

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Кафедра бухгалтерського обліку та оподаткування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА  
На тему «АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ  
ПІДПРИЄМСТВА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД»  
Спеціальності 071 «Облік і оподаткування»  
Студентки 2 курсу, групи ОП.м-11  
Каторської Ірини Володимирівни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Каторська І.В.

Керівник: к.е.н., доц.,ст. викладач  
Мірошніченко О.В.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Суми – 2022 рік

## ВСТУП

За поточних умов державного управління і зростаючої невідповідності виробничої організації до вимог економічного зростання в країні виникає проблема пошуку екстраординарних шляхів поліпшення ефективності роботи, які відповідають вимогам ринкової економіки.

Одним з таких шляхів є аутсорсинг, який забезпечує компанію сильною конкурентоздатною перевагою. Аутсорсинг як бізнес-метод дозволяє не використовувати непрофільні функції, що обтяжують структуру, підвищити прибутковість та застосовувати лише пріоритетні види діяльності.

Аутсорсинг з'явився як інструмент скорочення витрат, тому вивчення та дослідження цієї форми ведення бізнесу є метою даної роботи, яка також включає визначення його видів, форм та практику аутсорсингу у світі й Україні. Для того, щоб підприємства кожної країни знайшли своє місце в глобальних економічних процесах, необхідно запроваджувати сучасні інноваційні технології для конкурування з різними компаніями держав світу. Таким чином, аутсорсинг є ефективним джерелом стійкості підприємства та його успішної реорганізації.

Метою даної роботи є дослідження аутсорсингу як інструменту зменшення витрат та підвищення дохідності бізнесу, його форм та видів, джерел формування та розвитку, практику застосування аутсорсингу різними компаніями та можливості розвитку на вітчизняних підприємствах, порівняння українського аутсорсинга з країною ЄС.

Об'єктом дослідження є система економічних відносин, які виникають в результаті використання аутсорсингу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і методичних підходів до впровадження аутсорсингових послуг .

Завдання, які будуть вирішені у процесі дослідження:

- узагальнити теоретичні засади аутсорсингової діяльності;
- дослідити класифікацію консалтингових та аутсорсингових послуг;

- дослідити значення аутсорсингу для удосконалення бухгалтерського обліку та управлінського аналізу;
- здійснити оцінку ефективності прийняття рішення щодо переходу на аутсорсинг бухгалтерської служби підприємства;
- проаналізувати європейській досвід впровадження аутсорсингу на підприємстві;
- здійснити оцінку ефективності роботи словацького аутсорсингу;
- з'ясувати основні проблеми впровадження аутсорсингу в Україні та Словачії;
- розробити шляхи вдосконалення системи аутсорсингу українського та словацького підприємства;

Проблеми аутсорсингу розкривали у своїх наукових дослідженнях вітчизняні і закордонні вчені, такі як: Єрмошина О.Л, Р.Чампен, К.Ендрейд, Дж. Хейвуд, Д. Михайлов, С. Календжян, О.М Зорій, М. Морган.

Методологічна база роботи включає спеціальні загальнонаукові методи такі як: порівняння, економічний та статистичний аналіз, методи індукції та дедукції, аналіз і синтез.

Інформаційна база роботи є: наукові роботи вітчизняних і закордонних авторів, інформація, отримана під час проходження практики, звіти компаній Deloitte, PwC, EY, KPMG, звіти Європейської Федерації консалтингових асоціацій (FEACO), дані Державної служби статистики України

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

### 1.1 Сутність та види аутсорсингу на ринку консалтингових послуг, його специфічні риси

У сучасній ринковій економіці, для підвищення ефективності виробничої діяльності та покращення рівня конкурентоспроможності підприємств, використовують безперервний пошук нових форм управління бізнесом. Багато підприємств включили в свої проекти різні шляхи оптимізації витрат, адаптації продукції і послуг до умов ринку. Одним з таких методів управління і зниження витрат є аутсорсинг, який може дати компанії додаткові конкурентні переваги [10].

У перекладі з англійської, термін аутсорсинг означає залучення зовнішніх ресурсів для задоволення своїх потреб. У європейському значенні аутсорсинг розглядається, як делегування функцій, які раніше виконували підрозділи чи окремі співробітники організації, сторонній організації на умовах договору.

Слід наголосити, що на теперішній час при величезній практичній значущості проведених досліджень ще не існує загальної бази з теоретичних питань, яка б охоплювала увесь комплекс питань аутсорсингу при визначенні та тлумаченні цієї категорії[10]. Питання сутності аутсорсингу, його ефективності в використанні підприємством широко розглянуті в сучасній економічній літературі як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Дослідженню сутності аутсорсингу присвятили свої роботи такі вчені: Єрмошина О.Л, Р.Чампен, К.Ендрейд, Дж. Хейвуд, Д. Михайлов, С. Календжян, О.М Зорій, М. Морган та інші. Проте незважаючи на широкий спектр проведених досліджень у даному напрямку, у світовій практиці виникають суперечності з приводу сутності категорії «аутсорсинг», з приводу

методології та аналізу механізму аутсорсинга, спрямованих на удосконалення та підвищення їх ефективності у сучасних умовах господарювання.

Аутсорсинг залишається феноменом минулого століття. Перше розуміння поняття аутсорсингу з'явилося в період конкурентної боротьби між Генрі Фордом і Альфредом Слоуном. Генрі Форд був впевнений в тому, що його власні підрозділи не можуть якісно виконувати обов'язки, а тому раціональніше передати частину функцій спеціалізованим компаніям, тому через рік роботи, підприємство впровадила ряд змін, спираючись на переваги аутсорсингу. Згідно з статистичними даними Rating Review - 91,8% компаній використовують аутсорсинг бізнес-процесів. Наприклад, відомі фірми Toyota, Honda передають 70% функцій стороннім організаціям, а Nike залишила за собою лише розробку дизайну[7].

Видатний науковець Ридваль Я. у своїй книзі «Аутсорсинг на підприємстві» вказує, що під аутсорсингом розуміють договірні відносини довгострокового характеру, виключно із зовнішнім постачальником, для надання послуг або в одному, або в кількох напрямках діяльності фірми [28].

Дуже змістовними являються роботи І.Я. Кулиняк і О.І. Глянцева. Вони у своїй роботі аналізують різницю в поняттях аутсорсингу та офшорингу. Науковці довели те, що організаційно-правові умови мають прямий вплив на застосування офшорного аутсорсингу (табл. 1.1) [5].

Таблиця 1.1- Різниця в поняттях «офшоринг», «аутсорсинг» та «Офшорний аутсорсинг»[7]

№	Категорії	Вид аутсорсингу		
		Офшоринг	Аутсорсинг	Офшорний аутсорсинг
1	Місце розташування постачальника і замовника	Замовник і компанія субпідряд перебувають на території різних країн	Замовник і аутсорсер перебувають у межах однієї країни	Замовник і аутсорсер перебувають у різних країни
2	Підпорядкування постачальникам і замовникам	є підрозділом замовника	є незалежним підприємством	є незалежним підприємством

В своїх наукових працях Турко В.В. та Кацедан О.Р. [12] досліджували ринок консалтингових послуг в Україні. Автори виявили 17 основних

проблем, які прямо вплинули на динаміку попиту в країні. На рисунку 1.1 відображено етапи розвитку аутсорсингу в економічному житті.



Рисунок 1.1 –Розвиток концепції аутсорсингу в економічній теорії[8]  
Джерело: складено автором на основі[5]

Для того щоб зробити оцінку ефективності аутсорсинга, необхідно виробити певну методику для оцінювання аутсорсингу. Рисунок 1.2 ілюструє ключові підходи до оцінювання аутсорсингу, де кожен підхід використовує різні типи методів. Згідно з дослідженими джерелами, аутсорсинг можна структурувати за наступними підходами (рис. 1.2).

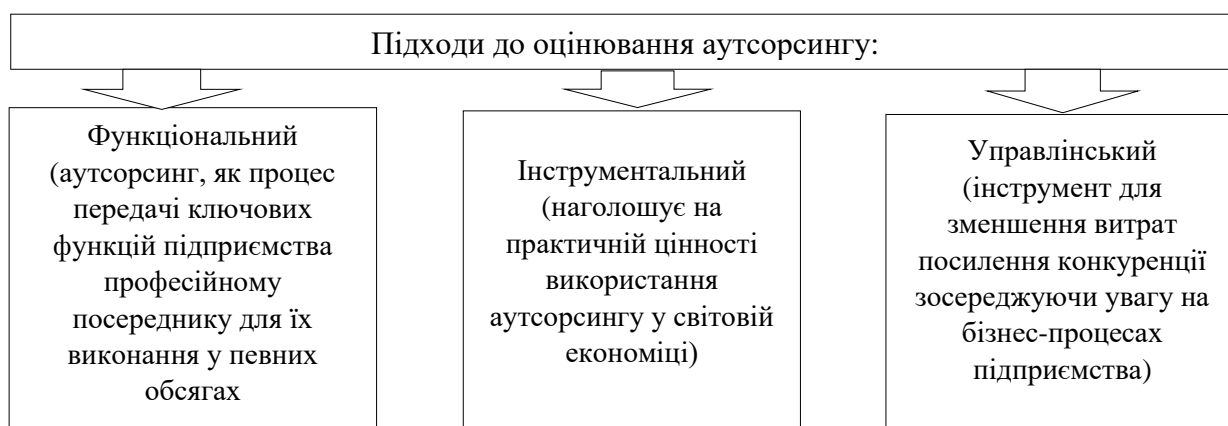


Рисунок 1.2 –Підходи до оцінки аутсорсингу

Проаналізувавши підходи до визначення сутності поняття «аутсорсинг» як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, можна зробити наступне узагальнення сутності аутсорсинг, та описати його як:

- передавання непрофільних функцій стороннім організаціям;
- способу взаємодії між господарським суб'єктами;
- стратегія управління компанією

Отже, аутсорсинг - здатність підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Передача спеціалізованим фірмам виконання непрофільних функцій може заощадити сили та кошти фірми. Підходи до визначення показали, що на сьогоднішній день аутсорсинг є оптимальною стратегією для бізнесу.

## 1.2. Класифікація і види аутсорсингу

Чіткої класифікації форм та видів аутсорсингу на сьогодні не існує. Це пов'язано з тим, що темпи розвитку аутсорсингових послуг в Україні і в світі є досить швидкими, що призводить до виникнення нових форм взаємовідносин в умовах економічної глобалізації. Найважливішим аспектом аутсорсингової діяльності в міжнародній практиці є побудова відносин на рівні «замовник-постачальник». Існує дві моделі, а саме: американська (горизонтальна), японська (пірамідальна) (рис. 1.3).

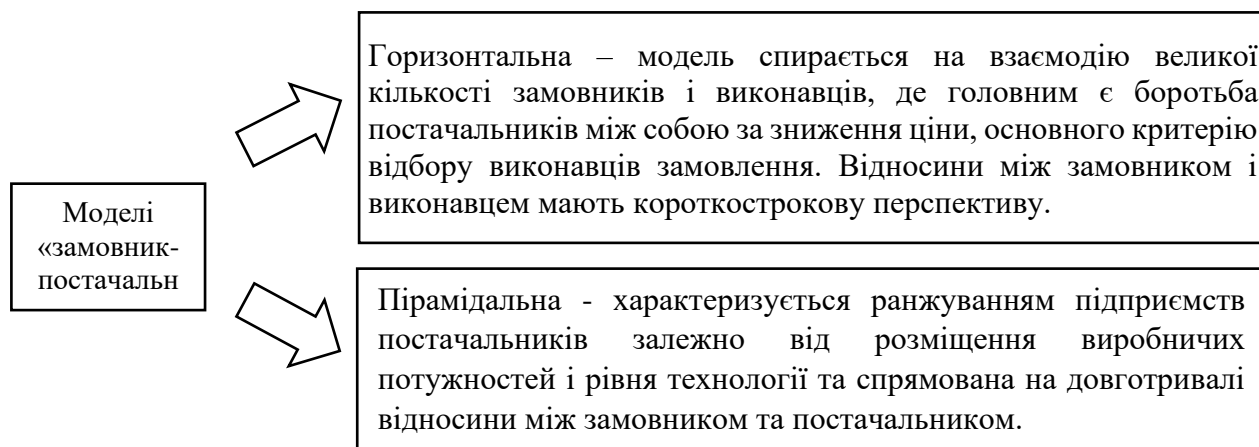


Рисунок 1.3 – Моделі аутсорсингової діяльності[7]

Станом на 1 січня 2022 рік, Україна активно впроваджує в практику використання міжнародного аутсорсингу. Найпопулярніші послуги, які надаються компаніями наведені на рисунку 1.4

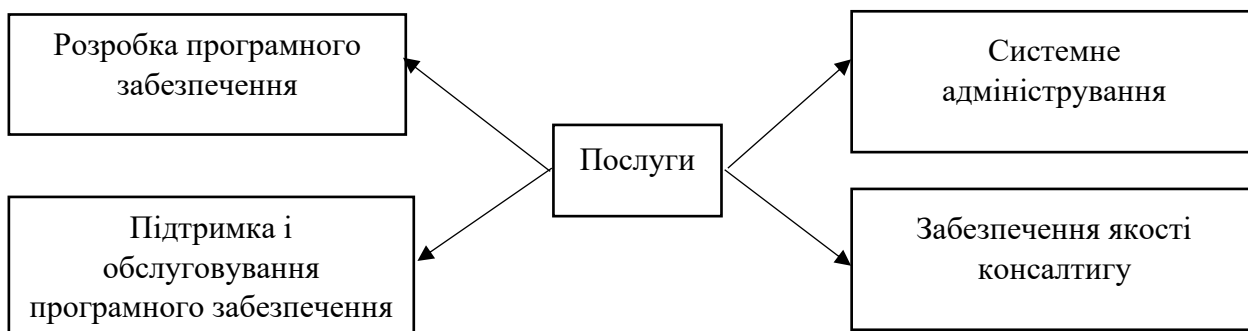


Рисунок 1.4 - Види аутсорсингових послуг в Україні

Джерело: складено автором за даними *Research of Economy, Trade/industry, IAA*

Довідник класифікації Європейських консультантів налічує 84 види консалтингових послуг, які об'єднані у вісім груп, а саме: фінансовий менеджмент, загальне керівництво, управління людськими ресурсами, маркетинг, ІТ-послуги, спеціалізовані послуги, виробництво, загальне керівництво[9].

