

50
20.12.2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

Дударчик Юлія Степанівна
(студентка групи ЗМО-21-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ
АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САВСЕРВІС»**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:

к.е.н., доц. Денисюк О.Г.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

Рецензент

д.е.н., проф. Тарасюк Г.М.

Житомир, 2022

ЗМІСТ

Вступ	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи використання аутсорсингу підприємствами.....</i>	<i>7</i>
1.1. Сутність та роль аутсорсингу в діяльності підприємства	7
1.2. Класифікація видів, форм аутсорсингу та сфери їх застосування.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання аутсорсингу на підприємствах.....	23
Висновки до розділу 1.....	31
<i>Розділ 2. Методичні основи використання аутсорсингу на ТОВ «Савсервіс».....</i>	<i>33</i>
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	33
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	37
2.3. Оцінка існуючої системи управління діяльністю підприємства через використання аутсорсингу.....	40
Висновки до розділу 2.....	46
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення щодо використання аутсорсингу ТОВ «Савсервіс».....</i>	<i>48</i>
3.1. Напрями диференціації використання аутсорсингу ТОВ «Савсервіс».....	48
3.2. Заходи щодо удосконалення відносин у сфері аутсорсингу персоналу.....	53
3.3. Обґрунтування економічного ефекту та оцінка інвестиційної привабливості запропонованих заходів.....	61
Висновки до розділу 3.....	66
<i>Висновки</i>	<i>67</i>
<i>Список використаної літератури та джерел.....</i>	<i>70</i>
<i>Додатки.....</i>	<i>78</i>

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку економіки, що характеризується постійним зростанням конкуренції і нестабільністю усіх сфер діяльності, підприємства, бажаючи оптимізувати свою діяльність і зменшити кількість виконуваних функцій, стикаються з необхідністю постійної і налагодженої співпраці з іншими суб'єктами господарювання.

Відзначимо, що однією з найбільш популярних моделей бізнесу є аутсорсинг. Ця форма співпраці дає можливість зосередитися на виконанні стратегічно важливих функцій організації, уникнути додаткових витрат і збільшити прибутковість завдяки зменшенню кількості виконуваних функцій, скороченню штату співробітників, оптимізації організаційної структури і системи управління, таким чином – підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Фахівці провідних країн світу зазначають, що використання аутсорсингових операцій дає можливість на 30% знизити витрати у процесі господарської діяльності й тим самим збільшити дохідність.

Україна має значний потенціал для розвитку аутсорсингу, впровадження якого може значно підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств і бізнесу в цілому.

Однак на вітчизняному ринку така діяльність поширена не в достатніх обсягах. Основною причиною цього є необізнаність менеджерів у питаннях переходу до нового способу ведення бізнесу, що передбачає необхідність вивчення теоретичних і практичних підходів до створення середовища, яке сприятиме розвитку аутсорсингу на підприємствах та оцінювання його ефективності.

Вагомий внесок у формування теоретичних та методичних основ використання аутсорсингу діяльності підприємств здійснили вітчизняні й іноземні науковці:

- вивчення та розкриття сутності цього поняття, обґрунтування переваг та недоліків, які він забезпечує, зробили сучасні зарубіжні науковці, серед яких Б. Анікін [3], С. Календжян [29], Дж. Хейвуд [64] та ін.;

- питання класифікації аутсорсингу стало предметом дослідження багатьох науковців сучасності, таких як: К. Горової [12], Ю. Грибової і О. Боговиза [13], К.Воробйова, О. Рижак [50], А. Саїнчук [51], О. Микала [41], О. Манойленко [39] та ін.;

- питання оцінювання доцільності переходу на аутсорсинг досліджували Ж-Л. Бравар[8], Н. Карпова, А. Кизим, В. Маслова, Н. Мещерякова, Р. Морган, І. Руда, В. Синяєв[54]; Л. Сосунова, Ф. Філіна, В. Щербан та ін.

Основна увага більшості вчених приділяється визначенню сутності аутсорсингу, механізму його впровадження, а також виокремленню основних видів і форм використання такого інструменту управління діяльністю підприємства.

Необхідність подальшого удосконалення теоретичних та методичних положень здійснення аутсорсингової діяльності з врахуванням особливостей функціонування підприємств зумовило вибір теми дослідження, його головну мету і завдання.

Метою магістерської роботи є обґрунтування та вдосконалення теоретико - методичних засад використання аутсорсингу підприємства, зокрема ТОВ «Савсервіс».

Досягнення мети забезпечується реалізацією таких **завдань**:

- дослідити теоретичні підходи визначення аутсорсингу та розглянути класифікацію його видів;

- визначити методичні підходи до оцінки ефективності використання аутсорсингу на підприємствах;

- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;

- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ

«Савсервіс»;

- запропонувати напрями удосконалення щодо використання аутсорсингу в діяльності ТОВ «Савсервіс»;

- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській роботі виступає процес використання аутсорсингу в діяльності ТОВ «Савсервіс».

Предметом дослідження є теоретичні засади та прикладний інструментарій підвищення ефективності використання аутсорсингу в діяльності ТОВ «Савсервіс».

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися загальноприйняті в економічній науці методи вивчення: теоретико-методологічний, абстрактно-логічний, статистично-економічний, системного аналізу. Для розв’язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «аутсорсингу»; класифікації – для систематизації ознак класифікації видів і форм аутсорсингу; компаративний аналіз – для вивчення підходів до оцінки ефективності переходу на аутсорсинг; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про ефективність використання в діяльності підприємства аутсорсингу.

Інформаційною базою дослідження є наукові джерела (монографії, фахові наукові статті, матеріали науково-практичних конференцій вітчизняних і зарубіжних вчених з питань розвитку теоретико-методологічних засад організації аутсорсингу); статистичні джерела; довідкові та інформаційні видання професійних організацій, Інтернет-ресурси.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи

викладено на 69 сторінках друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 72 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1. Сутність та роль аутсорсингу в діяльності підприємства

У сучасних умовах підприємства, конкуруючи між собою, намагаються залучити до своєї команди не лише висококваліфікованих фахівців, але й персонал, що спеціалізується на конкретному виді діяльності. Проте тримати в штаті вузькоспеціалізованих працівників не завжди економічно доцільно. Одним із ефективних способів зниження витрат та концентрація уваги підприємства на основних функціях своєї діяльності є використання аутсорсингу [11, с.28].

Термін «аутсорсинг» («outsourcing») походить від англійського «outside resource using» – використання зовнішніх ресурсів. Уведення цього терміна в теорію менеджменту Б. Анікін і деякі інші вчені пов'язують із використанням ресурсів зовнішніх організацій або провайдерів (від англ. to provide – «надавати послуги») в галузі інформаційних технологій.

Аутсорсинг набув розповсюдження у зв'язку з розвитком інформаційних систем і технологій. Початок «епохи аутсорсингу» відносять до 60-х рр. XX ст., а саме – до 1962 р., коли було засновано Electronic Data System Corporation (EDS) [26, с.21].

Незважаючи на широке застосування аутсорсингу в сучасній бізнес-практиці, саме визначення нової концепції управління бізнесом офіційно було введено лише у 1989 р., коли компанія Eastman Kodak найняла сторонні організації для купівлі, запуску та супроводження своїх систем обробки інформації. До 2001 р. аутсорсингом вважалося лише передавання інформаційних функцій на виконання зовнішнім підрядникам, яке на сьогодні окреслює лише один із видів аутсорсингу, так званий ІТ-аутсорсинг.

Як і будь-який новий термін, аутсорсинг не має чіткого визначення з окремо окресленими межами й чіткими ознаками. Фактично поняття

«аутсорсинг» використовують як узагальнююче для багатьох видів діяльності підприємства щодо винесення певних операцій, дій та функцій за межі підрозділу або організації загалом.

Проте мають місце різні підходи до його визначення (Дод. А). Так, згідно з дослідженими джерелами, нами було виокремлено такі підходи до змістового формування поняття «аутсорсинг»: функціонально-орієнтований, коопераційний, управлінський, інструментальний, інтегрований, ситуаційний.

Виявлені підходи унеможливають існування один одного, а вигідно доповнюють і розширюють межі та інструменти їх застосування (табл. 1.1).

Функціонально - орієнтований підхід до формування змісту поняття «аутсорсинг» відображає механізм його реалізації. Згідно до цього підходу аутсорсинг є процесом передачі другорядних функцій для зменшення витрат організацій, який потребує реалізації з урахуванням взаємовигідної співпраці замовника та постачальника аутсорсингових послуг на основі корпоративної спеціалізації, враховуючи їх конкурентоспроможність [23,с.10].

3. Айвазян описує аутсорсинг як передавання певних допоміжних функцій третій особі, яка спеціалізується в певній галузі. Схоже визначення дає і А. Лазарєв, який стверджує, що аутсорсинг можна розглядати як делегування прав на надання непрофільних послуг стороннім організаціям. Водночас Д. Михайлов деталізує процес аутсорсингу, вважаючи його передаванням сторонньому підряднику деяких функцій або частини виробничого процесу організації за умови адаптації підрядником власних універсальних засобів та знань до потреб конкретного замовника та використання їх в його інтересах за плату, яка визначена вартістю послуг, а не часткою в прибутку [23, с.11].

Найбільш повно сутність цієї дефініції розкрито у працях А. Загороднього та Г. Партин, які визначають аутсорсинг як передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам за умови гарантування ними відповідного

рівня якості та ефективності їх виконання на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до аутсорсера [25, с. 88].

Таблиця 1.1

Систематизація підходів до трактування поняття «аутсорсинг»

Підходи	Характеристика підходу	Представники
Функціонально-орієнтований	Аутсорсинг розглядається як процес передачі деяких другорядних функцій для зменшення витрат компаній.	З.Айвазян, Дж.Хейвуд, С.Календжян, А.Перетятко, Ю.Легоцька, А.Загородній, Г.Партич, Б.Райзберг, Л.Лозовський, Є.Стародубева, Д.Михайлов
Коопераційний	У рамках другого підходу, аутсорсинг визначається як спосіб взаємодії між господарськими суб'єктами на основі спеціалізації та кооперації.	Н.Думну, Н.Лебедєву, Т.Фрідмана, Д.Черемісіна, А.Яковлєва
Управлінський	Автори у даному підході також описують процес передачі бізнес-процесів назовні, стратегічний довгостроковий характер відносин між замовником і постачальником послуг, але наголошують на ролі аутсорсингу як моделі управління компанією.	Б.Анікін, Ж.-Л.Бравар, А.Івлєв, Дж.Кросс, Р.Морган, І.Матвій, Б.П'ячо
Інструментальний	Цей підхід відображає аутсорсинг як інструмент досягнення конкурентних переваг, пов'язаних не лише зі зниженням собівартості продукції, а насамперед з необхідністю сконцентрувати увагу на основній діяльності – ядрі бізнесу.	О.Микало, О.Дідух, О.Зорій
Інтегрований	Аутсорсинг розглядають як процес «перенесення/передачі внутрішніх функцій або бізнес-процесів сторонньому виконавцеві, або процесу придбання ресурсів і послуг, які забезпечують функціонування основної діяльності, у зовнішніх контрагентів».	А.Чмут, О.Осадчий
Ситуаційний	У даному підході вказано, що існує безліч факторів, як у самій організації, так і у зовнішньому середовищі, не існує єдиного «кращого» методу управління, щодо конкретної ситуації, найефективнішим є той, що найбільш повно відповідає її суті.	Л.Поливана

Джерело: складено автором за [26,31,43,49,67]

Слід відзначити книгу Дж. Хейвуда «Аутсорсинг: у пошуках конкурентних переваг», у якій аутсорсинг означає «переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств і всіх пов'язаних із ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною» [65, с. 40].

До цікавого висновку доходить С. Календжян, який зазначає, що аутсорсинг є інструментом виконання на довготерміновий період організаційно управлінських завдань і функцій із комплексом потрібних ресурсів зовнішнім виконавцям, які спроможні реалізувати такі завдання результативно, тобто аутсорсинг передбачає надання провайдеру не лише повноважень, але й відповідальності за виробництво певних товарів і надання певних видів послуг компаніям-партнерам по бізнесу [28, с.15].

Численні науковці підтримують управлінський підхід хоч і вважають аутсорсинг процесом передачі бізнес-процесів назовні, але наголошують на його ролі як моделі управління компанією.

Так, Б. Анікін визначає аутсорсинг як «виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що володіє необхідними для цього ресурсами, на основі довгострокових відносин» [3, с.9].

Найбільш точно, на нашу думку, відобразили сутність аутсорсингу як процесу економісти Ж. Бравар і Р. Морган, які визначили аутсорсинг як «обумовлене договором використання матеріальних засобів, майна та знань третьої особи з гарантованим рівнем якості, гнучкості та цінності вартісних критеріїв і оцінок для надання послуг, які раніше надавалися за рахунок внутрішніх сил компанії, з можливим переходом наявного персоналу до постачальника послуг та/або трансформацією/оновленням процесів або технологій, що підтримують бізнес» [8, с.4].

З точки зору стратегії розвитку організації та підвищення ефективності управлінських процесів, на нашу думку, заслуговує уваги визначення поняття «аутсорсинг», яке запропонував А. Івлєв: «Аутсорсинг – це організаційне рішення, яке полягає у розподілі функцій бізнес-системи відповідно до принципу: «якість-витрати-володіння», вказуючи, що аутсорсинг – це запозичення ззовні» [27].

Для уточнення існуючих підходів до визначення аутсорсингу О. Микало, запропонував інструментальний підхід, у межах якого аутсорсинг є інструментом досягнення конкурентних переваг, пов'язаних не лише зі зниженням собівартості продукції, а, в першу чергу, з необхідністю сконцентрувати увагу на основній діяльності – ядрі бізнесу [43, с.114].

У своїх дослідженнях О.Коба, зазначає, що аутсорсинг – інструмент управління, який дозволяє зосередити ресурси суб'єкта господарювання на основній діяльності, забезпечує зростання прибутку та підвищення конкурентоспроможності за рахунок передачі на договірній основі певних неосновних функцій фахівцям або компаніям, що спеціалізуються на їх виконанні і здійснюють ефективніше, ніж даний суб'єкт господарювання [31, с.258].

По суті реалізація інструментального підходу до змістового тлумачення поняття «аутсорсинг» відображає сучасні тенденції у менеджменті як одного із методів підвищення конкурентоспроможності організації. Багато вчених зосередилися на пошуку базису виникнення цього явища, окресленого межами реалізації коопераційного підходу до формування його змісту, згідно з яким аутсорсинг визначається як спосіб взаємодії між господарськими суб'єктами на основі спеціалізації та кооперації.

Автор коопераційного підходу до трактування поняття аутсорсингу Т. Фрідман, вважає аутсорсинг одним з найбільш вагомих факторів, які визначають характер розвитку економіки світу на сучасному етапі [62, с.57].

На підставі аналізу різних наукових підходів, А. Чмут, О. Осадчий пропонують інтегрований підхід щодо розуміння «аутсорсингу» як процесу «перенесення/передачі внутрішніх функції або бізнес-процесів сторонньому виконавцеві, або процесу придбання ресурсів і послуг, які забезпечують функціонування основної діяльності, у зовнішніх контрагентів [67, с.118].

Науковець Л. Поливана звертає увагу на те, що існує безліч факторів, як у самій організації, так і у зовнішньому середовищі, не існує єдиного «кращого» методу управління, щодо конкретної ситуації, найефективнішим є той, що найбільш повно відповідає її суті. Центральним моментом ситуаційного підходу, який вона пропонує застосовувати, є ситуація – конкретний склад обставин, які значно впливають на підприємство в даний момент. Ситуаційний підхід намагається розв'язати конкретні прийоми та концепції з конкретними ситуаціями, щоб досягти цілей підприємства, а також ті, що, скоріше за все, можуть вплинути на її успіх [49,с.143].

На нашу думку, жодне з визначень означеного поняття в контексті реалізації функціонального – орієнтованого підходу не розкриває багатофункціональність та багатоаспектність самої сутності аутсорсингу і причини його застосування, не дає уявлення про можливі результати його використання, а лише описує механізм його реалізації.

Однак управлінський підхід визначення сутності аутсорсингу досить вдало характеризує особливості його використання у процесі виробничо-господарської діяльності підприємства-замовника та доцільно виділити інструментальний підхід, що розкриває аутсорсинг, як інструмент для зменшення витрат підприємства, посилення конкурентоспроможності, зосереджуючи увагу на бізнес-процесах підприємства.

