічного управління, менеджменту, що належать до обраної теми дослідження.

Концепція аутсорсингу в основному сформульована в роботах західних учених. Одне з найпоширеніших визначень аутсорсингу, і навіть його основні тези дав Дж. Хейвуд. Серед відомих робіт за кордоном з дослідження аутсорсингу виділяються праці І. Ансоффа, Т. Пітерса, Р. Аалдреса, Д. Траута, С. Клементса, М. Доннеллана. Переваги та недоліки переходу на аутсорсинг викладені Е. Йорданом та Д. Дойлом.

Серед визнаних вітчизняних учених, які займалися цією темою, можна відзначити М. А. Бабія, А. І. Гриневську, І. І. Заводовську, О. М. Зозульова, К. О. Єрмошину, М. О. Єфименка, Т. В. Красовську, Л. О. Лігоненка.

Методи дослідження. Інструментальну базу дослідження складають методи контент аналізу, причинно-наслідковий аналіз, SWOT аналіз, моделювання бізнес-процесів, експертні методи та інші

Інформаційну базу дослідження складають праці зарубіжних та вітчизняних учених з проблем управління, організаційного розвитку, формування та використання аутсорсингу у промисловості; матеріали наукових конференцій; тематичні публікації у періодичній пресі; електронні ресурси, законодавчі та нормативні акти України, періодичні наукові видання, монографії вітчизняних та зарубіжних учених, а також документи первинної звітності підприємства

Практична значущість дослідження визначається можливістю якісної зміни діяльності підприємства з використанням інструментарію аутсорсингу для підвищення конкурентоспроможності послуг та бізнес процесів в організації.

Структура кваліфікаційної роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 79 сторінок, у тому числі 73 сторінок основного тексту. Робота містить 15 таблиць, 15 рисунків та 2 додатка.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність терміну «аутсорсинг», його види та цілі

Сьогодні, для підвищення ефективності реалізації виробничої діяльності та зростання рівня конкурентоспроможності підприємства, важливим етапом є безперервний пошук та подальше використання у своїй діяльності раніше невідомих форм управління бізнесом. Більшість українських компаній ввела у свої програми різні шляхи оптимізації витрат, адаптації товарів та послуг до вимог ринку, що змінюється. Аутсорсинг якраз і є одним із таких способів управління та скорочення витрат, який покликаний гарантувати підприємству додаткові конкурентні переваги [3, с.54].

Аутсорсинг (outsourcing) з англійської дослівно - це залучення сторонніх ресурсів задоволення потреб [26].

Застосовуючи цей термін у діловій практиці, мається на увазі розміщення довгострокових замовлень на придбання від інших організацій необхідних послуг, або при перекладі конкретних виробничих функцій на сторонню організацію. Найчастіше це міцні і довгострокові ділові відносини замовника і виконавця з урахуванням контрактних відносин. У цьому випадку виконавець адаптує свої виробничо-технологічні ресурси або науково-технічні та інтелектуальні можливості виключно на користь замовника за оплату, що розраховується вартістю послуг [27].

Основна концепція аутсорсингу будується на трьох базових принципах:

- кожному необхідно займатися своєю роботою та концентруватися виключно на ній;

- супутні завдання і вирішення питань доручається тому, хто може впоратися з цим кращим;
- дана розстановка діяльності зберігає ресурси замовника та приносить прибуток виконавцю [14 с. 25].

У сьогоднішньому світі ділових відносин аутсорсинг дозволяє практично кожній організації отримувати всі необхідні послуги на найвищому професійному рівні на гнучких контрактних умовах, зберігаючи темпи динаміки, маючи низькі фіксовані витрати, та знаходячи додаткову можливість для зростання компанії. На сьогоднішній день більшість зарубіжних компаній користуються цим підходом для здійснення хоча б одного бізнес-процесу, і це безумовно говорить про зростаючу значущість аутсорсингу.

Основними рисами аутсорсингу, що відрізняють його від інших видів співробітництва є:

- гостра залежність виконавця від потреб замовника та зворотного процесу, що ґрунтується на кваліфікації аутсорсера; він найкращий виконавець необхідних клієнту функцій на ринку. На ринку представлені форми співробітництва, що передбачають різні види вигідної взаємодії;
- взаємовідносини безпосередньо зумовлені рамками виконуваного бізнес-процесу, що дозволяє говорити про зниження ризику втрат конфіденційності комерційної інформації, характерної для інших форм співробітництва;
- головним аспектом міцності двостороннього партнерства стає удосконалення лише одного бізнес-процесу, тоді як розвиток безлічі відносин співробітництва ґрунтується на обміні досвідом та покращенні всіх належних напрямів розвитку підприємницьких структур [21, с. 216].

Умовно аутсорсинг поділяють на 2 типи – виробничий та оптимізація бізнес-процесів. Виробничий передбачає передачу певних процесів виробництва або всього циклу зовнішнім організаціям. Можливий і продаж якихось підрозділів, з наступним взаємодією, але у рамках програми

аутсорсингу [36, с.53]. Аутсорсинг бізнес-процесів ґрунтується на передачі зовнішнім компаніям конкретних бізнес-процесів, які не є основними для організації. Функції управління персоналом, бухгалтерського обліку, маркетингу, реклами, логістики зазвичай на аутсорсинг найчастіше віддають саме ці функції.

У використанні аутсорсингу організації розробляють власні форми, але вони класифікуються так:

За видами переданих функцій [30, с.55]:

- ресурсний - ведення бізнесу в основному на залучених фінансових коштах, а також використання кадрових ресурсів та обладнання. Мимоволі виникає питання: чим тоді ресурсний аутсорсинг відрізняється від оренди, кредиту, лізингу персоналу? Вважається, що про аутсорсинг правомірно говорити у тому випадку, коли робота на кредитах та орендованих потужностях обумовлена не обмеженістю можливостей компанії, а цілеспрямованою стратегією ведення бізнесу;

- операційний - передача на субпідряд окремих операцій, пов'язаних з розробкою, виробництвом, зберіганням, транспортуванням та реалізацією продукції. Так, наприклад, компанія може доручити розробку товару спеціалізованому бюро, передати замовлення виробництва розробленого товару незалежному виробнику, помістити готову продукцію на складах фірми, яка спеціалізується на логістиці, і віддати товар реалізацію торговому агенту. Цей вид аутсорсингу стрімко розвивається у всьому світі;

- функціональний - передача зовнішнім виконавцям окремих функцій. Наприклад, бухгалтерський облік, фінансово-господарське планування або окремі його елементи, маркетинг, охорона, реклама та ін.

Залежно від особливостей аутсорсингових відносин [36, с. 55]:

- повний (максимальний) - організація віддає на виконання не часткові функції будь-якого відділу, а конкретний виробничий або сервісний процес;

- частковий (вибірковий) - організація передає лише певний сегмент своїх завдань, так наприклад, програмування WEB-сайту, а розробку повної

стратегії, і подальше впровадження в практику залишають як і раніше внутрішнім завданням;

- удосконалений - найчастіше, застосовується вже широковідомими фірмами, які віддають виконавцям конкретні функції, зберігаючи за собою роль керівника;

- проміжний - підприємство віддає контроль своїми другорядними функціями третій стороні, думаючи, що власні фахівці готові розробити ключові інноваційні процеси, тим самим показуючи досить високий рівень довіри до можливостей своїх працівників;

- трансформаційний – підприємство запрошує виробника послуг, якому доручається реорганізувати роботу підрозділу, розробити свіжі системи та міцну базу знань та навичок, а після закінчення проекту керівник знову бере на себе абсолютний контроль та вступає у свої прямі обов'язки;

- спільний – використовується для диверсифікації ризиків у серйозних проектах, тобто застосовується під час підписання субдоговорів, що допускають фігурування кількох постачальників послуг;

- аутсорсинг спільного підприємства - утворення нової організації для застосування подальших ділових перспектив, працівники та активи замовника передаються спільній організації, замовник та виконавець ділять дохід, отриманий новим підприємством .

Залежно від вигід, одержуваних при розподілі праці:

- спеціалізований - перенесення виробництва в іншу географічну точку пов'язане з унікальною спеціалізацією цієї країни (регіону);

- географічний - перенесення виробництва у найбільш вигідний для компанії регіон світу. Найбільші корпорації світу (Nike, Ikea) переносять виробництва у регіони Південно-Східної Азії, це пов'язані з їх дешевою робочою силою, пільговим оподаткуванням [26].

На сьогоднішній день виробничий аутсорсинг поширюється на багато видів діяльності. Попри те, що виробничий аутсорсинг є найскладнішим і з організаційної та з юридичної точки зору, така практика особливо актуальна

на високотехнологічних виробництвах. Якщо ж виробничий аутсорсинг вивчити по всьому життєвому циклі створення продукту, його можна розбити на науково-технічний і виробничо-технологічний аутсорсинг, кожен із яких має свої особливості.

Класифікація видів аутсорсингу представлена рис. 1.1



Рис. 1.1 Класифікація видів аутсорсингу [26]

На сьогоднішній день найважливішим аспектом для організацій є лідерство у сфері наукових досліджень та розробок. На обсяг нових знань, що перетворюються на технології, обладнання, освіту персоналу, організації

виробництва, у розвинених країн доводиться від 80 до 95 % приросту ВВП [21, с. 214].

Загалом процес реалізації аутсорсингу на промислових фірмах містить такі основні компоненти як: суб'єкт, об'єкт, ціль та технології її досягнення (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Основні елементи реалізації аутсорсингу на підприємствах

Чітке представлення всіх завдань, способів їх вирішення під час підготовки та розподілу між учасниками проекту, це і є головною технологією результативного запуску аутсорсингової програми.

За контрактом аутсорсингу замовник спрямовує підряднику право управління та володіння одним чи кількома бізнес-процесами. Головним пунктом цього визначення є делегування функцій контролю - власне ця частина і відрізняє аутсорсинг від інших різних видів взаємодії [17, с. 50].

Максимальне значення в успіху виконання функцій аутсорсингу мають:

- розуміння виконавцем цілей та завдань, поставлених компанією-замовником;
- координація поточних взаємин компанії-замовника та аутсорсера;
- правильне складання та ясна структуризація контракту аутсорсингу;
- грамотний вибір фірми аутсорсера [6, с. 35].

Існує низка умов, які необхідно враховувати під час вибору постачальника послуг аутсорсингу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Критерії для вибору постачальників послуг аутсорсингу

№	Критерій	Опис критерію
1	2	3
1	Довіра	Оцінюється кваліфікація виконавця, тобто. чисельність обслужених ним компаній-замовників
2	Надійність	Оцінюється відповідність виконавця запитам компанії-замовника
3	Економія коштів	Співвідноситься рівень вартості конкретного виконавця з іншими
4	Гнучкість	Оцінюється, здатність виконавця працювати у ситуаціях зміни потреб компанії-замовника, яка може розширювати чи згорти свою діяльність
5	Кадрова політика	Досліджується кадрова політика виконавця та можливість впливу її на співробітників компанії-замовника
6	Жорстокість чи лібералізм у договорі	З'ясовується бажання виконавця укласти із замовником "жорсткий" договір або "ліберальний", тобто, дати можливість внесення змін до договору
7	Внутрішня кваліфікація та контроль	Оцінюється бажання виконавця надавати допомогу компанії-замовнику у підтримці належної кваліфікації його працівників з метою закріплення бізнесу на належному рівні, а також для його розширення

Предметом аутсорсингу можуть стати будь-які бізнес-процеси, але відповідно до традиційного підходу, виконавцям часто передають процеси, що не приносять доходів, але вкрай важливі для повноцінної роботи будь-якого підприємства. Виходячи з цього, найчастіше, коли йдеться про аутсорсинг, мається на увазі передача непрофільних активів, тобто аутсорсинг допомагає оптимізувати ці витрати.

До головних цілей аутсорсингу належить [6, с. 85]:

1. підвищення якості товарів та послуг за певних виробничих витрат;
2. зниження вартості запропонованих послуг та реалізованої продукції при збереженні оптимального рівня якості шляхом найбільшого зниження виробничих витрат;
3. зміцнення фінансової стабільності організації за допомогою мінімізації витрат зберігаючи певний рівень якості товарів та послуг.

Таким чином, метою аутсорсингової діяльності є економія часу та коштів, і у свою чергу, у зосередженні компанії на своїй профільній діяльності. Аутсорсинг - це відповідь на запити максимальної гнучкості, адаптивності до мінливої ринкової кон'юнктури та сучасний елемент ефективного менеджменту.

1.2 Основні принципи використання аутсорсингу

Зазвичай аутсорсинг вважається стратегічним рішенням. Основний принцип аутсорсингу: «Я залишу своїй компанії те, що вона робить краще за інших, я віддам зовнішньому підряднику те, що він робить краще за інших» [2].

Аутсорсинг дає відповідь на питання, купувати на ринку чи реалізувати все необхідне для успішного бізнесу самостійно. Є три аспекти, які знаходяться на першому плані [2]:

- витрати на виробництво товарів чи послуг;

- якість товарів та послуг підприємства;
- стратегічне бачення власників бізнесу.

Важливим аспектом аутсорсингу будь-якого бізнес-процесу чи бізнес-функції є, без сумніву, наявність конкурентного середовища. Підприємство-монополіст рідко орієнтується на клієнта і стурбоване забезпеченням конкурентних цін на товари та послуги.

Ключовим результатом аутсорсингу є зниження витрат, що підвищує ефективність бізнесу, створює можливість вивільнити велику кількість ресурсів для створення нових сфер або зосередження на вже існуючих [9, с.106].

В Україні найчастіше на аутсорсинг передаються такі функції: бухгалтерський облік, клінінгові послуги, організація харчування працівників, навчання працівників, юридичний супровід бізнесу, автотранспортні послуги, технічне обслуговування та ремонт обладнання, PR-послуги та реклама, ІТ-послуги, охорона та охорона офісів [12, с. 67].

Тому, коли ми говоримо про аутсорсинг, ми зазвичай маємо на увазі відокремлення непрофільних активів, оскільки аутсорсинг допомагає зменшити ці витрати.

Так чи інакше, першочерговим фактором при підготовці договору аутсорсингу має бути збереження підприємством сфери своєї виключної компетенції:

- довгострокові бізнес-процесів, які дають компанії простір для дій, потенціал для адаптації та потенціал для подальшого розвитку;
- спеціальні ресурси, які впливають на додану вартість;
- ті сфери діяльності, в яких підприємство є домінуючим;
- ділові деталі, особливо важливі взаємодії з постійними клієнтами в довгостроковій перспективі [6, с, 152].

На додаток до вищесказаного, компанії вигідно залишити в її управлінні функції, які є частиною корпоративної культури і базуються насамперед на творчості, надійності та ініціативі її співробітників.

У різних видах договірних відносин замовник конкретизує свої побажання щодо процесу результатів надання договірних послуг і комплексно регламентує роботу виконавця з метою забезпечення необхідної якості роботи. При аутсорсингу замовник просто повідомляє підряднику кінцеві цілі та визначає обсяг його роботи. Методи, засоби та шляхи досягнення цих цілей повністю залежать від вибору підрядника, який несе повну відповідальність за досягнення необхідних результатів [17, с. 51].