На сьогоднішній день, аутсорсинг в Україні ефективно розвивається та має певні особливості, які представлені на рисунку 1.5. Аналіз рисунку 1.5 показує, що найбільше відсотків займають ІТ-послуги – 40.5%, а найменше – 2,7% - адміністративні функції.

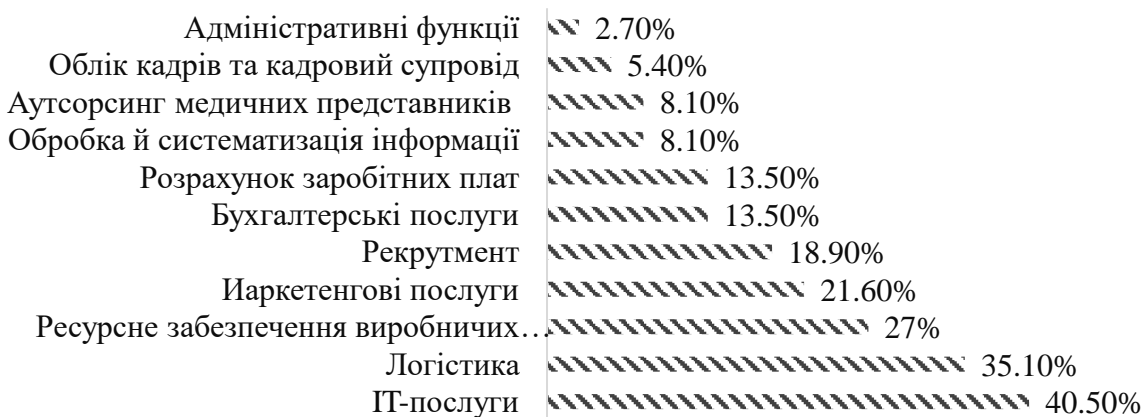


Рисунок 1.5 – Видова популярність аутсорсингових послуг за 2021 рік

Джерело: складено автором на основі[5]



Окремі вітчизняні науковці пропонують класифікувати аутсорсинг за його предметом, детальна інформація наведена на рисунку 1.6.

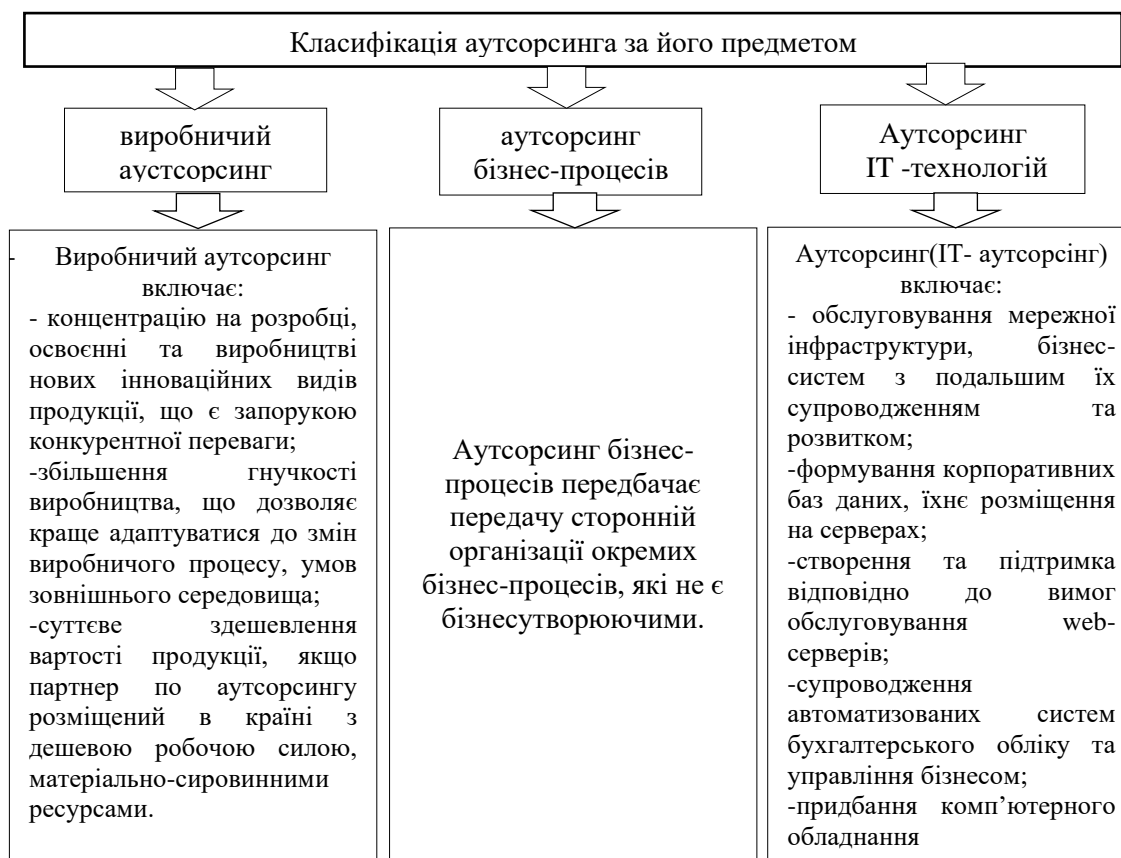


Рисунок 1.6 - Класифікація аутсорсинга за його предметом

Виробничий аутсорсинг – це делегування частини виробничих функцій виробництва іншому виконавцю. Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) – це різновид аутсорсингу, при якому відбувається передача інформаційних технологій компаніям, які спеціалізуються виключно на такій сфері.

Згідно з даними Державної статистики України, третє місце серед аутсорсингових послуг займає – бухгалтерський – 13,5%. Податкові органи регулярно вводять нововведення в обліку та звітності, що в свою чергу призводить до збільшення штрафних санкцій. Ситуація в країні протягом 2020-2022 рр. показала, що підприємці прагнуть до зниження ризиків і витрат, а тому починають шукати вигідні шляхи оптимізації бухгалтерських процесів.



Рисунок 1.7 - Класифікація бухгалтерського аутсорсингу, враховуючи вимоги до його організації

Джерело: складено автором за даними *Research of Economy, Trade/industry, IAA*

У представленій класифікації бухгалтерського аутсорсингу нами виділено ті види можуть стати загальними характеристиками аутсорсингу.

Отже, аналізуючи розвиток аутсорсингу в країні та світі, можна з впевненістю сказати, що дана сфера наразі займає високу позицію. Найпопулярнішим видом аутсорсингу залишається ІТ-аутсорсинг, найменший відсоток – адміністративні послуги. Щодо бухгалтерського аутсорсингу, то він включає в себе як організаційні аспекти так і функціональні. Цей вид аутсорсингу має перспективи довготривалості і стабільності через застосування сучасних технологій передачі даних.

### 1.3. Фактори розвитку аутсорсингу на міжнародному ринку консалтингових послуг

Закордонна практика змогла показати, що обсяги аутсорсингу досягли великих масштабів. Аутсорсинг дає можливість корпораціям продавати у великих масштабах не тільки готові продукти, а й послуги.

Згідно з дослідженнями одної з найпопулярніших консалтингових компаній Trestle Group у Західній Європі, серед країн, які є найбільш привабливі для розміщення аутсорсингових проектів є Індія, Східна Європа, Росія, Україна (рис.1.8)



Рисунок 1.8- Популярність аутсорсингових послуг в світі, станом на 2021 рік

*Джерело: складено автором за даними Research of Economy, Trade/industry, IAA*

З посиленням конкуренції на міжнародному рівні, підприємства почали відмовлятися від підтримки непрофільних процесів, делегуючи їх зовнішнім компаніям.. На нашу думку, використання саме аутсорсингової діяльності допоможе усунути проблему нестачі професіоналів на підприємствах.

Так, у 2019 році Reseach Institute of Economy, Trade Industry, разом із Кіотським університетом провела аналіз 5600 великих і середніх підприємств, щодо аутсорсингової діяльності. Результатом дослідження виявилось те, що відсоток компаній, які займаються офшорним аутсорсингом вкрай мала. Серед 5600 фірм лише 21% здійснюють офшорний аутсорсинг[10]. Серед Японських компаній, в яких пріоритетним напрямом є офшорний аутсорсинг найпопулярнішою країною є Китай. У Східній Азії(Китай і Країни АСЕАН) приблизно 75% японських фірм (табл.1.2) є місцем офшорного аутсорсингу.

Пояснюється це тим, що вони мають географічну близькість, менші витрати, коротші терміни поставок та можливість контролювати постачальників.

Таблиця 1.2 – Порівняння використання офшорних аутсорсингових послуг в різних країнах, %

	Китай	АСЕАН	Інші країни Азії	США і Європа	Інші країни	Усього в світі
Завдання	7,45	3,64	1,94	0,52	0,08	12,53
Ланки	20,20	6,61	4,36	3,31	0,84	35,32
Складання	20,56	9,57	3,53	2,93	0,69	35,26
Research/development	2,22	1,45	0,4	1,38	0,10	3,59
Інформаційні послуги	2,28	0,65	0,21	0,78	0,09	3,02
Користувачі	2,79	0,95	0,52	1,17	0,15	4,50
Послуги	1,71	0,45	0,30	0,66	0,08	2,14
Інші завдання	2,70	0,89	0,34	0,72	0,21	3,67
Усього	59,91	24,21	11,57	11,48	2,25	100

Джерело: складено автором за даними [10]

Аналіз таблиці 1.2 показав, що за допомогою офшорого аутсорсингу реалізується інтегрована функція. Також, варто зробити аналіз ринку консалтингових послуг у розрізі видів послуг, який є найбільш актуальним на європейському ринку протягом 2020-2021 рр.( рис.1.9)



Рисунок 1.9 - Видова структура ринку консалтингових послуг в Європі

Джерело: складено автором за даними [15]

Проаналізувавши консалтинг в країнах ЄС можемо зробити висновок, що найпопулярнішим видом є ІТ – консалтинг – 24%, проте стратегічний та

операційний консалтинг мають тенденцію до зростання, та становлять 18% та 22%[10]. Сфера фінансових послуг у Європі є найпопулярнішою серед інших сфер. Це пов'язано з проектами цифрової трансформації[5].

Також вважаємо доцільно розглянути досвід сусідньої держави, а саме Словаччини. На рисунку 1.10 зображено процентне значення послуг, які країна віддає на аутсорсинг.



Рисунок 1.10 – Популярність використання аутсорсингових послуг в Словаччині [32]

На рисунку 1.10 ми бачимо, що найчастіше на аутсорсинг передається бухгалтерський облік, яким користуються до 19% компаній-учасників. Наступним популярним видом залишаються послуги ІТ (інформаційні системи) та клірингові послуги – 13% , 11% застосовують аутсорсинг розрахунку заробітної плати. Серед найменш вживаних на аутсорсинг передані послуги з монтажу, відходів та екологіїз яких 1% та 2%.

Отже, проаналізувавши структуру аутсорсингових послуг на міжнародному рівні, можна з впевненістю сказати, що послуги аутсорсинга є досить популярними і актуальними для різних країн світу.

## РОЗДІЛ 2 СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗИТКУ АУТСОРСИНГУ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ КРАЇНИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика українського підприємства ТОВ «Еліт»

Для аналізу аутсорсингової діяльності нами було вибрано готельно-ресторанний комплекс «Еліт. Товариство з обмеженою відповідальністю було створене у місті Суми, Сумської області, вул. Заливна будинок 7/1. Основним видом діяльності є КВЕД 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування»

Підприємство займається наступними видами діяльностями: роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування, діяльність інших засобів тимчасового розміщування, постачання готових страв для подій, постачання інших готових страв, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки, надання інших допоміжних комерційних послуг[10].

За типом організаційних відносин на ТОВ «Еліт» схема управління є лінійно-функціональною, яка базується на розподілі відповідальності та повноважень за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі. Управління на підприємстві зорганізується за лінійною схемою, функціональні ж підрозділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання[10].

Висококваліфікований персонал фірми на постійній основі вдосконалює технологічні процеси, впроваджує нові технології для виконання головної мети підприємства – надання послуг для широкого кола споживачів.

Для детальної характеристики результатів діяльності товариства необхідно здійснити його економічну характеристику використавши Звіт про

фінансові результати (звіт про сукупний дохід) та Баланс (звіт про фінансовий стан) за період 2019– 2021 рр.