На думку, автора дослідження відомих підходів можна розширити наступними: "аутсорсинг – це спосіб вдосконалення виробничих відносин між підприємствами в умовах ринку" та "аутсорсинг – це спосіб ефективного функціонування підприємства за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі". У першому підході відображено важливість взаємодії

суб'єктів господарювання в умовах ринку, другий – підкреслює ефективність його використання.

Застосування технології аутсорсингу відіграє важливу роль у господарській діяльності підприємства, оскільки надає компанії значні переваги.

Перш за все у сфері організаційно-управлінських функцій надає змогу перекласти частину ризику на іншу компанію, покращити рівень контролю, вивільнити ресурси для основних функцій компанії; у сфері технологічних функцій створює сприятливі умови для отримання доступу до новітніх технологій та ресурсів, які відсутні на території компанії-замовника, а також послуг світового класу. Крім цього, аутсорсинг дозволяє забезпечити надходження іноземної валюти, а також скоротити витрати обслуговування бізнес-процесу і підвищити прибутковість.

Але існує такий вагомий недолік, як розголошення комерційної таємниці, або як зазначається в літературі, конкурентного ядра, чи використання її у власному виробничому процесі, що може призвести до зниження конкурентоспроможності, а також і прибутковості компанії-замовника [69, с.10].

Таким чином, можна зробити наступний висновок: аутсорсинг – це передача однією компанією іншій компанії деяких внутрішніх бізнес-процесів з метою їх більш швидкого та ефективного виконання на визначений строк, за певну заздалегідь визначену ціну та з певним переліком послуг, які зовнішня компанія має надати.

1.2. Класифікація видів, форм аутсорсингу та сфери їх застосування

Поряд із аналізом визначення поняття «аутсорсинг», ще одним із ключових питань дослідження категорії «аутсорсинг» є питання класифікації аутсорсингу.

Аналіз фахових джерел показав, що серед вчених не існує єдиного підходу щодо класифікації видів аутсорсингу. Різноманіття класифікаційних ознак, які застосовувалося дослідниками, наведено в додатку Б.

Переважна більшість авторів у своїй класифікації виокремлюють ознаку «вид діяльності». Ю. Грибова і О. Боговиз [13, с.45] за цією ознакою класифікують аутсорсинг на аутсорсинг бізнес-процесів і технологічні послуги. К. Воробйов виділяє аутсорсинг виробничих/промислових процесів та аутсорсинг пізнавальних процесів і знань. О. Рижак [51, с.62] розрізняє аутсорсинг обслуговування корпоративних комп'ютерних мереж, аутсорсинг нарахування заробітної плати, аутсорсинг фінансових операцій цієї та транзакцій, аутсорсинг бухгалтерського обліку, адміністративний аутсорсинг, логістичний аутсорсинг, рекрутинговий аутсорсинг, аутсорсинг маркетингових функцій тощо. А. Саінчук [52, с. 52] додатково виокремлює операційний, функціональний і ресурсний аутсорсинг.

Дослідник О. Нищенко у своїх працях пропонує систему класифікації аутсорсингу за чотирма ознаками: за видом діяльності, за відношенням до профільної діяльності підприємства, за формою партнерської взаємодії та за країною базування аутсорсингу, що не перенавантажує зайвою інформацією науковим підходом до класифікації видів аутсорсингу [45, с.134].

Аутсорсинг розподіляють залежно від того, передає підприємство сторонньому виконавцю допоміжні процеси, до яких належать прибирання, охорона, ведення бухгалтерського обліку, або ті процеси, що є для нього ключовими, наприклад, частину виробничого циклу. Згідно з цим І. Майорова вважає доцільним класифікувати аутсорсинг за відношенням до профільної діяльності підприємства на аутсорсинг основних та допоміжних процесів [39, с. 235-236].

До того ж, можна виокремити види аутсорсингу за місцем здійснення бізнес-процесів, які передаються. З. Двудіт, М. Матвійчук виокремлюють аутсорсинг внутрішніх бізнес-процесів (відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства – виробництво), аутсорсинг зовнішніх бізнес-

процесів (забезпечують зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем – обслуговування клієнтів) та змішаних бізнес-процесів (як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі – аутсорсинг бухгалтерського обліку)

За принципом побудови взаємовідносин учасників аутсорсингової угоди і можливість їх залучення у господарську діяльність один одного З. Дзуліт, М. Матвійчук виокремлюють односторонній, перехресний та взаємний аутсорсинг [15, с. 303-304].

При класифікації виду аутсорсингу необхідним є і урахування характеристик аутсорсера.

По-перше, доцільно класифікувати аутсорсинг за основним ресурсом аутсорсера. О. Манойленко називає професійний (надання більш кваліфікованих трудових ресурсів), виробничо-технологічний (надання передової техніки та технологій, володіння необхідними виробничими можливостями й потужностями), фінансово-адміністративний (більш висока ефективність управлінських технологій, реалізації проектів аутсорсера і здійснення трансакцій щодо параметрів часу й вартості), географічний (переваги та вартість використовуваних ресурсів відповідно до місця розташування аутсорсера) [40, с.10-220].

По-друге, необхідним є виділення видів аутсорсингу залежно від змісту діяльності аутсорсера. С. Дубинський виокремлює такі види аутсорсингу: функціональний (передача управління), операційний (передача виробничих функцій), ресурсний (придбання зовнішніх ресурсів замість використання внутрішніх) [22, с. 161].

По-третє, важливу роль при виборі аутсорсера грає його географічне розташування. За країною базування компанії-постачальника послуг О. Микало визначає локальний аутсорсинг, за якого розміщення замовлень на аутсорсинг відбувається у межах країни базування компанії-замовника, та офшорний, за якого розміщення замовлень відбувається за межами країни базування компанії- замовника [42,с. 221]. Л. Бабій виокремлює нішорний аутсорсинг, який передбачає, що передача виробництва або бізнес-процесів

відбувається у країну, що знаходиться неподалік від країни, в якій базується замовник [5, с. 11].

Ще одна група ознак, за якою має здійснюватися класифікація видів аутсорсингу – це особливості його здійснення та організації взаємодії між підприємством та аутсорсером. Насамперед необхідно враховувати періодичність надання послуг. О. Микало визначають дискретний (здійснюється одноразове надання послуг у межах аутсорсинг-проекту), періодично повторюваний (аутсорсинг залучається у діяльність підприємства за необхідністю через невизначені проміжки часу) та постійний (надання послуг здійснюється на постійній основі в межах підписаної угоди) аутсорсинг [42, с. 221].

Відповідно до причин, які спонукають використовувати аутсорсинг у господарській діяльності, Г. Партин, А. Загородній виділяють необхідний і альтернативний аутсорсинг. Також науковці класифікують аутсорсинг за результатами його використання на традиційний, основною метою якого є зниження витрат, і інноваційний аутсорсинг, який передбачає підвищення якості і ефективності виконання аутсорсером переданих функцій, а отже, і зростання їхньої споживчої вартості [25, с. 88].

Залежно від поставлених завдань підприємство може в якості аутсорсера залучати інше підприємство або організацію, приватних осіб або надавати певну функцію на виконання широкому загалу. О. Рижак за формою аутсорсера виділяє конкретизований аутсорсинг (виконавцем замовлення виступає підприємство будь-якої форми), краудсорсинг (передача завдань на виконання замовлення натовпу, групі потенційних чи реальних споживачів, які зацікавлені у розвитку підприємства, проводиться на безкоштовній основі) та фріланс (виконання замовлення спеціалістом, який не є представником будь-якого підприємства та працює за власною ініціативою та бажанням) [51, с. 62].

Чинні класифікаційні ознаки аутсорсингу К. Горова пропонує враховувати такий критерій, як кількість учасників у ланцюгу надання

послуг, що поділяє аутсорсинг на прямий та опосередкований. За прямого аутсорсингу підприємство співпрацює безпосередньо з виконавцем послуг. За опосередкованого аутсорсингу замовник, передаючи певну функцію на аутсорсинг, має справу з аутсорсером, що обирає та організовує роботу підрядників, що є постачальниками кінцевих послуг.

Також, слід класифікувати аутсорсинг за афілійованістю аутсорсера та підприємства-замовника на незалежний аутсорсинг, аутсорсинг з виділенням підрозділу підприємства та аутсорсинг з метою подальшого об'єднання [12, с.17].

Пропонується така класифікація видів аутсорсингу, яка була сформована на основі узагальнення наукових джерел (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Класифікація видів аутсорсингу

Класифікаційна ознака	Види аутсорсингу
1	2
За видами діяльності, на яких спеціалізується аутсорсер	Виробництва, обслуговування, інформаційних технологій, наукової діяльності, управління, корпоративного навчання
Залежно від ступеня передачі повноважень	Повний, частковий, удосконалений
За відношенням до професійної діяльності підприємства	Основних процесів, допоміжних процесів
За місцем здійснення бізнес-процесів, які передаються	Внутрішній, зовнішній, змішаний
За кількістю переданих функцій	Моноаутсорсинг, поліаутсорсинг
За кількістю виконавців	Аутсорсинг із залученням одного постачальника послуг, спільний аутсорсинг
За обсягом переданих функцій	Окремих переділів, окремих підсистем управління, окремих систем, окремих задач, бізнес-процесів
За змінами в організаційній структурі	Традиційний, проміжний, трансформаційний, реструктуризаційний
За залученням учасників аутсорсингової угоди	Односторонній, перехресний, взаємний
За основним ресурсом аутсорсера	Професійний, виробничо-технологічний, фінансово- адміністративний, географічний
За змістом діяльності аутсорсера	Функціональний, операційний, ресурсний
За країною базування компанії-постачальника послуг	Локальний, ніашорний, офшорний
За періодичністю надання послуг	Дискретний, періодично-повторюваний, постійний
З погляду формування ланцюжка створення вартості	Горизонтальний, вертикальний, сферичний

Продовження таблиці 1.2

1	2
За інноваційністю аутсорсингу	Традиційний, інноваційний
За причинами, використання аутсорсингу	Необхідний, альтернативний
За формою представлення виконавця	Краудсорсинг, фріланс, конкретизований
За кількістю учасників	Прямий, опосередкований
За афілійованістю аутсорсера та підприємства-замовника	Незалежний, з виокремленням підрозділу підприємства, з метою подальшого об'єднання

Джерело: складено автором за [12,43,45,52]

Щодо форм використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств, то їхній поділ здійснюється залежно від особливостей і способу організації співпраці підприємства-замовника і аутсорсера.

Одним із перших авторів, який поділив аутсорсинг, є Дж. Хейвуд. Він виділив такі основні форми його використання: повний і частковий аутсорсинг; сумісний аутсорсинг; проміжний аутсорсинг; трансформаційний аутсорсинг; аутсорсинг спільного підприємства; аутсорсинг з часткою в акціонерному капіталі [65, с. 50].

Вчений Б. Анікін підтримує ідеї Дж. Хейвуда, виділяючи повну і часткову форми аутсорсингової діяльності, а також виокремлює зовнішній і внутрішній аутсорсинг залежно від способу організації спільної діяльності.

Економіст С. Календжян, крім наведених вище форм аутсорсингу, виділяє також удосконалений аутсорсинг, який полягає у передаванні на сторону відомою на ринку компанією частину своїх функцій, залишаючи за собою право контролю і управління ними. Така форма аутсорсингу може передбачати також передавання ліцензій підприємства-замовника постачальникам аутсорсингових послуг [29, с.56].

Крім трансформаційного аутсорсингу, С. Александрова виділяє також реструктурний аутсорсинг, який на відміну від першого, коли існує перспектива подальшого відновлення функціональності підрозділів підприємства, функції яких були передані на виконання сторонній організації, передбачає остаточну відмову організації від самостійного

виконання бізнес-процесів, що супроводжується спрощенням організаційної структури за рахунок повної ліквідації відповідних підрозділів діяльності підприємства і вивільненням частини капіталу [1, с. 409].

Чимала кількість підходів до визначення форм аутсорсингу зумовлює низку протиріч, пов'язаних із формулюванням класифікаційних критеріїв [18, с.151]. Тому розроблено систему класифікацій форм аутсорсингу, яка б дозволила здійснити характеристику усіх можливих варіантів його використання у господарській діяльності підприємств (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Форми аутсорсингу та їх характеристики

Ознаки класифікації	Форми аутсорсингу	Характеристика
1	2	3
За обсягами повноважень, що передаються	Повний	Підприємство-замовник повністю передало виконання функцій аутсорсерів
	Частковий	Підприємство-замовник передало лише частину технологічного процесу на виконання аутсорсерів.
За характером здійснення	Проміжний	Передача аутсорсерів частини другорядних функцій підприємства з метою залучення вивільненого персоналу до розроблення нових методик їх виконання.
	Трансформаційний	Передача аутсорсерів функцій з можливістю їх подальшого виконання власними силами після удосконалення виконавцем.
	Реструктуризаційний	Остаточна передача аутсорсерів функцій, що супроводжується трансформацією виробничо-господарської діяльності підприємства.
За кількістю аутсорсерів	Індивідуальний	Співпраця здійснюється з одним виконавцем.
	Сумісний	Передача функцій здійснюється одразу двом чи більше виконавцями.
За частотою виконання	Одноразовий	Одноразова передача функцій на виконання аутсорсерів у рамках аутсорсингової співпраці.
	Постійний	Виконання функцій здійснюється на постійній основі відповідно до аутсорсингового договору.
	Періодично-повторюваний	Передача функцій аутсорсерів буде здійснюватися залежно від потреби підприємства замовника (у зв'язку з сезонністю виробництва).
За організаційним розміщенням аутсорсера	Територіальний	Аутсорсер здійснює свою діяльність безпосередньо в межах території на якій розміщені основні виробничі потужності.
	Внутрішній	Перерозподіл функцій всередині організаційної структури підприємства чи їхня передача спеціалізованій дочірній компанії.
	Зовнішній	Вибір зовнішнього щодо підприємства-замовника аутсорсера.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Залежно від участі у власності підприємства-замовника	Аутсорсинг спільного підприємства	Створення спільного підприємства для взаємодії підприємства-замовника і аутсорсера.
	Аутсорсинг з участю у капіталі	Передбачає одержання аутсорсером частки акціонерного капіталу замовника.
	Аутсорсинг без участі у капіталі	Традиційна передача підприємством-замовником функцій на виконання аутсорсерові.
Залежно від причини застосування	Необхідний	Використання аутсорсингу підприємством-замовником здійснюється через неможливість виконання функцій власними силами.
	Альтернативний	Використання аутсорсингу як інструмента покращання діяльності підприємства.
За цільовим призначенням	Традиційний	З метою зменшення витрат
	Інноваційний	Для покращання якості і збільшення споживчої цінності продукції.
За національною приналежністю	Національний	Аутсорсинг здійснюється в межах одної країни.
	Міжнародний	Сторони аутсорсингової співпраці є резидентами різних країн.
За терміном співпраці	Короткостроковий	Передача функцій на виконання сторонній організації на термін до одного року.
	Довгостроковий (стратегічний)	Здійснення довготривалої співпраці підприємства-замовника і аутсорсера.

Джерело: складено автором за [1,9, 26,29, 42,65]

Зазначимо, що здебільшого підприємства, вибираючи форму взаємодії з аутсорсером, керуються своїми потребами, можливостями і бажанням координувати чи контролювати роботу виконавця, адже кожен тип партнерських відносин має свої особливості і характеризується різним рівнем ризику.

Визначаючи місце аутсорсингу в бізнес-системі, можна виявити, в яких сферах діяльності організації аутсорсинг знаходить застосування. Різні види аутсорсингу і вже склалася практика використання цієї методології бізнесу дозволяють говорити про те, що всі сфери діяльності сучасної організації доступні для застосування аутсорсинга (рис.1.1).

Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) – це передача спеціалізованій компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, таких як: обслуговування мережевої інфраструктури; проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з

подальшим постійним розвитком і супроводом; розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній; створення і підтримка публічних web-серверів; управління інформаційними системами [48, с.164]

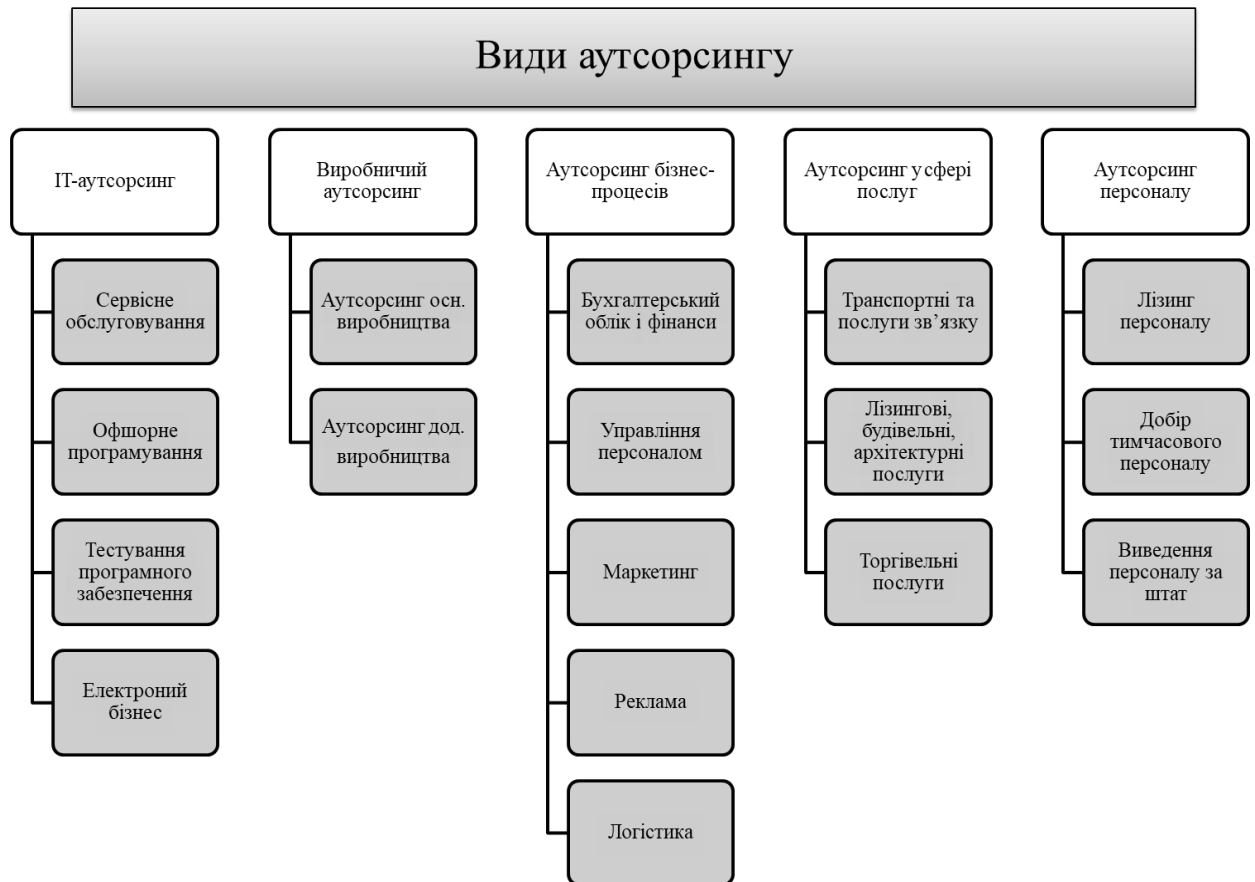


Рис.1.1. Сфери застосування аутсорсингу та їх видів

Джерело: складено автором за [26,30].

Аутсорсинг в сфері ІТ – передача сторонній організації (підряднику) внутрішніх послуг і (або) внутрішніх сервісів організації-замовника, у тому числі на основі використання (наприклад, оренда) його програмних продуктів, додатків, технічних засобів і фрагментів інфраструктури.

Найпростішим варіантом подібної практики є використання хостингу сайту організації. Нині багато організацій користуються послугами ІТ-аутсорсингу, що говорить про його популярність і вигідності для споживача. Цей аутсорсинг часто називають абонентським обслуговування комп'ютерів та комп'ютерної техніки [23, с.15-16].

Виробничий аутсорсинг пов'язаний з передаванням частини, а іноді і повного виробничого циклу на виконання сторонній організації. У цьому разі

на аутсорсинг може бути передане і основне виробництво, і допоміжне, таке як виготовлення комплектуючих і допоміжних матеріалів. Слід зазначити, що основними перевагами виробничого аутсорсингу є можливість сконцентруватися на основних процесах чи виробництві інноваційної продукції, підвищення гнучкості виробництва і зменшення витрат (наприклад, тоді, коли є можливість передати частину виробництва аутсорсеру з дешевшою робочою силою) [26, с.22].

Аутсорсинг бізнес-процесів – це передавання сторонньому виконавцю, зазвичай, тих процесів і послуг, які є неосновними у підприємницькій діяльності. У цей комплекс входить аутсорсинг маркетингових, логістичних і фінансових послуг, передавання сторонньому виконавцю процесів щодо управління інтелектуальними і гарантійними ресурсами тощо [17, с.85].

Аутсорсинг бізнес-процесів містить велику кількість другорядних функцій. Один з його напрямів – виробничо-господарський аутсорсинг, до якого входять експлуатація об'єктів нерухомості, послуги професійного прибирання, управління транспортним парком підприємства, харчування та ін. До нього також належать управління персоналом, внутрішній аудит, фінанси та бухгалтерія та ін. [26, с.22].

Треба зазначити, що в окремих випадках аутсорсинг може включати також перехід частини персоналу від замовника до аутсорсера. Відтак окрім ІТ-аутсорсингу, виробничого аутсорсингу і аутсорсингу бізнес-процесів вони виділяють аутсорсинг персоналу (аутстафінг)[25, с.89].

Аутстафінг полягає у наймі працівників без оформлення з ними юридичних відносин. Його поділяють на: лізинг персоналу, за якого потрібний замовникові персонал перебуває у штаті підприємства-провайдера (наприклад, кадрового агентства) і в разі необхідності замовник залучає певного співробітника або групу фахівців до виконання конкретних функцій; добір тимчасового персоналу, суть якого полягає у тому, що кадрове агентство на прохання замовника залучає необхідного працівника, укладає з ним трудовий договір і скеровує на роботу до останнього; виведення

персоналу за штат: у цьому разі, підприємство звільняє частину свого персоналу, а провайдер наймає їх на роботу. У такий спосіб підприємство не втрачає своїх співробітників, залишаючись для них роботодавцем [25, с. 89].

Ефективність аутстафінгу полягає в тому, що за його допомогою організація зменшує витрати на основі оптимізації організаційної структури і зменшення податкового навантаження, оскільки виплачує заробітну плату працівникам і, відповідно, здійснює соціальні нарахування кадрове агентство (підприємство-провайдер). Фактично замовник перекладає на провайдера усі ризики і витрати, пов'язані з персоналом [17, с.85].

Аутсорсинг у сфері послуг включає експлуатацію об'єктів нерухомості, послуги професійного прибирання, управління транспортним парком підприємства, харчування, транспортні послуги тощо [59, с.82].

Загалом в літературних джерелах існує чимала кількість підходів до класифікації аутсорсингових операцій.

Таке різноманіття видів аутсорсингу свідчить про його широке розповсюдження і застосування в господарській діяльності підприємств.

Отже, можна зробити висновок, що аутсорсинг є одним із ефективних і водночас радикальних інструментів вдосконалення діяльності, зважаючи на ті переваги, які отримує підприємство-замовник при його використанні.

Запропоновані у роботі класифікація форм і видів використання аутсорсингу більш точно характеризують особливості взаємодії підприємства-замовника і виконавця в межах аутсорсингової співпраці.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання аутсорсингу на підприємствах

Сучасне функціонування підприємств обумовлено економічним розвитком і конкуренцією, сприяє застосуванню нових інструментів управління, одним із яких є аутсорсинг, який надає можливості підприємствам посилити свої конкурентні переваги на ринку. Такі позиції

підприємств і подальший їхній розвиток значно залежать від ефективності організаційних, економічних і стратегічних рішень щодо аутсорсингу.

Ефективність будь-якого процесу визначають порівнянням отриманого результату із затраченими ресурсами (витратами). Однією із найважливіших ознак ефективності є досягнення відповідного результату діяльності з найменшими витратами ресурсів [16, с. 83].

З огляду на сказане вище достатньо точно визначає ефективність використання аутсорсингу Н. Шмиголь, який стверджує, що вона забезпечується лише в тому разі, якщо повні витрати виробника на залучення аутсорсингу не перевищують його витрат на реалізацію цього бізнес-процесу власними силами. Якщо ж така умова не виконується, то бізнес-процес краще виконувати власними силами [68, с. 194]. Подібний підхід до визначення ефективності аутсорсингу в Л. Лігоненко і Ю. Фролової, які зазначають, якщо собівартість бізнес-процесу, виконаного власними силами, більша за сукупні поточні витрати і втрати при купівлі такої послуги в аутсорсера, то перехід на аутсорсинг є виправданим з економічного погляду [37, с. 123].

Визначення ефективності впровадження аутсорсингу підприємством чи застосування сучасних форм співпраці є особливо актуальною для вітчизняних організацій, тому що виявляє такі характеристики, як доцільність, результативність, якість та корисність, а також дозволяє порівняння результату з витраченими ресурсами або витратами [34, с.244].

Аналіз сучасної української та зарубіжної економічної літератури, свідчить, що серед науковців відсутня єдина думка щодо теоретичного та практичного аспекту оцінки ефективності аутсорсингу. На нашу думку, це сприяє необхідності систематизації груп підходів, які характеризувалися б спільними рисами щодо методики її розрахунку. Основні підходи до оцінки доцільності застосування даного виду послуг зображені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Підходи до оцінки ефективності аутсорсингу

Джерело: складено автором за [33]

Перший підхід об'єднує прихильників оцінки ефективності аутсорсингу, які пропонують під показником ефективності розуміти різницю між витратами у випадку здійснення процесу власними силами і у випадку передачі здійснення процесу сторонньому підприємству, що дає змогу зробити висновок про економію або перевищення витрат при різних формах виконання функції або певного виду діяльності (табл. 1.4) [56, с.269].

Даний підхід може використовуватися на будь-якому етапі діяльності підприємства і дає змогу обчислювати економію або перевитрати ресурсів при різних формах виконання функції або певного виду діяльності, але має такі недоліки: до складу витрат у випадку здійснення процесу власними силами й у випадку передачі здійснення процесу сторонньому підприємству різні автори відносять відмінні види та статті витрат, що впливає на формування результативного показника; неможливість проведення порівняльного аналізу; враховується тільки кількісний показник оцінки ефективності [7, с.14].

Таблиця 1.4

Методи оцінки ефекту від аутсорсингу через порівняння витрат

Автори	Зміст методики	Результати
Логіненко О.Л., Фролова Ю.Ю.	Здійснюється порівняння собівартості бізнес-процесу власними силами та можливих додаткових доходів з сукупними поточними витратами і втратами при купівлі даної послуги в аутсорсера.	Виконання співвідношення за формулою свідчить про доцільність переходу на аутсорсинг.
Софріков А.В.	Передбачає порівняння собівартості виконання логістичних функцій власними силами із сукупними витратами при купівлі цієї послуги в аутсорсера. При перевищенні першої складової робиться висновок про доцільність переходу на аутсорсинг.	Економія від впровадження аутсорсингу в замовників за певний період часу (1 рік).
Цветкова В.І., Чугунова Г.В	Визначається оцінка ефективності аутсорсингу для замовника як різниця між інвестиціями, які потрібно було здійснити для виконання замовлення власними силами та виплати виконавцю за виконання замовлення.	Дозволяє визначити ефект від використання аутсорсингу.

Джерело: складено автором за [26,37, 66]

Другий підхід упроваджено з практики економічного аналізу та дозволяє використовувати різні види вимірників (кількісні, грошові, натуральні) і пов'язаний із розрахунком коефіцієнта ефективності, при оцінці якого враховуються витрати на здійснення процесу власними силами, кількість робочих годин за місяць, вартість послуг аутсорсингової компанії та коефіцієнт ризику (табл. 1.5) [56, с.271].

Запроваджено дану методику з практики економічного аналізу та дозволяє використовувати різні види вимірників при розрахунку (кількісних, грошових, натуральних); дає конкретне значення для порівняння та визначення ефективності. Разом з тим даний підхід не позбавлений недоліків, які полягають в наступному: використовується показник коефіцієнт ризику, який важко обчислити; коефіцієнт ризику не конкретизується авторами та має суб'єктивний характер; використання прогнозованих показників, що може призвести до неточності в розрахунках; також не враховуються всі витрати, які можуть виникати при співпраці з аутсорсером.

Таблиця 1.5

Методи оцінки ефективності аутсорсингу шляхом розрахунку коефіцієнта
ефективності

Автори	Зміст методики	Результати
Сіняєв В.В	Розраховується коефіцієнт економічної доцільності аутсорсингу як співвідношення індексів ринкової стійкості підприємства з урахуванням та без урахування аутсорсингу.	Якщо коефіцієнт більше одиниці, то відбувається передача функцій на аутсорсинг, якщо менше одиниці, то виконання функцій слід залишити на виробництві, якщо дорівнює одиниці, то потрібно провести додаткові розрахунки.
Соколова О., Філіппова І.	Пропонують оцінювати ефективність аутсорсингу, враховуючи витрати на здійснення процесу власними силами, кількість робочих годин за місяць, вартість послуг аутсорсингової компанії та коефіцієнт ризику.	Якщо коефіцієнт ефективності аутсорсингу більше нуля, то ефективніше використовувати аутсорсинг.

Джерело: складено автором за [55,57]

Третій методичний підхід полягає в розробці критеріїв і показників оцінки ефективності аутсорсингу, основна перевага якого полягає в розробленні критеріїв, які характеризують сутність ефективності як економічної категорії (табл.1.6)[7, с. 16].

Таблиця 1.6

Методика оцінки ефективності аутсорсингу шляхом визначення
критеріїв та показників оцінки

Автори	Зміст методики
Татьянок М.В.	Виділяє три необхідних критерії — вартісний (передбачає розрахунок показників прибутку, рентабельності активів, ринкової вартості акцій, дохідності чистих активів, рентабельності продажу, маржинального доходу), часовий (передбачає оцінку ефекту від застосування аутсорсингу, а також ризиків у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі) та соціальний (вимірюється показниками величини оплати праці, інтенсивності праці, чисельності вивільнених працівників або переведених на неповну зайнятість).
Цветкова В.І.	Критеріями ефективності вважає вартість замовлення, величину трансакційних витрат, якість виконання замовлення, дотримання термінів їх виконання, підвищення трудового потенціалу підприємства, ефект від спеціалізації підприємств автотранспорту.
Шестоперов А.М.	Пропонує виділити 3 групи критеріїв оцінки ефективності аутсорсингу: 1) зміна витрат на виконання операцій; 2) зміна адміністративних витрат; 3) зміна якості послуг.

Джерело: складено автором за [56,66]

Недоліком даного підходу є те, що до запропонованих критеріїв оцінки не розроблені показники ефективності, які б їх конкретизували.

До четвертого підходу відноситься методика, де поєднуються зміна доходів та витрат підприємства, з урахуванням того, що результатом успішного аутсорсингу має бути: зниження витрат; зростання доходів; зростання доходів і зниження витрат (табл. 1.7) [32, с.41].

Дана методика є простою для застосування та відповідає загальновідомому підходу оцінки результативності на основі змін доходів та витрат. Однак при безпосередньому розрахунку достатньо важко оцінити показник доходу для окремих сфер діяльності. Крім того, авторами не наведено порядок розрахунку показника «сальдо зміни витрат ризик» та не визначено, яким способом можна отримати необхідні для розрахунків кількісні дані.

Таблиця 1.7

Методи оцінки ефективності аутсорсингу через зміну доходів та витрат

Автори	Зміст методики	Результати
Желінський Ю.А.	Обчислюється сума доходів та витрат в окремих сферах фірми після та перед впровадженням аутсорсингу.	Різниця між загальними доходами й витратами після впровадження аутсорсингу має бути більшою від різниці загальних доходів і витрат перед впровадженням аутсорсингу.
Гуральчик А.	Обчислюється користь від змін = приріст продажу – сальдо зміни витрат – сальдо зміни витрат ризику.	Рішення про корисність аутсорсингу.

Джерело: складено автором за [7]

П'ятий підхід запропонований І. Заводовською, пов'язаний з оцінкою ефективності аутсорсингу на основі зміни якості виконаної функції. Даний підхід передбачає, що одним з основних критеріїв визначення ефективності аутсорсингу є позитивна зміна якості сфери діяльності, яка передана на виконання зовнішньому суб'єкту. Застосування даного підходу дає змогу оцінити позитивні та негативні результати впровадження аутсорсингу на рівні якісних показників виконання функції (підвищення кваліфікації, зниження штрафних санкцій тощо) [24,с.45].

Проте автором не наведено порядок визначення даного критерію та не зазначено яким чином можна оцінити критерій якості, визначити динаміку його зміни; не враховано вплив інших критеріїв, крім якісного.