Основні переваги аутсорсингу компанії-клієнту включають [15, с.300]:

- можливість концентрувати «внутрішньо корпоративну» увагу до найважливіших цілей і завдань компанії. Другорядні функції делегуються аутсорсеру який спеціалізуються на їх виконанні. У цьому випадку компанія-замовник аутсорсингових послуг може зосередити власні, зазвичай обмежені, ресурси на розв'язанні стратегічних проблем і досягненні конкурентних переваг;
- підвищується ефективність використання важкодоступних ресурсів, таких як сервісне обслуговування обладнання, охорона території тощо;
- аутсорсинг знижує витрати замовника на виконання робіт і послуг, доручених підряднику. Компанії, які одночасно займаються дослідженнями, розробками, маркетингом і просуванням продукту, несуть дуже великі витрати, які включаються у собівартість продукту і покриваються споживачем. Організація, яка пропонує послуги аутсорсингу, зазвичай виконує роботу за нижчою ціною завдяки своєму досвіду в певній галузі.
- аутсорсинг забезпечує оптимізацію бізнес-процесів;
- аутсорсинг передбачає перерозподіл ресурсів на користь основних функцій організації. Це допомагає виділити їх із внутрішніх сфер

(наприклад, випуск нових деталей) до сфер, які безпосередньо пов'язані з обслуговуванням клієнтів і наданням послуг. Збільшується частка ринку та підтримується сталий розвиток;

- спрацьовує фактор зменшення ризиків. Обслуговуючи велику кількість клієнтів, компанії-аутсорсери зменшують ризики. Підрядники несуть відповідальність за строки та якість виконаних робіт і послуг. Порушення умов договору може призвести до втрати їх ліцензій. Тому аутсорсери надзвичайно зацікавлені у виконанні своїх зобов'язань;

- аутсорсинг дозволяє використовувати новітні технології. Компанії-реалізатори постійно інвестують у технології та працівників. Крім того, вони набувають досвіду вирішення значної кількості подібних завдань для клієнтів.

- діяльність підприємства вимагає великих інвестицій у зміцнення та розвиток основних фондів. Рішення про інвестування коштів є одним з найважливіших рішень і приймається топ-менеджерами компанії. Аутсорсинг зменшує потребу в інвестиціях у розвиток основних фондів у поєднанні з другорядними та неосновними функціями. Крім того, аутсорсинг сприяє поліпшенню деяких фінансових показників компанії, оскільки позбавляє від необхідності інвестувати ресурси в окремі види діяльності. [15, с. 305].

Роблячи висновок про необхідність впровадження аутсорсингу, організація проводить детальний аналіз великої кількості факторів, які впливають на користь цього рішення.

Отже, підвищення загальної ефективності діяльності фірми та підвищення її конкурентоспроможності є основними факторами впровадження аутсорсингу. Ще одним фактором є бажання зменшити адміністративні витрати за рахунок аутсорсингу.

Незважаючи на багато привабливих рис, широке застосування аутсорсингу в корпоративному управлінні обмежене з наступних причин [29, с. 47]:

- ризик передачі великої кількості важливих управлінських повноважень в «одні руки». Тому деякі компанії вважають за краще довіряти управління певними роботами чи послугами кільком виконавцям, а не одному.

- існує ймовірність відриву відриву менеджера від практичної діяльності. Виникає питання: «Навіщо нам менеджери, якщо за них усе вирішують інші?» Однак слід пам'ятати, що аутсорсинг передбачає передачу не основних функцій чи бізнес-процесів, а другорядних.

- відриву менеджера від практичної діяльності. Виникає питання: «Навіщо нам менеджери, якщо за них усе вирішують інші?» Однак слід пам'ятати, що аутсорсинг передбачає передачу не основних функцій чи бізнес-процесів, а другорядних.

- при аутсорсингу навчання проходять співробітники підрядних компаній, а не власного підприємства. І часто виникає необхідність збільшити кількість своїх співробітників і навчити їх, можливо, вони принесуть додаткові доходи компанії. Важливо пам'ятати, що завжди є можливість повернення делегованих функцій від аутсорсера до підприємства

- ризик витоку інформації.

Вирішуючи, чи виконувати певні функції всередині компанії чи залучати зовнішні, прийнято спочатку розраховувати економічний ефект. Визначимо основні причини економічного характеру переходу на аутсорсинг:

- зменшення витрат. Найчастіше ефект зменшення витрат є базовою і достатньою умовою для делегування частини функцій зовнішньої компанії. Необхідно розглянути ситуацію за найбільшими статтями калькуляції. Це може стосуватися як прямих витрат - головного процесу виробництва, так і непрямих.

- переведення постійних витрат у змінні. Виділяється дві форми мотивації. По-перше, шляхом застосування готової інфраструктури іншої компанії зменшуються накладні витрати (скорочуються витрати на

забезпечення діяльності своїх підрозділів, наприклад, витрати на капітальне будівництво та виплату заробітної плати). По-друге, відбувається перерозподіл ризиків, частина яких переходить на сторонню організацію. Так, у контрактах аутсорсингу зазначається, що оплата робіт, щ виконуються залученою організацією, буде залежати від конкретних результатів. Крім цього, є можливість мінімізувати платежі за рахунок перевиконання обсягів продажу залученою організацією.

- більш ефективне здійснення функцій. Незалежно від спектра послуг (ведення рахунків на оплату праці, розвиток локальних комп'ютерних мереж, поточний ремонт будівель тощо) стороння організація займатиметься своєю ділянкою роботи більш професійно. У цьому зниження витрат обумовлено як впливом збільшення обсягів виконаних робіт, а й застосуванням альтернативних підходів до організації такого процесу.

- перерозподіл та вивільнення ресурсів полягає у розподілі наступних ресурсів: робочого часу, зусиль, основних засобів, площ, грошових коштів віддаючи їх у процеси, які переважно підвищують вартість фірми і які в даний час найбільш значущі для підприємства. Звільнення ресурсів дозволяє керувати ними для вирішення найважливіших або вкрай гострих проблем, усувати головні перепони на шляху досягнення успіху [11].

Крім того, аутсорсинг допомагає компаніям застосовувати передовий досвід у забезпеченні непрофільними процесами, що важливо для побудови відносин з іноземними інвесторами..

Тому підвищення загальної ефективності роботи компанії, збільшення її технологічної переваги та зниження витрат є основними чинниками використання аутсорсингу.. Проте, є деякі причини, які сприяють стримуванню використання аутсорсингу, незважаючи на наявність великої кількості привабливих факторів. В таблиці 1.2 наведені основні переваги та недоліки використання аутсорсингу.

Таблиця 1. 2

Переваги та недоліки аутсорсингу

Переваги	Недоліки
1	2
Зосередження на головному виді діяльності	Втрата управління над делегованими функціями
Доступ до ресурсів і засобів, яких немає (кваліфікований персонал, фінансові та інформаційні ресурси, засоби виробництва)	Витік інформації
Зменшення собівартості функцій, відданих на аутсорсинг	Зниження якості за безвідповідальності виконавця
Зменшення ризиків за рахунок колективних інвестицій	Залежність від виконавця, зокрема, якщо йому віддано головні функції або функції, пов'язані з обігом коштів
Підвищення рівня якості	Ускладнення логістичних процесів

Продовження таблиці 1. 2

1	2
Не потрібно мати в наявності мобілізаційні активи, інвестувати у другорядні напрямки діяльності	Соціальна напруженість та відкритий опір співробітників, що передаються на бік аутсорсера
Зводиться до мінімуму залежність від суб'єктивних причин зупинення бізнес-процесів (хвороба співробітників, конфлікти)	Можливість договору постачальника послуг (виконавця) з співробітником компанії-замовника, що контролює його: ціни підвищуються, а різниця ділиться навпіл (відкат!)
Збільшення продуктивності праці за рахунок концентрації на основних напрямках та більш ефективного використання живої праці	Прибутковість оператора бізнесу стає залежною від рівня економічної ефективності виробника
Оскільки обсяг знань та кваліфікація кожного конкретного співробітника обмежені, застосовуючи аутсорсинг, можна використовувати «колективний» інтелект	Загроза відриву ланки, що управляє, від бізнес-практики.
Використання чужого досвіду та «алгоритмів» вирішення проблем	Обмеження можливостей для навчання та зростання своїх співробітників
Доступ до новітніх технологій	Використання постачальником застарілих технологій, списування старих основних засобів тощо.

Отже, можна зробити висновки, що у формуванні процесу аутсорсингу разом із позитивними елементами, діють і негативні. Але не дивлячись на це,

вплив елементів першої групи значно сильніший, тому обсяг процесів, що віддаються на аутсорсинг, стрімко зростає.

Загалом немає кінцевої технології визначення необхідності використання аутсорсингу. У кожній певній ситуації управління фірми має з урахуванням ретельних економічних розрахунків з'ясувати обґрунтованість застосування аутсорсингу [11].

Таким чином, аутсорсинг – це новий продукт економіки, який допомагає швидко освоювати новий бізнес, використовуючи різні можливості середовища, і у поодиноких випадках ресурси конкурентів. Внаслідок цього, вміння вести переговори, здатність та навички відшукувати взаємні рішення і є складовими факторами успішного аутсорсингу.

1.3. Інструменти оцінки аутсорсингу в управлінні підприємством

Ключовим моментом у використанні аутсорсингу є організаційне рішення про делегування зовнішньому виконавцю функцій або бізнес-процесів. Це вимагає знання структур та володіння способами оцінки ефективності аутсорсингу.

Сформульовані іноземні та вітчизняні методики допомагають визначити необхідність та прибутковість використання аутсорсингу. Наявні методики прийняття рішення про використання та прибутковість аутсорсингу поділяють на дві групи: економічні (розрахункові) та графічні [35, с. 161].

Комплекс економічних прийомів виходить з оцінки витрат. Безліч прийомів пояснюється різними підходами до оцінки та різноманітністю форм аутсорсингу, по кожному з яких пропонується персональний прорахунок.

Економічне обґрунтування проекту з аутсорсингу поєднують з оцінкою витрат на виробництво товарів, послуг у порівнянні з витратами на придбання. Для розрахунку своїх витрат вони пропонується скористатися методом розрахунку за процесами. До розрахунку входять ті витрати, від яких можна захиститися при правильно проведеному проекті з аутсорсингу, і

враховуючи додаткові витрати, пов'язані з делегуванням функцій чи бізнес-процесів виконавця, і при неодмінному аналізі альтернативних витрат [40, с. 62].

Продуктивність аутсорсингу оцінюють шляхом порівняння власних витрат та витрат на аутсорсинг. Для порівняння власних витрат та витрат на аутсорсинг розглянемо перелік статей витрат в тій чи іншій групі [6, с.184].

Власні витрати включають:

- виробництво та заробітна плата;
- сировина та логістика;
- капітал (оборотний);
- втрачена вигода (транзакційні витрати на аутсорсинг).

Аутсорсингові витрати це:

- очікувана зміна ціни;
- разові витрати на аутсорсинг;
- додаткові поточні витрати на аутсорсинг.

Основна перевага економічних методів перебуває у використанні певних показників, об'єктивність розрахунків, що дає можливість зіставляти різноманітні варіанти та переглядати сценарії, а також створювати комп'ютерні програми, і в результаті - звести нанівець людський фактор при розрахунках.

До мінусів цього комплексу методів можна віднести збільшення уваги до витратного компонента за абсолютного неврахування стратегічних складових, позиціонування організації на ринку, якісних параметрів товарів фірми та інших параметрів, що вивчаються в матрицях та алгоритмах. Також до мінусів економічної моделі відноситься недоступність розрахунку стратегічної ефективності рішення та складність використання для компаній, які самостійно приймають рішення про використання аутсорсингу.

Графічні моделі пов'язані з використанням графіків, матриць та алгоритмів. У вітчизняній практиці застосовуються такі графічні моделі та матриці:

1. Модель BCG, запропонована Ш. Дертнінгом, заснована на вивченні п'яти елементів: стратегічний вплив, фінансовий вплив, бізнес-вплив, бізнес-ризик, здійсненність [12, с.69].

2. Модель аутсорсингу «Price Warehouse Coopers», ґрунтується на використанні двох факторів при прийнятті рішення: конкурентна та стратегічна важливість активу. Варіанти поєднання цих факторів у матриці дають чотири варіанти вирішення. Аутсорсинг необхідний тільки при поєднанні: «конкурентна висока важливість - стратегічна важливість низька». При ухваленні рішення на основі цієї моделі увага зосереджується на усуненні недоліків за рахунок ресурсів, спрямованих на зміцнення переваг, що стратегічно невірно [7, с. 50].

3. Модель IBS, яка ґрунтується на аналізі чотирьох параметрів: стратегічні пріоритети; економічна ефективність; керованість послуг; надійність та ризик. Рішення приймається з використанням матриці IBS, в основі матриці лежать два параметри: фінансові та якісні характеристики [7, с.52].

Матриця IBS передбачає чотири варіанти рішень: застосування аутсорсингу; розвиток бізнес-функції; розвиток чи аутсорсинг (залежить від політики компанії щодо бізнес-функції) та виділення конкурентоспроможної бізнес-функції в окремий бізнес (рис. 1.3)



Рис. 1. 3 Модель IBS

При застосуванні матриці IBS необхідність застосування аутсорсингу вивчається у зрізі чотирьох основних моментів:

- стратегічні пріоритети;
- економічна ефективність;
- контроль послуг, відданих на аутсорсинг;
- надійність та ризику.

Висновок про делегування бізнес-функції на аутсорсинг виникає при використанні матриці прийняття рішень, створеної фахівцями IBS. На осі X цієї матриці відзначаються відносини ціни послуги всередині компанії та ціни такої ж послуги на ринку, на осі Y – якісні показники бізнес-функції, так само порівняно з ринком. Зрештою матриця виявляється поділеною на дев'ять фрагментів, у кожному з яких є одне з чотирьох рішень:

- застосування аутсорсингу - відмова від послуг своїх структур та купівля такого самого продукту на ринку;
- розвиток - підвищення якості бізнес-функції у бік збільшення якості послуг чи зменшення собівартості;
- розвиток або аутсорсинг - альтернатива, при якому допустимі обидва рішення (переважання залежить від політики фірми в позиції бізнес-функції, яка розглядається);
- виділення - бізнес-функція конкурентоспроможна і здатна виділитися в самостійний бізнес для отримання прибутку.

4. Модель McKinsey, що відображає два основних критерії: прибутковість другорядних засобів і участь у технологічному процесі створення значущості для клієнта. Оскільки більшість фірм є комплексом бізнес - одиниць, практично готових до аутсорсингу, то графічна модель McKinsey - одна з оптимальних моделей з вирішення питання про необхідність таких операцій. У ній вісь X - причетність до технологічного процесу (рівень причетності оцінюється фахівцями), вісь Y - прибутковість (оцінюються чисті витрати та внесок у дохід компанії) (рис. 1.4).