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових показників ТОВ «Еліт», протягом 2019-2021 рр. [10]

Найменування показника	2019	2020			2021		
	тис.грн	тис.грн	Відхилення		тис.грн	Відхилення	
			Абс.+,-	Відн, %		Абс.+,-	Відн, %
ЧД від реалізації продукції	114447	2384500	2270053	20,84	3479300	1094800	1,45
Собівартість реалізованої продукції	46238	514600	468362	11,13	409000	-105600	0,79
Валовий: прибуток	68209	1869900	1801691	27,41	3070300	1200400	1,64
Інші операційні доходи	98121	0	-98121	0	287300	287300	0
Інші операційні витрати	59880	1996900	1937020	33,35	3217000	1220100	1,61
Інші доходи	17715	252000	234285	14,23	300	-251700	0,001
ФР до оподаткування: прибуток	81326	125000	43674	1,53	140900	15900	1,12
ЧФР прибуток	81326	89800	8474	1,10	115500	25700	1,28

*Примітка: ЧД – чистий дохід; ФР – фінансовий результат; ОД – основна діяльність; ЧФР – чистий фінансовий результат.*

*Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Еліт»*

Аналіз таблиці 2.1 показав, що діяльність підприємства має позитивну тенденцію розвитку. У 2021 рік чистий прибуток компанії порівняно з 2019 роком збільшився на 25700грн. Протягом аналізованого періоду чистий дохід від реалізації збільшувався, що на нашу думку повністю залежить від якості надання послуг харчування.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз фінансового стану ТОВ «Еліт» протягом 2019-2021 рр. Для цього розрахуємо показники майнового

стану компанії, її платоспроможність та ліквідність балансу, які зображені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники майнового стану, платоспроможності, ліквідності балансу за 2019-2021 рр. на ТОВ «Еліт»

Показник	2019	2020	2021	Нормативне значення
Аналіз майнового стану підприємства				
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,502	0,550	0,558	Збільшення
Аналіз платоспроможності підприємства та ліквідності балансу				
Коефіцієнт грошової платоспроможності (абсолютної ліквідності)	0,21	0,25	0,30	<0,2-0,3
Коефіцієнт розрахункової платоспроможності	0,71	0,74	0,79	0,7-0,8
Коефіцієнт ліквідної платоспроможності	1,5	1,8	2,1	>1,0
Коефіцієнт критичної ліквідності (швидкої ліквідності)	0,6	0,61	0,67	0,5-0,8
Загальний коефіцієнт ліквідності (коефіцієнт покриття)	2,2	2,32	2,49	2-2,5

*Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Еліт»*

Дослідження показало, що у 2021 році коефіцієнт зносу основних засобів має динаміку до збільшення і становить 0,588 в порівнянні з 2019 роком. Значення показника знаходиться в межах норми і відповідає нормативному значенню. Ми можемо зробити висновок, що кожного року відбувається оновлення основних засобів, а в процесі діяльності використовують нове обладнання.

Слід зазначити, що аналіз платоспроможності і ліквідності показав, що коефіцієнт абсолютної стабільності протягом аналізованого періоду зазнав змін і в 2021 році складає 0,3 в порівнянні з 2019 роком де показник був 0,2. Це означає, що підприємство є економічно стабільним та в змозі терміново погасити борги за рахунок грошових коштів. Інші розраховані показники також демонструють тенденцію до збільшення та позитивно описують фінансовий стан товариства.

Аналіз фінансової стійкості є одним із важливих показників, а тому у таблиці 2.3 зображені результати дослідження.



Таблиця 2.3 - Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Еліт», за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Нормативне значення
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,6	0,7	0,75	>0,5
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,95	1,13	1,6	>1,0
Коефіцієнт залежності підприємства від довгострокових зобов'язань	0,11	0,13	0,1	Зменшення
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,380	0,356	0,390	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,025	1,113	1,268	>0

*Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Еліт»*

Аналіз таблиці 2.3 свідчить про те, що всі показники протягом 2019-2021 років знаходяться в межах норми. Що стосується коефіцієнта фінансової незалежності та стабільності, то вони показують високий рівень стійкості в короткостроковій перспективі.

Ділова активність на підприємстві показує строк погашення поточних боргів перед кредиторами, тому показник ділової активності потребує детального аналізу. Результати представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз ділової активності ТОВ «Еліт», за 2019-2021 рр.[10]

Показник	2019	2020	2021	Нормативне значення
Коефіцієнт оборотності активів	0,994	0,584	0,432	Збільшення
Оборотність кредиторської заборгованості	11,375	8,130	6,290	Збільшення
Оборотність дебіторської заборгованості	6,040	3,886	9,387	Збільшення
Термін кредиту покупцям, днів	20	20	20	Зменшення
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	55	50	57	Зменшення
Коефіцієнт оборотності запасів	4,714	2,699	1,307	Збільшення
Коефіцієнт оборотності ОЗ (фондовіддача)	0,771	1,149	0,740	Збільшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,856	1,984	1,571	Збільшення

*Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Еліт»*

Аналіз ділової активності свідчить про те, що всі коефіцієнти протягом 2019-2021 рр. мають позитивну тенденцію і знаходяться в межах норми, в свою чергу це свідчить про ефективність функціонування даного підприємства.

Проте бачимо, що строк погашення поточних зобов'язань перед кредиторами у 2021р збільшився з 55 діб до 57. Це позитивно може впливати на рішення інвесторів, щодо строку погашення дебіторської заборгованості. Термін кредиту покупцям залишився протягом аналізованого періоду без змін[10].

Для подальшого аналізу нам потрібно розрахувати показник рентабельності, результати проведених розрахунків відображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз рентабельності ТОВ «Еліт», за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Нормативне значення
Рентабельність активів	0,353	0,460	0,560	>0 збільшення
Рентабельність власного капіталу	0,82	0,88	0,95	>0 збільшення
Рентабельність продажу	1,307	1,5	1,6	>0 збільшення
Рентабельність продукції	3,235	3,501	3,85	>0 збільшення

*Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Еліт»*

Результати аналізу таблиці 2.5 свідчать, що кожна гривня від реалізації послуг приносить прибуток товариству з обмеженою відповідальністю «Еліт». Спостерігається збільшення по всім показникам рентабельності свідчить, що діяльність підприємства за останні роки покращилася.

Отже, аналіз фінансового стану ТОВ «Еліт» показав, що всі показники, які впливають на діяльність підприємства знаходяться в межах нормативних значень для цих показників. Компанія має розвинену інфраструктуру для інвестиційної привабливості. Фінансовий стан знаходиться в оптимальному стані для подальшого функціонування.

## 2.2 Оцінка ефективності прийняття рішення про перехід на аутсорсинг бухгалтерської служби ТОВ «Еліт»

У 2020 році засновниками товариства з обмеженою відповідальністю «Еліт» було вирішено відмовитися від команди штатних бухгалтерів та

передати бухгалтерські функції окремій аутсорсинговій організації ТОВ «Бухгалтер1.0». Аутсорсингова компанія запропонувала ряд послуг, а саме: ведення бухгалтерського, податкового, управлінського обліку; подання фінансової і податкової звітності, згідно зі стандартами МСФЗ і ПСБО; облік кадрів на підприємств; проведення інвентаризацій; інші послуги. В даній ситуації замовник повністю передав всі функції бухгалтера аутсорсеру[19].

Для визначення ефективності переходу до аутсорсингових послуг доцільно провести порівняльний аналіз. Станом на початок 2019 року, окремий штат бухгалтерів складав 12 осіб. Витрати, які протягом року були понесені на утримання зображені у таблиці 2.6 [10].

Таблиця 2.6 - Розрахунок вартості ведення власної структури бухгалтерії.

Стаття	Всього за рік, грн
Експлуатаційні витрати організації, всього, в тому числі	607000
Оренда офісного приміщення	84000
Комунальні послуги	24000
Витрати зв'язку та Інтернет	1200
Канцелярське приладдя	2000
Фонд заробітної плати (у т.ч. головний бухгалтері)	3900000
Оновлення програми 1С	5000,00
Податки (ЄСВ – 22%)	85800
Придбання 1С, амортизаційний строк 10 років	15000

*Джерело: розраховано автором на основі управлінського звітності ТОВ «Еліт»*

Проаналізувавши таблицю 2.6, можна сказати, що витрати на утримання бухгалтерії достатньо великі і складають 607 тис. грн в рік, тобто в місяці ТОВ «Еліт» на штат бухгалтерів витрачав 50583,00 грн. Аутсорсингова компанія за свої професійні послуги отримує від замовника 15000 грн в місяць, тобто витрати становлять – 180 000 грн. в рік. Зниження експлуатаційних витрат в зв'язку з переходом на бухгалтерський аутсорсинг призведе до отримання додаткового прибутку, що, в свою чергу, збільшить платежі до бюджету з податку на прибуток. В ході аналізу економія від використання компанії-

аутсорсера становить 439685,7 грн на рік. Таким чином, використання компанії-аутсорсера вигідно для організації.

Для уникнення суперечок в процесі взаємодії фірми-замовника і аутсорсера, для скорочення податкових ризиків було підготовлено договір аутсорсингу бухгалтерських функцій, в якому в обов'язковому порядку було прописано всі вимоги щодо ведення бухгалтерського обліку.

Згідно договором між підприємством «Еліт» і аутсорсинговою компанією було розроблені певні етапи( процеси) бухгалтерського обліку, які детально зображені на рисунку. 2.1

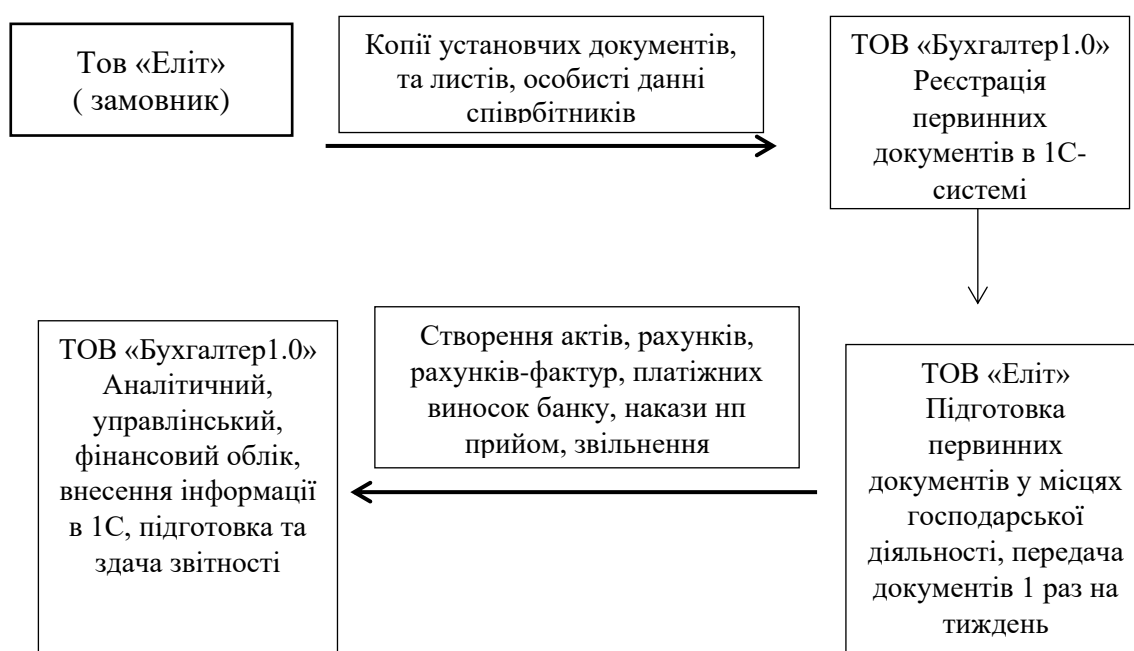


Рисунок 2.1 – Загальний процес бухгалтерського обліку між Тов «Еліт» і Тов «Бухгалтер 1.0»

Проаналізувавши рисунок 2.1, ми можемо стверджувати, що лише чітко-складений цикл послуг, які надаються аутсорсинговою компанією, допоможуть досягти продуктивної і якісної роботи.

Варто наголосити, що штатна бухгалтерія, яка діяла до 2019 року не вела управлінський облік, через те, що не було людини, яка б його розраховувала, проте у 2020 році згідно з рішенням засновників на підприємстві «Еліт» ведеться управлінський облік, який не має чіткої періодичності, а виконується

за вимогою керівництва. Власники від аутсорсингової компанії хочуть бачити докладні форми звітності. Класичні функції управлінського обліку які використовує аутсорсингова компанія є: ,облік, аналіз, планування, контроль.

Об'єктами управління на ТОВ «Еліт» є: ресурси підприємства; бізнес-процеси, ключові показники ефективності підприємства.

Досліджуючи бухгалтерську складову, то детальну увагу треба приділити саме управлінському обліку, адже саме за допомогою нього облік ведеться на основі первинних документів. На підприємстві «Еліт» за допомогою аутсорсингової компанії управлінський облік ведеться за допомогою:

1. Excel - не вимагає затрат на придбання програмного забезпечення,, призначений для будь-якої розрахункової діяльності.

2. 1С-Підприємство 8.3.3 -програмний продукт компанії «1С», призначений для автоматизації діяльності на підприємстві. «1С: Підприємство» призначений для автоматизації бухгалтерського та управлінського обліків (включаючи нарахування зарплати і управління кадрами), економічної та організаційної діяльності підприємства.

4. POSTER– це програма для автоматизації кафе, ресторанів і магазинів нового покоління. Головна мета - позбавити власників закладів від необхідності розбиратися в програмному забезпеченні.