До шостого підходу відноситься методика оцінки ефективності застосування аутсорсингу на основі системи якісно-кількісних показників.

З цього приводу О. Дідух зазначає, що «аналіз ефективності аутсорсингу необхідно здійснювати на основі як кількісних, так і якісних параметрів. За допомогою якісних параметрів можна оцінити, наскільки покращилася діяльність підприємства з точки зору якісної складової його функціонування, що впливає на збільшення попиту споживачів і прибутковість підприємства. Щодо формування системи кількісних показників оцінювання ефективності аутсорсингу, то вибір таких параметрів залежить від мети використання аутсорсингу, а також від встановлених кількісних вимог до його очікуваних результатів» [16, с. 85].

За допомогою даної методики можна отримати точні результати, що дозволяє всебічно проаналізувати запровадження аутсорсингу, однак присутні й певні недоліки, а саме: складність і висока трудомісткість розрахунків.

Науковці В.Фролова та Г. Фролова [63, с.62] пропонують використати алгоритм розрахунку ефективності аутсорсингу, який передбачає послідовність таких дій: визначення бізнес-процесу, що планується передати на аутсорсинг; визначення витрат, що супроводжують самостійне виконання цього бізнес-процесу; розрахунок економії витрат та інших переваг, що отримує підприємство в результаті аутсорсингової співпраці; обчислення економічної ефективності аутсорсингу як відношення суми економії до суми витрат, що супроводжують самостійне виконання бізнес-процесу; формулювання висновків (якщо отримане значення економічної ефективності становитиме більше, ніж 100%, то застосування аутсорсингу є прийнятним для підприємства замовника, в іншому випадку доцільним є виконання бізнес-процесу власними силами).

Усі сформовані методичні підходи до оцінки ефективності аутсорсингу можна згрупувати за такими напрямками [63, с.62]:

- 1) порівняльний підхід, який передбачає порівняння витрат, понесених на виконання функцій зовнішнім фахівцем та власними силами;
- 2) розрахунковий підхід, що ґрунтується на основі визначення відповідних коефіцієнтів;
- 3) критеріальний підхід, який ґрунтується на характеристиці критеріїв ефективності аутсорсингу і не передбачає ніяких математичних розрахунків.

Численні методичні підходи до оцінки ефективності аутсорсингу та наявні недоліки їх застосування ускладнюють пошук прийнятних для практики методичних рішень і уможлиблюють використання зазначених вище методик лише частково.

На практиці підприємства користуються переважно методичним підходом на основі порівняння витрат на виконання функцій із залученням зовнішніх фахівців або власними силами. Слід зауважити, що підприємства при розрахунках ураховують не всі витрати, які можуть виникнути у співпраці з аутсорсером.

Таким чином, проаналізовані методи оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві дають можливість визначити, що кожний автор по-своєму підходить до виведення кінцевої формули розрахунку ефективності аутсорсингу. Більша частина методів включає розрахунки складних показників, що робить ці методи важкодоступними у застосуванні.

Вибір методичного підходу залежатиме від розміру підприємства, величини власних активів та спроможності проводити логістику власними силами.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ використання аутсорсингу підприємствами, були зроблені наступні висновки:

1. З'ясовано, що у сучасній науковій літературі зустрічаються безліч різних за змістом визначень поняття аутсорсинг, а саме – це передавання непрофільних функцій стороннім організаціям (функціонально-орієнтований підхід); спосіб взаємодії між суб'єктами господарювання (коопераційний підхід); стратегія управління компанією (управлінський підхід); спосіб підвищення конкурентоспроможності підприємства (інструментальний).

Також запропоноване авторське визначення цього поняття, яке доповнює вищенаведене: «аутсорсинг – це спосіб вдосконалення виробничих відносин між підприємствами в умовах ринку та спосіб ефективного функціонування підприємства за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі».

2. Розглянуто види й форми аутсорсингу й визначено, що їх поділяють, відповідно до класифікаційних ознак, а саме: за видом діяльності, за відношенням до профільної діяльності підприємства, за формою партнерської взаємодії, за країною базування аутсорсингу, за кількістю виконавців, за кількістю учасників у ланцюгу надання послуг та інші.

До основних сфер застосування аутсорсингу, можна віднести: аутсорсинг інформаційних технологій, аутсорсинг бізнес-процесів, виробничий аутсорсинг, аутсорсинг у сфері послуг, аутсорсинг персоналу.

На основі визначених класифікаційних критеріїв та з урахуванням наявних сьогодні тенденцій використання аутсорсингу запропоновано комплексну класифікацію форм та видів аутсорсингу, яка краще відображає особливості використання такого інструменту управління діяльністю.

3. Визначено, що відсутня єдина методика комплексної оцінки результатів різних видів економічної діяльності, в тому числі і аутсорсингу. Автори, досліджуючи питання ефективності здійснення аутсорсингу,

розробляють різні методики. В результаті досліджень, визначено, що оцінювання ефективності аутсорсингу треба здійснювати комплексно, що передбачає врахування усіх доходів і витрат на кожному з етапів реалізації певного процесу чи функції.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ТОВ «САВСЕРВІС»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

ТОВ «Савсервіс» – велика дистриб'юторська компанія харчового напрямку. «Савсервіс» є офіційним дистриб'ютором продукції найбільшого світового виробника товарів FMCG-сектору Procter & Gamble та інших виробників на території Західної, Східної, Центральної та Південної України [54].

У жовтні 1992 року в Києві було засновано компанію «Савсервіс». Її засновниками були А. Строган, О. Баришевський, В. Шаповалов, М. Сафонов. Саме з перших літер прізвища одного з них – Строгана Анатолія Васильовича – утворилася назва компанії – «Савсервіс». У 1993 році відкрився перший роздрібний магазин-кіоск у місті Києві за адресою вул. Шота Руставелі 19, в приміщенні кінотеатру «Кінопанорама». На той час компанія займалася роздрібною та оптовою торгівлею товарами широкого споживання.

З 1994 по 1996 рік організація почала зосереджуватися на одному напрямі - торгівлі побутовою хімією, засобами гігієни та косметикою. З цієї причини засновники вирішують взяти участь у тендері Procter & Gamble, найбільшого світового виробника в секторі FMCG, і виграють його. «Савсервіс» став офіційним імпортером Procter & Gamble в Україні, а з 1996 року є офіційним дистриб'ютором в місті Києві та Київській області.

ТОВ «Савсервіс» активно завойовує український ринок: у 1997 році відкрито філію в Житомирі, а в 1997-1998 роках зона активної дистрибуції охопила Центральну частину України. У 1999 році компанія придбала ексклюзивні права представництва Procter & Gamble у Західному регіоні. Це робить «Савсервіс» найбільшим дистриб'ютором продукції Procter&Gamble в нашій країні. Підприємство працює в Центральному та Західному регіонах

країни і забезпечує понад 40% обороту Procter&Gamble на всьому ринку України. У цьому ж році «Савсервіс» зайняв 3 місце в конкурсі дистриб'юторів Procter & Gamble у Східній Європі [60].

Наприкінці 2002 року рішенням засновників було створено ПрАТ «АСНОВА ХОЛДИНГ» для управління всіма підприємствами холдингу, а також розпочало свою діяльність ТОВ «САВСЕРВІС-ЦЕНТР», яке було створене для управління дистрибуцією та логістикою.

У вересні 2013 року відбулася реорганізація структури дистрибуції непродовольчих товарів «Савсервіс»: тепер компанія представлена двома юридичними особами: ДП «САВСЕРВІС СТОЛИЦЯ» та ДП «САВСЕРВІС КАРПАТИ». 2014 рік став для «Савсервіс» роком оновлення: компанія розвиває нові напрями діяльності, такі як текстиль та власні бренди, оптимізує внутрішню структуру та змінює зовнішні якості.

Філіальна мережа ТОВ «Савсервіс» охоплює 18 регіонів України. Компанія працює у таких великих містах, як Київ, Біла Церква, Чернігів, Львів, Івано-Франківськ, Черкаси, Тернопіль, Чернівці, Житомир, Хмельницький, Луцьк та Ужгород.

ТОВ «Савсервіс» обслуговує понад 60 000 торгових точок по всій Україні та пропонує своїм клієнтам більше ніж 60 торгових марок, що виробляє Procter & Gamble, як і широкий спектр інших FMCG товарів: від серветок до текстилю. Якісну та стабільну роботу компанії забезпечують 1400 працівників. ТОВ «Савсервіс» постійно намагається розширювати свій портфель новими якісними продуктами, які потрібні українському споживачу (рис. 2.1)[60].

Застосування інноваційних технологій, прозорість у веденні бізнесу, виконання зобов'язань і домовленостей дозволяють ТОВ «Савсервіс» налагоджувати довгострокові відносини з постачальниками й покупцями.

Основними перевагами ТОВ «Савсервіс» є 100% фокус на дистриб'юторський бізнес: фінансова стабільність й надійна репутація, підтверджена роботою з національними та міжнародними банками, аудит

Delloitte; система навчання персоналу на різних рівнях; надійні партнерські відносини з нашими постачальниками і покупцями; сучасні методи доставляння товарів; використання передових технологій і комунікацій для оптимізації процесів, інвестиції в сучасні IT-технології.



Рис. 2.1. Основні напрями діяльності ТОВ «Савсервіс»

Джерело: складено автором за [60]

Важливу роль тут відіграє структура організації, за допомогою якої й через яку ця взаємодія здійснюється. Структура фірми ТОВ «Савсервіс» – це склад і співвідношення її внутрішніх ланок, відділів [19].

Схема керівництва підприємством наведена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Схема керівництва ТОВ «Савсервіс»

Джерело: складено автором за [19]

Аналіз показав, що ТОВ «Савсервіс» організовано за функціональною схемою управління. Функціональна структура управління характеризується створенням структурних підрозділів, кожен з яких має чітко визначені,

конкретні завдання та відповідальність [44].

Створюється орган спеціалістів, відповідальних лише за певну сферу діяльності. Функціональна структура управління ТОВ «Савсервіс» базується на принципі повного управління: виконання розпоряджень функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для підрозділів.

Переваги функціональної структури управління ТОВ «Савсервіс»:

- висока компетентність спеціалістів, відповідальних за виконання конкретних функцій;
- спеціалізація підрозділів на виконанні певного виду управлінської діяльності, усунення дублювання, виконання завдань управління окремими службами.

Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох факторів, і чим повніше вдається їх врахувати, тим легше налагодити механізм ефективної роботи компанії.

Таким чином, досліджуване підприємство ТОВ «Савсервіс» є самостійним суб'єктом господарювання, має права та обов'язки юридичної особи, яка має право залежно від мети та завдань здійснювати господарську діяльність, а також укладати договори та нести відповідальність за своїми зобов'язаннями.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

ТОВ «Савсервіс» працює за принципом повного господарського розрахунку, самофінансування, прагне всебічно забезпечити соціальний розвиток своїх працівників, а також їх стимулювання шляхом накопичених засобів, несучи повну відповідальність власної господарської діяльності і виконання зобов'язань, покладених перед постачальниками і клієнтами, державою, банками і трудовим колективом відповідно до чинного законодавства [60].

Для аналізу господарської діяльності ТОВ «Савсервіс» у м. Києві проаналізуємо його основні показники економічної діяльності та їх динаміку за 3 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники господарської діяльності та їх динаміка

Показники	2019	2020	2021	2020 у % до 2019		2021 у % до 2020	
				+, -	%	+, -	%
1	2	3	4	5		6	
АКТИВИ							
1. Необоротні активи:	92 976	49 636	43 945	-43340	-46,61	- 5691	-11,46
в т.ч. основні засоби	57 752	42 389	42 661	-15363	-26,6	272	0,64
2. Оборотні активи	818 282	370 084	60 513	-448198	-54,77	-309 571	-83,64
в т.ч. запаси	240 563	121 240	1 705	-119323	-49,6	-119 535	-98,5
Дебіторська заборгованість за продукцію.	507 819	223 456	53 495	-284363	-56	-169 961	- 76,06
грошові кошти	7243	1 232	110	-6011	-82,99	-1122	-91,07
ПАСИВИ							
в т.ч. зареєстрований капітал	112000	45000	20 000	-67000	-59,82	-25 000	-55,55
нерозподілений прибуток	55 445	100 236	40 569	44791	80,79	- 59667	-59,52
2. Довгост. зобов'язання і забезпечення	84 731	41 263	0	-43468	-51,3	-41 263	0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	643056	217 250	22 621	-425806	-66,22	- 194629	-89,58
БАЛАНС:	911 258	419 720	104 458	-491538	-53,94	-315 262	-75,11

Джерело: складено автором за [19]

З таблиці 2.1 видно, що потенціал у 2020 році послабився, про що свідчить, кількість активів, які зменшилися на 53,94% у порівнянні з 2019 роком і досягли 419,72 тис. грн., показники у 2021 році продовжать знижуватися й сума активів становить 104 458 тис. грн.(-75,11%).

У результаті аналізу встановлено, що динаміка показників економічного потенціалу за останні 3 роки має від’ємне значення. Тобто зменшується кількість майна у розпорядженні підприємства. Той факт, що дохід від продажу товарів і послуг зменшується менш стрімко, ніж активи, свідчить про підвищення ефективності управління обмеженими доступними ресурсами.

Як бачимо на рис. 2.1 зменшення балансової суми відбувається за рахунок зменшення як оборотних (-92,6%), так і основних засобів (-52,7%).

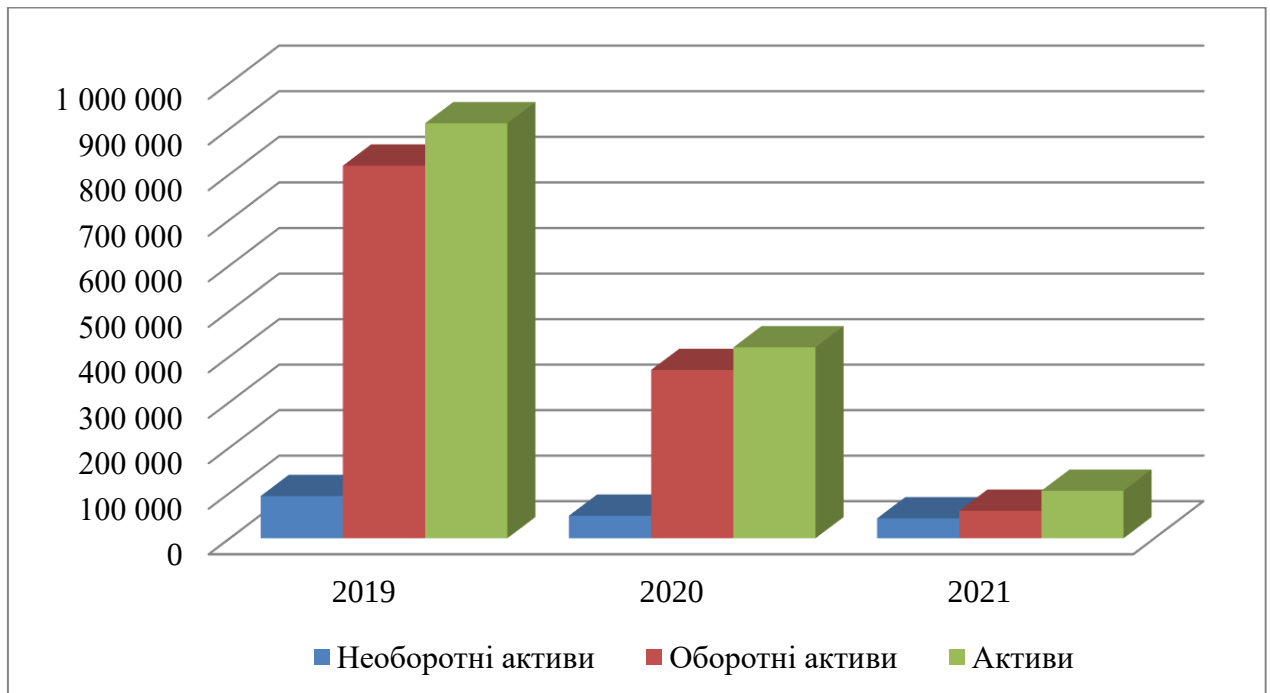


Рис.2.1. Динаміка активів підприємства ТОВ «Савсервіс»
у 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за [61]

За показниками зменшується обсяг вільних коштів для залучення активів за рахунок зменшення власного капіталу (-55,39%), короткострокових (-96,48%) та довгострокових зобов'язань (-100%) відповідно до 2019 р., як видно з рис. 2.2.