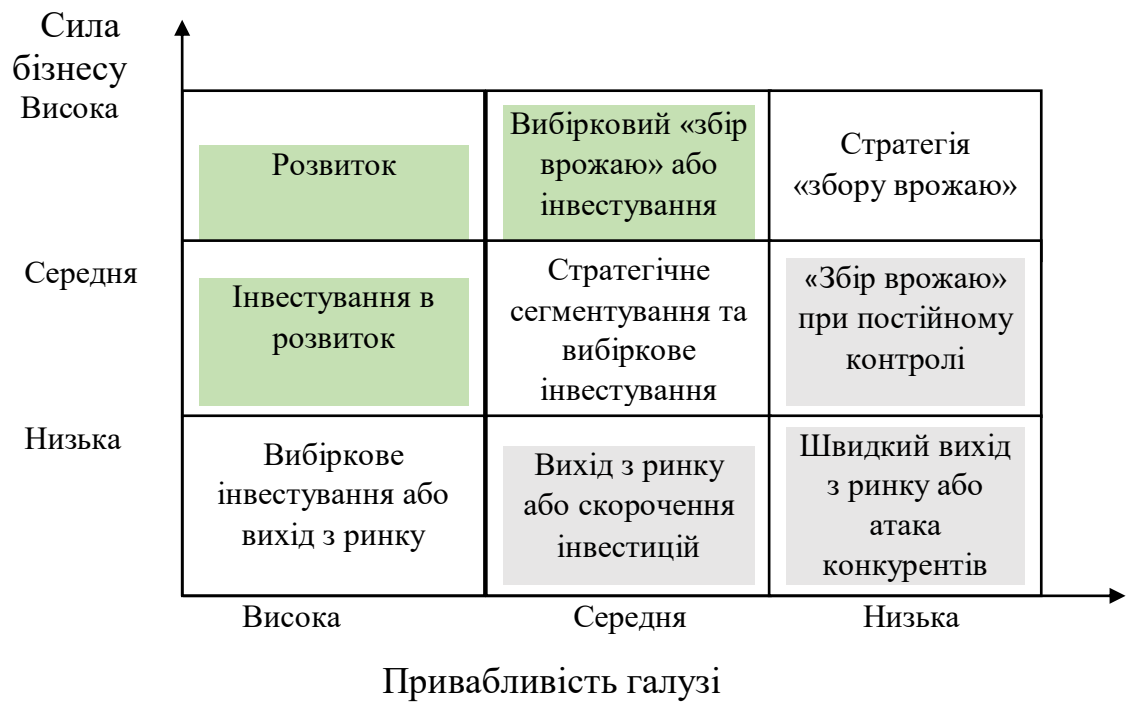


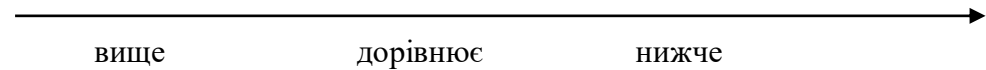
Рис. 1.4 Модель McKinsey

5. Матриця аутсорсингу Д. Хлебнікова, виняткова розробка українського менеджменту, результат творчого розвитку та синтезу моделей McKinsey та Price Waterhouse Coopers з матрицею BCG, інструмент двофакторного аналізу. Аналіз ведеться за двома основними чинниками: «стратегічна важливість» і «якість компетенцій порівняно з конкурентами та ринком взагалі», що вимірюються за трьома рівнями [11].

Розглянута матриця аутсорсингу (рис 1.5) є методом рознесення по ділянках матриці 3x3 об'єкта дослідження, яким може бути окреме виробництво, підрозділ, вид робіт, аж до окремого фахівця - носія певної зони відповідальності.



низька



Якість компетенцій порівняно з конкурентами та ринком взагалі

Рис. 1. 5 Матриця аутсорсингу Д. Хлебнікова

В умовах цієї матриці задані два виміри:

- стратегічна важливість;
- якість компетенцій (робіт) результатів у порівнянні з тими, що є на ринку.

Центральний блок несе особливе призначення - якщо під час аналізу об'єкта ви потрапляєте до нього, отже, ви щось невірно аналізуєте. У світі немає двох однакових компетенцій, робіт, технологій, результатів, організацій, ринків тощо.

Якщо підприємство стратегічно важливе, але не конкурентоспроможне, є необхідність виробляти зони відповідальності. Організації необхідно вчитися і домагатися, щоб якість її товарів і послуг збільшувалася. лідируюче становище фірми над ринком. Те, що виявляється у ділянках з низькою зоною відповідальності та низькою стратегічною важливістю, необхідно усунути, а відповідні товари чи послуги купувати на ринку.

Також дві ділянки матриці показують блоки, де товари конкурентоспроможні, але не несуть у себе стратегічної важливості підприємствам загалом. Це основа для диверсифікації. Як тільки будь-які напрямки діяльності, роботи, функції або виробництва відокремлюються у зовнішнє середовище, вони також стають окремим бізнесом, але при цьому стратегічно важливим.

Стратегічна важливість та якість компетенцій результатів порівняно з ринком – відносно складні параметри. Виразити їх у певних цифрах

неможливо, тому вдаються до експертних оцінок. Стратегічна важливість має свої складові [11]:

- технологія, яка враховує рід діяльності підприємства;
- фактор прибутковості;
- соціально-економічні та політичні аспекти володіння.

Таким чином, для прийняття правильного висновку про аутсорсинг актуально вивчати основні характеристики в комплексі. Тим не менш, жоден з добре відомих інструментів, які зазвичай використовуються, не дає можливості провести єдину оцінку відразу за всіма необхідними критеріями.

У вітчизняній практиці для аналізу потреби в аутсорсингу бізнес-функцій зазвичай використовуються графічні моделі. Найчастіше затребуваним інструментом виявляються класичні «матриці аутсорсингу».

На сьогоднішній день, при передачі бізнес-процесів на аутсорсинг необхідно провести аналіз для кожного конкретного випадку. Досвід підприємств-аутсорсерів говорить про те, що дуже важливо враховувати велику кількість причин та умов, щоб проект використання аутсорсингу став успішним і для компанії-замовника, і для виконавця [11].

Жорсткий аналіз дозволить виявити, на яких напрямках використання аутсорсингу максимально доцільне, а економія ресурсів завдяки аутсорсингу дасть змогу не лише залишитися на плаву в умовах кризи, а й досягти певних успіхів.

Використання наведених вище матриць та моделей, безумовно, допоможе збільшити якість відповідних управлінських рішень.

Отже перехід на аутсорсинг – це стратегія, спрямована на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Аутсорсинг дозволяє компанії зосередити свої ресурси на своїй основній діяльності і не турбуватися про створення та підтримку непов'язаної інфраструктури.

Тому необхідно ретельно зважити всі «за та «проти», перед тим як перейти на аутсорсинг.

Висновки до розділу I

Сьогодні, для підвищення ефективності реалізації виробничої діяльності та зростання рівня конкурентоспроможності підприємства, важливим етапом є безперервний пошук та подальше використання у своїй діяльності раніше невідомих форм управління бізнесом.

Виявлено, що аутсорсинг якраз і є одним із таких способів управління та скорочення витрат, який покликаний гарантувати підприємству додаткові конкурентні переваги.

При дослідженні питання впровадження аутсорсингу виявлено, що основна концепція аутсорсингу будується на трьох базових принципах:

- кожному необхідно займатися своєю роботою та концентруватися виключно на ній;
- супутні завдання і вирішення питань доручається тому, хто може впоратися з цим кращим;
- дана розстановка діяльності зберігає ресурси замовника та приносить прибуток виконавцю.

Умовно аутсорсинг поділяють на 2 типи – виробничий та оптимізація бізнес-процесів. Виробничий передбачає передачу певних процесів виробництва або всього циклу зовнішнім організаціям. Можливий і продаж якихось підрозділів, з наступним взаємодією, але у рамках програми аутсорсингу. Аутсорсинг бізнес-процесів ґрунтується на передачі зовнішнім компаніям конкретних бізнес-процесів, які не є основними для організації.

Зазвичай аутсорсинг вважається стратегічним рішенням. Основний принцип аутсорсингу: «Я залишу своїй компанії те, що вона робить краще за інших, я віддам зовнішньому підряднику те, що він робить краще за інших» [17, с.126].

Аутсорсинг дає відповідь на питання, купувати на ринку чи реалізувати все необхідне для успішного бізнесу самостійно. Є три аспекти, які знаходяться на першому плані:

- витрати на виробництво товарів чи послуг;
- якість товарів та послуг підприємства;
- стратегічне бачення власників бізнесу [61, с.138].

Важливим аспектом аутсорсингу будь-якого бізнес-процесу чи бізнес-функції є, без сумніву, наявність конкурентного середовища. Підприємство-монополіст рідко орієнтується на клієнта і стурбоване забезпеченням конкурентних цін на товари та послуги.

Ключовим результатом аутсорсингу є зниження витрат, що підвищує ефективність бізнесу, створює можливість вивільнити велику кількість ресурсів для створення нових сфер або зосередження на вже існуючих.

Крім того, аутсорсинг допомагає компаніям застосовувати передовий досвід у забезпеченні непрофільними процесами, що важливо для побудови відносин з іноземними інвесторами.

Тому підвищення загальної ефективності роботи компанії, збільшення її технологічної переваги та зниження витрат є основними чинниками використання аутсорсингу.

Виявлено, що немає кінцевої технології визначення необхідності використання аутсорсингу. У кожній певній ситуації управління фірми має з урахуванням ретельних економічних розрахунків з'ясувати обґрунтованість застосування аутсорсингу.

Таким чином, аутсорсинг – це новий продукт економіки, який допомагає швидко освоювати новий бізнес, використовуючи різні можливості середовища, і у поодиноких випадках ресурси конкурентів. Внаслідок цього, вміння вести переговори, здатність та навички відшукувати взаємні рішення і є складовими факторами успішного аутсорсингу.

Ключовим моментом у використанні аутсорсингу є організаційне рішення про делегування зовнішньому виконавцю функцій або бізнес-

процесів. Це вимагає знання структур та володіння способами оцінки ефективності аутсорсингу.

Сформульовані іноземні та вітчизняні методики допомагають визначити необхідність та прибутковість використання аутсорсингу. Наявні методики прийняття рішення про використання та прибутковість аутсорсингу поділяють на дві групи: економічні (розрахункові) та графічні.

Доведено, що на сьогоднішній день, при передачі бізнес-процесів на аутсорсинг необхідно провести аналіз для кожного конкретного випадку. Досвід підприємств-аутсорсерів говорить про те, що дуже важливо враховувати велику кількість причин та умов, щоб проект використання аутсорсингу став успішним і для компанії-замовника, і для виконавця.

Виявлено, що жорсткий аналіз дозволить виявити, на яких напрямках використання аутсорсингу максимально доцільне, а економія ресурсів завдяки аутсорсингу дасть змогу не лише залишитися на плаву в умовах кризи, а й досягти певних успіхів.

Таким чином, перехід на аутсорсинг – це стратегія, спрямована на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Аутсорсинг дозволяє компанії зосередити свої ресурси на своїй основній діяльності і не турбуватися про створення та підтримку непов'язаної інфраструктури.

РОЗДІЛ II

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ НА ТОВ «НОВА ОСЕЛЯ»

2.1. Характеристика та структура управління тов нова оселя»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова оселя» (скорочене найменування ТОВ «Нова оселя») діє відповідно до Цивільного кодексу України від 16.01.2003 № 435-IV та створено рішенням №1 засновників про створення Товариства на підставі Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. та чинного цивільного законодавства України. Установчі документи приведені у відповідність до закону від 06 лютого 2018 р. Статутний капітал відповідає сумі, визначеній вищезазначеним законом.

ТОВ «Нова оселя» є юридичною особою – комерційної організацією, статутний капітал якого поділено на частки визначених установчими документами розмірів, створеним з метою отримання прибутку.

Товариство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки; є власником відокремленого майна та несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всіма належними йому активами, може укладати від свого імені угоди, набувати та здійснювати майнові та особисті немайнові права, та виступати позивачем або відповідачем в суді або арбітражному суді як позивач або відповідач. Таким чином, ТОВ «Нова оселя» є самостійною господарською одиницею, що діє на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності.

Активи товариства складаються з основних засобів та оборотних коштів, а також іншого майна.

Фінансові ресурси компанії формуються з допомогою прибутку, отриманого від своєї діяльності. від своєї діяльності.

Трудові відносини регулюються чинним Трудовим законодавством України.

Працівники приймаються на роботу та звільняються з роботи директором відповідно до штатного розкладу.

Основні реквізити ТОВ «Нова оселя» наведено на рис. 2.1

Реквізити ТОВ «Нова оселя»	
Повне найменування підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова оселя»
Скорочене найменування	ТОВ «Нова оселя»
Юридична адреса	Україна, м. Ізмаїл, вул. Покровська, буд. 75
Фактична адреса	Україна, м. Ізмаїл, вул. Покровська, буд. 75
Код ЄДРПОУ	39654138
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності за КВЕД	43. 29 - інші будівельно-монтажні роботи; 43. 32 - установлення столярних виробів; 47.52 - роздрібна торгівля будівельними

Рис. 2.1 Основні реквізити ТОВ «Нова оселя»

ТОВ «Нова оселя» спеціалізується на продажу будівельних та оздоблювальних матеріалів, а саме:

- міжкімнатні двері;
- входні двері;
- покриття для підлоги (паркет, ламінат);
- перегородки (ажурні, скляні, розсувні);
- фурнітура;
- тепла підлога.

ТОВ «Нова оселя» є офіційним дилером провідних заводів в Україні :

- «Брама» (м. Львів);
- «Новий стиль» (м. Одеса);
- «Дверний Олімп» (м. Київ);
- «Термінус» (м. Дрогобич);
- «Шоурум Вітолюкс» (м. Чернівці).

А також, ТОВ «Нова оселя», здійснює послуги з:

- вимірам підлогового покриття, входних та міжкімнатних дверей;
- надання консультації та рекомендації щодо вибору дверей, підлогового покриття, теплої підлоги, фурнітури, міжкімнатних перегородок;
- демонтаж старих конструкцій;
- встановлення нових дверних блоків;
- прибирання сміття після монтажних робіт;

– кредитування на товар.

Надання якісних послуг населенню – це основна мета діяльності ТОВ «Нова Оселя».

ТОВ «Нова оселя » будує відносини з іншими юридичними та фізичними особами у всіх сферах діяльності виключно на основі договорів. У своїй діяльності підприємство враховує інтереси споживачів, їх вимоги до якості робіт, послуг, які реалізуються та надаються за відповідними цінами та тарифами.

Організаційна структура управління ТОВ «Нова оселя » має лінійно-функціональна. В основу її побудови закладено: лінійну вертикаль управління та спеціалізацію управлінської праці з функціональних підсистем організації. Цю структуру можна розділити втричі рівня.

Вищий, інституційний рівень представляє генеральний директор. Діяльність керівника цієї ланки зумовлена метою, завданнями та стратегією розвитку підприємства. На цьому рівні реалізується більшість зовнішніх зв'язків, крім того, видаються накази та розпорядження, обов'язкові для виконання всім співробітникам підприємства.

На середньому, управлінському рівні знаходиться група менеджерів, до якої входять заступники директора за різними напрямками. Менеджери цього рівня вирішують завдання, які входять до їх обов'язків відповідно до посадових інструкцій, а також виконують накази та розпорядження вищого керівництва, що впливають із загальної мети, завдань та стратегії розвитку всього підприємства.

Нижчий рівень управління представлений керівниками підрозділів. Вони відповідальні за роботу безпосередньо свого підрозділу, забезпечують ефективність всього виробничого процесу, здійснюють пошук необхідних кадрів, ресурсів, інформації тощо. Комунікації на нижчому рівні управління переважно групові та міжгрупові.

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.2.



Рис. 2. 2 Організаційна структура ТОВ «Нова оселя»

Переваги існуючої організаційно-функціональної структури та системи управління:

- сформовано основні функціональні блоки (маркетинговий, фінансовий та логістичний);
- визначені основні напрямки діяльності функціональних підрозділів, розподілені в цілому їх повноваження та відповідальність.

Ключовими проблемами системи управління організаційно-функціональної структури можна віднести відсутність системного, комплексного підходу до управління підприємством в цілому.

Організаційно-функціональна структура та система управління ТОВ «Нова оселя» має ряд недоліків, які знижують ефективність управління:

- роз'єднаність у роботі основних та допоміжних виробничих підрозділів, відсутність взаємодії між службами при плануванні та підготовці виробництва;

- стратегічний контур управління компанією не сформовано, формалізована стратегія розвитку та функціональні стратегії (програми) відсутні;
- в силу функціональної спеціалізації управління та недостатньої регламентації взаємодії підрозділів між собою, внутрішні інформаційні потоки не організовані, що може негативно відбиватися на управлінському процесі в цілому.