Управлінський облік є дуже важливим для підприємства «Еліт», так як завдяки ньому власники підприємства аналізують інформацію і розробляють наступні стратегії для максимізації чистого прибутку. У таблиці 2.7 подається приклад звіту з управлінського обліку за три місяці.

Таблиця 2.7 – Приклад ведення управлінського обліку на підприємстві «Еліт» у 2021 році

	01.08.2021	01.09.2021	01.10.2021
Оборот	744572,17	671278	629413,5
Загальна собівартість	196542,24	188825,79	177966,69

Собівартість продукції	166777,22	155214,8	149391,11
Собівартість бара	29765,02	33610,99	28575,58
% націнка	378,84	355,50	353,67
Знижки, грн.	22058,43	17735	15265,25
Валовий дохід	548029,93	464717,21	451446,81
Списання продукції(порча)	1141,76	5950,16	391,4
Продукти на персонал	6396,12	6814,98	5051,15
Податки та заробітна плата	23175,48	21269,36	14636,9
Єдиний податок	2754,76	2418,76	2040,3
ЄСВ ФОП	2078,12	1100	1100
ПДВ	11565,00	11800	3683
Акцизний податок	3205,00	4378	2653
Ліцензія	2000,00		0
Податок на землю	1572,60	1572,6	1572,6
Податок на нерухомість			3588
Заробітна плата (ЗП)	234787,82	298618,38	298216,25
ЗП всього	178287,51	220937,32	244020,39
Безготівковий розрахунок( карта)	67491,51	93214,67	75769,39
Готівка	110796,00	127722,65	168251
Послуги сторонніх організацій	24945,00	23697,87	22396
Аутсорсинг	15000,00	15000	15000
Послуги зв'язку( інтернет)	1570,00	1805	2950
Послуги таксі	1453,00	1798	463
Рекламні послуги	4497,00	1200	1158
Постер	2425,00	2825	2825
Доставка "Глово"		1069,87	3144,9
Ремонт	1970,00	5225,9	1810
Чистка диванів/ремонт	1970,00	5225,9	1810
Витратні матеріали та посуд і МШП	18468,48	10443,95	14330,1
Посуд	6153,27	806,84	1286,6
Хімія	12315,21	9637,11	13043,5
Банківські услуги	6937,96	5651,72	6332,79
РКО	2234,97	2191,03	1850,13
Еквайринг	4702,99	3460,69	4482,66
Комунальні послуги	52069,98	51988,52	31220,52
Електроенергія	50000,00	50000	28210,13
Вода	1602,77	1521,31	2543,18
Вивіз сміття	467,21	467,21	467,21
Фінансовий стан та операції	502686,52	407269,28	270536,19
Залишок на рахунках станом на 01.10.2029	105312,86	96294,76	29401,55
Залишок на рахунках станом на 31.10.20219	96294,76	29401,55	14348,78
Залишок в касі на 01.10.2019		82245,45	74271,15
Залишок в касі на 31.10.2019		74271,15	28217,41
Вилучено з каси	145000,00	90000	110000
Дирекція	6899,01	9297,7	14297,3
Фінансовий результат	149179,89	25758,67	27499,15

Джерело: розраховано автором на основі управлінського звітності ТОВ «Еліт»

Проаналізувавши таблицю 2.7, бачимо, що управлінський облік показує всю господарську інформацію, яка є на підприємстві. Для цього аутсорсингова компанія розробила підрозділ, які займаються лише управлінським обліком. Це допомагає ТОВ «Бухгалтер 1.0» робити свою роботу професійно, уникаючи помилок.

### 2.3 Аналіз аутсорсингової діяльності словацької дочірньої компанії «ABC»

В рамках даної роботи ми співпрацюємо зі словацькою компанією ABC S. R. O (далі - ABC). На прохання компанії, ми не згадуємо в цій роботі її фактичну назву. Товариство створене у місті Кошицях, Кошицькій край, вул. Гускова 25. Основним видом діяльності є проектування та підтримка в реалізації проектів. Підприємство утворене у 2020 році шляхом виділення з компанії «МТР» (справжнє найменування не вказано), яка зараз існує як материнська компанія. ABC, після виділення з МТР, функціонує як власний бренд. Організаційна структура ABC відноситься до програмно-цільових відомчих структур. Її можна охарактеризувати як матричну структуру, оскільки вона працює переважно над проектами. Компанія використовує дві різні моделі проектних команд, які показані нижче на рисунку 2.2

На вершині організаційної структури знаходяться чотири партнери, які разом утворюють «головне правління». ABC класифікується як «малий бізнес», і наразі налічує 12 людей. У зв'язку з невеликою чисельністю працівників, деякі співробітники виконують кілька функцій одночасно. На рисунку 2.3 показана організаційна структура компанії.

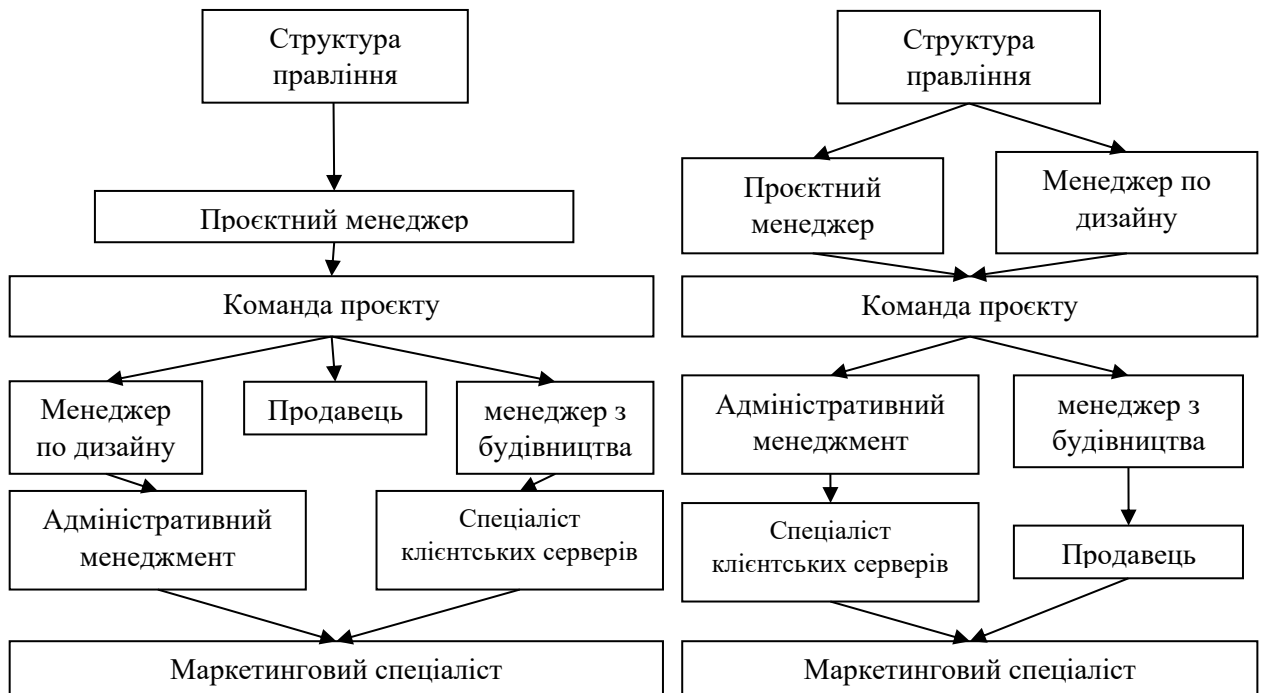


Рисунок 2.2 – Модель проектного управління в АВС

На рисунку 2.3 показано, що підприємство має шість відділів і, що під кожен відділ підпадають певні види діяльності. Жирним шрифтом виділені види діяльності, які АВС отримує від зовнішніх підприємств.

На основі проведеного інтерв'ю з'ясовано, що на сьогодні АВС виокремлює наступні напрямки діяльності:

- аналітика підприємства;
- інжиніринг;
- генеральний планувальник або архітектурна студія;
- управління будівництвом;
- бухгалтерська діяльність;
- лізинг, управління активами та майном;
- юридичні послуги;
- маркетинг;
- керівництво компанією;



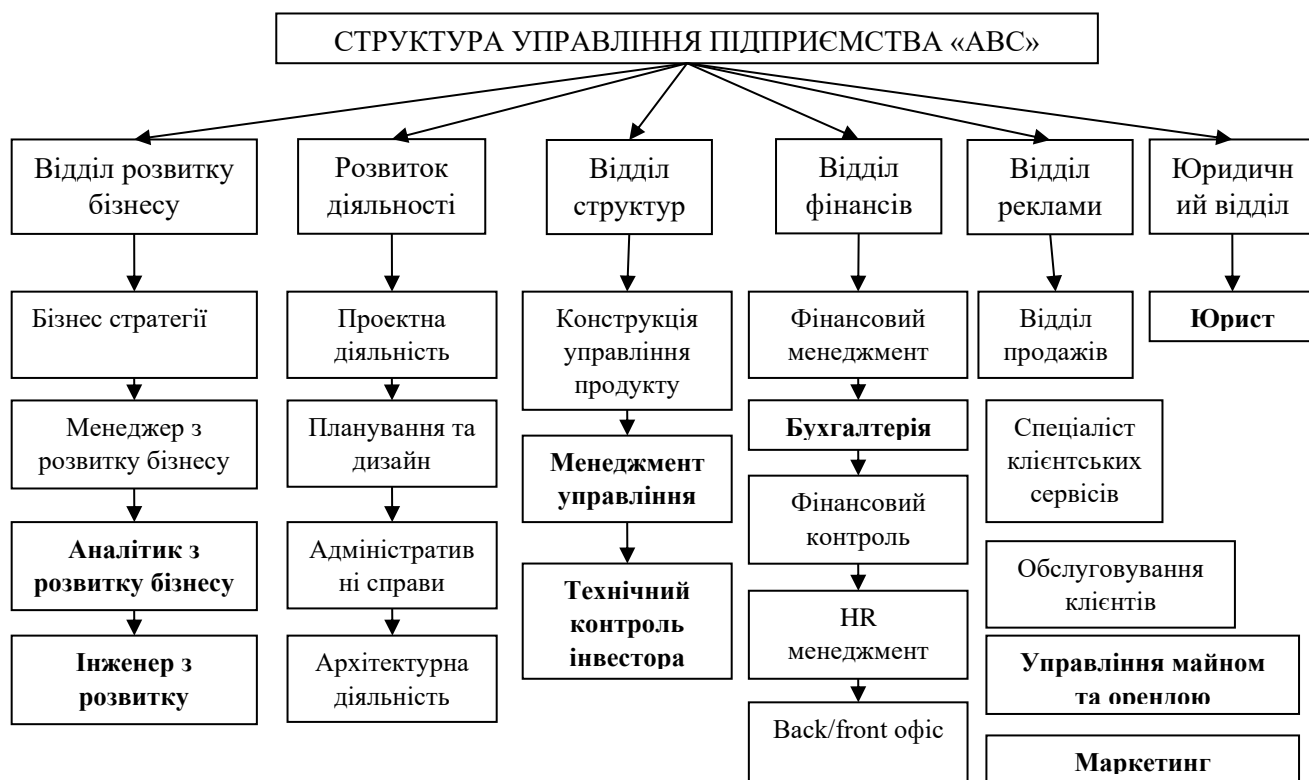


Рисунок 2.3 – Організаційна структура підприємства

*Джерело: документація підприємства*

У зв'язку з обмеженим обсягом кваліфікаційної роботи неможливо буде охопити всі види діяльності. За погодженням з компанією предметом дослідження було обрано три аутсорсингові види діяльності, такі як: маркетинг, юридичні послуги та бухгалтерські послуги.

Перш ніж досліджувати зовнішні підприємства важливо переконатися, що ABC є економічно-стійким підприємством. Для цього ми використовуємо Звіт про доходи підприємства (Income Statement) та Баланс (Balance Sheet) за період 2020–2021 рр.

Аналіз таблиці 2.8 показав, що діяльність підприємства постійно розвивається. У 2021 році значно зменшилися поточні зобов'язання, що свідчить про виплату підприємством боргів перед кредиторами за рахунок зменшення ресурсів підприємства, що втілюють в собі економічні вигоди. Позитивною тенденцією вважається зростання величини оборотних активів, що свідчить про розширення господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.8 – Баланс підприємства ABC, протягом 2020-2021 рр.

Найменування показника	2020	2021
Оборотні активи	7164,30	8146,21
Сукупні активи	41365,54	40351,32
Поточні забор'язання	9680,00	8886,55
Загальна сума забор'язань	11733,36	10547,47
Нерозподілений прибуток	13261,09	13048,11
Акціонерний капітал	29632,65	29804,57
Акціонерний капітал материнської компанії	29616,00	29787,44

*Джерело: звітність підприємства ABC*

Наступним важливим документом, який показує фінансовий стан підприємства є звіт про доходи, який зображено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Звіт про доходи підприємства ABC протягом 2020-2021 року

Найменування	2020	2021
Валовий дохід, тис. євро	260,15	269,46
Валові витрати, тис. євро	232,51	233,71
Прибуток/збиток до оподаткування, тис. євро	277,40	344,20
Чистий прибуток/збиток після оподаткування, тис. євро	206,4	256,5
Чистий прибуток/(збиток), що відноситься до материнської компанії, тис. євро	206,2	256,3

*Джерело: звітність підприємства ABC*

Результат таблиці 2.9 показав, що протягом двох років підприємство отримувало прибуток, у 2021 році цей показник становив 2565 тис. євро що на 50,1 тис. євро більше ніж у попередньому році, що в свою чергу свідчить про економічний розвиток підприємства.