Той факт, що розмір власного капіталу зменшується, свідчить про зниження рівня багатства власників. Зменшення загальної суми пасивів призводить до підвищення незалежності від зовнішніх постачальників

фінансових ресурсів, хоча і обмежує більш повне розкриття поточного потенціалу компанії.

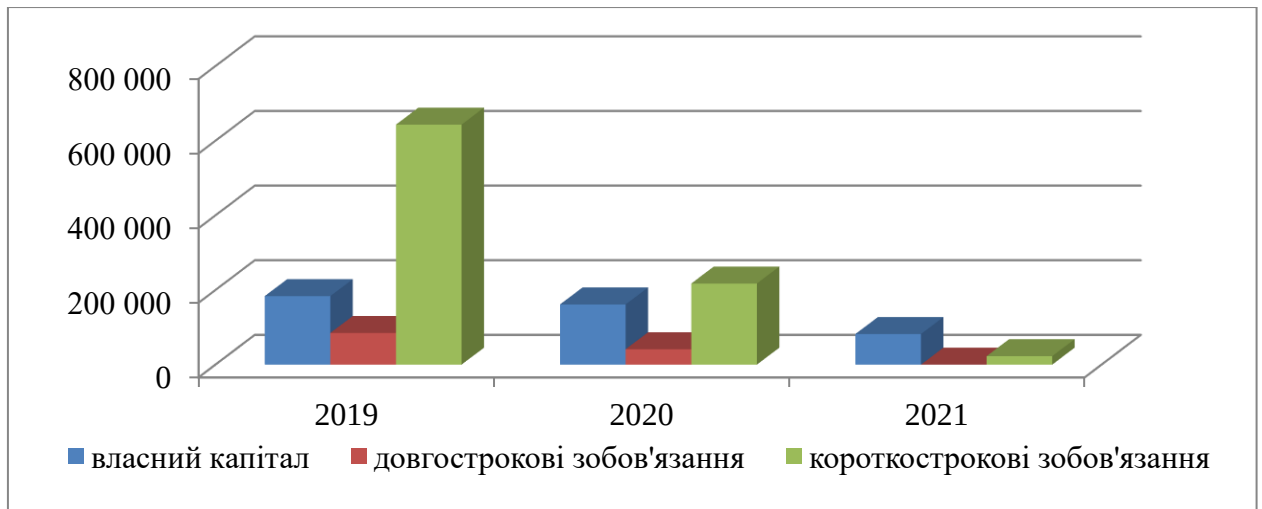


Рис. 2.2. Динаміка джерел фінансування підприємства ТОВ «Савсервіс» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за [61]

У таблиці 2.2 наведено дані про фінансові результати ТОВ «Савсервіс» за період 2019-2021 рр.

Аналіз динаміки доходів та витрат ТОВ «Савсервіс» дозволяє відзначити низку змін, як позитивних, так і негативних, зокрема збільшення фінансових результатів від операційної діяльності у 2020 році у порівнянні з 2019 роком на 24,4 тис. грн.

У 2021 році проти 2020 року фінансові результати від операційної діяльності зменшилися на 126,6 тис. грн. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування у 2020 році у порівнянні з 2019 роком збільшився на 52,2 тис. грн., відповідно до 2021 роком зменшився на 91,0 тис. грн. Відносно зростає чистий прибуток, якщо порівнювати 2019 та 2020 роки, то приріст становив 44 тис. грн., але у 2021 році спостерігається різке зниження з від'ємним приростом – 76,1 тис. грн.

Якщо позитивні зміни у 2020 році є результатом зменшення витрат підприємства, то негативні зміни у 2021 році є результатом зменшення доходів підприємства. Тобто ТОВ «Савсервіс» не має достатньо коштів та є фінансово нестійким.

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності ТОВ «Савсервіс»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 441 935	2 231 728	293 379	-2 148 556	-91,41
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 816 461	1 910 650	240 328	2 576 133	91,46
Валовий: прибуток (збиток)	625 474	321 078	53 051	-572 423	-91,51
Інші операційні доходи	11 853	6 729	2 710	-9143	-77,13
Адміністративні витрати	92 690	31 859	4 183	-88 507	-95,48
Витрати на збут	406 893	123 990	32 194	-374 699	-92
Інші операційні витрати	18 116	27 892	1 959	-16 157	89,1
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	119 628	144 066	17 425	-102 203	-85,43
Фінансові витрати	69 025	36 157	6 414	-62 611	-90,7
Інші витрати	2763	17187	1 022	-1 741	-63,01
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	49 337	101 888	10 815	-38 552	-78,07
Чистий фінансовий результат: прибуток	40 873	84 936	8 803	-32 070	-78,46

Джерело: складено автором за [61]

З рис. 2.3 видно, що серед фінансових результатів виручка від реалізації має найбільшу питому вагу, але з кожним наступним роком бачимо, що чистий дохід від реалізації зменшується і у 2021 році відхилення від 2019 року становить -91,41%. Основною причиною цього є зменшення запасів на складах та підвищення вартості продукції.

Разом з прибутком підприємство несе і витрати. Значну частку серед них займає собівартість реалізованої продукції, яка у 2021 році становить 240,3 тис. грн. Цей показник у порівнянні з 2019 роком зменшився на 2 816,4 млн. грн. й відхилення становить 91,46%.

Значне зменшення валового прибутку досліджуваного підприємства – 304,3 тис. грн. у 2020 році і до 268 тис. грн. у 2021 році, що є результатом негативного приросту виручки від реалізації продукції.

На ТОВ «Савсервіс» зменшуються й інші операційні доходи: на 4019 тис. грн. (-59,72%) у 2021 р., на 5 124 тис. грн (-56,77%) у 2020 р. Також спостерігається значне скорочення адміністративних витрат у 2020 р. на 60 831 тис. грн (34,37 %) та у 2021 р. 27 676 тис. грн.(13,12%) відповідно.

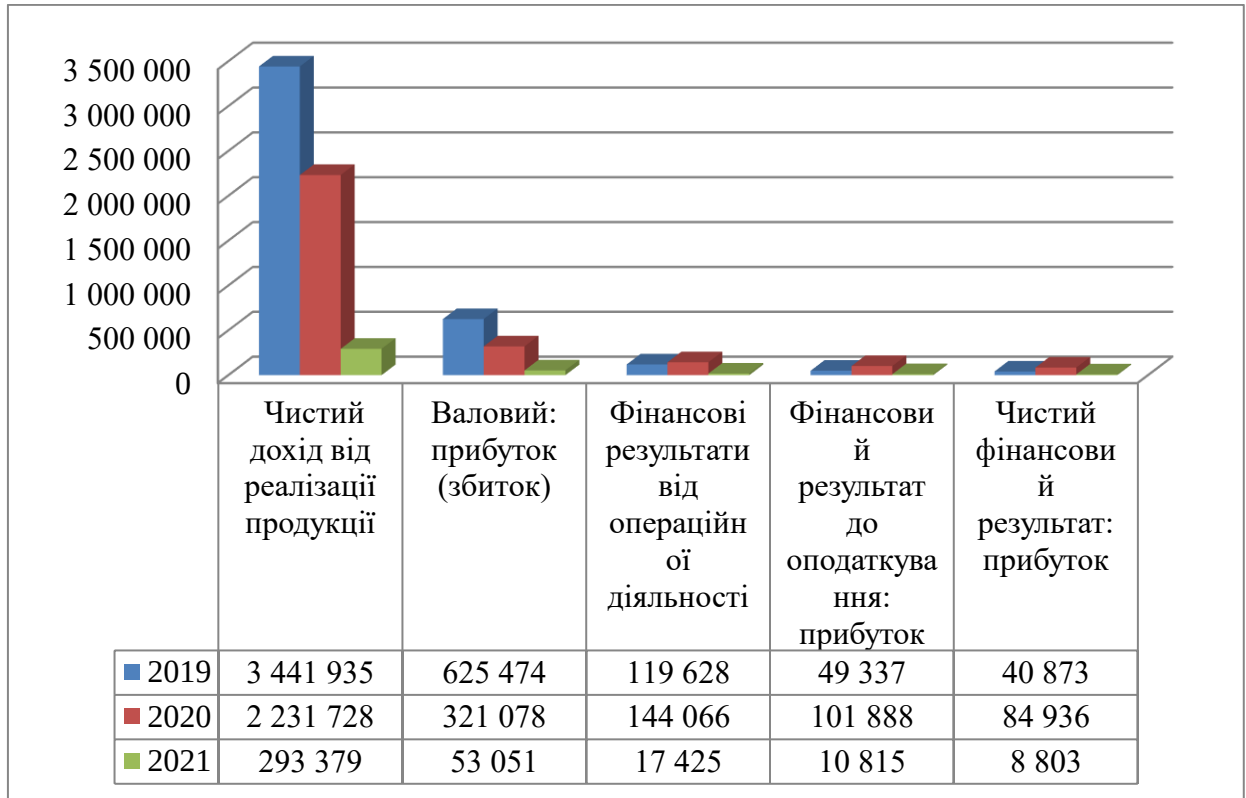


Рис. 2.3 Динаміка фінансових результатів ТОВ «Савсервіс»

Джерело: складено автором за [61]

Показники фінансових результатів діяльності підприємства безпосередньо впливають на його фінансовий стан, оскільки він залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Дослідження абсолютних відхилень за показниками свідчать лише про зміну величини фінансового результату та факторів, що його формують, у певні періоди та інтенсивність (темп зростання), з якою він відбувається.

Отже, за отриманими показниками можна зробити висновок, що найбільший прибуток підприємство отримало у 2020 році за рахунок зниження витрат, але у 2021 році показники від'ємні, при цьому спостерігається, що значну частину у структурі фінансових показників

становлять операційні витрати, які прямо-пропорційні витратам на персонал, що забезпечують реалізацію операційної діяльності підприємства. Тому необхідно проаналізувати структуру персоналу підприємства.

2.3. Аналіз забезпеченості персоналом бізнес-процесів ТОВ «Савсервіс» та потреби підприємства в аутсорсингу

В компанії ТОВ «Савсервіс» м. Київ нараховується 164 штатні одиниці. В структурі компанії є відділ адміністрації, відділ бухгалтерії, відділ з управління персоналом, відділ продажу та відділ логістики (Дод. В.) [60].

Основні функції відділів представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні функції відділів ТОВ «Савсервіс»

№ з/п	Назва відділу	Основні функції
1	2	3
1	Адміністрація	Здійснення загального управління підприємством, побудова та контроль за виконанням стратегічних цілей розвитку компанії, ведення переговорів із ключовими постачальниками та ключовими клієнтами компанії.
2	Фінансовий відділ	Здійснення фінансового та бухгалтерського обліку господарської діяльності підприємства. Участь в розробці стратегій розвитку компанії.
3	Відділ управління персоналом	Забезпечення безперебійного функціонування таких процесів: підбір, адаптація, навчання персоналу, ведення кадрового обліку руху персоналу, планування персоналу та вирішення інших питань, пов'язаних з використанням персоналу на підприємстві.
4	Відділ продажу	Виконання плану продажу продукції через особисті відвідування торгових точок торговими представниками, презентації продукції, зняття залишків, формування заявок, контроль за оплатою поставлених ТМЦ
5	Відділ логістики	Здійснення планування та організації поставок продукції від постачальників, здійснення відвантажень, зберігання продукції на складі, а також комплектування замовлень, завантаження продукції, транспортування до клієнтів компанії, складання оптимальних маршрутів, контроль за зберіганням продукції тощо.

Джерело: складено автором за[19]

Згідно рис. 2.4 наглядно видно, що основну частину персоналу займають відділ продажу та відділ логістики – 44,5% та 40,9% відповідно.

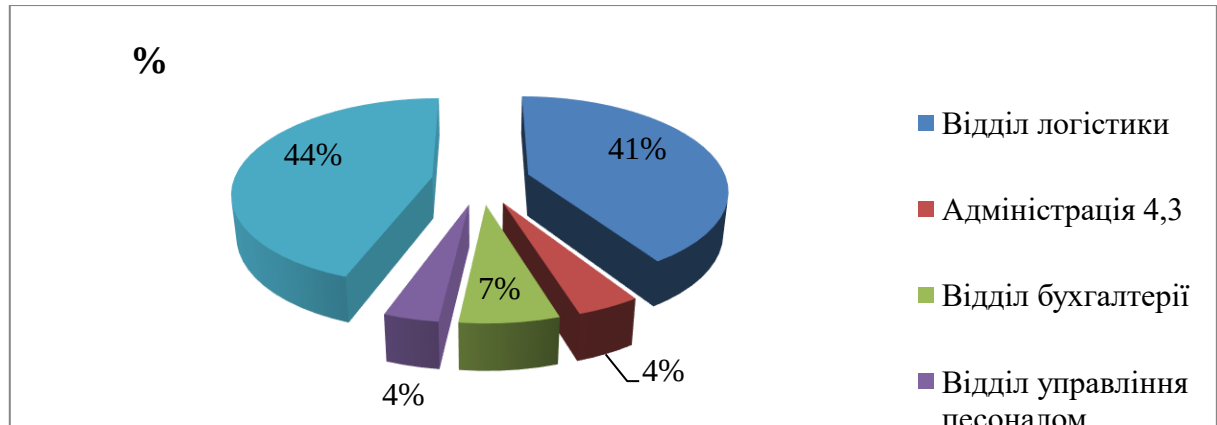


Рис. 2.4. Розподіл персоналу ТОВ «Савсервіс» м. Київ по відділах

Джерело: складено автором за[19]

Охарактеризуємо склад персоналу ТОВ «Савсервіс» за такими параметрами: за стажем роботи в компанії, за віком та статтю, за період 2019-2021 рр. (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Розподіл персоналу ТОВ «Савсервіс» м. Київ за стажем роботив компанії, за віком, за статтю та його динаміка, 2019-2021 рр.

№ з/п	Назва критерію розподілу	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютні відхилення 2019/2021, +/-	Відносні відхилення 2019/2021, %
1	За стажем роботи в компанії					
	до 2 років	74	82	85	+11	114,8
	від 2 до 5 років	39	42	44	+5	112,8
	більше 5 років	34	34	35	+1	102,9
2	За віком					
	до 28 років	58	67	72	+14	124,1
	від 28 до 50 років	83	85	86	+3	103,6
	більше 50 років	6	6	6	-	-
3	За статтю					
	чоловіки	104	113	118	+14	113,5
	жінки	43	45	46	+3	106,9

Джерело: складено автором за [19]

За даними таблиці 2.4 можна зробити наступні висновки щодо складу персоналу ТОВ «Савсервіс» м. Київ:

1. Більшу частину персоналу компанії складають працівники зі стажем роботи менше як двох років. Це пояснюється тим, що на підприємстві висока плинність кадрів, особливо у відділі логістики. Більшість співробітників цього відділу сприймають роботу в ТОВ «Савсервіс» як тимчасову і намагаються знайти більш високооплачувану та престижну роботу.

2. Співвідношення персоналу, який працює в компанії від 2 до 5 років, практично такий же, як і співвідношення персоналу зі стажем більше ніж 5 років. Це свідчить про те, що співробітники, які пропрацювали на підприємстві більше як 2 років, почали кар'єрний розвиток і зросла їхня задоволеність умовами праці. Крім того, керівництво компанії більше довіряє персоналу, який працює довше, тому для цих працівників організовуються спеціальні програми розвитку.

3. Більшість персоналу ТОВ «Савсервіс» – люди середнього віку (від 28 до 50 років). Як видно з динаміки в таблиці 2.5, персонал похилого віку (понад 50 років) не змінився і залишився незмінним.

4. Більшість співробітників компанії – чоловіки. Це пояснюється тим, що, по-перше, у відділі логістики є виключно чоловічі професії, пов'язані з важкою фізичною працею (інкасатори, водії транспортників), а жінки здебільшого віддають перевагу офісній роботі, тому серед торгових представників, які працюють поза офісом також більше чоловіків, ніж жінок.

5. В цілому збільшення штату ТОВ «Савсервіс» за останні роки свідчить про розвиток підприємства та розширення ринку збуту.

Ми проаналізуємо рух персоналу відділу продажів та відділу логістики за останні три роки та визначимо потреби ТОВ «Савсервіс» в аутсорсингу. Результати аналізу зведені в табл. 2.5. та табл. 2.6.

Таблиця 2.5

Аналіз руху персоналу у відділі продажу ТОВ «Савсервіс» м.