Організаційна структура ТОВ «Нова оселя» відповідає завданням діяльності компанії, і загалом є ефективною. Особливістю організаційної структури ТОВ «Нова оселя» є централізоване управління, розробка, впровадження та контроль виконання єдиних стандартів роботи Товариства (внутрішніх технологій роботи, стандартів спілкування із покупцями). Персонал роздрібної мережі ТОВ «Нова оселя» практично не є носієм ексклюзивних технологій, знань та навичок, і орієнтований в основному на чітке виконання регламентованих процесів.

Для формування стратегічних методів планування проведемо SWOT-аналіз

SWOT-аналіз є необхідним елементом дослідження та обов'язковою передумовою у розробці стратегічних та маркетингових планів. Дані, отримані за допомогою SWOT-аналізу, слугують фундаментальними елементами у розробці стратегічних цілей та завдань компанії (рис. 2. 3).

Сильні сторони	Слабкі сторони
Якість консультації менеджерів Доброзичливість та привітність менеджерів Гарантії на двері Великий досвід продажів Статус офіційного дилера у провідних виробників Надання відстрочки, кредиту Інформативний та якісний сайт Складська програма, тобто, двері з наявності та на замовлення Проведення рекламних заходів Стабільність підприємства	Немає торгової точки в центрі міста Велика конкуренція Прорахунки для клієнтів робляться не вчасно Маленька складська програма Немає продажів «тут і зараз» Швидкість доставки 1,5 місяці Неможливість надати клієнту знижку, оскільки ціна за товар дається виробником Немає On-line консультанта на сайті компанії
Можливості	Загрози

Рис. 2. 3 SWOT-аналіз ТОВ «Нова оселя»

SWOT-аналіз чітко показав напрямок, у якому має працювати ТОВ «Нова оселя» для досягнення своєї мети.

У процесі своєї діяльності ТОВ «Нова оселя» стикається з низкою зовнішніх факторів, які впливають як на діяльність компанії в цілому, так і на її окремі бізнес-одиниці. Для виявлення впливу зовнішніх чинників на діяльність ТОВ «Нова оселя» проведемо PEST - аналіз (таблиця 2. 1) .

Таблиця 2.1

Аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Нова оселя»

PEST - фактори		Важливість для галузі (X)	Вплив на підприємство (Y)	Направленість дії (Z)	Ступень важливості ($S=X*Y*Z$)
1	2	3	4	5	6
Політико - правові	Воєнний стан в Україні.	3	3	- 1	- 9
	Політична	3	3	- 1	- 9

	нестабільність.				
	Зміна податкової політики	2	2	- 1	- 4
Економічні	Нестабільний економічний стан у країні	3	2	- 1	- 6
	Зростання інфляції	3	2	- 1	- 6
	Підвищення тарифів	3	3	- 1	- 9
Соціально-культурні	Мобільність населення	3	3	- 1	- 9
	Демографічні зміни	3	3	- 1	- 9
	Соціальний захист вразливих верств населення	2	1	+ 1	+ 2
	Доступність кредитів	2	2	+ 1	+ 4
Техніко-економічні	Розвиток і поширення інтернету, розвиток мобільних пристроїв.	2	2	+ 1	+ 4
	Впровадження нових технологій	2	2	+ 1	+ 4
	Інноваційні тренди	2	1	+ 1	+ 2

Згідно наведених даних (таблиця 2.1) розрахуємо показник впливу зовнішнього середовища на ТОВ «Нова оселя» за формулою:

$$K_{\text{впл.з.с.}} = \frac{\text{Сума позитивних балів}}{\text{Сума негативних балів}} = \frac{16}{61} = 0,26$$

Коефіцієнт впливу зовнішнього середовища значно нижчий за одиницю, що свідчить про сильний вплив зовнішнього середовища на ТОВ «Нова оселя».

Найбільшу загрозу для аналізованого підприємства представляють політичні та економічні чинники. Саме на подолання загрози з їхнього боку підприємству слід направити свої сильні сторони.

Фактори науково-технічного прогресу дають підприємству помірні можливості, які воно здатне реалізувати, якщо правильно направить на це свої сильні сторони, а також якщо зможе використати ці можливості для посилення своїх слабких сторін.

Розділ 2. 2. Аналіз господарсько - фінансової діяльності ТОВ «Нова оселя»

Головне завдання аналізу фінансово-господарської діяльності – оцінка результатів господарської діяльності, виявлення факторів, що призвели до позитивних чи негативних показників на даному етапі, а також планування та прогнозування діяльності підприємства на майбутнє.

Оцінка господарсько-фінансової діяльності, це аналіз який ґрунтується на вивченні управлінської звітності – основних фінансових документів підприємства. Найбільш інформативною базою для проведення аналізу є Баланс підприємства (форми 1,2) та статистичний звіт за формою 1- підприємництво.

Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «Нова оселя» наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Нова оселя» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення,%	
	2022	2023	2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	12116	11506	9205	95,0	80,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7912	7802	6006	98,6	76,9
Прибуток від реалізації послуг тис. грн.	4204	3704	3199	88,1	86,3
Рентабельність продажів,%	34,7	32,3	34,8	x	x
Витратовіддача, грн.	0,65	0,67	0,64	103,1	95,5

Чисельність працюючих, осіб	38	33	30	86,8	90,1
Продуктивність праці 1 працюючого, тис. грн./особу	318,8	348,7	306,8	109,4	88,0
Середньорчна вартість основних засобів	1142	1441	1005	126,1	69,7
Фондовіддача, грн. / грн.	10,6	12,5	9,16	117,9	73,3
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	3025	2105	1374	69,6	65,3
Податок на прибуток від звичайної діяльності	544	379	247	69,6	65,1
Чистий прибуток, тис. грн	2481	1726	1127	69,5	65,3
Рентабельність підприємства, %	31,3	22,0	18,7	x	x

Як видно з проведених розрахунків (табл. 2. 2) спостерігається негативна динаміка зміни всіх показників господарської діяльності ТОВ «Нова оселя» .

Сукупна сума доходів від реалізації у 2024 році складає 9205 тис. грн., що менше на 2866 тис. грн. по відношенню до 2022 року. Середній темп зниження доходу від реалізації за досліджуваний період складає 12,8 %. Така динаміка показника пов'язана з впливом наступних чинників:

- військовий стан в Україні;
- нестабільний економічний стан у країні;
- нестача кваліфікованих кадрів.

Прибуток від реалізації послуг також зменшується у 2023 році на 500 тис. грн (11,9 %) а у 2024 році ще на 13,7 %.

Чистий прибуток за досліджуваний період також зазнав негативного впливу за досліджуваний період сума чистого прибутку скоротилася на 1354 тис. грн. (більше ніж в 2 рази).

Але не зважаючи на всі зміни, які відбулися в 2022-2024 рр. результати діяльності ТОВ «Нова оселя» підприємство можна визнати досить прибутковим.

Основні показники господарської діяльності ТОВ «Нова оселя » наочно продемонстрована рисунком 2. 4.



Рис. 2. 4 Показники господарської діяльності ТОВ «Нова оселя» за 2022-2024 роки

Далі розрахуємо показник оцінки ефективності використання ресурсів ТОВ «Нова оселя»

До узагальнюючих показників оцінки ефективності використання ресурсів підприємства та динамічності його розвитку відноситься коефіцієнт стійкості економічного зростання, що використовується для характеристики ділової активності організацій.

Коефіцієнт стійкості економічного зростання розраховується за формулою:

$$K_g = (P_n - D) / BK * 100\%, \quad (2.$$

1)

де P_n - г чистий прибуток (прибуток, доступний до розподілу серед

акціонерів);

D – дивіденди, що виплачуються акціонерам;

BK – власний капітал.

$$Rg_{2022} = (2481 - 0) : 4715 * 100\% = 52,6$$

$$Rg_{2023} = (1726 - 0) : 4842 * 100\% = 35,6$$

$$Rg_{2024} = (1127 - 0) : 4822 * 100\% = 23,4$$

Отримані дані показують, що чистий прибуток відіграє значну роль в зростанні власного капіталу підприємства. У 2022 р. було забезпечено зростання власного капіталу на 52,6 %, а 2023 р. - на 35,6%, в 2024 році - 23,4. Тому, не зважаючи на зменшення коефіцієнта стійкості економічного зростання у ТОВ «Нова оселя існують можливості для підвищення ефективності роботи компанії, захоплення значної частки ринку, підвищення конкурентоспроможності.

Далі проведемо аналіз фінансового стану ТОВ «Нова оселя».

Аналіз фінансового стану підприємства починається з оцінки структури активів та пасивів підприємства. Мета структурного аналізу – вивчити динаміку та структуру підприємства та джерело їх формування.

Вихідним матеріалом є бухгалтерський баланс підприємства.

Аналіз складу та структури активу балансу представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2. 3

Аналіз складу та структури активу балансу ТОВ «Нова оселя»
за 2022-2024 роки

Показники	на 31.12.2022 р.		на 31.11.2023 р.		на.31.11.2024 р.	
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %
I. Необоротні активи						
Основні засоби	1142	10,7	1441	12,6	1005	8,7
Разом за розділом I	1142	10,7	1441	12,6	1005	8,7
II. Оборотні активи						

Запаси	2898	27,1	3308	29,0	3952	34,1
Дебіторська заборгованість	5397	50,5	5550	48,7	5396	46,6
Грошові кошти та їх еквіваленти	1244	11,6	1105	9,7	1236	10,6
Разом за розділом II	9539	89,3	9963	87,4	10584	91,3
Баланс	10681	100,0	11404	100,0	11589	100,0

Аналіз динаміки майна ТОВ «Нова оселя» показує, що на кінець 2024 року, в порівнянні з попереднім роком, майно підприємства збільшилося на 185 тис. грн.

Збільшення вартості оборотних активів загалом відбулося внаслідок приросту запасів на 644 тис. грн. або 19,5%, та грошових коштів на 134 тис. грн. або на 11,9%.

Відбувається зниження частки розрахунків із дебіторами на 2,1%, що позитивно впливає на дебіторську політику ТОВ «Нова оселя».

Зменшення частки необоротних активів підприємства відбулося за рахунок зменшення вартості основних засобів на 436 тис. грн. або на 30,3% у порівнянні з 2023 роком.

Валюта балансу у 2024 році за весь досліджуваний період зросла на 908 тис. грн. або на 8,5 %. Середньорічний темп зростання майна ТОВ «Нова оселя» складає 4,1%

Наведений нижче рис. 2. 5 наочно демонструє зміну складу активів ТОВ «Нова оселя»

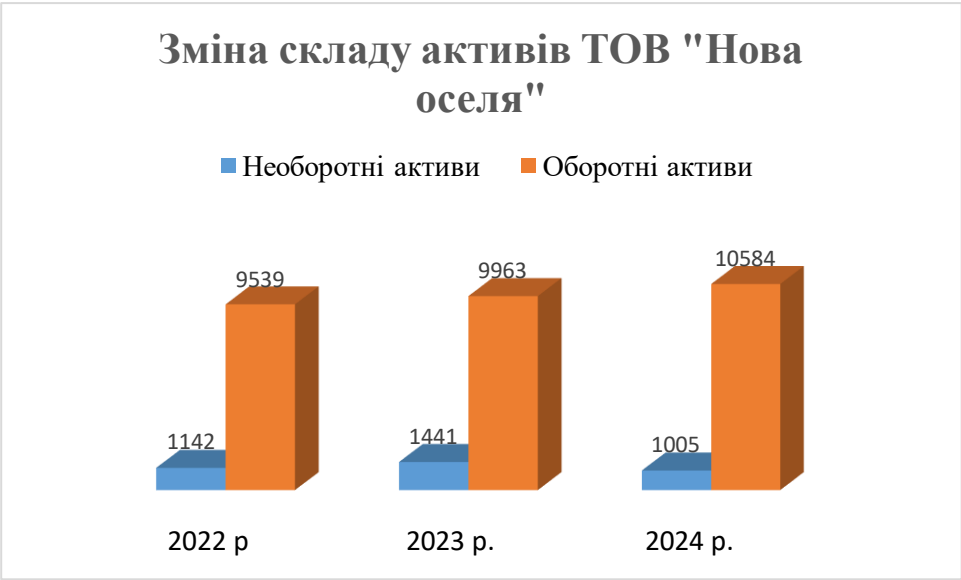


Рис. 2. 5 Зміна складу активів ТОВ «Нова оселя» за 2022 - 2023 роки

Відомості, які наведені у пасиві дозволяють нам, визначити які зміни відбулися у структурі власного капіталу та позикового. Аналіз складу та структури пасиву балансу представлений у таблиці 2. 4.

Таблиця 2. 4

Аналіз складу та структури пасиву балансу ТОВ «Нова оселя» за 2022-2024 роки

Показники	на 31.12.2022 р.		на 31.11.2023 р.		на.31.11.2024 р.	
	тис. грн	питома вага,%	тис. грн	питома вага,%	тис. грн	питома вага,%
1	2	3	4	5	6	7
I Власний капітал						
Статутний капітал	3500	32,8	3500	30,7	3500	30,2
Резервний капітал	375	3,5	375	3,3	375	3,2
Нероподілений прибуток	840	7,9	967	8,5	947	8,2

Продовження таблиці 2. 4

1	2	3	4	5	6	7
Разом за розділом I	4715	44,2	4842	42,5	4822	41,6

IV Поточні зобов'язання						
Короткострокові кредити банків	1000	9,3	1000	8,8	1100	9,5
Кредиторська заборгованість	4966	46,5	5562	48,8	5667	48,9
Разом за розділом IV	5966	55,8	6562	57,6	6767	58,4
Баланс	10681	100,0	11404	100,0	11589	100,0

Аналіз пасивів проводиться для виявлення внутрішніх резервів забезпечення платоспроможності, виявлення можливості проведення реструктуризації умов виконання зобов'язань.

З наведених даних видно, що статутний капітал ТОВ «Нова оселя» залишається постійним за весь період дослідження.

Як на початок, так і на кінець усього періоду дослідження в балансі підприємства є нерозподілений прибуток. При цьому рівень нерозподіленого прибутку на кінець 2024 року зменшився у порівнянні з аналогічним періодом минулого року на 20,0 тис. грн. і становив 947 тис. грн.

Аналізуючи розділ «Поточні зобов'язання» необхідно відмітити зростання суми короткострокових кредитів банку на 100 тис. грн. або на 10,0 %.

Сума кредиторської заборгованості на кінець 2024 року зросла у порівнянні з 2022 роком на 701 тис. грн., або на 14,1%. Значне збільшення кредиторської заборгованості на 596 тис. грн.. сталося у період з 01.01.2023 року.

У досліджуваному періоді відбулася зміна співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. Станом на 31.12.2022 року дебіторська заборгованість перевищувала кредиторську на 4,1 %, а станом на 31.12.2024 року кредиторська заборгованість була вищою за дебіторську на 25,4 %. Таким чином, за досліджуваний період збільшилося відволікання коштів з обороту підприємства, зросло опосередковане кредитування засобами ТОВ «Нова оселя» інших підприємств. Підприємство зазнає збитків від знецінення дебіторської заборгованості.