Отже, аналіз показав, що підприємство ABC є економічно-стабільним, та кожного року отримує чистий прибуток, згідно звітності, а тому наступний крок в даній роботі є аналіз послуг, які компанія використовує від зовнішніх посередників, а саме: маркетингові, юридичні та бухгалтерські послуги.

Маркетингова складова ABC поділяється на дві частини, а саме фахівець з маркетингу та маркетингове агентство, яке знаходиться на аутсорсингу. Спеціаліст з маркетингу - це людина, яка забезпечує внутрішню координацію всіх маркетингових заходів. Він включає в себе PR, управління соціальними мережами, координація бренду, тощо. Існують складові, які маркетолог не може охопити самотійно, тому що він не є експертом у всіх сферах маркетингу. З цієї причини маркетингові справи, передаються на аутсорсинг маркетинговому агентству.

Маркетинговий аутсорсинг включає в себе розробку веб-сайтів, креатив і налаштування маркетингової стратегії. Контролює аутсорсинг сам маркетолог, для того щоб розвантажити керівництво компанії .

Пошук і вибір відповідного зовнішнього агентства починається на першому етапі реалізації проекту за вказівкою керівництва компанії. Для ABC важливо отримати визначення та забезпечення маркетингової стратегії на самому початку проекту. Спеціаліст з маркетингу, як особа, у цьому випадку здійснює пошук доступних постачальників на основі попереднього досвіду та рекомендацій, з яких проводиться відбір та оформлюється тендер. Технічне завдання для потенційних постачальників розробляється фахівцем з маркетингу спільно з керівництвом компанії, керівником проекту та іншими членами команди.

Спеціаліст з маркетингу виступає в ролі внутрішнього координатора на основі керівних принципів управління та стратегій, а також залучення зовнішніх ресурсів для розробки веб-сайтів зовнішньому замовнику, якому він надає документи, розроблені маркетинговим агентством.

При передачі маркетингу на аутсорсинг можуть виникати ускладнення, а саме: процес отримання дозволу, який часто є довготривалим, тобто неможливо передбачити, скільки часу це займе, з моменту подачі проекту до офісу до моменту реалізації, а тому існує ризик розтягування постійних витрат, що для підприємства ABC є негативним наслідком.

Для розробки маркетингової стратегії було обрано підприємство «ХУ» (справжня назва не розголошується через конфіденційність даних). Підприємство було безпосередньо обрано на основі рекомендацій та позитивних відгуків, тобто процедура відбору не проводилася. На думку ABC, це одне з найкращих маркетингових агентств Словаччині і причиною вибору є впевненість у якісному результаті та інноваційному підході у своїй галузі, якого немає у інших компаній. «ХУ» повинно визначати загальний маркетинг і одночасно налагодити стратегії для майбутніх проектів. Підприємство ABC змогло звести до мінімуму витрати, пов'язані з аутсорсингом, які зображені у таблиці 2.8

Таблиця 2.8 - Вартість аутсорсингу маркетингової діяльності

Діяльність на умовах аутсорсингу	Витрати при використанні аутсорсингової компанії	Витрати при використанні підприємства
Веб-розробка	701 €	365 €
Веб-розробка – сфера застосування інтернету	550 €	
Веб-розробка створення веб-сторінки	151 €	
Креатив: дизайн логотипу, графіка, візуалізація в інтернеті	800 €	6000 €
Всього	1501 €	6365 €

*Джерело: власна розробка на основі наданих даних*

У таблиці 2.8 наведені витрати на аутсорсинг маркетингу, які внутрішній фахівець з маркетингу не в змозі виконати самостійно. Витрати підприємства «ХУ» здійснюються аналогічно, але ідентичні за змістом. Аналіз показав, що

підприємству ABC, враховуючи поточні обсяги діяльності, вигідно залучати додаткових експертів, а не робити цію діяльність самостійно. При таких обставинах ABC понесе додаткові витрати на заробітню плату, робоче обладнання та ліцензії для виконання поставлених цілей. Заробітня плата працівнику з досвідом роботи становитиме від 2000 до 3000 євро плюс витрати роботодавця у розмірі 35,2% від нарахованої виплати. При аутсорсингу підприємство ABC понесе лише витрати за послуги компанії «ХУ».

Для підтвердження вищезазначеного, проведемо ще один аналіз, де вартість аутсорсингу буде порівнюватися з щомісячною заробітною платою окремого внутрішнього забезпечення з маркетингу. Витрати на оплату праці обладнання та ліцензії до уваги братися не будуть. Витрати часу на розробку веб-сайту будуть оцінюватися в 30 годин протягом 3 місяців, які можуть бути переведені в 10 годин на місяць, і заробітна плата з вирахуванням податків становитиме мінімум 2 974,4 євро. Даний аналіз зображений у таблиці 2.9

Таблиця 2.9 – Орієнтовні витрати на внутрішній маркетинг

Види діяльності	Веб-розробка
Витрати часу	10 год/місяць
Заробітня плата (брутто)	2 974,40 €
Погодинна заробітня плата	297,44 €
Заробітня плата за 3 місяця	892,32 €

*Джерело: власна розробка на основі наданих даних*

Після перерахунку розрахункової заробітної плати ми встановили, що мінімальна вартість власного внутрішнього забезпечення становитиме 892,32 євро. На практиці малоймовірно, що компанія зможе працевлаштувати працівника на 30-годинний робочий день протягом 3 місяців, але з теоретичної точки зору, таке порівняння може бути використане для того, щоб побачити, чи будуть потенційні можливості для покращення компанії шляхом інтеграції діяльності в бізнес. Однак у таблиці 3 ми можемо побачити, що аутсорсинг значно економить кошти підприємству.

Таблиця 2.10 – Витрати на розробку веб-сайтів за різними методами забезпечення

Власна розробка	892,32 €
Аутсорсинг різними компаніями	701,00 €
Аутсорсинг компанії ХУ	365,00 €

*Джерело: власна розробка*

Згідно таблиці 2.10, ми бачимо, що аутсорсинг є більш вигідним варіантом і показує чи потрібно компанії передавати окремі види діяльності на аутсорсинг іншим підприємством або до «ХУ». Необхідно також враховувати ризики аутсорсингу і як їх уникнути. Ризиків можна уникнути, обравши перевірену агентство на основі попереднього досвіду та рекомендацій. Передаючи на аутсорсинг тільки підприємств ХУ, АВС знизить ризик помилок, а керівництво матиме більше можливостей для зосередження уваги на основній діяльності.

Підприємство АВС з початку своєї діяльності передала свої юридичні послуги зовнішній юридичній фірмі. Юридичні послуги на підприємстві АВС ведуться за допомогою юриста, який потрібен під конкретний проект. Він здійснює так званий «юридичний аудит». На підприємстві АВС юрист також займається укладанням договорів з зовнішніми партнерами, тобто виконує стратегічний аутсорсинг, що є основною метою для компанії.

АВС предає на аутсорсинг юридичні послуги в першу чергу для економії коштів. Юридична діяльність дуже різноманітна, і окрема фірма, яка спеціалізується на цьому має експертів в різних напрямках, таких як придбання або договори купівлі-продажу, а тому фірма, яка надає юридичні послуги може за більш короткий термін впоратися зі складними завданнями і в коротші строки, ніж мати окремого юриста, який займається такою діяльністю на підприємстві АВС. Рішення обрати юридичну фірму «K.L.S» було здійснено

безпосередньо на підставі попереднього досвіду та рекомендацій, а тому процедура відбору не проводилась. Обравши перевірену юридичну компанію, підприємство ABC мінімізує можливі ризики в майбутньому. Одним з найбільших ризиків для компанії є витік конфіденційних даних та інформації конкурентам, про що, прописується в договорі із зобов'язанням на конфіденційність інформації з обмеженим доступом. І останнє, але не менш важливе – ризик це суто індивідуальна якість юриста, який виконує конкретне завдання. У разі допущення помилки з боку фірми «K.L.S», підприємство бере на себе повну відповідальність, а тому ABC застрахована, а це є перевагою перед внутрішнім страхуванням, де вся відповідальність буде лежати на внутрішньому юристі, а тобто на підприємстві ABC. Таблиця 2.11 показує поточні витрати ABC на аутсорсинг юридичних послуг.

Таблиця 2.11– Загальна вартість аутсорсингу юридичних послуг

Аутсорсингова діяльність	Погодинна ставка	Всі витрати
Юридичні послуги	50€/год	5000 €

ABC уклала договір із зовнішньою юридичною фірмою наразі встановлена в розмірі 50 євро/год. і тому не має фіксованих щомісячних витрат. Загальні витрати за період роботи ABC досягли рівня 5 000 євро.

Оцінка успішності аутсорсингу юридичних послуг буде порівнюватися лише з витратами на внутрішнього юриста. У Таблиці 2.12 наведено оцінку витрат, якщо фірма найняла б старшого юриста власними силами.

Таблиця 2.12 – Оцінка мінімальних витрат на забезпечення внутрішніх юридичних послуг

Діяльність	Заробітна плата до вирахування податків	Податки роботодавця	Заробітна плата разом з податками	Витрати на рік
Юридичні послуги	2 000 €/mesiac	704€/mesiac	27042 €/mesiac	32 448 €

*Джерело: власна розробка на основі наданих даних*

Заробітна плата брутто має становити щонайменше 2000 євро на місяць, до яких необхідно додати витрати роботодавця, що становить 35,2 % від брутто-зарплати, і в результаті заробітна плата становитиме 2 704 євро на місяць. Щорічно старший юрист коштував би фірмі щонайменше 32 448 євро. Це лише оцінка мінімальних витрат, які в реальності можуть бути набагато більшими. Незважаючи на те, що ABC є новоствореною компанією, вона вже має досвід роботи з моменту відокремлення від компанії MTR. MTR юридичні послуги також були передані на аутсорсинг, який виявився більш ефективним варіантом, і ABC продовжує цю тенденцію.



Рисунок 2.4 - Порівняння фактичних витрат з прогнозованими внутрішніми витратами  
Джерело: власна розробка

Рисунок 2.4 чітко показує, що аутсорсинг юридичних послуг приносить ABC значну економію коштів. Завдяки аутсорсингу підприємство також отримує вигоду від досвіду експертизи юридичної фірми в окремих галузях права, і в той же час звільняє себе від відповідальності у разі неправомірних дій. Наразі в ABC працює одна людина, яка меншою мірою забезпечує юридичну та договірну підтримку всередині підприємства у разі виникнення проблем, які не мають суттєвого впливу на формулювання договорів.

Отже, аналіз аутсорсингу показав успішність впровадження даного явища на підприємствах, шляхом порівняння фактичних даних. Виявили, що потреби фірм в аутсорсингу залежить від кількості та обсягу праці. Було



встановлено, що підприємства при впровадженні даного явища значною мірою економлять витрати.

Наступним напрямком аналізу є бухгалтерський аутсорсинг. З моменту відокремлення ABC із МТР використовують аутсорсинг бухгалтерських послуг. Співпраця ABC з компанією «Сарсо» почалася швидко, за рекомендацій МТР. Відбір не проводився, так як репутація даної компанії в Словачії на високому рівні. На рисунку 2.13 зображено топ 10 підприємств, які надають послуги бухгалтерського аутсорсингу.

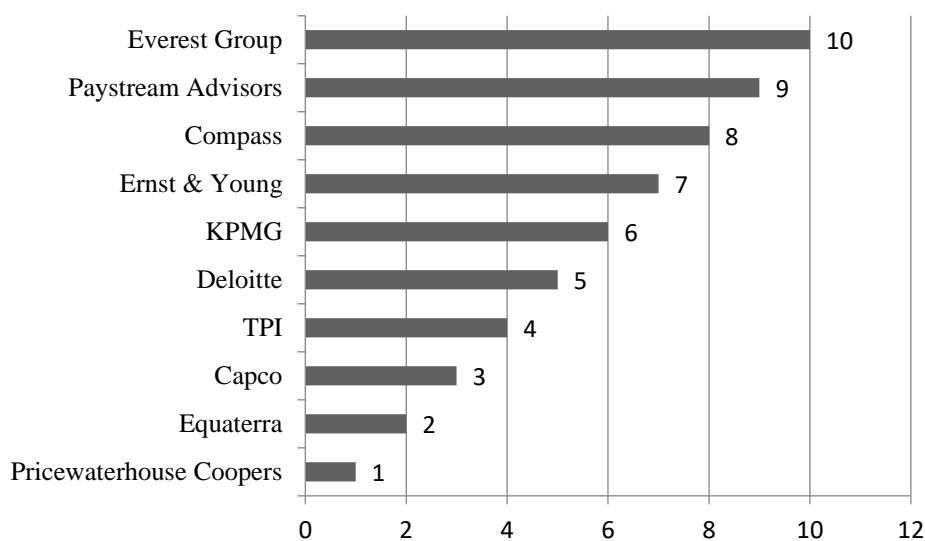


Рисунок 2.5 – Топ 10 підприємств у сфері бухгалтерського аутсорсингу у Словаччині

Як ми бачимо з таблиці дана компанія входить в трійку найнадійніших компаній в Словаччині, а отже рівень довіри високий. Протягом двох років згідно договору, який укладений між компаніями витрати залишилися без змін і становили 520 євро в місяць. За два роки це становить 18720€ В цю суму входять наступні послуги:

- складання річної та квартальної звітності;
- ведення первинної документації;
- проведення інвентури;
- сплата податків;

- праця з банківськими виписками;
- тощо.