Київ, 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021 / 2019	
				+(-)	%
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	70	71	73	1	+4
Кількість прийнятих працівників, чол.	3	4	4	1	+33
Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік, чол.	5	6	9	9	+80
Коефіцієнт оновлення	0,04	0,06	0,05	0,01	x
Коефіцієнт звільнення	0,03	0,03	0,07	0,04	x
Коефіцієнт обороту персоналу	0,07	0,09	0,12	0,05	x

Джерело: складено автором за [60]

Проаналізувавши рух персоналу у відділі продажу ТОВ «Савсервіс» можна дійти до висновку, що рух персоналу був незначний. Так, оновлення персоналу становило у минулому році всього 5%, це лише на 1% більше ніж у 2019 році.

Таблиця 2.6

Аналіз руху персоналу у відділі логістики ТОВ «Савсервіс»

м. Київ, 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2019	
				+(-)	%
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	58	63	67	9	+16
Кількість прийнятих працівників, чол.	20	24	22	9	+10
Кількість звільнених працівників, чол.	15	20	18	3	+20
Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік, чол.	35	44	40	5	+14
Коефіцієнт оновлення	0,34	0,38	0,33	-0,01	x
Коефіцієнт звільнення	0,26	0,32	0,27	0,01	x
Коефіцієнт обороту персоналу	0,60	0,32	0,60	-	x

Джерело: складено автором за [19]

Рівень звільнення становить 7%, що на 4% більше, ніж у 2019 році. У 2021 році коефіцієнт оновлення кадрів у відділі продажів склала 5%. Усі ці дані говорять про стабільність персоналу, його відносну задоволеність роботою в компанії і насамперед низькі витрати на укомплектування персоналу (витрати на пошук і адаптацію).

Але у відділі логістики ситуація абсолютно протилежна ситуації у відділі продажів:

- високий рівень плинності кадрів, який спостерігається у відділі за останні 3 роки: 60%;
- кількість прийнятих і звільнених працівників також досить велика; це вказує на високий рівень навантаження на відділ кадрів, який займається підбором персоналу, а також звільненням/найманням персоналу; інший персонал, який бере участь у підборі, навчанні та адаптації нових працівників;
- вплив несприятливих факторів, що негативно впливають на рух персоналу у відділі логістики: велика кількість кандидатів у відділі мають низьку соціальну відповідальність (порушення трудової дисципліни, проблеми зі шкідливими звичками тощо); деякі кандидати сприймають роботу на складі як тимчасову і паралельно шукають іншу роботу під час роботи в компанії, тому плинність кадрів велика; проблеми зі здоров'ям працівників через високі фізичні навантаження; важкий графік роботи та інші фактори;
- попри високу плинність кадрів, загальна середньооблікова чисельність персоналу зросла на +16%, що з одного боку говорить про ефективну роботу відділу управління персоналом, як високий рівень оновлення співробітників відділу логістики, але з іншого боку – про високе навантаження відділу персоналу, який більшу частину свого часу займається відділом логістики та менше приділяє увагу іншим відділам, що може знизити ефективність HR-функції в цілому.

Отже, як бачимо з аналізу, відділу логістики потрібна більш радикальна зміна реструктуризації бізнес-процесів, ніж відділу продажів:

1) перш за все, якість доставляння товару клієнтам залежить від відділу логістики, який зараз знаходиться на досить низькому рівні: багато клієнтів скаржаться на несвоєчасні постачання (за договором доставляння товару повинна бути здійснена на наступний день після замовлення, а при несвоєчасному замовленні - о 17:00 другого дня; фактично продукція доставляється замовником, іноді протягом тижня);

2) по-друге, від своєчасної та повної постачі залежать майбутні замовлення та вчасне погашення дебіторської заборгованості (фактично, клієнти компанії не розміщують наступні замовлення, оскільки не впевнені у своєчасній поставці, порушуючи умови оплати продукції, через ті ж самі порушення термінів постачання компанією));

3) 3) по-третє, через неналежний контроль залишків продукції та термінів їх зберігання підприємство постійно втрачає кошти у вигляді товару, який можна продати раніше, а також можливість заробити (є випадки отримання заявок на продукцію, якої немає в наявності);

4) 4) по-четверте, велика плинність кадрів, що включає додаткові витрати на пошук, навчання та адаптацію нових працівників, а також постійне порушення трудової дисципліни, що знижує якість і продуктивність праці.

Таким чином, після аналізу персоналу на підприємстві можна зробити висновок, що більшість з них працюють у відділі продажів та відділі логістики. Аналіз руху персоналу в цих підрозділах показує, що на підприємстві спостерігається висока кадрова циркуляція, особливо у відділі логістики.

На нашу думку, для покращення функціонування підприємства та розв'язання проблем з організацією управління персоналом доцільно застосовувати аутсорсинг.

Висновки до розділу 2

У результаті аналізу теоретичних засад аутсорсингу в діяльності ТОВ «Савсервіс» зроблено наступні висновки:

1. Проведено організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Савсервіс», одного з лідерів серед логістичних та дистрибуційних підприємств України. Підприємство спеціалізується на постачанні продукції всесвітньо відомої компанії «Procter & Gamble». За 25 років роботи компанія неодноразово визнавалася кращою в різних номінаціях, особливо кращим постачальником товарів серед дистриб'юторів Procter & Gamble.

Холдинг «Савсервіс» об'єднує три підприємства:

ДП «Савсервіс Капітал»;

ДП «Савсервіс Карпати»;

ТОВ «Савсервіс-Мова» (напрямок харчових продуктів).

ТОВ «Савсервіс» має 22 представництва у 18 областях. На підприємстві працює понад 2000 співробітників, що забезпечує безперебійну та ефективну роботу компанії. Загалом «Савсервіс» обслуговує 60 тис. торгових точок на території України.

Компанія є надійним постачальником з високим рівнем сервісу. Пропонує продукцію понад 60 брендів. Це побутова хімія, корми, текстиль, кондитерські вироби від кращих виробників.

2. Економічний аналіз показав, що підприємство працює неефективно, оскільки його виручка щороку постійно падає. Крім того, за останні три роки зменшився власний капітал компанії. Той факт, що рентабельність діяльності протягом трьох років не була достатньо високою, свідчить про те, що підприємство неефективно використовує наявні ресурси.

Крім того, ми визначили, що значну частину в структурі фінансових показників складають операційні витрати, які прямо пропорційні витратам на персонал, що забезпечує виконання операційної діяльності підприємства.

3. Проаналізовано структуру персоналу підприємства та встановлено, що компанія, а саме відділ логістики, має дуже високу

плинність кадрів. Це свідчить про неефективність використання підприємством свого кадрового потенціалу і, відповідно, значні витрати на підбір, навчання та адаптацію нового персоналу.

Тому заходи, які будуть запропоновані в розділі 3, будуть доцільними й можуть позитивно вплинути на показники прибутковості послуг і всього бізнесу в цілому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ ТОВ «САВСЕРВІС»

3.1. Напрями диференціації використання аутсорсингу ТОВ «Савсервіс»

Дослідження показали, що ТОВ «Савсервіс» працює на висококонкурентному дистриб'юторському ринку, який постійно розвивається та розширює види послуг. За цих обставин основою стратегічного успіху ТОВ «Савсервіс» слід вважати систему аутсорсингу передових бізнес-технологій та ноу-хау, що дозволяє залучати нових клієнтів на міжнародному рівні та забезпечувати зростання частки на ринку та збільшення фінансових результатів.

Тому нами було запропоновано перспективні напрями аутсорсингу, які можна використати на досліджуваному підприємстві.

Одним із найпопулярніших аспектів є аутсорсинг кадрових процесів. Аутсорсинг персоналу – це форма економічних відносин, за якої роботодавець передає частину своїх обов'язків з управління персоналом спеціалізованій організації, яка може надати високоякісні послуги за рахунок використання новітніх технологій управління персоналом. наявність у його штаті висококваліфікованих спеціалістів [4, с.29].

Звичайно, як і будь-який бізнес-процес, аутсорсинг персоналу має переваги та недоліки (табл. 3.1), а також вимагає попередніх розрахунків фінансових витрат [53, с.121].

Аутсорсинг персоналу є новим потужним інструментом корпоративного управління, але без належної підтримки він може негативно вплинути на роботу компанії.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки використання аутсорсингу персоналу

Переваги	Недоліки
Правові	
– зниження впливу змін у трудовому законодавстві, що регулюють трудові відносини, як наслідок — скорочення витрат на виконання цих змін; – відсутність формальних зобов'язань у трудових відносинах з працівниками; – зменшення конфліктів з профспілками та трудових спорів у суді;	– ймовірність порушення конфіденційності щодо наданих даних при роботі з недобросовісною аутсорсинговою компанією; – діяльність з ведення кадрового діловодства не підлягає ліцензуванню, що ускладнює вибір аутсорсера;
Організаційні	
– оперативне здійснення пошуку і відбору кандидатів на вакансії; – зменшення кадрового діловодства і «паперової» роботи; – випробування нових працівників без оформлення трудових відносин з ними; – оперативна зміна фактичної кількості працівників; оперативне регулювання чисельності персоналу на окремих проектах; забезпечення своєчасної заміни хворого працівника;	– загроза банкрутства аутсорсингової компанії; – слабкий вплив на співробітників аутсорсингової компанії, що знижує ефективність процесів і збільшує витрати на обслуговування; – ймовірність виникнення тимчасових втрат при забезпеченні обробки і отриманні інформації з кадрового діловодства.
Економічні	
– економія на створенні власного структурного підрозділу з управління персоналом; – економія часу на пошук працівників та їх навчання; – зменшення додаткових обов'язків на бухгалтерів щодо фінансового забезпечення та обліку залучених фахівців; – перерозподіл статей бюджету (зарплата — послуги).	– витік комерційної інформації назовні; – вартість аутсорсингу може бути вища за вартість ведення кадрової роботи внутрішніми працівниками; – передача функцій з управління персоналом на аутсорсинг вимагає наявності в компанії фахівців, які взаємодіють з аутсорсером, стежать за якістю, повнотою і вартістю його послуг.

Джерело: складено автором за [53]

Наступним перспективним напрямом для бізнесу є аутсорсинг бухгалтерських процесів. Ведення бухгалтерського обліку спеціалізованими компаніями є однією з класичних і поширених послуг у країнах з розвинутою ринковою економікою. Підприємці віддають перевагу незалежним бухгалтерським фірмам, які беруть на себе повний бухгалтерський супровід і забезпечують фактичні та юридичні гарантії відповідальності [2].

До переваг аутсорсингу даного бізнес-процесу належать [14]:

- можливість залучати до роботи компетентних фахівців, що постійно проходять перекваліфікацію (за кошти компанії, що надає послуги з аутсорсингу, а не компанії-клієнта);
- економія часу та коштів за рахунок усунення їх витрат на утримання внутрішньо-фірмового штату бухгалтерського відділу;
- можливість чіткого фокусування керівництва на більш важливих бізнес-процесах, ніж ведення бухгалтерського обліку;
- відсутність плинності бухгалтерських кадрів;
- захищеність від бухгалтерської помилки, оскільки діяльність багатьох аутсорсингових компаній застрахована, у випадку помилки такі фірми сплачують штрафи.

Проте, незважаючи на значні переваги аутсорсингу, існують певні ризики, пов'язані з таким рішенням компанії [34, с.139]:

- ризик витоку інформації. Саме тому багато керівників організацій з недовірою ставляться до постачальників аутсорсингових послуг. При здійсненні вибору компанії слід ретельніше аналізувати доступні пропозиції, особливо звертати увагу на її репутацію, досвід роботи на ринку;
- ризик припинення діяльності постачальника послуг. У цьому випадку компанії доведеться знайти нового партнера і швидко налагодити з ним процес співпраці, а можливо, ще й самостійно вести бухгалтерський облік;
- недостатня оперативність. При перенесенні всього циклу документообігу бухгалтерського обліку «на сторону» є ризик втрати оперативності фінансової інформації. У цьому випадку компанії краще мати в штаті співробітника, який буде відповідати конкретно за оперативний фінансовий облік, наприклад, моніторинг залишків на поточних рахунках, взаєморозрахунків з контрагентами;
- формальне виконання обов'язків. Звіти, підготовлені аутсорсером, лише формальне виконання зобов'язань перед податковою інспекцією, у той час як передусім перед бухгалтерським обліком ставляться

інші завдання.

Однак, при правильному формуванні та оформленні договору про співробітництво з аутсорсинговою компанією, що надає бухгалтерські послуги, дані ризики можуть бути нівельовані, й отже, компанія зможе отримувати лише вигоди від делегації бухгалтерського обліку сторонній організації.

У сучасних господарських умовах важливого значення набуває застосування аутсорсингу логістичних функцій. Концепція логістичного аутсорсингу полягає у відсутності необхідності використання власних ресурсів для організації логістичних операцій, які фірма може довірити зовнішньому партнеру.

Впровадження аутсорсингу логістичних функцій є досить складним процесом, який вимагає попередньої аналітичної роботи для обґрунтування вибору якісного постачальника послуг. У зв'язку з цим, щоб отримати максимальну вигоду, необхідно в різних площинах і з різних позицій встановити набір показників, за допомогою яких можна буде не тільки вибрати надійного роботодавця, але й контролювати результати та перевіряти наявність факторів, що впливають на ці показники [35, с.430].

Використання аутсорсингу в логістиці супроводжується як перевагами, так і недоліками економічного та фінансового, а також організаційного характеру. Зокрема, серед основних переваг можна виділити - зниження рівня витрат, підвищення якості послуг і зниження ризику послуг, а серед недоліків - залежність від інших компаній на ринку (табл.3.2) [64, с.191].

Одним із перспективних аспектів є аутсорсинг системи маркетингу.

Сьогодні багато українських і іноземних компаній, які працюють у різних сферах діяльності, стикаються з необхідністю серйозно розширити свою маркетингову діяльність. Компанія може доручити зовнішній стороні виконання окремих маркетингових функцій, а саме: планування маркетингової діяльності, проведення досліджень, PR-підтримку та інше, або

координацію маркетингової діяльності в цілому від розробки стратегії до залучення спеціалізованих організацій в разі потреби [2].

Таблиця 3.2

Недоліки та переваги використання логістичного аутсорсингу

Рівні	Переваги	Недоліки
Фінансовий рівень	- зменшення логістичних витрат; - візуалізація логістичних витрат; - можливість використання рідкісних ресурсів в інших видах діяльності; - скорочуються витрати залучення висококваліфікованих фахівців.	- збільшення частки транзакційних витрат; - незаплановані витрати або додаткові виплати; - труднощі кількісного визначення економії; - конверсійні витрати.
Організаційний рівень	- відпадає необхідність у розширенні штату компанії; - фокусування зусиль та ресурсів на «ключових компетенціях»; - спрощення структури управління компанією; - якісний сервіс; - розподіл відповідальності з аутсорсером.	- залежність від інших; - недостатній вплив на логістичного оператора; - зниження продуктивності власних співробітників; - зниження якості сервісу, при несумлінності аутсорсера.
Стратегічний рівень	- повний спектр послуг від одного постачальника; - гарантія професійної відповідальності; - мінімізація логістичних ризиків; - впровадження новітніх технологій.	- проблеми координації; - обмеження поставок; - можлива не узгодженість дій аутсорсера зі стратегією підприємства.

Джерело: складено автором за [35]

Серед переваг аутсорсингу маркетингу, визначальними є [58]:

- Зовнішні фахівці, на відміну від співробітників власної служби маркетингу, є незалежними і неупередженими, що дозволяє компанії отримати реальну оцінку ситуації, що склалася.

- Залучати зовнішніх виконавців для виконання тимчасових проектів вигідніше, ніж наймати для цих проектів штатних співробітників.

- Маркетингові підрозділи організацій часто прагнуть максимально збільшити свою чисельність для отримання більшого фінансування. Натомість аутсорсингова компанія зацікавлена в максимальному скороченні своїх витрат. Тому утримання власного відділу маркетингу для вирішення

всіх маркетингових задач зазвичай обходиться дорожче, ніж залучення сторонніх фахівців.

До недоліків аутсорсингу маркетингової діяльності відносяться наступні фактори [6]: значний час на пошук і вибір зовнішнього виконавця, а також на вибудовування довірчих партнерських відносин між компаніями; ризик «витоку» внутрішньої комерційної інформації через аутсорсингову компанію; зменшення можливості контролювати якість робіт - оцінити його іноді можна тільки за фактом виконання.

Таким чином, завдяки використанню системи аутсорсингу стає можливим підвищити ефективність управління компанією, незалежно від завантаженості і, перш за все, в результаті підвищення якості виконання. При цьому зменшуються витрати на власну інфраструктуру, оскільки оплачуються лише послуги аутсорсингової компанії. Делегування процесів підтримки допомагає менеджерам зосередити свою увагу та ресурси на основних видах діяльності.