Динаміка зміни пасивів наведена на рис. 2. 6

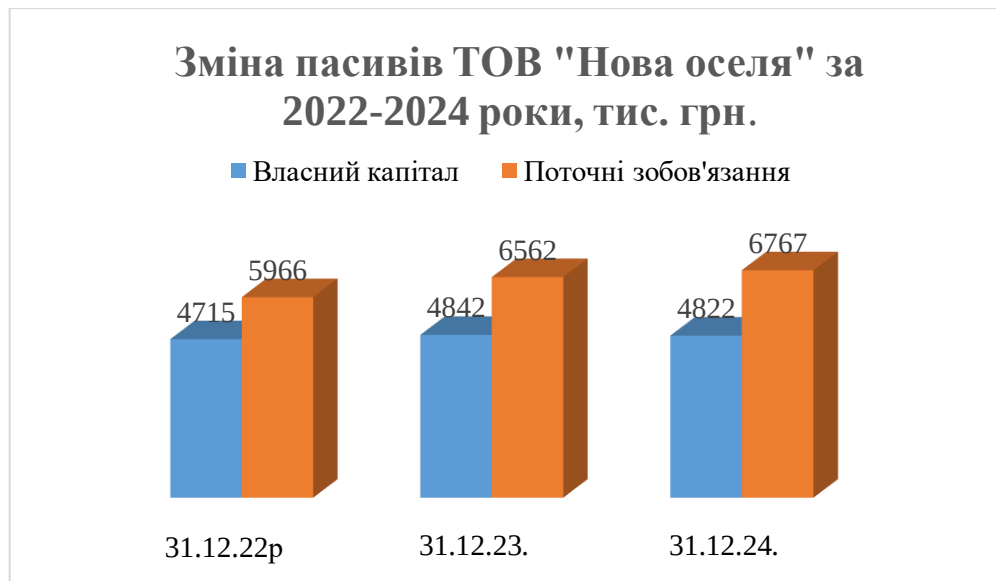


Рис. 2. 6 Зміна пасивів ТОВ «Нова оселя» за 2022 - 2024 роки

Наступним етапом дослідження є визначення фінансового стану ТОВ «Нова оселя» .

Фінансовий стан підприємства представляє сукупність показників, які відображають наявність, розміщення та використання фінансових коштів.

Проведемо аналіз відносних показників (коефіцієнтів), які характеризують ефективність фінансово – господарської діяльності ТОВ «Нова оселя» за 2022-2024 роки.

Зведемо всі розраховані дані у таблиці 2. 5.

Аналіз відносних показників фінансової стійкості показує нестабільну динаміку коефіцієнтів, більшість коефіцієнтів не відповідають нормативним значенням.

Коефіцієнт автономії у 2023 та 2024 роках не відповідає нормативному значенню ($0,42 < 0,5$).

Таблиця 2.5

Відносні показники фінансової стійкості ТОВ «Нова оселя» за 2022-2024 роки

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення (+,-)	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,55	0,42	0,42	-0,11	0,0
Коефіцієнт заборгованості	< 0,67	0,80	1,35	1,40	0,55	0,05
Коефіцієнт самофінансування	> 1	1,24	0,77	0,71	-0,47	-0,06
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	> 0,1	0,42	0,29	0,33	-0,13	0,04
Коефіцієнт маневреності	0,2 - 0,5	0,75	0,70	0,79	-0,05	0,09
Коефіцієнт фінансової напруги	< 0,5	0,44	0,57	0,58	0,13	0,01
Коефіцієнт співвідношення мобілізованих та іммобілізованих активів		0,86	0,97	0,91	0,09	-0,07
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 0,6	0,55	0,42	0,42	-0,13	0,0

Коефіцієнт заборгованості за досліджуваний період у динаміці зростає, що свідчить про неможливість підприємства вчасно розрахуватися зі своїми кредиторами. На кінець 2024 року коефіцієнт заборгованості становив 1,40, що вдвічі більше нормативу.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами за весь період дослідження відповідає нормативному значенню, але намітилася негативна тенденція зменшення даного показника.

Коефіцієнт фінансової стабільності також має негативну динаміку, і не відповідає нормативному значенню, що свідчить про нестійкий фінансовий стан ТОВ «Нова оселя».

На рис. 2. 7 наведені показники фінансової стійкості ТОВ «Нова оселя».

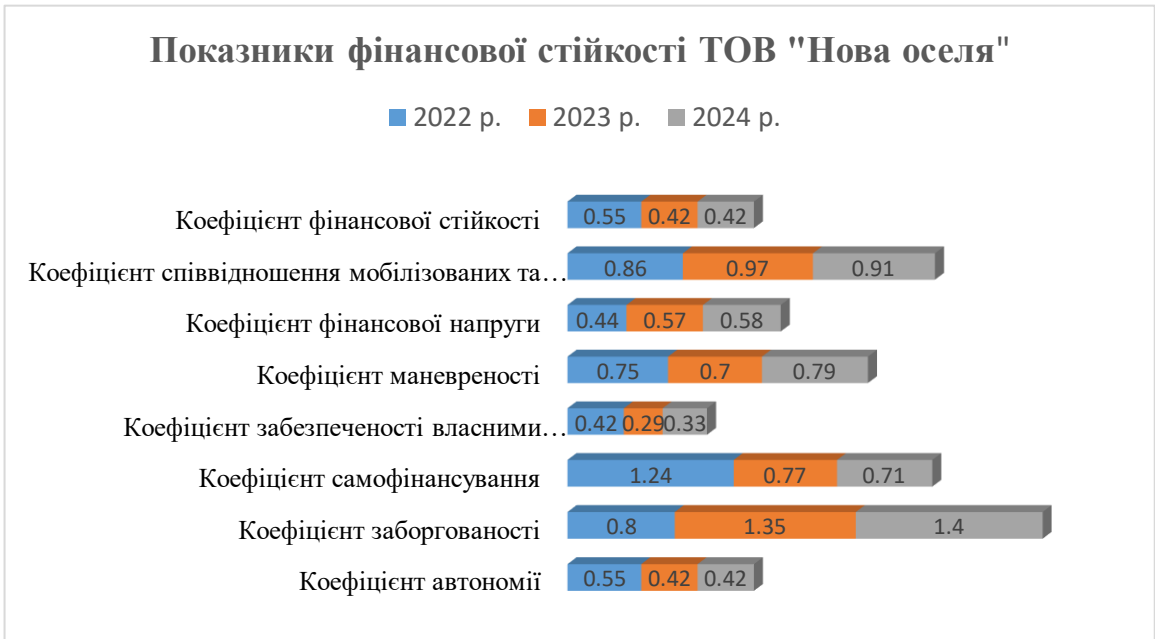


Рис. 2.7 Показники фінансової стійкості ТОВ «Нова оселя» за 2022 - 2024 роки

Далі проведемо аналіз ліквідності балансу. Завдання аналізу ліквідності балансу полягає у оцінці кредитоспроможності підприємства.

Рівень ліквідності балансу визначається порівнянням статей:

- активів, згрупованих за рівнем ліквідності;
- пасивів, згрупованих за терміновістю їх оплати.

Для визначення ліквідності балансу групи активу та пасиву порівнюються між собою (табл. 2. 6).

За весь період дослідження на ТОВ «Нова оселя» жодного разу не досягалися умови абсолютної ліквідності балансу.

Таблиця 2. 6

Аналіз ліквідності ТОВ «Нова оселя» за 2022-2024 роки

Показники	31.12.2022 р.	31.12.2023 р.	31.12.2024р.
-----------	---------------	---------------	--------------

А 1. Найбільш ліквідні активи		1244	1105	1236
А 2. Швидколіквідні активи		5397	5550	5396
А 3. Повільноліквідні активи		2898	3308	3952
А 4. Важколіквідні активи		1142	1441	1005
П 1. Найбільш термінові зобов'язання		5966	5562	5667
П 2. Короткострокові пасиви		1000	1000	1100
П 3. Довгострокові пасиви				
П 4. Постійні пасиви		4715	4842	4822
А 1 $\geq$ П 1	Умови абсолютної ліквідності	А 1 < П 1	А 1 < П 1	А 1 < П 1
А 2 $\geq$ П 2		А 2 > П 2	А 2 > П 2	А 2 > П 2
А 3 $\geq$ П 3		А 3 > П 3	А 3 > П 3	А 3 > П 3
А 4 $\leq$ П 4		А 4 < П 4	А 4 < П 4	А 4 < П 4

Ліквідність балансу за весь аналізований період можна охарактеризувати як недостатню. При цьому відсутня можливість збільшення поточної ліквідності в недалекому майбутньому, але зберігається у віддаленій перспективі.

Відносні показники ліквідності наведені і таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Відносні показники ліквідності балансу ТОВ «Нова оселя» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Відхилення		Нормат. значення
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,30	0,17	0,18	-0,13	0,01	> 0,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,75	1,02	0,98	-0,73	-0,04	0,7 - 0,8

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт поточної	1,33	1,54	1,56	0,21	0,02	2,0 - 2,5

ліквідності						
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації всіх активів	1,79	1,76	1,71	-0,03	-0,05	0,5-0,7
Загальний показник платоспроможності	0,73	0,81	0,82	0,08	0,01	> 1

Аналіз відносних показників ліквідності показав, що майже всі показники не відповідають нормативним значенням.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно. Значення коефіцієнта за період з 2024 року до 2022 року знизилося на 0,12 та складає 0,18, тобто ТОВ «Нова оселя» зможе негайно виконати свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів на 18,0%.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (критичної оцінки) вище норми, на кінець 2024 року складає 0,98, але простежується тенденція до зменшення даного показника.

Коефіцієнт поточної ліквідності (або загальний коефіцієнт покриття), що показує відношення оборотних активів підприємства до поточних зобов'язань, нормативне значення якого має бути >2, так само в жодному із аналізованих періодів не досяг нормативного значення.

Коефіцієнт ліквідності при мобілізації коштів з 2022 - 2024 рр. перевищує норму у 2,4 рази.

Слід відмітити зростання загального показника платоспроможності, якій зріс за 2022-2024 роки на 0,09, що вказує на підвищення фінансової стійкості підприємства.

Наведений нижче рис. 2. 8 наочно демонструє зміни відносних показників ліквідності за 2022 - 2024 роки.



Рис. 2. 8 Зміна відносних показників ліквідності ТОВ «Нова оселя» за 2022 - 2024 роки

Розрахуємо показники рентабельності ,отримані дані наведемо в таблиці 2. 8.

Таблица 2. 8

Показники рентабельності ТОВ «Нова оселя» за 2022-2024 роки,%

Показники	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6
Рентабельність продажів	34,7	32,2	34,8	- 2,5	2,6
Чиста рентабельність	20,5	15,0	15,0	- 4,5	0,0
Економічна рентабельність	23,0	15,1	9,7	- 7,9	- 5,4
Рентабельність власного капіталу	52,6	35,6	23,4	-1 7,0	- 12,2
Витратовіддача	26,7	18,1	14,2	- 8,6	- 3,9
Рентабельність перманентного капіталу	52,6	35,6	23,4	-17,0	- 12,0

Аналіз показників рентабельності показує, що у 2024 році порівняно з 2022 роком показники рентабельності погіршилися.

Порівняно з 2022 роком у 2024 році спостерігається значне погіршення таких показників, як економічна рентабельність, чиста рентабельність та рентабельність власного капіталу.

Динаміка показників рентабельності свідчить про зниження прибутковості діяльності ТОВ «Нова оселя».

Таким чином, можна зробити висновок, що зменшення прибутку ТОВ «Нова оселя» в абсолютному відношенні створив несприятливі умови для економічного розвитку підприємства.

Наведений нижче рис. 2. 9 наочно демонструє зміни в економічно - фінансовому розвитку ТОВ «Нова оселя»

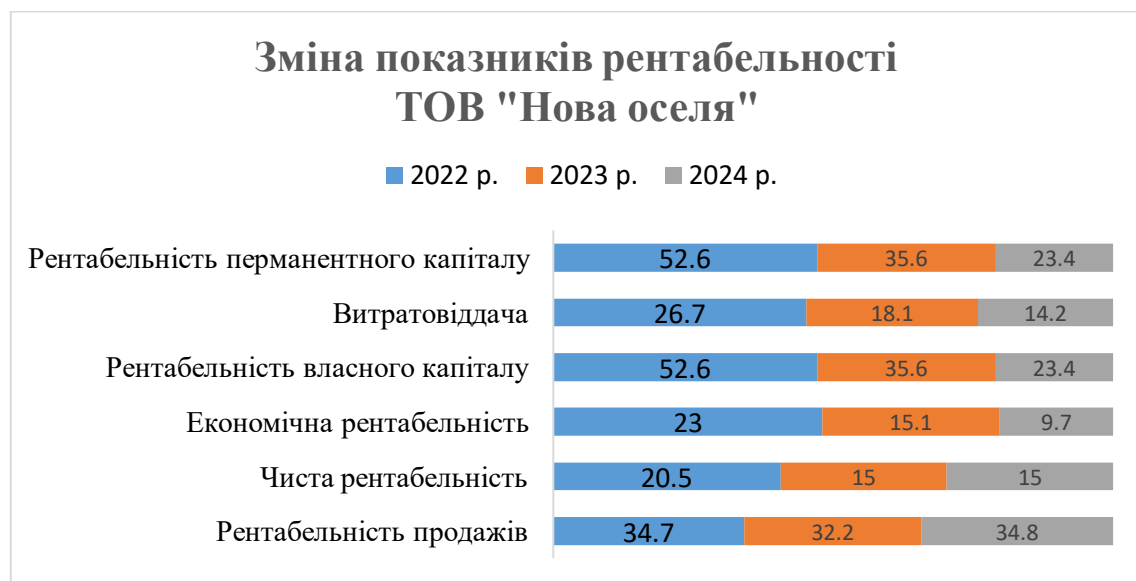


Рис. 2. 9 Зміна показників рентабельності ТОВ «Нова оселя» за 2022 - 2024 роки

Висновки за розділом II

Об'єкт дослідження ТОВ «Нова оселя» діє відповідно до Цивільного кодексу України від 16.01.2003 № 435-IV та створено рішенням №1 засновників про створення Товариства на підставі Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. та чинного цивільного законодавства України. Установчі документи приведені у відповідність до закону від 6 лютого 2018 р. Статутний капітал відповідає сумі, визначеній вищезазначеним законом.

Виявлено, що ТОВ «Нова оселя» спеціалізується на продажу будівельних та оздоблювальних матеріалів, а саме:

- міжкімнатні двері;
- входні двері;
- покриття для підлоги (паркет, ламінат);
- перегородки (ажурні, скляні, розсувні);
- фурнітура;
- тепла підлога.

А також, ТОВ «Нова оселя», здійснює послуги з:

- вимірам підлогового покриття, входних та міжкімнатних дверей;
- надання консультації та рекомендації щодо вибору дверей, підлогового покриття, теплої підлоги, фурнітури, міжкімнатних перегородок;
- демонтаж старих конструкцій;
- встановлення нових дверних блоків;
- прибирання сміття після монтажних робіт;
- кредитування на товар.

ТОВ «Нова оселя» є офіційним дилером провідних заводів в Україні :

- «Брама» (м. Львів);
- «Новий стиль» (м. Одеса);
- «Дверний Олімп» (м. Київ);
- «Термінус» (м. Дрогобич);
- «Шоурум Вітолюкс» (м. Чернівці).

А також, ТОВ «Нова оселя», здійснює послуги з:

- вимірам підлогового покриття, входних та міжкімнатних дверей;
- надання консультації та рекомендації щодо вибору дверей, підлогового покриття, теплої підлоги, фурнітури, міжкімнатних перегородок;
- демонтаж старих конструкцій;
- встановлення нових дверних блоків;

- прибирання сміття після монтажних робіт;
- кредитування на товар.

Виявлено, що в процесі своєї діяльності ТОВ «Нова оселя» стикається з низкою зовнішніх факторів, які впливають як на діяльність компанії в цілому, так і на її окремі бізнес-одиниці. Для виявлення впливу зовнішніх чинників на діяльність ТОВ «Нова оселя» був проведений PEST - аналіз.