Тепер проведемо аналіз, якщо б компанія мала внутрішню бухгалтерією з 3 людей. У таблиці 2.13 наведено витрати за рік функціонування внутрішньої бухгалтерії.

Таблиця 2.13 - Розрахунок вартості ведення власної структури бухгалтерії.

Стаття	Всього за 1 рік, €
Експлуатаційні витрати організації, всього, в тому числі	48768
Оренда офісного приміщення	6000
Комунальні послуги	1200
Витрати зв'язку та Інтернет	840
Канцелярське приладдя	1200
Фонд заробітної плати (у т.ч. головний бухгалтері)	32400
Податки	7128

*Джерело: власна розробка автора*

Проаналізувавши таблицю 2.6, можна сказати, що витрати на утримання бухгалтерії достатньо великі і складають 48768 тис. євро за рік, тобто в місяць АВС на штат бухгалтерів витрачав би 4064 євро. Аутсорсингова компанія за свої професійні послуги отримує від замовника 520 € в місяць, тобто витрати за рік становили б – 6240 € . В ході аналізу економія від використання компанії-аутсорсера становить 42528 тис. євро зарік. Таким чином, використання компанії-аутсорсера вигідно для організації.

## РОЗДІЛ 3 ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### 3.1 Проблеми використання аутсорсингу на підприємствах України та Словаччини

Аутсорсингові компанії по всьому світу прогнозують стрімке зростання попиту на пропоновані ними послуги. Як наслідок, компанії наймають додатковий персонал та інвестують у розвиток нових послуг. Важливою метою аутсорсингу підприємств є стабілізація розвитку та ефективне застосування потенціалу компанії. Збільшення гнучкості та адаптивності до змін серед конкурентів, залучення інвестиційних проектів, впровадження сучасних інновацій, пошук нових можливостей сприяє гармонізації аутсорсингу, як одну із ланок бізнес-процесів.

Проблеми, які стримують розвиток аутсорсингу в Україні, є недовіра компанії, щодо передачі унікальної інформації та функцій іншим підрядчикам. Дослідження вітчизняних компаній показало, що не всі власники підприємств готові показувати та передавати звітність постороннім компаніям.

За останні роки, через ситуацію з кризами та пандемією, власники підприємств змушені були переоцінити роботу компанії, та делегувати свої бізнес-процеси. Згідно інформації «You Control» у 2020 році в Україні відкрилося лише 54 тис. нових компаній. Статистичні дані свідчать, що це на 13,5 тис. менше ніж у докризовому 2019 році. Згідно з даними ЄДР приблизно 35тисяч підприємств припинило свою діяльність протягом 2020-2021 років. Всі ці аспекти стали поштовхом розвитку аутсорсингу за останні 3 роки. Саме він став ефективним інструментом скорочення витрат та оптимізації бізнес-процесів в діяльності багатьох підприємств в Україні.

Ризики – основні перешкоди в Україні, які стримують розвиток аутсорсингу. До них відносяться: не кваліфікованість держави в даному питанні, ускладненість контролю над аутсорсингом, недовіра людей,

економічні проблеми тощо. Закордонна практика свідчить, що головною перешкодою залишається недовіра партнерських відносин між компаніями. Для українського бізнесу характерні наступні недоліки, які зображені на рисунку 3.1



Рисунок 3.1 - Ризики та недоліки від використання аутсорсингових послуг в Україні

. Джерело: складено автором за даними [29]

Проаналізувавши таблицю, можна з певністю стверджувати, що для ефективного розвитку аутсорсингу в Україні потрібно:

- поліпшення законодавства;
- зміна податкової системи держави;
- залучення до конференцій;

- залучення маркетингу та SMM - менеджменту;
- удосконалення освітньої бази;

Систематизація та аналіз інформації є важливою ланкою в підвищенні ролі аутсорсингу, адже саме це впливає на прийняття рішення про делегування функцій іншим підприємствам. Ефективно продуманий і добре спланований аутсорсинг може підвищити його конкурентоспроможність на ринку послуг та покращити діяльність підприємства. Щоб сучасні аутсорсингові компанії вистояти на ринку аутсорсингових послуг необхідно створювати унікальні послуги та продукти. Це дозволить залучити багато інвесторів та потенційних клієнтів.

Для України позитивною тенденцією буде створення власних продуктів, а саме прагнути до досконалості процесу роботи самого підприємства, починаючи з якості виготовлення нового продукту або послуги, закінчуючи виведенням на ринок збуту. Це дозволить вивести підприємства України на новий кваліфікований рівень і мінімізувати ризики з приводу автоматизації технологій.

Аутсорсинг в Словаччині існує більш на розвинутому рівні, а тому необхідно розуміти, що аутсорсинг не завжди повинен бути лише перевагою для компанії. Чи принесе вибір позитивний ефект, залежить від розміру компанії як такої, від її структури та спрямованості на окремі види діяльності. Його головна перевага полягає в тому, що він може вивільнити потенціал підприємства, пов'язаний із сферами, які не входять до числа ключових, і за умови відповідного вибору зовнішнього постачальника послуг це дозволить зміцнити свої ключові можливості та таким чином зробити її конкурентоспроможною.

Ситуація у сфері аутсорсингу в Словаччині все ще відрізняється від інших країн, навіть сусідніх країн Великої четвірки (V4). Можна зробити висновок, що тенденції розвитку використання цих послуг у Словаччині не копіюють тенденції сусідніх країн у подібній мірі. Однак на основі проведених опитувань можна передбачити, що в найближчі 12-18 місяців у сфері

аутсорсингу в Словаччині відбудуться значні зміни, особливо у великих компаніях і в сферах з вищою доданою вартістю. Ринок аутсорсингу має потужний потенціал зростання в Словаччині. Підприємства готові платити за якісні послуги, але мають бути впевнені, що вирішують проблему, а не додають ще одну. Тому питання вибору якісного партнера є доречним.

Серед головних переваг аутсорсингу в Словаччині є те, що компанія зменшить витрати на оплату праці та накладні витрати, полегшить процес компанії та отримає більше простору та можливостей для зосередження на своєму основному бізнесі. Водночас це тренд, який знаходить застосування в компаніях різного розміру. Досвід розвинених світових економік підтверджує, що саме аутсорсинг дуже часто створює передумови для отримання конкурентної переваги.

Окрім переваг, аутсорсинг може приховувати й певні ризики. Серед найбільш значущих – ризик розголошення конфіденційної інформації, зростання залежності від зовнішнього постачальника та ризик втрати контролю над аутсорсинговою діяльністю. Тому необхідно приділити достатню увагу вибору компанії, що надає аутсорсинг, а також розробити стратегію взаємозамінності постачальників. Наприклад, в Словаччині у 2019 році постачальник послуг ІТ-аутсорсингу Satyam припинив свою діяльність, що спричинило серйозні проблеми для кількох його клієнтів, які поклалися виключно на його послуги. Деякі компанії вирішують цю проблему за допомогою кількох постачальників, що, з іншого боку, призводить до гіршого контролю (що ким зроблено) і менше можливостей для переговорів про кращу ціну.

Загалом, приблизно дві третини компаній обирають постачальників на своєму внутрішньому ринку (або хочуть, щоб послуги надавалися з внутрішнього ринку), завдяки чому вони мають більший контроль над ними. Лише близько 10% компаній використовують повний офшор (постачальник з іншого континенту).

Ще одним недоліком є ризики конфіденційності та безпеки. В практиці існували випадки, коли клієнт знав, що його основний постачальник іноді використовував субпідрядників для обробки сотень файлів щодня. Але постачальник не знав, що субпідрядник використовував ще інших субпідрядників, які продовжували здійснювати аутсорсингову діяльність аналогічним чином. Якщо ми оцінюємо організації, які надають аутсорсингові послуги, ми повинні запитати, чи є у них підрядники, які мають добросовісність та інтенсивну систему безпеки. Ця проблема виникає і ставить під угрозу бізнес, де існує загроза витоку персональних даних, захист яких є для нього пріоритетним: дані в банківській сфері, бухгалтерському обліку, в рамках кредитування, медичні картки, дані великих приватних компаній, а також дані інших організацій, які володіють конфіденційною інформацією, захищеною законом і договорами. Ризик порушення безпеки або втрати інтелектуальної власності має високий рівень захисту на міжнародному рівні, оскільки правові системи інших країн можуть не пропонувати такий самий захист інтелектуальної власності. Це означає, що ключовим моментом є моніторинг даних і водночас їх безпека.

Наступними є ризики правил та норм. Існує багато різних галузей і типів компаній, які стикаються з різними урядовими постановами. Наприклад, державні послуги, фінансові послуги та інститути, заклади охорони здоров'я та інші. Недотримання державних стандартів під час аудиту може стати великою проблемою. Таким чином, дотримання правил у формі аутсорсингу може бути дорогим і більш ризикованим там, де підприємство підвищує та посилює управлінську підзвітність.

Ризики людського фактору. На жаль, бізнес часто недооцінює цінність своїх працівників і водночас недооцінює вплив людського фактору на успіх аутсорсингу. Успішний аутсорсинг вимагає експертний та спеціалізований персонал, як внутрішній, так і зовнішній, де докладаються зусилля компанії шукати такі якісні кадри переважно у внутрішніх штатах підприємства. Хоча склад команди варіюється від компанії до компанії відповідно до її структури

та у будь-якій сфері бізнесу необхідно ретельно продумати вимоги, що пред'являються до команди, щоб забезпечити залучення потрібних людей з потрібними навичками та здібностями. Співробітники, які чинять опір змінам, будуть більш продуктивними, якщо їх включити в процес аутсорсингу. Також важливо, щоб керівники проявляли ініціативу та підтримку для забезпечення постійного потоку інформації для співробітників. Підтримка вищого керівництва – це надати значну допомогу, наприклад, в усуненні занепокоєння працівників щодо свого майбутнього у такий спосіб не тільки всього проекту, але й самої компанії. Крім цих основних недоліків, існують також недоліки аутсорсингу, які пов'язані з кадровою стороною бізнесу. Ці проблеми в основному пов'язані з мотивацією колег та звільнення або переведення працівників .

Отже, аутсорсинг є одним із основних інструментів управління суб'єктами господарювання, за допомогою якого ззовні забезпечується додаткова діяльність, у результаті якої компанія має можливість сконцентруватися на своїй основній діяльності.

### 3.2 Шляхи оптимізації аутсорсингу на ТОВ «Еліт».

За рік співпраці ТОВ «Еліт» з аутсорсинговою компанією було виявлено три основні недоліки( рис 3.) Для вирішення першої проблеми підприємствами було переукладений договір, де прописали:

- всі документи передаються на ТОВ «Бухгалтер1.0» кожного дня, а не раз на тиждень;
- узгоджено використовувати корпоративну пошту, куди кожного дня будуть дублюватися фотографії;
- підприємство «Еліт» зобов'язано робити копії документів і зберігати на підприємстві до закінчення терміну;



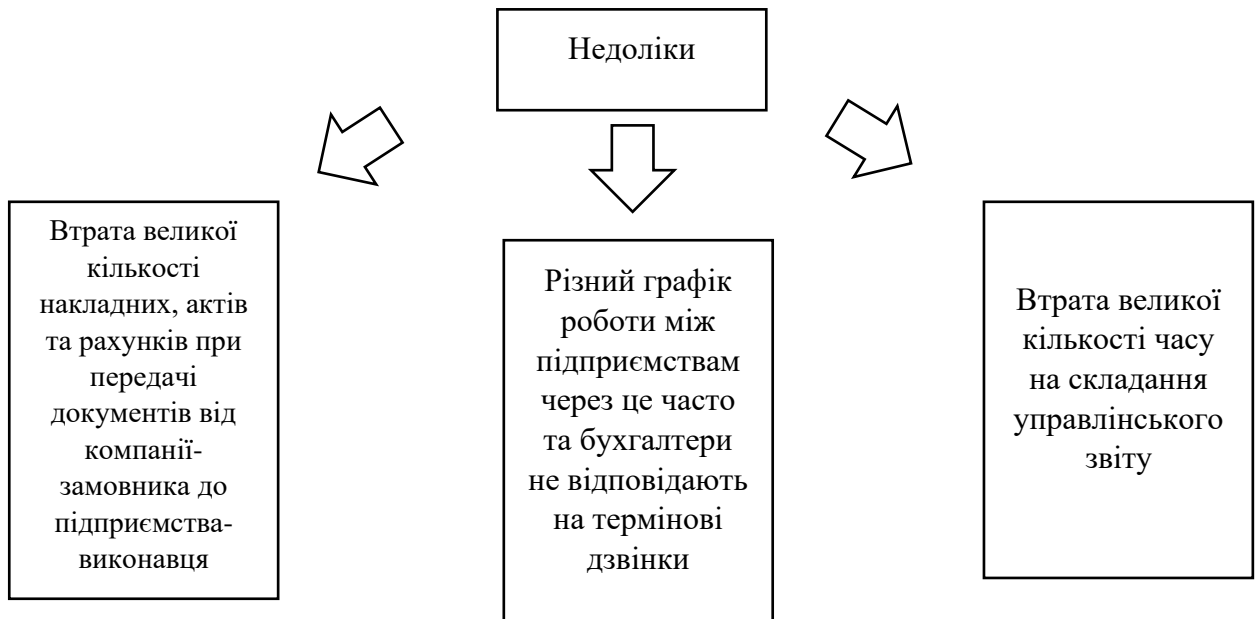


Рисунок 3.1 – Основні недоліки співпраці ТОВ «Еліт» та аутсорсинговою компанією «Бухгалтер 1.0»

Для вирішення другої проблеми були проведені загальні збори директорів та їх заступників. Вирішено, прописати в договорі:

- термінові питання вирішувати з директором та поза робочі години телефонувати виключно йому;
- всі питання прописувати в електронному письмі або приватному додатку «Мережа 1.0», де є виключно засновники та директор зі сторони ТОВ «Еліт» та бухгалтери та директор від ТОВ «Бухгалтер1.0».