3.2. Заходи щодо удосконалення відносин у сфері аутсорсингу персоналу

Ефективність роботи підприємства залежить від навантаження на персонал. А це навантаження, залежить від продажів: коли вони зростають, на персонал складу різко збільшується навантаження, що може негативно відбитися на якості виконуваної роботи.

При цьому продажі в багатьох областях мають сезонний характер, який може бути річним, місячним або щотижневим. Маркетингові кампанії додають нестабільності - кожна може привести або не привести до збільшення продажів, що відразу позначається на складі. Тому працювати на складі з обмеженою кількістю власних співробітників досить складно.

У той же час, плануючи потреби в персоналі, слід враховувати, що

логістика знаходиться під тиском двох взаємовиключних потреб. З одного боку, необхідно забезпечити стабільну і надійну роботу складу, а для цього необхідний штат досвідчених співробітників, злагоджена команда, яка зможе якісно впоратися з незапланованими обсягами робіт і дозволить забезпечити швидко та гнучке реагування на зміни. З іншого боку, завдання зниження витрат ніколи не втрачає своєї актуальності, а великий штат досвідчених співробітників коштує чималих грошей.

Фактично завдання полягає в тому, щоб забезпечити правильне співвідношення обсягів робіт і чисельності персоналу. І це число не може залишатися постійним, оскільки змінюється навантаження на склад: коли роботи багато, людей повинно бути більше, а коли не вистачає, «зайві» працівники повинні кудись «зникати» і «в ідеалі» без оплати.

На нашу думку, доцільним є аутсорсинг кадрових процесів на підприємстві, а саме у відділі логістики. Завдяки використанню системи аутсорсингу логістичного персоналу можна підвищити не тільки рівень управління поточними процесами, але й ефективність управління компанією. Водночас, оскільки оплачуються лише послуги аутсорсингової фірми, зменшуються і власні витрати на персонал.

Розглянемо рекомендації і заходи з використання аутсорсингу складського персоналу на підприємстві ТОВ «Савсервіс» з урахуванням можливих результатів (табл. 3.3).

Щоб проаналізувати ефективність аутсорсингу персоналу, як правило, порівнюють фактичні показники діяльності підприємства до та після його впровадження. При цьому основним завданням для підприємства є вибір системи показників оцінки ефективності аутсорсингових операцій.

Для оцінки запропонованого перевodu складського персоналу на аутсорсинг, використаємо метод порівняння витрат, порівнюючи витрати на персонал, які на сьогоднішній день несе підприємство, та витрати на персонал за умов передачі її функцій на аутсорсинг.

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо усунення наявних проблем логістичного відділу

Несвоєчасність поставок		
Рекомендації	Заходи	Результат
Провести розрахунки витрат підприємства через несвоєчасні поставки продукції. Порівняння даних витрат із ціною послуг компанії-аутсорсера.	Пошук компанії-аутсорсера, що використовує відповідне програмне забезпечення, яке дозволяє оптимально організувати маршрути водіїв-експедиторів.	Маршрути налаштовані найбільш оптимально. Доставка приходить вчасно. Збої в оплаті продукції мінімальні.
Порушується цілісність поставок		
Провести оцінку персоналу на знання складу та продукції.	Залучення компанії-аутсорсера стосовно оцінки персоналу та надання рекомендацій щодо організації роботи складу.	Реорганізація роботи складу, виведення персоналу на аутсорсинг, зниження витрат на персонал, підвищення якості роботи складу.
Висока плинність персоналу		
Провести оцінку витрачання робочого часу на пошук та адаптацію персоналу, кадрового оформлення руху складського персоналу.	Передача складського персоналу на аутсорсинг.	Зниження витрат робочого часу на пошук і адаптацію персоналу та кадрового оформлення.

Джерело: складено автором

Відповідно до даних підприємства (див. дод. В) проведемо розрахунок витрат на складський персонал, які несе підприємство, при умові офіційного працевлаштування кожного із працівників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Визначення забезпеченості компанії складським персоналом та їх середня заробітна плата

№ з/п	Посада	Кількість персоналу	Середньоринкова заробітна плата/міс грн.	Загальна витрата за ЗП, грн.
1	Завідуючий складом	1	16 000	16000
2	Комплектувальники	25	14 000	350000
3	Маркувальники	4	13 000	52000
4	Пакувальники	10	13 500	135000
5	Водій навантажувача	5	15 000	75000
6	Вантажники	13	12 000	156 000
	Разом			784 000

Джерело: складено автором за [61]

Згідно розрахунків, проведених у табл. 3.5, загальні витрати, які несе підприємство ТОВ «Савсервіс» утримання складського персоналу самостійно становлять 1031695 грн/міс.

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат ТОВ «Савсервіс» на складський персонал за один місяць

№з/п	Стаття витрат	Сума, грн
1	Заробітна плата працівників складу	784000
2	Оплата ЄСВ	140140
3	Сплата військового збору	9555
4	Заробітна плата менеджера з персоналу, який займається підбором та адаптацією персоналу на склад	16000
5	Витрати на розміщення вакансій (спеціалізовані сайти, розміщення оголошень в періодичних виданнях)	10000
6	Заробітна плата менеджера з кадрового діловодства, що займається кадровим оформленням працівників на склад (прийом/звільнення/відпустки/складання табелю обліку робочого часу тощо)	15000
7	Витрати на заробітну плату працівників, які займаються адаптацією та навчання нових робітників на склад (частини заробітної плати менеджера складського приміщення, старших комплектувальників та водіїв-експедиторів)	45000
8	Витрати підприємства у разі невиходу працівника складу на роботу (кількість днів невиходів x продуктивність праці в день)	12000
9	Разом всі витрати	1031 695

Джерело: складено автором

При хорошій організації праці в штаті варто все-таки використовувати працю 30-40% вантажників. Решта 60-70% перекривається за рахунок залучення аутсорсингу. Такі ж пропорції слід дотримуватися для комплектувальників і водіїв навантажувачів. Але комірників (завідуючих складом) з боку не варто залучати, в компанії «Савсервіс» вся матеріальна відповідальність за збереженість матеріалу покладена на одну відповідальну людину, оскільки існують зони підвищеної відповідальності, де зберігаються найцінніші товари.

Проведемо аналіз вартості послуг аутсорсингу логістичного персоналу компаній міста Києва з розрахунку, що ТОВ «Савсервіс» застосує

вищеописану стратегію і на основі аутсорсингу залучить близько 60% операційного складського персоналу (водії навантажувачів, комплектувальники, пакувальники, маркувальники). Для цього обираємо оператора його цінові пропозиції на надання аутсорсингових послуг.

Цінова пропозиція на послуги залученого ззовні персоналу залежить відпереліку факторів, серед яких: тривалість проекту, на який безпосередньо залучається співробітник; тривалість змін; вік робітника; наявність медичної книги; загальна необхідна кількість найманих робітників в зміні; необхідність забезпечення робітника спеціальним одягом.

FILLIN — лідер у сфері аутстафіngu в Україні. Забезпечують найкращий сервіс у підборі найбільш кваліфікованих співробітників для клієнтів. У табл. 3.6 наведена комерційна пропозиція компанії - провайдера аутсорсингу персоналу ТОВ «Філлін».

Основними перевагами співпраці з компанією ТОВ «Філлін» [71]: оптимізація витрат на утримання власного персоналу; зниження навантаження на кадрову та фінансову службу; компанія «Філлін» бере повну відповідальність за наданих працівників; компанія «Філлін» несе повну матеріальну відповідальність; закріплення координатора за компанією — замовником.

Таблиця 3.6

Цінова політика на послуги компанії ТОВ «Філлін»

№	Ціна послуги комплектувки за 1 год у денні зміни, в грн, без ПДВ	Ціна послуги маркування за 1 год у денні зміни, в грн, без ПДВ	Ціна послуги пакування за 1 год у святкові зміни, в грн, без ПДВ
1	87,00	82,00	79,00
№	Ціна послуги управління навантажувачем за 1 год у денні зміни, в грн, без ПДВ	Ціна послуги завантаження за 1 год у денні зміни, в грн, без ПДВ	Ціна послуги розвантаження за 1 год у святкові зміни, в грн, без ПДВ
2	110,00	70,00	70,00

Джерело: складено автором [71]

Враховуючи усі вищенаведені критерії, визначимо середньо-ринковувартість найму персоналу із використанням аутсорсингу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Визначення потреби у залученому персоналі

№з/п	Посада	Заробітна плата/год грн.	Середньо ринкова заробітна плата/міс грн. на 1 працівника	Потреба у персоналі,чол.
1	Комплектувальники	87	12 528	13
2	Маркувальники	82	11 952	2
3	Пакувальники	79	11 376	6
4	Водій навантажувача	110	15 840	3
5	Вантажники	70	10 080	7

Джерело: складено автором

За умови, що залучення цих робітників буде відбуватись у пікові дні навантаження на склад, а саме:

1. Поставка товару від виробника 1 раз/тиждень.
2. Здійснення відвантаження товару для клієнтів 2 рази/тиждень.

Безпосередньо залучати персонал ззовні нам доведеться 3 рази/тиждень, при умові зайнятості 12 годин з 8:00 – 20:00.

Отже, проведемо розрахунок витрат при умові залучення 60% персоналу на основі аутсорсингу та 40% власного (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок витрат на персонал з урахуванням витрат на аутсорсинг персоналу

Посада	ЗП, грн.	Власний персонал	Залучений персонал	Витрати на залучений персонал, грн.	Всього, грн.
Завідуючий складом	16 000	1	-	-	16 000
Комплектувальники	14 000	12	13	12 528	282864
Маркувальники	13 000	2	2	11 952	43904
Пакувальники	13 500	4	6	11 376	108256
Водій навантажувача	15 000	2	3	15 840	77520
Вантажники	12 000	6	7	10 080	142560
РАЗОМ					671 104

Джерело: складено автором

Отже, при умові застосування стратегії 60% на 40% загальні витрати на оплату праці становитимуть 671104 грн/міс, що на 112896 грн менше, при

умові залучення 100% власних кадрів. Відповідно загальні витрати на утримання складського персоналу також зменшаться, адже компанії необхідно буде сплачувати ЄСВ та військовий збір лише за тих людей, які офіційно працевлаштовані в організації, адже відповідальність за решту персоналу несе аутсорсинговий оператор.

Тому, підсумуємо усі витрати на персонал, які будуть покладені на ТОВ «Савсервіс», які систематизовано у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Підсумок загальних витрат на утримання складського персоналу

№ з/п	Стаття витрат	Сума, грн
1	2	3
1	Заробітна плата працівників складу	671 104
2	Оплата ЄСВ за власних співробітників	80 520
3	Сплата військового збору за власних працівників	5 490
4	Заробітна плата менеджера з персоналу, який займається підбором та адаптацією персоналу на склад	16 000
5	Витрати на розміщення вакансій (спеціалізовані сайти, розміщення оголошень в періодичних виданнях)	5000
6	Заробітна плата менеджера з кадрового діловодства	15 000
7	Витрати на заробітну плату працівників, які займаються адаптацією та навчання нових робітників на склад	12 000
8	Витрати підприємства у разі невиходу працівника складу на роботу	12 000
9	Разом всі витрати	817 114

Джерело: складено автором

Отже, загальні витрати на утримання складського персоналу складуть 817114 грн, що на 214581 грн менше, що безпосередньо підвищить рентабельність підприємства.

Порівнюючи сукупні витрати ТОВ «Савсервіс» на складський персонал за один місяць з урахуванням витрат на аутсорсинг персоналу та без впровадження даного проекту, можна зробити висновок, що вони змінилась (рис.3.1). Збільшились витрати на заробітну плату працівників складу на 6%, але знизились витрати на сплату ЄСВ на майже 4%, сплату військового збору. Також суттєво знизились витрати на заробітну плату

працівників, які займаються адаптацією та навчання нових робітників на склад – на 3%. Це свідчить про зміну структури витрат на утримання персоналу, за умови застосування аутсорсингу логістичного персоналу.

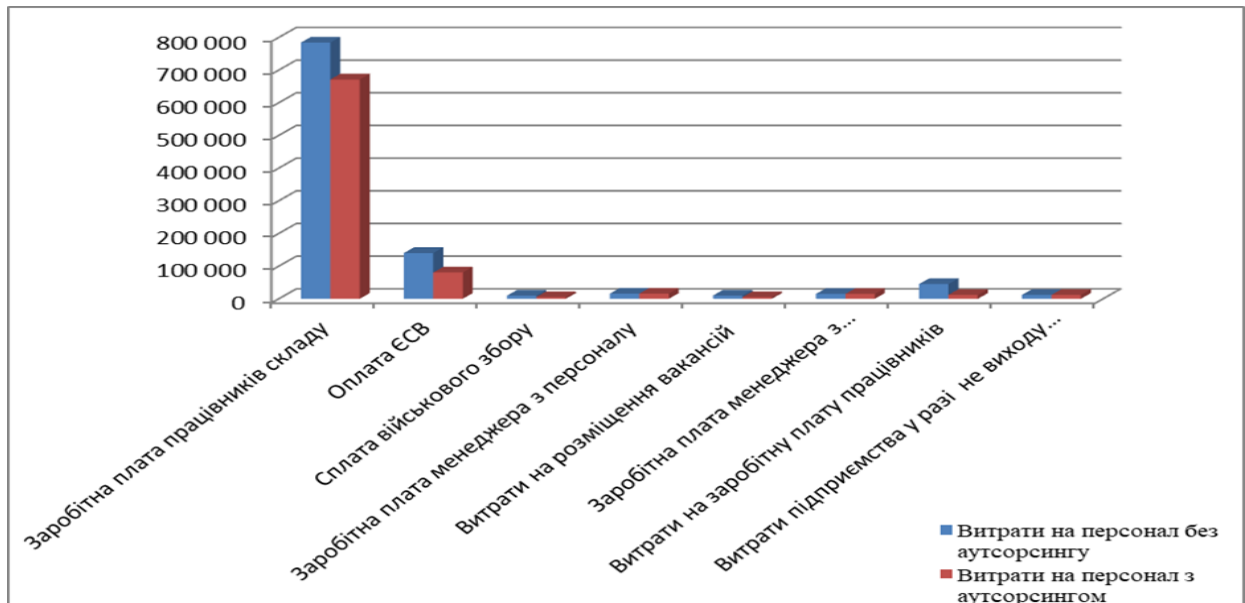


Рис. 3.1. Порівняння сукупних витрат на персонал за умови аутсорсингу та без застосування залученого персоналу

Джерело: складено автором

Отже, запропонована нами структура персоналу 40% - власний персонал та 60% - залучений персонал на умовах аутсорсингу, показала свою доцільність до впровадження, оскільки існує значний економічний ефект від його впровадження. Більш ґрунтовно економічний ефект буде розглянуто в наступному пункті даного розділу.

3.3. Обґрунтування економічного ефекту та оцінка інвестиційної привабливості запропонованих заходів

Впровадження аутсорсингу персоналу в діяльності ТОВ «Савсервіс» сприятиме зростанню рівня конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку. При цьому усі економічні ефекти зростання конкурентоспроможності послуг умовно можна буде розділити на три категорії:

1. Прямий економічний ефект від впровадження аутсорсингу персоналу. Він може виражатись в натуральних, вартісних і трудових показниках, а також в їх поєднаннях, коли в наслідок використання методу управління зростає продуктивність праці, розширюється номенклатура, що послуг, що надаються, скорочуються витрати.

2. Непрямий економічний ефект від впровадження аутсорсингу персоналу. До категорії непрямих ефектів можна віднести підвищення прозорості бізнес- процесів найму персоналу, підвищення керованості та чіткий розподіл зон відповідальності

3. Ефект зниження відповідальності за операційну діяльність складського відділу До категорії зниження відповідальності можна віднести ефект запобігання впливу негативних факторів на розвиток компанії – зниження ризиків.

Для того, щоб підтвердити доцільність впровадження моделі виконаємо оцінку її інвестиційної привабливості. Оцінюючи інвестиційну привабливість з точки зору прибутку і ризику, можна стверджувати, що це - наявність доходу (економічного ефекту) від вкладення коштів при мінімальному рівні ризику.

Пропонуємо використати алгоритм розрахунку ефективності аутсорсингу, який можна навести у такій послідовності:

1. Визначення об'єкта аутсорсингу, тобто того бізнес-процесу, що планується передати в аутсорсинг.

2. Визначення витрат, що супроводжують самостійне виконання цього бізнес-процесу.

3. Розрахунок економії витрат та інших переваг, що має отримати підприємство від передання бізнес-процесу в аутсорсинг.