Розрахований показник впливу зовнішнього середовища значно нижчий за одиницю, що свідчить про сильний вплив зовнішнього середовища на ТОВ «Нова оселя».

Найбільшу загрозу для аналізованого підприємства представляють політичні та економічні чинники. Саме на подолання загрози з їхнього боку підприємству слід направити свої сильні сторони.

Виявлено, що за весь період дослідження спостерігається негативна динаміка зміни всіх показників господарської діяльності ТОВ «Нова оселя».

Сукупна сума доходів від реалізації у 2024 році складає 9205 тис. грн., що менше на 2866 тис. грн. по відношенню до 2022 року. Середній темп зниження доходу від реалізації за досліджуваний період складає 12,8 %. Така динаміка показника пов'язана з впливом наступних чинників:

- військовий стан в Україні;
- нестабільний економічний стан у країні;
- нестача кваліфікованих кадрів.

Прибуток від реалізації послуг також зменшується у 2023 році на 500 тис. грн (11,9 %) а у 2024 році ще на 13,7 %.

Чистий прибуток за досліджуваний період також зазнав негативного впливу за досліджуваний період сума чистого прибутку скоротилася на 1354 тис. грн. (більше ніж в 2 рази).

Але не зважаючи на всі зміни, які відбулися в 2022-2024 рр. результати діяльності ТОВ «Нова оселя» підприємство можна визнати досить прибутковим.

Аналіз відносних показників фінансової стійкості показав нестабільну динаміку коефіцієнтів, більшість коефіцієнтів не відповідають нормативним значенням. Коефіцієнт фінансової стабільності також має негативну динаміку, і не відповідає нормативному значенню, що свідчить про нестійкий фінансовий стан ТОВ «Нова оселя».

Проведений аналіз ліквідності балансу ТОВ «Нова оселя» свідчить, що за весь період дослідження на підприємстві жодного разу не досягалися умови абсолютної ліквідності балансу, але слід відмітити зростання загального показника платоспроможності, якій зріс за 2022-2024 роки на 0,09, що вказує на підвищення фінансової стійкості підприємства.

Виявлено, що один із показників, які характеризують ефективність роботи всіх підприємств, є рентабельність. Цей показник дозволяє оцінити поточну господарсько - фінансову діяльність підприємства.

Аналіз показників рентабельності показав, що у 2024 році порівняно з 2022 роком показники рентабельності погіршилися.

Порівняно з 2022 роком у 2024 році спостерігається значне погіршення таких показників, як економічна рентабельність, чиста рентабельність та рентабельність власного капіталу.

Динаміка показників рентабельності свідчить про зниження прибутковості діяльності ТОВ «Нова оселя».

Таким чином, можна зробити висновок, що зменшення прибутку ТОВ «Нова оселя» в абсолютному відношенні створив несприятливі умови для економічного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ III

ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ ЯК УМОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ОСЕЛЯ»

3.1. Проєкт прийняття рішення про впровадження аутсорсингу

Погіршення фінансово - господарської діяльності ТОВ «Нова оселя» змусило керівництво підприємства шукати шляхи зниження витрат на виробничу діяльність, тому було прийнято рішення про передачу на аутсорсинг ІТ-послуг, службу доставки товару до кінцевого споживача.

Впровадження аутсорсингу як комплексного рішення у сфері підвищення результативності ефективності фінансово - господарської діяльності підприємства вимагає ретельного опрацювання та підготовки. Окремі етапи його впровадження можуть мати різну тривалість залежно від розвитку ринку та галузі, актуальності проблеми делегування процесу, стратегічних та оперативних цілей організації та можливості їх досягнення при використанні аутсорсингу. Як показує практика, використання аутсорсингу у системі менеджменту фірми дозволяє підвищити ефективність її діяльності з урахуванням потреб усіх заінтересованих сторін [30, с. 56]:

- організація-замовник використовує відсутні ресурси, сучасні технології з метою досягнення конкурентних переваг;
- аутсорсер-виконавець отримує необхідні умови для розвитку та вдосконалення основної діяльності;
- споживач має можливість купити продукцію або послугу високої якості за доступною ціною.

Процес прийняття рішення про те, що підприємству слід передати будь-які функції на аутсорсинг, зазвичай складається із шести етапів [20, с. 348].

Кожен етап аналізується і, зрештою, виноситься рішення про використання аутсорсингу на підприємстві. Сам процес вимагає ретельної підготовки та опрацювання. Для кожного підприємства розробляється

аутсорсинг – проєкт. Його мета підвищити ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. При розробці аутсорсинг - проєкту потрібно виявити всі плюси та мінуси, дати оцінку результатам використання аутсорсингу у своїй компанії, визначаються форми та умови співробітництва та контролю.

На першому етапі визначаються цілі для використання аутсорсингу. У кількісному вимірі, наприклад, скорочення операційних витрат, підвищення прибутковості та інші, а якісному вимірі, наприклад, досягнення конкурентних переваг, доступом до високим технологіям тощо.

Другий етап – проводиться аналіз вартості робіт чи послуг, які компанія планує віддати на аутсорсинг. Якщо компанія сама може зменшити витрати і забезпечити конкурентоспроможність робіт чи послуг, то передавати їх на аутсорсинг немає сенсу, оскільки він пов'язаний з певними ризиками.

Третій етап – потрібно проаналізувати ситуацію на ринку, досліджувати можливості компанії – постачальника, розглянути динаміку цін на роботи та послуги, які компанія збирається передати стороннім організаціям. При цьому проаналізувати потрібно як фінансову звітність майбутніх постачальників, так і якість продукції чи надання послуги, їх досвід у цій роботі, репутацію [32, с 191].

Четвертий етап - порівнюються внутрішні можливості самої компанії та пропозиції компанії - постачальника. Вся накопичена інформація, необхідна з метою оцінки ефективності компанії – постачальника та її вибору, обробляється.

На п'ятому етапі слід оцінити економічну ефективність передачі певних робіт чи послуг сторонньої компанії, враховуючи ті ризики, що виникають під час використання аутсорсингу. Сама оцінка ефективності застосування аутсорсингу може здійснюватися шляхом порівняння витрат компанії на оплату послуг аутсорсеру та витрат самої компанії на виконання цієї функції власними силами. При цьому необхідно враховувати витрати,

пов'язані зі звільненням та прийомом співробітників, які виконують функції, які компанія збирається передати на аутсорсинг, а також величину мінімального ефекту. Хоча для кожної компанії ризики є суто індивідуальними, при цьому можна

виділити загальні:

- погроза розголошення конфіденційної інформації;
- витрати на укладення нового контракту, при розриві відносин;
- залежність від одного постачальника;
- загроза банкрутства виконавця послуг;

Ризики передачі бізнес - процесу на аутсорсинг оцінюються як кількісно, так і якісно. Якщо ризики досить великі, бізнес-процес доцільно виконувати власними силами організації.

Мінімальний ефект застосування аутсорсингу розраховується за принципами: «до» та «після» аутсорсингу, «зі здійсненням аутсорсингу» та «без здійснення аутсорсингу».

На заключному шостому етапі керівництвом компанії на підставі виконаних розрахунків та аналізів, порівняння ризиків та переваг, приймається рішення про передачу чи ні певних бізнес-процесів на аутсорсинг [30, с. 59].

Виділяють певні переваги, які компанія отримує, коли передає непрофільні чи найбільш затратні функції на аутсорсинг:

- зростання рентабельності та зниження собівартості бізнес-процесів, що передаються на аутсорсинг;
- можливість концентрації зусиль на основному бізнесі;
- залучення чужого досвіду (компанія-постачальник спеціалізується на певному виді діяльності та обслуговує велику кількість фірм, що дозволяє їй розбиратися у всіх поточних питаннях та використати напрацьований досвід);

- доступ до нових технологій (компанія-постачальник має більше можливостей для придбання та освоєння нових технологій роботи, які компанії-клієнту можуть бути нерентабельні);
- надійність та стабільність (компанія-постачальник несе відповідальність за доручену їй роботу відповідно до договору та чинного законодавства, а іноді наділений правом нерозголошення інформації про клієнта третім особам);
- гнучкість масштабів бізнесу (при збільшенні (скороченні) робіт чи послуг компанії потрібно буде наймати (скорочувати) працівників, нести витрати на їх навчання та підвищення кваліфікації, обладнання робочого місця та оновлення програмного та професійного забезпечення, сплачувати податки з фонду оплати праці, компенсації при скороченні, що вимагає часу та витрат компанії-постачальника зростання чи скорочення означає лише перегляд вартості послуг.);
- перерозподіл ресурсів, раніше задіяних на другорядних напрямках, велика свобода спрямування інвестицій в інфраструктуру компанії (аутсорсинг знижує необхідність інвестування на підтримку другорядних функцій та у розвиток діяльності, що не забезпечує основну частку прибутку компанії);
- передача відповідальності за виконання конкретного бізнес-процесу; наявність у компанії-постачальника кваліфікованих спеціалістів;
- забезпечення високого рівня якості послуг (світовий досвід показує, що компанії рідко мають можливість забезпечення кожного етапу виробничого процесу);
- оптимізація податкових платежів;
- скорочення термінів виробництва (послуг);
- прискорення придбання ресурсів та навичок;
- аутсорсинг дозволяє працювати за більш гнучким графіком [11].

Також крім переваг від використання аутсорсингу виділяють певні ризики [38]:

- збільшення експлуатаційних витрат;
- втрата контролю за власними ресурсами (керівництво компанії може бути відірвано від частини діяльності);
- можливий витік конфіденційної інформації (компанія-постачальник може мати кілька клієнтів-конкурентів);
- неякісний сервіс;
- компанія-постачальник може не дотримуватись умов договору;
- відсутність конкуренції на ринку;
- недостатня кваліфікація компанії-постачальника;
- нечітке визначення цілей та завдань;
- ризик зміни вартості послуги внаслідок зміни на ринку;
- неможливість швидко змінити вимоги після укладання договору;
- велика плинність персоналу;
- ризики зміни власника у компанії-постачальнику, злиття з іншою компанією.

Рішення про переведення служб IT-послуг та служб доставки товару до кінцевого покупця на аутсорсинг було ухвалено після аналізу бізнес-процесів компанії.

Усі бізнес-процеси були класифіковані на такі види [1, с.114]:

- процеси розвитку або стратегічні процеси, що визначають тенденції та напрямки розвитку підприємства;
- основні процеси, що надають продуктам чи послугам якостей та вартості (цінності);
- допоміжні процеси, що створюють інфраструктуру підприємства;
- управлінські процеси (планування, аналіз та контроль виконання завдань, корекція та координація роботи окремих центрів відповідальності).

Такий поділ дає змогу встановити, які процеси та функції є стратегічно важливими, а отже, їх потрібно залишити на підприємстві та допоміжні, які

можна передати на аутсорсинг. ІТ-служба та служба доставки товару до кінцевого покупця відносяться до допоміжних процесів.

Доцільно запровадити систему управління витратами за центрами відповідальності, які виконують певний набір господарських операцій та здатні безпосередньо впливати на доходи та витрати від своєї діяльності та відповідати за їх величину.

Це передбачає визначення фінансової відповідальності організаційних ланок та їх керівників за результати діяльності, формування фінансової структури, персоніфікацію відповідальності керівників за ухвалення рішень та результати діяльності [16, с. 90].

Центр фінансової відповідальності використовує різні ресурси (матеріальні, людські, фінансові), отримуючи на виході результат у вигляді виконаних робіт чи наданих послуг.

За характером фінансової відповідальності залежно від того, за які групи показників вони відповідають, у структурі підприємства виділяють такі центри фінансової відповідальності:

Центр інвестицій - це верхній рівень фінансової структури, що має право здійснювати інвестиції та деінвестиції (тобто змінювати склад необоротних активів підприємства) та відповідає за показники їхньої віддачі (наприклад, збори засновників).

Центр прибутку - відповідає перед керівництвом (Центром інвестицій) за суму прибутку. Це може бути дирекція чи директор, залежно від розміру підприємства.

Центр доходів - відповідає за дохід напряму бізнесу, підрозділу чи всього підприємства. Найчастіше це відділ маркетингу та збуту. Центр доходу має витрати, але вони набагато менші від загальних витрат, які пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції.

Центр витрат - це підрозділ, який безпосередньо не приносить дохід, проте відповідає за використання ресурсів, тобто за витрати: відділ матеріально-технічного забезпечення, виробничий відділ, фінансова служба,

адміністрація та відділ логістики та сервісу. Передача ІТ - відділу та служби доставки товару до кінцевого покупця дозволить знизити витрати ТОВ «Нова оселя».

Відповідно до специфіки діяльності найчастіше на аутсорсинг передають функції, які виконують такі центри витрат: фінансова служба, адміністрація та технічне забезпечення, як представлено на рис. 3.1.

Переведення даних служб на аутсорсинг дозволить перетворити їх з центру витрат на центри надання професійних послуг, тобто на центр доходів, який має заробляти кошти, надаючи послуги на умовах аутсорсингу.

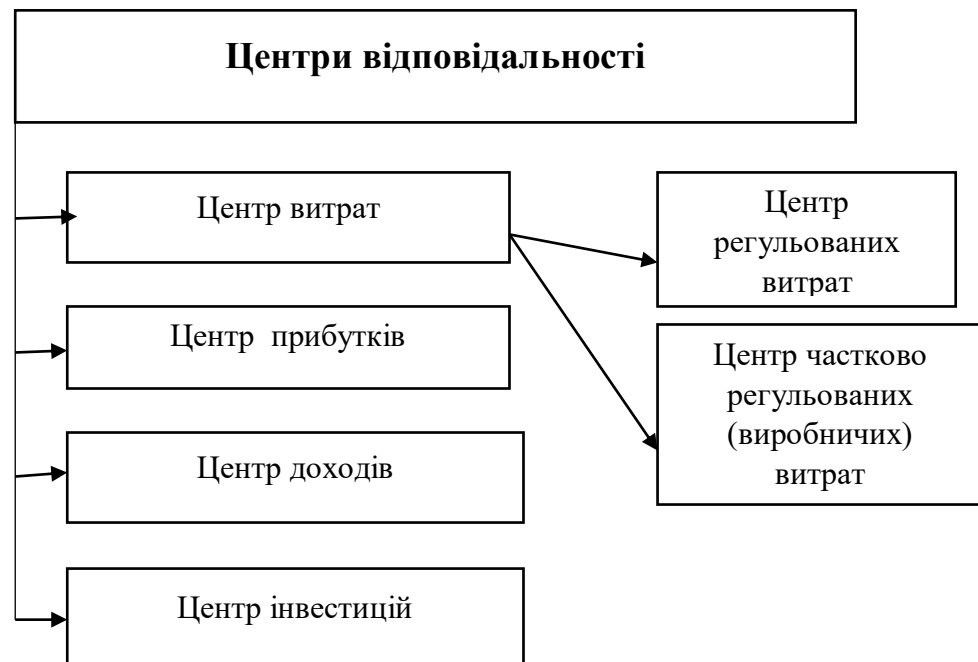


Рис. 3. 1 Центри фінансової відповідальності ТОВ «Нова оселя»

Узагальнюючими показниками ефективності аутсорсингу бізнес-процесів є приріст показників рентабельності після його реалізації, окремі з яких обчислюють залежно від функцій, які передають на аутсорсинг. До основних їх відносять [11]:

- приріст рентабельності основної діяльності;
- приріст рентабельності активів;
- приріст рентабельності продажів;

- приріст чистої рентабельності підприємства.