Для вирішення третьої проблеми було вирішено перейти до застосування нової програми, а саме R-keeper – спеціально розроблена для підприємств громадського харчування, і зарекомендувала себе як ефективний і функціональний програмне забезпечення. Завдяки застосуванню R-Кіпер (R-Keerer), можна налагодити бухгалтерський облік і контроль, на всіх етапах виробничої діяльності кафе чи ресторану. Це завжди оновлені дані для бухгалтера, на підставі яких складається первинна документація і налагоджується бухгалтерський та управлінський облік. Приклад застосування програми показано на рисунку 3.2

Тип	Номер документа	Дата	Примечание	Сумма б/н	НДС	НСП	Счет-фактура		
							Тип	Номер	Дата
Общее сальдо на начало				-2335813.54	71760.94	0.00			
<b>Аврора</b>									
Сальдо по "Аврора" на начало				78.95	0.00	0.00			
<b>Алтис Трейд</b>									
Сальдо по "Алтис Трейд" на начало				16372.58	0.00	0.00			
<b>АМВ-Карпаты ТОВ</b>									
Сальдо по "АМВ-Карпаты ТОВ" на начало				0.00	0.00	0.00			
п/н	ПН-172	12.02.2020		3192.00	638.40	0.00			
п/н	ПН-171	12.02.2020		3192.00	638.40	0.00			
п/н	ПН-346	19.06.2020		3192.00	638.40	0.00			
п/н	ПН-347	19.06.2020		3192.00	638.40	0.00			
Обороты по "АМВ-Карпаты ТОВ"				12768.00	2553.60	0.00			
Сальдо по "АМВ-Карпаты ТОВ" на конец				12768.00	2553.60	0.00			
<b>АТБ</b>									
Сальдо по "АТБ" на начало				32608.02	77.62	0.00			
п/н	ПН-22	12.01.2019		209.80	0.00	0.00			
п/н	ПН-24	13.01.2019		89.51	0.00	0.00			
п/н	ПН-54	22.01.2019		59.80	0.00	0.00			
п/н	ПН-63	24.01.2019		148.10	0.00	0.00			
п/н	ПН-74	27.01.2019		51.80	0.00	0.00			
п/н	ПН-121	05.02.2019		140.00	0.00	0.00			
п/н	ПН-1129	10.08.2019		56.40	0.00	0.00			
п/н	ПН-1143	13.08.2019		23.55	0.00	0.00			
п/н	ПН-1209	20.08.2019		15.00	0.00	0.00			
п/н	ПН-1228	21.08.2019		127.60	0.00	0.00			
п/н	ПН-1559	15.10.2019		63.00	0.00	0.00			
п/н	ПН-1571	19.10.2019		65.90	0.00	0.00			
п/н	ПН-1587	22.10.2019		95.60	0.00	0.00			
Обороты по "АТБ"				3579.87	31.58	0.00			
Сальдо по "АТБ" на конец				36187.89	109.21	0.00			
<b>Бар</b>									
Сальдо по "Бар" на начало				0.00	0.00	0.00			
<b>БИЛЛА</b>									
Сальдо по "БИЛЛА" на начало				19008.89	0.00	0.00			

Рисунок 3.2 – Приклад застосування управлінського звіту за допомогою програми «R-Keer»

Ця програма значно зменшить час на створення управлінських звітів. Утримання на цю програму кожного місяця не відбуваються, 500 грн за консультування з певних питань.

Іншим способом збільшення ефективності бізнес-процесів на ТОВ «Еліт» є впровадження нового напрямку, а саме переходу до ІТ-аутсорсингу. У XXI столітті найрозповсюдженим способом реалізації товарів або послуг залишається інтернет-мережа, яка допомагає значно розширити ринок збуту.

Аналіз теоретичного і практичного аспекту виявив, що саме інтернет допоможе збільшити конкурентоспроможність компаній. З цієї причини, ТОВ «Еліт» повинно створити власну торговельну сторінку різних товарів в мережі-інтернет. Між ТОВ «Еліт» та фірмою, яка надає ІТ-аутсорсинг складається договір, на термін, який обговорено двома сторонами. Саме такі дії гарантують якісне виконання функцій. Обов'язковим етапом є аудит

підприємства, де ІТ компанія визначають слабкі сторони та головні напрямки розвитку організації. На рисунку 3.3 детально наведена схема взаємодії підприємств.



Рисунок 3.3 – Схема співпраці між ТОВ «Еліт» та компанією з ІТ-аутсорсингу

Таким чином, для успішного функціонування ТОВ «Еліт» як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку компанія повинна прагнути ставити перед собою ціль щодо підвищення рівня системи контролю та якості послуг та продукції за допомогою вирішення ряду проблем та оптимізації нового напрямку, а саме впровадження ІТ-аутсорсингу.

### 3.3 Шляхи оптимізації аутсорсингу на словацької компанії АВС

Основною проблемою на підприємстві АВС згідно проведеного дослідження є мала чисельність працівників, це пов'язано з тим, що більшість відділів в компанії передані на аутсорсинг, проте ми вражаємо доцільно також передати відділ архітектури з головним проектувальником (дизайнером) на аутсорсинг. Відповідальність генерального дизайнера полягає в тому, щоб організувати процес проектування таким чином, щоб він пройшов максимально гладко і щоб проект рухався в тому напрямку, який підприємство визначає з клієнтом. Така ідея виникла через те, що через малу чисельність персоналу, відхиляються дуже вигідні проекти для компанії. Передав даний

відділ на аутсорсинг, підприємство зможе отримувати великі прибутки, та скоротити витрати на даний відділ.

Робота головного проектувальника починається з моменту, коли ABC купує земельну ділянку або проект, оскільки йому необхідно розробити інвестиційний план, дослідити різні стадії розробки проектної документації та отримати дозвіл на будівництво. Ми пропонуємо для співпраці обрати підприємство «ENVEA» - найкраще підприємство в Кошицях, яке комплексно спеціалізується на проектах в будівництві., а також вона займається пошуком вигідних проектів для компанії з яким вони співпрацюють на аутсорсингу.

Пропонуємо провести аналіз по тендеру, де зможемо на практиці переконатися в вигідній співпраці з компанією-аутсорсером але дані, фактичні назви проектів, учасники тендеру будуть замінені ( у з в'язку з конфіденційністю).

Перший проект – проект А. Аутсорсинг загального відділу проектувальників здійснюється керівником проекту аналогічно тому, як фахівець з маркетингу передає маркетингову діяльність на аутсорсинг. Предметом тендеру є підготовка документації для здійснення будівництва. У тендерній процедурі взяли участь дві архітектурні студії- ГП1 та ГП2. ABC надала учасникам документи для підготовки цінової пропозиції, проектування для отримання дозволу на будівництво та перепланування будівлі до та інші відповідні документи, такі як розміри, моделі та візуалізації. Оцінка пропозицій проводилась за наступними критеріями за спаданням:

- Ціна
- Якість продукції
- Рекомендації та попередній досвід
- Наявність потужностей

У таблиці 3.1 наведені ціни від двох компаній-учасниць студії. Ціни формуються по-різному, так як кожна студія використовує свій метод ціноутворення, але сфера діяльності та її ціноутворення в цьому випадку ідентичне, хоча і проходить по-різному. Оцінка цінових пропозицій

здійснюється менеджером проекту, який разом з власним аналізом передає проект до керівництва компанії, а тому оцінка відбувається на двох рівнях.

Таблиця 3.1 – Цінові пропозиції проекту А

Сфера діяльності, ціна	ГП1	ГП2
Житловий будинок		114 700 €
Архітектурні та будівельне рішення		41 620 €
Будівельна інженерія		37980 €
Транспорт		2500 €
Охорона споруди		13800€
Великобританія, Холодильне обладнання		-
Вентиляція		-
Проводка електромонтаж, штучне освітлення		9500€
Громовідвід		2500€
Розподіл слабкого струму		6800€
Підключення води		600€
Підключення до мереж водопостачання та водовідведення		1300€
Підключення кабелю низького тиску		2800€
Налагодження трубопроводу гарячого водопостачання		1200€
Тепломашинне відділення ОСТ		3000€
Координація, документація,		8500€
Ціна проектної діяльності	140506 €	132 100€
Ціна зі знижкою	140506€	122 560€

*Джерело: власне опрацювання на основі даних ГП1 та ГП2*

Аналіз таблиці 3.1 показав, що ГП2 перемогла в цьому тендері завдяки тому, що запропонувала значно нижчу ціну, ніж його конкурент ГП1, а це й було найважливішим критерієм, оскільки участь у конкурсі взяли лише дві фірми. За згодою АВС можу сказати, що ГП2 - це «ENVEA» і відповідно його ціна розглядалася як «референтний рівень», що представляє собою «внутрішню» безпеку. ГП2 також вказує в ціновій пропозиції роботи, які вона буде виконувати під час будівництва, які завжди бажано мати в договорі для

того, щоб уникнути додаткових транзакційних витрат на їх закупівлю, а саме:

- участь у нарадах за потребою протягом усього періоду будівництва
- надання пояснень, необхідних для підготовки робіт по документації
- узгодження дизайну професійних назв професій та внесення змін до них під час будівництва в проекті
- фіксація змін, архівування версій, передача документації інвесторам
- документальне підтвердження фактичного виконання
- розробка клієнтських змін

Перші чотири етапи та координація під час будівництва має фіксовану ставку, яка встановлена у розмірі 50 євро/год. Вартість документації фактичного виконання та опрацювання змін клієнта буде визначено окремо.

Другим проектом, над для аналізу є проект В. Предметом тендеру є опрацювання документації на перепланування будівлі до завершення будівництва. У тендері взяли участь три архітектурні підприємства ГП1, ГП2, ГП3. АВС надала учасникам макети та проект для отримання дозволу на будівництво для підготовки ціни. Критерії, на основі яких АВС оцінювала цінові пропозиції:

- Ціна
- Якість продукції
- Рекомендації та попередній досвід
- Наявність потужностей

Таблиця 3.3 – Цінова пропозиція проекту В

Головний проектувальник	Ціна документації на зміну будівлі до завершення будівництва	Ціна документації на реалізацію будівництва.	Всього, €
ГП1	67925€	89595€	157520€
ГП2	62500€	68000€	130500€
ГП3	88200€	127200€	215400€

*Джерело: власне опрацювання на основі даних з ГП1 - ГП3*

У Таблиці 3.3 наведені пропозиції компаній-учасників, які були оцінені у контексті вищезазначених критеріїв. Переможцем тендеру стала студія ГП1, незважаючи на те, що він не запропонував найнижчу ціну. Ціна становила 130500 євро. Після оцінки попередніх рекомендацій та вільних потужностей, компанія АВС вирішила, що ГП1 є найбільш прийнятним вибором, незважаючи на дещо вищу ціну, але з меншим ризиком, ніж у випадку з ГП2.

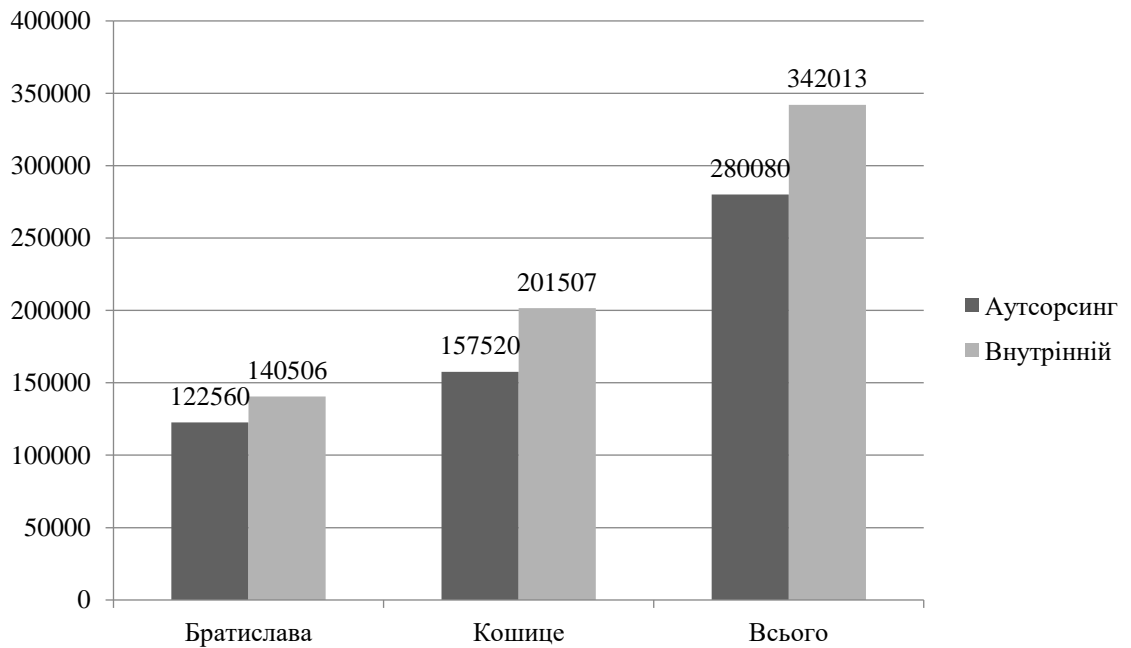


Рисунок 3.4 – Порівняння фактичних витрат з ціновими пропозиціями підприємства «ENVEA»

Передача етапу реалізації поточних проектів на аутсорсинг відповідній компанії зовнішньому провайдеру, АВС зможе заощадити кошти у випадку з проектом А 17 946 євро та для проекту В 43 987 євро, що разом становить економію в розмірі майже 62 000 євро. А оскільки архітектурна фірма повинна бути юридично застрахована до певної суми від вартості будівництва, тому у випадку помилка з боку компанії-проектувальника помилка покривається страховим полісом. Отже, передача відділу на аутсорсинг призведе до розширення можливостей підприємства, отримання додаткового прибутку, а також застрахує АВС від помилок.

## ВИСНОВКИ

Одними із сучасних управлінських інструментів, що дозволяють підвищити ефективність діяльності суб'єктів господарювання є аутсорсинг.

Відсутність єдності в підходах до визначення категорії «аутсорсинг» зумовила необхідність поглибленого дослідження сутності категорії. Про складність та невизначеність категорії «аутсорсингу» свідчить не тільки відсутність єдиної загальноприйнятої дефініції поняття, а також і суперечливість класифікації компонентів. Проаналізувавши класифікації людського капіталу вітчизняних і зарубіжних науковців, було з'ясовано, що аутсорсинг є ефективним способом ведення бізнесу, зважаючи на ті переваги і можливості, які отримує підприємство-замовник при його використанні.

Однак, аутсорсингові операції пов'язані також з певними недоліками і ризиками як зовнішнього, так і внутрішнього походження. Тому, до питання про використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств треба підходити помірковано і зважено. При цьому, слід враховувати і збалансовувати усі ризики та позитивні ефекти від здійснення аутсорсингових операцій як у поточній, так і у довгостроковій перспективі.

Для виявлення економічної ефективності було проведено порівняльний вартісний аналіз з використанням варіанту аутсорсингу бухгалтерського обліку та змісту власної структури бухгалтерії, як на підприємстві в Україні, так і Словаччини.

В ході аналізу економія від використання компанії-аутсорсера в Україні становить 439685,7 грн на рік, в свою чергу в Словаччині це 42528 тис. євро. Таким чином, використання компанії-аутсорсера вигідно для організації. Також в українській компанії з 2019 року активно ведеться управлінський облік. Активне ведення його допоможе власникам підприємства зробити прогноз на майбутнє.

Загальна організаційно-економічна характеристика українського ТОВ «Еліт» показала, що підприємство має тенденцію стабільного розвитку. Всі



розрахункові показники знаходяться вище оптимального значення також впевнилися, що товариство має добре розвинену інфраструктуру для подальшої роботи.

Словацька дочірня компанія ABC показало, що показники стабільності та розвитку підприємства знаходяться на високому рівні, а тому впровадження нових форм аутсорсингу вигідне для підприємства.

В ході роботи проаналізували ризики та недоліки від використання аутсорсингових послуг для українського та європейського бізнесу і розроблено ряд факторів, щодо вдосконалення аутсорсингу в Україні з урахуванням досвіду Словачії, а саме: поліпшення законодавства, перегляд податкової системи, проведення масштабних конференцій і симпозіумів, маркетингова активність, відновлення освітньої системи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – N 18, NN 19-20, N 21. – Ст. 144.
2. Гудзь Ю.Ф. Аутстафінг та аутсорсинг як інструменти підвищення ефективності господарської діяльності малих підприємств харчової промисловості / Ю.Ф. Гудзь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2011/Economics/78454.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/78454.doc.htm).
3. К. С. КОСІНОВА. АУТСОРСИНГ ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ ТА ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ// Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/08/193-2041.pdf>
4. Кленін О.В., Білопольський М. Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспективи. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 134-165. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2017\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2017_1_27).
5. Книш М.Г. Методологічні підходи консалтингу: проектне, процесне, експертне консультування / М.Г. Книш, М.Б. Буньо // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – № 567. – С.193-198
6. Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні: монографія // За заг. ред. д.е.н., професора А.І. Ковальова. – Одеса: ФОП Гуляєва В.М., 2017. – 190
7. Левіщенко О. С. Концептуальні підходи до ціноутворення на консалтингові послуги. *Вісник Національного транспортного університету*. 2010. № 21(1). С. 368-372. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu\\_2010\\_21%281%29\\_\\_93](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2010_21%281%29__93)

8. Ляхович Г. І. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ АУТСОРСИНГ: ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ// Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12417/1/.pdf>
9. Марченко О.С. Ціноутворення на консалтингові. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2008. 238 (V). С.1110–1119
10. Мірошниченко О.В., Каторська І.В. «Аутсорсинг підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід» *Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Суми, 22–24 листопада 2021 року) / Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту Сумського державного університету. – Суми: Сумський державний університет, 2021 р. С56-59
11. Мірошниченко О.В., Черкасова С.О., Каторська І.В. Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2022. 1. 22-30. URL: [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1\\_2022/2.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2022/2.pdf)
12. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
13. Петрова І.Л., Бухаров В.В. Ефективність застосування аутсорсингу та аутстафінгу для великих підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2014. №37. С. 163–170. URL: <http://library.krok.edu.ua/media/library/category/zhurnali/vcheni-zapiskiuniversitet-u-krok/vchenizapiski-universitetu-krok-n37.pdf>.
14. Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій) : Указ Президента України від 19.03.2019 № 133. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0004525-17>

15. Проскуріна Т. М. Загальні аспекти використання аутсорсингу в діяльності підприємств. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2013. № 21. С. 251-259.
16. Резнікова Н.А. Диверсифікація консалтингу в умовах глобалізації. *Стратегія розвитку України*. 2011. № 2. С. 168-176.
17. Султангужієва А.Ж. Организация бухгалтерского учета на условиях дистанционного аутсорсинга : дис. ... к.э.н. : спец. 08.00.12 / А.Ж. Султангужієва ; Гос. ун-т упр. – Москва, 2015. – 222 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://guu.ru/files/dissertations/2015/06/sultanguzhieva\\_a\\_zh/dissertation.pdf](https://guu.ru/files/dissertations/2015/06/sultanguzhieva_a_zh/dissertation.pdf).
18. Соколенко В. А., Лінькова О. Ю. Основи управлінського консультування. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 216 с.
19. Цивільний Кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – 2003, NN 40-44. – Ст.356.
20. Чижевська, Л. В. Професійна діяльність бухгалтера : аутсорсинг, ризики, захист інформації [Текст] : монографія / Л. В. Чижевська, І. М. Вигівська, А. П. Дикий, А. С. Скакун. – Житомир: ЖДТУ, 2017. – 403 с
21. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2017_3_6)
22. Шпильова В. О., Ген С. А. Тенденції та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні інфраструктура ринку. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №23. 173-176.
23. Ajmal, M. 2009. Assessing the effectiveness of business consulting in operations development projects. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 58 (6): 523–541.
24. Dian Schaffhauser. Outsourcing – what is outsourcing? [Electronic resource]. – Access:: <http://www.sourcingmag.com/what-is-outsourcing/>.

25. Chmut A.V. (2017), «The essence of outsourcing and trends of its development in international markets», Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, no. 17. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/26.pdf>. 3. Heywood J. Brian (2001), The Outsourcing Dilemma:
26. Dr. Plate, Markus Dr. Müllern, Tomas. Project Management in Outsourcing. Website, source: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1192524/FULLTEXT01.pdf>
27. FEACO. Survey of the European Management Consultancy 2018/2019. URL: <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco.Survey%202018-2019.pdf>.
28. EY-global-ipo-trends-report-4q16 [Electronic resource]. – Access: [http://www.ey.com/Publication/ey-global-ipo-trends-report-4q16/\\$FILE/ey-global-ipotrends-report-4q16.pdf](http://www.ey.com/Publication/ey-global-ipo-trends-report-4q16/$FILE/ey-global-ipotrends-report-4q16.pdf).
29. Gartner Says Worldwide IT Outsourcing Market to Reach \$288 Billion in 2019 [Electronic resource]. – Access: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2550615>
30. Jim Downey. Indian Take-Away: Offshore Outsourcing for Small to Medium Sized Enterprises / Jim Downey. – Exposure publishing, 2018. – 102 p.
31. Leavy, B. Outsourcing Strategies: Opportunities and Risks. Strategy & Leadership. 32(6), 20-26.
32. Linda Cohen. Multisourcing: Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth And Agility / Linda Cohen. – Harvard Business Review Press, 2017. – 243 p.
33. Kumar V. An Empirical Investigation of the Linkage between Dependability, Quality and Customer Satisfaction in Information Intensive Service Firms. – A thesis for the degree of PhD in management studies, the University of Exeter, 2019.

34. Here, there and everywhere [Electronic resource]// The economist: – Jan 19th 2019. – Access: <http://www.economist.com/news/special-report/21569572-after-decadessending-work-across-world-companies-are-rethinking-their-offshoring>
35. Management of IT outsourcing projects: The Project Management Institute, Newtown Square, PA 19073-3299. – 6p. – [Electronic resource] – Access: [http://www.pmi.org/KnowledgeCenter/~media/PDF/Surveys/pp\\_paravatu.ashx](http://www.pmi.org/KnowledgeCenter/~media/PDF/Surveys/pp_paravatu.ashx)
36. Optimising public sector outsourcing 2021 – [Electronic resource] – Access: <https://starfos.tacr.cz/cs/project/GAP403%2F10%2F1892>
37. Official web-site of the PricewaterhouseCoopers. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/about.html>
38. Pereira, L., Jerónimo, C., & Ramos, M. 2017. Management consulting business models a perspective of sustainability. International Conference on Engineering, Technology and Innovation. 10 (3). 29-35
39. RYDVALOVÁ, P. and RYDVAL, J.: Outsourcing in a company, Brno, 2019, p. 3.
40. Smyrnova T. A., Holei Yu. M. (2014), «Trends in the development of the Ukrainian IT outsourcing market», Stratehiiia ekonomichnoho rozvytku krain v umovakh hlobalizatsii : materialy V mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh vchenykh i studentiv (WEB-resurs naukovo-praktychnykh konferentsii, 14 liutoho 2014 r.). Available at: [http://confcontact.com/2014\\_02\\_meshko/39\\_Smyrnova.htm](http://confcontact.com/2014_02_meshko/39_Smyrnova.htm)
41. Somjai S., 2017. Advantages and disadvantages of outsourcing. The Business and Management Review. 9.1: 157-160. ISSN 2047-2854
- 42., Mark D, Peter A, 2019. Detecting hidden fees in a GMP. AACE International Transactions. PM71-PM74. ISSN 1528-7106

43. Sturdy, A., Wylie, N., & Wright, C. 2013. Management consultancy and organizational uncertainty. *International Studies of Management and Organization*. 43 (3). 58-73.
44. The Global Outsourcing 100 And World`s Best Outsourcing Advisors (2018). Available at: <https://www.iaop.org/GlobalOutsourcing100>.
45. World investment report 2019. Transnational corporations and the Infrastructure Challenge. 411 p. - 2016. - 411c

ДОДАТКИ  
ДОДАТОК А  
SUMMARY

Katorska I.V « Outsourcing as an instrument for minimizing enterprise costs: European and Ukrainian experience» - - Qualification work of the master's degree, NNIBEM SSU, Sumy, 2022.

The paper investigates the theoretical and practical aspects of outsourcing implementation in enterprises. The purpose of the master's work is to study outsourcing as a tool to reduce costs and increase business profitability, its forms and types, sources of formation and development, the practice of using outsourcing by different companies and the possibility of development in domestic enterprises, comparison of Ukrainian outsourcing with EU countries. The main problems and prospects of the modern system of income taxation are determined, ways of improvement in Ukraine are proposed. The obtained results can be used for further improvement of outsourcing in Ukraine and in the world.

Keywords: outsourcing, offshoring, cost reduction, accounting outsourcing, external companies, analysis, reporting, business process

АНОТАЦІЯ

Каторська І.В. «Аутсорсинг як інструмент мінімізації витрат підприємства: європейський та український досвід» - Кваліфікаційна робота магістра, ННІБЕМ СумДУ, Суми, 2022р

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти впровадження на підприємства аутсорсингу. Мета магістровської роботи полягає у дослідженні аутсорсингу як інструменту зменшення витрат та підвищення дохідності бізнесу, його форм та видів, джерел формування та розвитку, практику застосування аутсорсингу різними компаніями та можливості розвитку на вітчизняних підприємствах, порівняння українського аутсорсинга з країною ЄС.



Визначено основні проблеми та перспективи сучасної системи оподаткування податку на прибуток, запропонувати шляхи удосконалення в Україні. Одержані результати можуть бути використані для подальшого вдосконалення аутсорсингу в Україні та світі.

Ключові слова: аутсорсинг, офшоринг, зниження витрат, бухгалтерський аутсорсинг, зовнішні підприємства, аналіз, звітність, бізнес-процес