Оцінка результативності аутсорсингу ТОВ «Нова оселя» має здійснюватися комплексно з урахуванням усіх витрат, доходів, фінансових результатів, ризиків та переваг, пов'язаних із здійсненням такого виду діяльності.

Одним із основних критеріїв визначення ефективності аутсорсингу є позитивна зміна якостей сфери діяльності, яка передана на виконання зовнішньому суб'єкту. Застосування цієї методики дає можливість оцінити позитивні та негативні результати впровадження аутсорсингу на рівні якісних показників виконання функцій.

3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів щодо впровадження аутсорсингу на ТОВ «Нова оселя»

Проект виведення на аутсорсинг служби ІТ-послуг та служби доставки товару до кінцевого покупця полягає у передачі незалежним компаніям допоміжних бізнес - процесів.

Аутсорсингова компанія має у власності відокремлене майно, є юридичною особою, має самостійний баланс, відповідає за своїми зобов'язаннями цим майном; володіє рахунками в банківських установах, має фірмовий знак, печатку зі своїм найменуванням та фірмовим знаком, інші реквізити.

При виведенні на аутсорсинг вказаних служб необхідно врахувати ризики проекту.

Можуть бути виділені такі види ризиків [2]:

- існує ризик того, що ефективність роботи внутрішніх співробітників знизиться, і вони втратять знання та досвід, необхідні для виконання функції, переданої на аутсорсинг.

- у разі недобросовісності аутсорсера, настання форс-мажорних обставин або його банкрутства можливі значні збитки, оскільки необхідно терміново шукати нових партнерів або самостійно виконувати раніше передані на аутсорсинг функції;

- при одночасному аутсорсингу кількох важливих функцій існує реальний

ризик втрати інформації, тобто існує загроза інформаційній безпеці компанії, що вимагає співпраці лише з перевіреними організаціями з відмінною репутацією. Цей ризик можна зменшити, передаючи бізнес-процеси різним аутсорсерам, але такий підхід збільшує витрати. Крім того, дуже важливо знайти чесних партнерів та грамотно укласти з ними договори, в яких зазначені всі необхідні умови.

У той же час, передача служби ІТ -послуг та служби доставки товару до кінцевого покупця на аутсорсинг має ряд переваг, до яких можна віднести [11]:

- зниження собівартості операцій (різновидів робіт, послуг), які передаються аутсорсеру до виконання. Останній, як правило, виконує доручені йому функції за найнижчою ціною внаслідок спеціалізації у вузькій предметній галузі та завдяки ефекту масштабу, що досягається при виконанні однотипних операцій одночасно для значної кількості клієнтів;

- спрацьовує фактор зниження ризиків управління. Аутсорсер, обслуговуючи велику кількість клієнтів, нівелює ризики, несе відповідальність за терміни та якість виконаних робіт та послуг, зацікавлений у якісному виконанні своїх зобов'язань;

- використання аутсорсингу дозволяє концентрувати увагу на основних цілях і завданнях підприємства. Другорядні функції делегуються стороннім фірмам сфери професійних послуг, які спеціалізуються на їх виконанні.

Крім того, аутсорсинг безпосередньо сприяє посиленню концентрації внутрішньокорпоративної уваги на основних цілях компанії шляхом делегування другорядних функцій аутсорсерам.

Далі розглянемо доцільність передачі на аутсорсинг Іт - послуг.

Аутсорсинг із ІТ-компаніями є найзручнішим способом обслуговування персональних комп'ютерів. У ТОВ «Нова оселя» працює штатний системний адміністратор, який працює 5 днів на тиждень по 9 годин на тиждень. Це не дуже позитивно позначалося на роботі організації, оскільки і у вихідні вся роздрібна мережа також працює і якщо виникає якісь збої в мережі, то на місці немає жодного співробітника, який міг би вирішити ці проблеми. Тим самим, трудовий процес виходив з ладу, що позначалося на продажах та емоційному настрої колективу.

Більше того, у співробітника робочий день не заповнений на сто відсотків, тому що проблеми необхідно було вирішувати в міру їх надходження, а всі проблеми з мережами та персональними комп'ютерами виявляються ненароком. Для ТОВ «Нова оселя» важливо, щоб усі робочі проблеми вирішувалися швидко.

Розглянемо витрати ТОВ «Нова оселя» на ІТ-послуги без використання аутсорсингу (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Витрати на ІТ- послуги без аутсорсингу за грудень 2024 року

Витрати	Сума, грн.
Фіксована заробітна плата системного адміністратора	15000
Відрахування із заробітної плати	4800
Утримання робочого місця : оплата електрики, заправка картриджа, технічної підтримки	1000
Разом	20800

Далі проведемо аналіз потенціальних аутсорсерів. Для аналізу було взято 5 різних компаній а саме:

Kabanchik. ua.;

« IT - цифрові технології»;

«SpaseLab»;

ТОВ «Спеціаліст IT»;

«IT-EYE»

Для більш детального розрахунку вартості обслуговування, компаніям була надана інформація про кількість та програмне забезпечення комп'ютерів.

Аналіз компаній по аутсорсингу наведений в таблиці 3. 2.

Таблиця 3. 2

Аналіз компаній з аутсорсингу IT - послуг

Компанія	Вартість обслуговування, гривень	Рік реєстрації	Штат компанії, осіб	Наявність спец. обладнання	Відгуки в інтернеті на інтернет-порталі «Фламп», балів
Kabanchik. ua.;	15000	2012	12	є	4,5
« IT - цифрові технології»;	10000	2017	8	є	4,9
«SpaseLab»	8000	2021	9	є	4,8
ТОВ «Спеціаліст IT»	12000	2019	6	є	4,3
«IT-EYE»	15000	2015	10	є	4,0

За даними аналізу таблиці 3.2 видно, що ТОВ « Нова оселя» може заощадити 10800гривень на місяць (129тис. грн. на рік), і суб'єктивно не втратить якість обслуговування, якщо почне працювати з компанією «ІТ-цифрові технології».

Розрахуємо ефективність та доцільність впровадження аутсорсингу ІТ-послуг за формулою:

$$E_a = \sum \frac{C_i - P_i}{(1+d)^i} - C_0 + D_0, \quad (3.1)$$

E_a - вигода від використання аутсорсингу за зазначений період, грн

S_i - витрати на утримання співробітника в штаті компанії (враховується зарплата співробітника, витрати на утримання робочого місця, податки, простой, лікарняні, що оплачуються);

P – витрати на використання аутсорсингу;

d - ставка дисконтування, коефіцієнт

C_0 - одноразові витрати в грошових одиницях при переході на аутсорсинг (виплати компенсації працівникам при звільненні, вартість закриття робочого місця \ підрозділи і т.д.)

D_0 - одноразовий дохід у грошових одиницях під час переходу на аутсорсинг (кошти від продажу підрозділу чи додаткового офісу).

Ставка дисконтування дорівнює 5% (обчислювалася разом із керівником компанії). Додаткових витрат за звільнення співробітника не було, оскільки він звільнився за власним бажанням. Після закриття робочого місця все обладнання продавати не стали, тому додаткових доходів немає.

Тепер проведемо розрахунок виходячи з перелічених вище даних і вставимо значення у формулу (3.1). Розрахунки проводяться за 1 місяць, 20 робочих днів:

$$E_a = \frac{20800 - 10000}{1 + 0,05} - 0 + 0 = 10286 \text{ грн.}$$

Таким чином передача ІТ - послуг на аутсорсинг дозволить скоротити витрати на 10286 грн. за місяць, або на 123,4 тис. грн. за рік.

Далі розглянемо доцільність передачі служби доставки товару до кінцевого споживача на аутсорсинг.

Для цього необхідно вирішити низку моментів:

- дослідити доставку товару службою підприємства до кінцевого споживача;
- підготувати список завдань, що будуть виконуватися аутсорсером
- створити регламент щодо виконання послуг з доставки своєчасно;
- проаналізувати витрати на доставку товарів;
- проаналізувати витрати на доставку з послугами аутсорсингу;
- підібрати оптимальну компанію з аутсорсингу виходячи з вимог щодо якості обслуговування та оперативності;
- розрахувати економічну вигоду використання аутсорсингу.

Служба доставки займається розвезенням міжкімнатних, вхідних дверей, покриття для підлоги, теплої підлоги, перегородок і фурнітури до кінцевого споживача.

Усі доставки проводяться тільки по м. Ізмаїл та Ізмаїльському району, максимальна віддаленість від складів підприємства - 100км.

Доставка вантажів здійснюється лише робочі дні з 12:00 до 20:00.

Для перевезення вантажів у штаті компанії працює одна людина та використовується один вантажний автомобіль марки Fiat Ducato.

Середня кількість доставок на місяць 120 одиниць (на день по 6 одиниць).

Для того, щоб довірити це перевезення товару зовнішнім фахівцям, потрібно скласти весь список завдань, які потрібно виконувати вчасно:

- у робочі дні приїжджати на склад о 9:00 ранку для завантаження товару;
- о 10:00, після завантаження товару, виїжджати на доставку товару за вказаними адресами;
- підписувати документи про прийняття товару клієнтом;
- після доставки всього товару привозити заповнені акти клієнтом.

Витрати на доставку продукції без використання послуг аутсорсингу за грудень 2024 року наведено в таблиці 3. 3.

Таблиця 3. 3

Витрати на доставку продукції без використання послуг аутсорсингу
за грудень 2024 року

Витрати	Сума, грн.
1	2
Фіксована заробітна плата водія з доставки вантажів	25000
Додаткові витрати на податки, витрати за простої, вимушені відпустки тощо.	14000
Технічне обслуговування автомобілю	4000

Продовження таблиці 3. 3

1	2
Ремонт автомобілю	6000
Витрати на паливо та ПММ	38000
Витрати на денну платну парковку та нічну стоянку	2500
Витрати на страхування автомобілю КАСКО	4000
Додаткові витрати на миття, штрафи ДІБДР тощо	3000
Разом	96500

Далі був проведений аналіз потенціальних аутсорсерів. Для аналізу було взято 6 різних компаній а саме:

АП «Авто»;

АП «Аспект шиппінг»;

АП «Ботлек груп»;

«Дунай - сервіс»;

«Мотор - Авто - транс»;

«Віс - Транс».

Всім компаніям була надана інформація про режим роботи, вимоги до якості надання послуг, про дальність маршрутів.

Для правильного вибору компанії- аутсорсера для співпраці був проведений аналіз, всі критерії вибору наведено в таблиці 3. 4.

Таблиця 3. 4

Аналіз компаній з аутсорсингу доставки товарів кінцевому споживачу

Компанія	Вартість обслуговування, гривень	Рік реєстрації	Кількість машин, одиниць	Наявність спец. обладнання	Відгуки в інтернеті балів
1	2	3	4	5	6
АП «Авто»;	72900	2011	250	є	4,6

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6
АП «Аспект - шипінг	89000	2015	150	є	4,2
АП «Ботлек груп»	94000	2019	270	є	4,4
Дунай - сервіс	103000	2009	300	є	4,6
Мотор - Авто - транс	89000	2017	90	є	4,3
Віс - Транс	71000	2021	50	є	4,3

Для перевірки економічної ефективності аутсорсингу даного бізнес - процесу, була обрана компанія «Авто», вона одна з найпопулярніших компаній у м. Ізмаїл.

Додаткові витрати при скороченні водія відсутні, так як працівник звільнився за власним бажанням.

За формулою 3. 1 розрахуємо економічний ефект від впровадження аутсорсингу доставки товарів кінцевому споживачу

$$E_a = \frac{96500 - 72900}{(1 + 0,05)} = 22476 \text{ грн.}$$

Отже, передача служби доставки товару кінцевому споживачу на аутсорсинг дозволить скоротити витрати на суму 22476 грн. за місяць , а за рік - на 269,7 тис. грн.

Загальна сума зменшення витрат від запропонованих заходів складає 393,1 тис. грн. (269,7+123,4).

Для оцінки ефективності впровадження аутсорсингу розглянемо зростання основних показників фінансово-господарської діяльності (табл. 3.5).

Розраховані прогностні показники ефективності впровадження аутсорсингу допоміжних бізнес - процесів свідчать про зменшення операційних витрат на 393 тис. грн., що призвело до збільшення чистого прибутку, показники рентабельності також демонструють тенденцію до зростання.

Таблиця 3.5

Прогностні показники ефективності впровадження аутсорсингу на ТОВ
«Нова оселя», тис. грн

Показники	2024 рік	Прогноз на 2025 рік	Відхилення	
			тис. грн	%
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9205	9665	460	5,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6006	6270	264	4,4
Валовий прибуток (збиток)	3199	3395	196	6,1
Інші операційні доходи	66	0,0	0	0,0
Адміністративні витрати	1205	1082	-123	-10,2
Витрати на збут	663	393	-270	-40,7
Інші операційні витрати	51	0,0	0,0	0,0
Фінансові результати від	1326	1920	594	44,8

операційної діяльності				
Інші фінансові доходи	45	65	20	44,4
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1374	1985	661	48,1
Чистий прибуток	1127	1628	501	44,5
Рентабельність продажів, %	34,8	35,1	0,3	x
Чиста рентабельність, %	15,0	16,8	1,8	x
Економічна рентабельність, %	9,7	14,1	4,4	x

Таким чином, передача частини функцій підприємства на аутсорсинг дозволяє знизити витрати підприємства, підвищити ефективність діяльності ТОВ «Нова оселя», покращати його фінансовий стан

Висновки до розділу III

Виявлено, що погіршення фінансово - господарської діяльності ТОВ «Нова оселя» змусило керівництво підприємства шукати шляхи зниження витрат на виробничу діяльність, тому було прийнято рішення про передачу на аутсорсинг ІТ-послуг, службу доставки товару до кінцевого покупця.

Виявлено, що процес прийняття рішення про те, що підприємству слід передати будь-які функції на аутсорсинг, зазвичай складається із шести етапів.

Кожен етап аналізується і, зрештою, виноситься рішення про використання аутсорсингу на підприємстві. Сам процес вимагає ретельної підготовки та опрацювання. Для кожного підприємства розробляється аутсорсинг – проєкт. Його мета підвищити ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. При розробці аутсорсинг - проєкту потрібно виявити всі плюси та мінуси, дати оцінку результатам використання аутсорсингу у своїй компанії, визначаються форми та умови співробітництва та контролю.

Доведено, що рішення про переведення служби ІТ-послуг та службу доставки товару до кінцевого покупця на аутсорсинг було ухвалено після аналізу бізнес-процесів компанії.

Усі бізнес-процеси були класифіковані на такі види:

- процеси розвитку або стратегічні процеси, що визначають тенденції та напрямки розвитку підприємства;
- основні процеси, що надають продуктам чи послугам якостей та вартості (цінності);
- допоміжні процеси, що створюють інфраструктуру підприємства;
- управлінські процеси (планування, аналіз та контроль виконання завдань, корекція та координація роботи окремих центрів відповідальності).

Такий поділ дає змогу встановити, які процеси та функції є стратегічно важливими, а отже, їх потрібно залишити на підприємстві та допоміжні, які можна передати на аутсорсинг. ІТ - служба та служба доставки товару до кінцевого споживача відносяться до допоміжних процесів.

Розрахунок ефективності передачі допоміжних бізнес - процесів на аутсорсинг показав, що передача ІТ - послуг на аутсорсинг дозволить скоротити витрати на 10286 грн. за місяць, або на 123,4 тис. грн. за рік, а передача служби доставки товару до кінцевого споживача - на 22476 грн. за місяць, а за рік - на 269,7 тис. грн.

Загальна сума зменшення витрат від запропонованих заходів складає 393,1 тис. грн. (269,7+123,4).

Для оцінки ефективності впровадження аутсорсингу були розглянуті зміни основних показників фінансово-господарської діяльності (табл. 3.5).

Розраховані прогнозні показники ефективності впровадження аутсорсингу допоміжних бізнес - процесів свідчать про зменшення операційних витрат на 393 тис. грн., що призвело до збільшення чистого прибутку, показники рентабельності також демонструють тенденцію до зростання.

Таким чином, передача частини функцій підприємства на аутсорсинг дозволяє знизити витрати підприємства, підвищити ефективність діяльності ТОВ «Нова оселя», покращати його фінансовий стан та підвищити платоспроможність.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сьогодні, для підвищення ефективності виробничої діяльності та зростання рівня конкурентоспроможності підприємства, важливим етапом є безперервний пошук та подальше використання у своїй діяльності раніше невідомих форм управління бізнесом.

Аутсорсинг якраз і є одним із таких способів управління та скорочення витрат, який покликаний гарантувати підприємству підвищення ефективності діяльності та додаткові конкурентні переваги.

Під аутсорсингом розуміється засновану на стратегічному рішенні передачу на тривалий термін у цілому або частково необхідних організації традиційних та органічно властивих управлінських функцій або бізнес-процесів та, за потреби, відповідних ресурсів зовнішнім виконавцям на контрактній основі для підвищення ефективності діяльності організації.

Ключовим результатом аутсорсингу є зниження витрат, що підвищує ефективність бізнесу, створює можливість вивільнити велику кількість ресурсів для створення нових сфер або зосередження на вже існуючих.

Крім того, аутсорсинг допомагає компаніям застосовувати передовий досвід у забезпеченні непрофільними процесами, що важливо для побудови відносин з іноземними інвесторами.

Об'єкт дослідження ТОВ «Нова оселя» діє відповідно до Цивільного кодексу України від 16.01.2003 № 435-IV та створено рішенням №1 засновників про створення Товариства на підставі Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. та чинного цивільного законодавства України. Установчі документи приведені у відповідність до закону від 6 лютого 2018 р. Статутний капітал відповідає сумі, визначеній вищезазначеним законом.

Дослідження фінансово - господарської діяльності ТОВ «Нова оселя» показало, що за весь період дослідження спостерігається негативна динаміка зміни всіх показників господарської діяльності ТОВ «Нова оселя» .

Сукупна сума доходів від реалізації у 2024 році складає 9205 тис. грн., що менше на 2866 тис. грн. по відношенню до 2022 року. Середній темп зниження доходу від реалізації за досліджуваний період складає 12,8 %. Така динаміка показника пов'язана з впливом наступних чинників:

- військовий стан в Україні;
- нестабільний економічний стан у країні;
- нестача кваліфікованих кадрів.

Прибуток від реалізації послуг також зменшується у 2023 році на 500 тис. грн (11,9 %) а у 2024 році ще на 13,7 %.

Чистий прибуток за досліджуваний період також зазнав негативного впливу за досліджуваний період сума чистого прибутку скоротилася на 1354 тис. грн. (більше ніж в 2 рази).

Але не зважаючи на всі зміни, які відбулися в 2022-2024 рр. результати діяльності ТОВ «Нова оселя» підприємство можна визнати досить прибутковим.

Аналіз відносних показників фінансової стійкості показав нестабільну динаміку коефіцієнтів, більшість коефіцієнтів не відповідають нормативним значенням. Коефіцієнт фінансової стабільності також має негативну динаміку, і не відповідає нормативному значенню, що свідчить про нестійкий фінансовий стан ТОВ «Нова оселя».

Проведений аналіз ліквідності балансу ТОВ «Нова оселя» свідчить, що за весь період дослідження на підприємстві жодного разу не досягалися умови абсолютної ліквідності балансу, але слід відмітити зростання загального показника платоспроможності, якій зріс за 2022-2024 роки на 0,09, що вказує на підвищення фінансової стійкості підприємства.

Погіршення фінансово - господарської діяльності ТОВ «Нова оселя» змусило керівництво підприємства шукати шляхи зниження витрат на виробничу діяльність, тому було прийнято рішення про передачу на аутсорсинг ІТ-послуг, службу доставки товару до кінцевого споживача. Рішення про переведення служби ІТ-послуг та служби доставки товару до кінцевого покупця на аутсорсинг було ухвалено після аналізу бізнес-процесів компанії.

Усі бізнес-процеси були класифіковані на такі види:

- процеси розвитку або стратегічні процеси, що визначають тенденції та напрямки розвитку підприємства;
- основні процеси, що надають продуктам чи послугам якостей та вартості (цінності);
- допоміжні процеси, що створюють інфраструктуру підприємства;
- управлінські процеси (планування, аналіз та контроль виконання завдань, корекція та координація роботи окремих центрів відповідальності).

Такий поділ дає змогу встановити, які процеси та функції є стратегічно важливими, а отже, їх потрібно залишити на підприємстві та допоміжні, які можна передати на аутсорсинг. ІТ - служба та служба доставки товару до кінцевого споживача відносяться до допоміжних процесів.

Розрахунок ефективності передачі допоміжних бізнес - процесів на аутсорсинг показав, що передача ІТ - послуг на аутсорсинг дозволить скоротити витрати на 10286 грн. за місяць, або на 123,4 тис. грн. за рік, а передача служби доставки товару до кінцевого споживача - на 22476 грн. за місяць, а за рік - на 269,7 тис. грн.

Загальна сума зменшення витрат від запропонованих заходів складає 393,1 тис. грн. (269,7+123,4).

Для оцінки ефективності впровадження аутсорсингу були розглянуті зміни основних показників фінансово-господарської діяльності.

Розраховані прогностичні показники ефективності впровадження аутсорсингу допоміжних бізнес - процесів свідчать про зменшення операційних витрат на 393 тис. грн., що призвело до збільшення чистого прибутку, показники рентабельності також демонструють тенденцію до зростання.

Таким чином, передача частини функцій підприємства на аутсорсинг дозволяє знизити витрати підприємства, підвищити ефективність діяльності ТОВ «Нова оселя», покращати його фінансовий стан та підвищити платоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова В. А. Формалізація вибору ключових бізнес-процесів для їх аутсорсингу на основі використання методів статистичного аналізу. *Економіка і регіон №6 (49) 2014/* ПолтНТУ. С.112-118.

2. Аутсорсинг бизнес-процессов: «за» и «против»: Реферат статьи Джоша Берсина. пер.с англ.. / Bersin J. Business Process Outsourcing: Pros&Cons. URI : [http : // lib.obs./npj/ librarian/ chieflearningofficer/2005/aprel](http://lib.obs.npj/librarian/chieflearningofficer/2005/aprel) (Дати звернення 3.02.2025)

3. Бабій М. А. Аутсорсинг як нова концепція ведення бізнесу. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 6. С. 53–57.
4. Баррет Р. Успішний аутсорсинг - це крок у правильному напрямку. *Консалтинг №23* 2012. 89-92 С.
5. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. та ін. Менеджмент: підручник. Під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
6. Бравар Ж-Л Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин :навч. посібн. пер. з англ. / Ж-Л. Бравар, Р. Морган. Дніпропетровськ , Баланс Бізнес Букс. 2007. 288 с.
7. Брінь П.В., Прохоренко О. В. Комплексний підхід до прийняття рішення щодо впровадження аутсорсингу на підприємстві. *Економіка та держава. Серія: Економічна наука*. Київ: ТОВ "ДКС центр", 2016. №8 С.48–53.
8. Воловець Я. В. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посібник. Львів. : ЛБІ, 2019. 242 с.
9. Гавриленко К. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №1 (91). С. 104-109.
10. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ : Лібра, 2002. 712 с.
11. Горячко А. М. Аналіз ефективності передачі функцій підприємства на аутсорсинг. URI : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1017> (дата звернення 15.03.2024)
12. Грозний І. С. Передача непрофільних виробничих процесів промислового підприємства на умовах аутсорсингу для набуття конкурентних переваг. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки та управління : зб.наук. пр. Сер. 1. Економіка*. Чернігів : ЧДІЕУ, 2018. Вип. 3(4). С. 63-73.
13. Дідух О. В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств . *Менеджмент та підприємництво в*

Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. С. 82-87.

14. Дикань О.В., Білецька Д.О., Афоніна Т.С. Методологічні аспекти аутсорсингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 24-31

15. Дзуліт З. П. Сутність та переваги рівнів аутсорсингу. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2023. №23. С. 299 - 307.

16. Загородній А. Г., Партин Г. О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства. *Фінанси України*. 2019. №9 (166). С. 87 – 97.

17. Згама А. Договірні зобов'язання з аутсорсингу: правова природа та деякі проблеми застосування. *Господарське право і процес*. 2018. № 2. С. 48–52.

18. Зозульов О.В., Микало О.І. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2019. № 8 (573). С. 16–24.

19. Казначевська Г.Б. Менеджмент :навч. посібн.. К.: Фенікс, 2012. 452 с.

20. Котляров І.Д. Аутсорсинг: уточнена класифікація та опис етапів впровадження. *Економіка та підприємництво*, № 1. 2018. С.347- 350.

21. Куцин Є.М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №1. С. 213-217.

22. Лігоненко Л. О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу. *Менеджмент*. 2015. №6. С. 115 - 125.

23. Матвій І. Є. Аутсорсинг в діяльності промислових підприємств: основні переваги та загрози. *Прометей*. 2016. № 1 (25). С. 184–189.

24. Матвій І. Є. Проблеми та перспективи аутсорсингу управління проектами. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. № 698. Львів, 2011. С. 207 - 212.

26. Микало О. І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг». *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. URI : <http://economy.kpi.ua/uk/node/122> (дата звернення 15.03.2025)
27. Міжнародна асоціація професіоналів аутсорсингу. URI: <http://www.iaor.org>. (дата звернення 20.03.2025)
26. Національна асоціація аутсорсингу. URI: <http://www.noa.co.uk/index.php/site/anniversary>. (дата звернення 25.02.2025).
28. Ноздріна Л. В. Аутсорсинг ІТ-проектів в Україні . *Управління проектами: стан та перспективи Тези доп. VIII Міжнар. наук.-практ. конф.* 2017. URI: <http://www.web-site-conference.nuos.edu.ua> (дата звернення 16.03.2025).
29. Партин Г. О. Ризики аутсорсингу та їх оцінювання *Technology audit and production reserves*. 2013. № 3/2 (11). С. 45–48.
30. Партин Г. О. Організаційно - економічні аспекти впровадження аутсорсингу в господарську діяльність підприємств . *Економіка і управління: Науковий журнал*. 2012. №3. С.54 - 60 .
31. Проскуріна Т. М. Загальні аспекти використання аутсорсингу в діяльності підприємств. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2013. № 21 . С. 251-259.
32. Прохоренко О.В., Брінь П. В. Управління аутсорсингом на промисловому підприємстві: монографія. Харків: «Друкарня Мадрид», 2018. 236 с.
33. Рудінська О.В. Менеджмент: навч. посіб. К. Ніка - Центр, 2017. 320 с.
34. Сорокіна Л.В. Методика експрес-діагностики результативності управління бізнес-процесами діючих підприємств. *Економічний простір*. 2019. №39. С. 277 – 286.
35. Спірідонова К. О. Оцінка доцільності впровадження механізму аутсорсингу для підприємства . *Вісник ХНЕУ*. 2017. № 3 (51). С. 159-164.

36. Саїнчук А.О. Аутсорсинг: види, класифікаційні ознаки та форми. Класифікація аутсорсингових проектів. *Управління розвитком складних систем*. 2013. №13. С. 50–57.
37. Тонюк М. О. Аутсорсинг як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С.372-376.
38. Фадєєв А. В. Управління ризиками у договорі. *Економіка та право*. 2017. № 3. С. 48-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2017_3_6
39. Фершт Ф. Глобалізація бізнесу є ключем до аутсорсингу сьогодні. *Global Services Conference*, May 20, 2019. С.5 6-58.
40. Фролова В. Ю., Фролова Г. І. Ефективність використання аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 3(31). С. 61–63.
41. Шевченко О. М., Шевченко О. О. Аналіз тенденцій розвитку аутсорсингу фінансових послуг в світі та Україні. *Молодий вчений*. 2017. № 10(50). С. 1109–1112.
42. Чижевська, Л. В. Професійна діяльність бухгалтера : аутсорсинг, ризики, захист інформації : монографія. Житомир: ЖДТУ, 2017. 403 с.
43. What is outsourcing? URL: http://_www._wisegeek.__org/what_-_is_outsourcing._htm . (дата звернення: 03.05.2025).
44. Report: Ukraine asserts itself as major software development powerhouse. Сайт Українських ІТ-аутсорсинг компаній . URL: <http://www.hi-tech.org.ua>. (дата звернення 05.04.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Агрегований баланс ТОВ «Нова оселя» за 2022-2024 рр.,

тис. грн.

Статті балансу	Код	Рік		
		2022	2023	2024
Активи				
1. Необоротні активи				
Основні засоби:				
Залишкова вартість	030	1142	1441	1005
Первісна вартість	031	1548	2225	1470
Знос	032	406	630	465
Усього за розділом I	080	1142	1441	1005
II. Оборотні активи, у т. ч				
Запаси:				
виробничі запаси	100	23	56	47
товари	140	2875	3252	3905
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:				
чиста реалізаційна вартість	160	2185	2496	2153
первісна вартість	161	2185	2496	2153
резерв сумнівних боргів	162			
Дебіторська заборгованість за розрахунками				
з бюджетом	170	15	14	21
за виданими авансами	180			807
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	3197	3040	2415
Грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті	230	1244	1105	1236
Інші оборотні активи	250			
Усього за розділом II	260	9539	9963	10584
III. Витрати майбутніх періодів	270			
Баланс 10681	280	10681	11404	11589
Пасиви				
I. Власний капітал				
Статутний капітал	300	3500	3500	3500
Інший додатковий капітал	330			

Продовження таблиці А 1

Резервний капітал	340	375	375	375
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	840	967	947
Усього за розділом I	380	4715	4842	4822
II. Забезпечення наступних витрат і платежів				
Цільове фінансування				
Усього за розділом II	420			
III. Довгострокові зобов'язання	430			
Інші довгострокові зобов'язання				
Усього за розділом III	470			
IV. Поточні зобов'язання	480			
Короткострокові кредити банків		1000	1000	1100
Векселі видані	500			
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	520	4211	4845	4981
Поточні зобов'язання за розрахунками:				
з одержаних авансів	540	18	21	58
з бюджетом	550	9	17	31
зі страхування	570	3	7	10
з оплати праці	580	202	264	121
із внутрішніх розрахунків	600			
Інші поточні зобов'язання	610	523	408	466
Усього за розділом IV	620	5966	6562	6767
V. Доходи майбутніх періодів	630			
Баланс	640	10681	11404	11589

Додаток Б

Таблиця Б1

Агрегований звіт про фінансові результати ТОВ «Нова оселя»
за 2022-2024 рр., тис. грн.

Стаття	Код	Рік		
		2022	2023	2024
І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ				
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15	12116	11506	9205
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг	40	7912	7802	6006
Валовий прибуток (збиток)	50	4204	3704	3199
Інші операційні доходи	60	53	59	46
Адміністративні витрати	70	805	1146	1205
Витрати на збут	80	461	549	663
Інші операційні витрати	90	101	66	51
Фінансові результати від операційної діяльності	100	2890	2002	1326
Інші фінансові доходи	120	135	103	45
Фінансові витрати	140			
Інші доходи	130			
Інші витрати	160			
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	170	3025	2105	1374
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	544	379	247
Чистий прибуток (збиток)	220	2481	1726	1127