4. Обчислення економічної ефективності аутсорсингу як відношення суми економії до суми витрат, що супроводжують самостійне виконання цього бізнес-процесу:

$E_v = (E/B) \cdot 100\%$, де E_v – економічна ефективність аутсорсингу; E –

сума економії при передання в аутсорсинг бізнес-процесу; В – сума витрат, що супроводжують виконання бізнес-процесу за умов аутсорсингу.

5. Якщо отримане значення економічної ефективності становитиме більше, ніж 100%, то застосування аутсорсингу є прийнятним для підприємства-замовника, в іншому випадку доцільним є виконання бізнес-процесу власними силами [21, с. 50].

У табл. 3.10 наведено аналіз основних показників за кожною статтею витрат на персонал, який залучений до основних операційних процесів на складі та будепереданий на аутсорсинг.

Таблиця 3.10

Інвестиційна привабливість моделі аутсорсингу персоналу відділу
логістики

№ з/п	Стаття витрат	Сума витрат на організацію аутсорсингу грн/міс	Сума витрат на забезпечення персоналом власними силами, грн/міс	Економічна ефективність	
				грн	%
1	Заробітна плата працівників складу	671104	784000	112896	14,40
2	Оплата ЄСВ за власних співробітників	80520	140140	59620	42,54
3	Сплата військового збору за власних працівників	5490	9555	4065	42,54
4	Заробітна плата менеджера з персоналу, який займається підбором та адаптацією персоналу на склад	16000	16000	0	0
5	Витрати на розміщення вакансій	5000	10000	5000	50
6	Витрати на заробітну плату працівників, які займаються адаптацією та навчання нових робітників на склад	12000	45000	33000	73,33
7	Витрати підприємства у разі не виходу працівника складу на роботу	12000	12000	0	0
8	Заробітна плата менеджера з кадрового діловодства	15 000	15 000	0	0
	Всього	817114	1 031 695	214 581	20,7%

Джерело: складено автором

Як демонструє приклад з табл. 3.10 та розрахунок, економічна ефективність використання аутсорсингу на підприємстві може досягати 120,7 %, що, безумовно, свідчить про його доцільність. Таким чином, доведено ефективність застосування аутсорсингу для виконання обраних видів робіт, оскільки використання аутсорсингових схем призводить до зниження витрат.

В результаті створеної моделі аутсорсингу логістичного персоналу і отриманих результатів її економічної ефективності ми можемо припустити інвестиційну привабливість аутсорсингу.

Можливими ризиками в даному випадку можуть бути такі: зниження якості надання послуг з боку провайдера; небезпека невиконання контракту; монополізація ринку аутсорсингових послуг; поступове зниження економічної вигоди; зміна законодавчої бази щодо аутсорсингу персоналу; порушення постачальником технології виконання функції, переданої на аутсорсинг; порушення конфіденційності при роботі провайдера з інформацією.

У табл. 3.11 представлена оцінка ступеня ризиків аутсорсингу і визначені способи їх мінімізації.

Таблиця 3.11

Заходи по мінімізації ризиків від впровадження моделі аутсорсингу логістичного персоналу

№ з/п	Ризик	Спосіб мінімізації впливу
1	2	3
	Ризики високого ступеню	
1	Монополізація ринку аутсорсингових послуг	Попереднє вивчення ринку послуг. Більш широке охоплення запиту інформації про ринок пропонуванних послуг прилеглих територій.
2	Небезпека невиконання контрактних зобов'язань	Грамотне складання контракту, де передбачена шкала штрафних санкцій. Ведення реєстру недобросовісного виконання послуг постачальником з публічним опублікуванням в ЗМІ.

Продовження таблиці 3.11

1	2	3
Ризики середнього ступеню		
1	Обмеження можливості управляти процесом, переданим на аутсорсинг.	Грамотне складання контракту, де передбачена шкала штрафних санкцій. Проведення моніторингу виконання контракту на різних етапах протягом року.
2	Порушення постачальником технології виконання функції, переданої на аутсорсинг	При складанні договорів (контрактів) необхідно професійно опрацювати цей розділ, серед інших умов договору виділити наступні: - моніторинг якості послуг споживача; - двосторонній моніторинг показників (документація, що відображає якість і безпеку наданої послуги).
Ризики мінімального ступеню		
1	Порушення конфіденційності при роботі провайдера з інформацією	У договорі вести пункт щодо забезпечення конфіденційності інформації про замовника послуги, одержуваної в ході виконання зобов'язання. У договорі передбачити штрафні санкції.
2	Поступове зниження економічної вигоди	Якісне планування бізнес-процесу. Ефективне використання вивільнених ресурсів. Контроль виконання умов контракту замовником.
3	Зниження якості надання послуг з боку провайдера	Серед інших умов договору виділити наступні: - розробка єдиних показників якості; - двостороннє інформування про проведення моніторингу; - шкала штрафних санкцій.

Джерело: складено автором

Дані розробки показали, що тема є актуальною, важливою та перспективною, але вимагає зусиль керівника компанії щодо аналізу ефективності роботи різних структурних підрозділів організації та вибору переліку аутсорсингових послуг.

Аутсорсинг вимагає перебудови мислення вищого менеджменту організації і вироблення стратегії, спрямованої на створення ефективної структури взаємовигідних відносин з організаціями-партнерами. Якщо ж враховувати не просто прямий фінансовий ефект, а дивитися на проблему ширше - з точки зору «ціна - якість», то запропонована нами бізнес-модель використанням аутсорсингу стає кращою.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження третього розділу зроблені наступні висновки:

1. Запропоновано перспективні напрями використання аутсорсингу у діяльності компанії ТОВ «Савсервіс», таких як: аутсорсинг кадрових процесів, аутсорсинг маркетингу, аутсорсинг бухгалтерських процесів та логістичних функцій.

Аутсорсинг може бути взятий на озброєння будь-якими підприємствами, незалежно від їх спеціалізації, масштабів і географії діяльності, штату співробітників, різноманітності бізнес-процесів. Розумно і зважено використовуючи потенціал аутсорсингу, адекватно оцінюючи його можливості і ризики та обираючи ефективні аутсорсингові схеми, компанія матиме змогу посилити акценти на вирішенні стратегічних бізнес-завдань, оптимізувати витрати на непрофільні процеси та зрештою підвищити рівень обслуговування споживачів і свою конкурентоспроможність.

2. Проведена оцінка ефективності переведення бізнес-процесів ТОВ «Савсервіс», а саме відділу логістики на аутсорсинг персоналу методом порівняння витрат на логістичний персонал підприємства самостійно та витрат на кадри даного відділу за умови аутсорсингу.

Згідно з обчисленнями було зроблено висновки про доцільність використання аутсорсингу як за кількісними, так і за якісними показниками.

Отже, аутсорсинг персоналу дозволяє перетворити фіксовані витрати на змінні, а також перенаправити інвестиційні потоки в більш важливу для підприємства діяльність. При цьому компанія завжди має пам'ятати про ризики, пов'язані з HR-аутсорсингом.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретико-методичних засад використання аутсорсингу в діяльності ТОВ «Савсервіс», можна зробити наступні висновки:

1. З'ясовано, неоднозначність і наявність великої кількості підходів щодо тлумачення поняття «аутсорсинг» ученими. На підставі опрацьованих наукових джерел узагальнено і визначено основні підходи, які використовуються при його формулюванні, зокрема: це передавання непрофільних функцій стороннім організаціям (функціонально-орієнтований підхід); спосіб взаємодії між суб'єктами господарювання (коопераційний підхід); стратегія управління компанією (управлінський підхід); спосіб підвищення конкурентоспроможності підприємства (інструментальний).

На думку, автора перелік відомих підходів можна розширити наступними: «аутсорсинг – це спосіб вдосконалення виробничих відносин між підприємствами в умовах ринку» та «аутсорсинг – це спосіб ефективного функціонування підприємства за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі».

2. Розглянуто види й форми аутсорсингу й визначено, що їх поділяють, відповідно до класифікаційних ознак, а саме: за видом діяльності, за відношенням до профільної діяльності підприємства, за формою партнерської взаємодії, за країною базування аутсорсингу, за кількістю виконавців, за кількістю учасників у ланцюгу надання послуг та інші.

До основних сфер застосування аутсорсингу, можна віднести: аутсорсинг інформаційних технологій, аутсорсинг бізнес-процесів, виробничий аутсорсинг, аутсорсинг у сфері послуг, аутсорсинг персоналу.

На основі визначених класифікаційних критеріїв та з урахуванням наявних сьогодні тенденцій використання аутсорсингу запропоновано комплексну класифікацію форм та видів аутсорсингу, яка краще відображає особливості використання такого інструменту управління діяльністю.

3. Визначено, що відсутня єдина методика комплексної оцінки

результатів різних видів економічної діяльності, в тому числі і аутсорсингу. Автори, досліджуючи питання ефективності здійснення аутсорсингу, розробляють різні методики.

Визначивши особливості, переваги та недоліки існуючих підходів до оцінки ефективності аутсорсингу варто відзначити, що на сучасному етапі розвитку вітчизняних підприємств фактично жоден із запропонованих підходів не може бути повністю застосований, оскільки одні з них є надто трудомістким в розрахунку та потребують залучення додаткового персоналу із відповідною кваліфікацією (підхід, що ґрунтується на основі системи якісно-кількісних показників, методика оцінки ефективності аутсорсингу шляхом розрахунку коефіцієнтів), у інших – не чітко визначені критерії оцінки та підходи до розрахунку показників (підхід, що ґрунтується на основі зміни якості виконаної функції та на основі визначення критеріїв та показників оцінки), деякі є надто вузькими і не враховують усі релевантні витрати на виконання бізнес-процесів (підхід, що базується на основі порівняння витрат, понесених на виконання функцій зовнішнім фахівцем та власними силами).

Отже, оцінювання ефективності аутсорсингу треба здійснювати комплексно, що передбачає врахування усіх доходів і витрат на кожному з етапів реалізації певного процесу чи функції.

1. Здійснено організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства ТОВ «Савсервіс», що являється одним із лідерів серед логістичних та дистрибуційних підприємств України. Підприємство спеціалізується на постачанні продукції всесвітньовідомої компанії «Procter&Gamble». За 25 років своєї діяльності компанія багаторазово визнавалася кращою в різних номінаціях, зокрема як кращий постачальник товарів серед дистриб'юторів «Procter&Gamble».

ТОВ «Савсервіс» має 22 представництва, що розміщуються в 18 областях. На підприємстві працює понад 2000 працівників, що забезпечують безперебійну та ефективну роботу компанії. Загалом «Савсервіс» обслуговує

60 000 торгових точок майже по всій території України.

Компанія є надійним постачальником з високим рівнем обслуговування. Пропонує товари понад 60 торгових марок. Це товари побутової хімії, корм для тварин, текстиль, кондитерські вироби від кращих виробників.

2. Економічний аналіз показав, що підприємство працює не ефективно, так як кожного року його дохід постійно зменшується. Також за останні три роки знизився і власний капітал підприємства. Рентабельність діяльності залишається протягом трьох років не достатньо високою, це свідчить про те, що підприємство неефективно використовує наявні ресурси.

Також нами було з'ясовано, що значну частину у структурі фінансових показників становлять операційні витрати, які прямо-пропорційні витратам на персонал, що забезпечують реалізацію операційної діяльності підприємства.

3. Проаналізовано структуру забезпеченості персоналом компанії й визначено, що в компанії установлений досить високий показник плинності кадрів, а саме у відділі логістики. Це свідчить про неефективність використання кадрового потенціалу підприємством, а відповідно і понесення значних витрат на набір, навчання та адаптацію до роботи нових кадрів.

4. У ході досліджень проведена оцінка ефективності переведення бізнес-процесів ТОВ «Савсервіс», а саме відділу логістики на аутсорсинг персоналу методом порівняння витрат на логістичний персонал підприємства самостійно та витрат на кадри даного відділу за умови аутсорсингу.

5. Згідно обчислень було зроблено висновки про доцільність використання аутсорсингу як за кількісними так і за якісними показниками.

Отже, аутсорсинг персоналу дозволяє перетворити фіксовані витрати на змінні, а також перенаправити інвестиційні потоки в більш важливу для підприємства діяльність. При цьому компанія завжди має пам'ятати про ризики, пов'язані з HR-аутсорсингом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ДЖЕРЕЛ

1. Александрова С. А. Аутсорсинг: перспективи застосування на підприємствах туристської індустрії. Комунальне господарство міст: наук.-техн. зб. 2011. № 98. С. 408–413.
2. Аналіз ефективності аутсорсингу з питань охорони праці: наукова робота. 2021.
URL: https://www.khadi.kharkov.ua/fileadmin/P_vcheniy_secretar (дата звернення: 22.11.2022).
3. Анікін Б. Аутсорсинг: створення високоефективних та конкурентоспроможних організацій./ред. Б. Анікін. М:ІНФРА-М, 2003. 192 с.
4. Ачкасова О. В. Актуалізація питань застосування аутстафінгу та аутсорсингу персоналу. Регіональна економіка та управління. 2020. №1 (27). Ч. 1. С. 25–38.
5. Бабій Л. В. Тенденції офшорного аутсорсингу виробництва та бізнес–процесів у галузі електроніки. Галицький економічний вісник. 2012. № 3 (28). С. 9-18.
6. Барсукова Ю.Г., Кругліков А.М. Аутсорсинг маркетингової діяльності як основа управління конкурентоздатністю підприємств в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2015. № 1.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_17. (дата звернення: 22.11.2022).
7. Біловодська О.А., Латунова Д.А. Оцінка логістичного аутсорсингу інноваційно активного підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 13–23.
8. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин / пер. з англ. В. Денисов. Дніпро: Баланс Бізнес Букс, 2014. 288 с.
9. Бурденко І.М., Ярошина А.П. Аутсорсинг: поняття, види та сучасний стан розвитку. Приазовський економічний вісник. 2018. Випуск 6(11). С. 513–518.

10. Газуда Л.М., Салдан Ю.Т. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2015. Вип. 2 (1). С. 124 - 128.
11. Геліч Н. В. Переваги та недоліки використання аутсорсингових послуг. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2012. № 32 (2). С. 28–31.
12. Горова К.О. Визначення основних підходів до класифікації аутсорсингу на сучасному етапі економічного розвитку. Економічний аналіз : зб. наук. праць. видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». пр. / ред. В. Дерій. Тернопіль, 2014. Т. 18. С. 12–19.
13. Грибова Ю.Н., Боговіз А. В. Аутсорсинг як чинник підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. Вісник Алтайської академії економіки та права. 2010. № 3. С. 45-48.
14. Грібініченко О.П., Лободзинська Т.П. Аутсорсинг бухгалтерського обліку: переваги та недоліки, перспективи в Україні. Спільнота. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1925/> (дата звернення: 22.11.2022).
15. Двудіт З.П., Матвійчук М.В. Сутність та переваги рівнів аутсорсингу. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». 2013. № 23 -34. С. 299 -307.
16. Дідух О.В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: спец. випуск Інституту підприємництва та перспективних технологій. 2012. № 739. С. 82–87.
17. Дідух О.В., Партин Г.О. Форми і види організування взаємовідносин підприємства з аутсорсинговою компанією. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. № 835. С. 82–89.

18. Дідух О.В., Мазур А.В. Класифікаційні ознаки форм аутсорсингу. Національний університет «Львівська політехніка». 2016. № 2. С. 150–152.
19. Довгань Т.І. Аутсорсинг логістичного персоналу компанії. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/51887/1> (дата звернення: 17.11.2022).
20. Дочірнє підприємство «Савсервіс Столиця». Nomis. URL: <https://nomis.com.ua/ru/31903537-dochirnie-pidpryiemstvo-savservis-stolytsia#general-info> (дата звернення: 18.11.2022).
21. Дробишева А., Моргулець О. Аутсорсинг як фактор ефективного розвитку підприємства. «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»: IV Всеукр. наук. інтернет-конф. 2019. С. 47 - 52.
22. Дубінський С.В. Аутсорсинг як інструмент вдосконалення організаційного та економічного механізму управління підприємствами. Бізнес-інформ. 2010. № 7. С. 159–162.
23. Забродська Л.М. Аутсорсинг – один із напрямів стратегічного розвитку інструментів сучасного менеджмент. Вісник післядипломної освіти. 2015. Вип. 15. С. 44-62.
24. Заводовська І. І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу. Культура народів Причорномор'я. 2006. № 80. С. 43–45.
25. Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства. Фінанси України. 2009. № 9. С. 87-97.
26. Зорій О.М., Коваленко Т.М. Особливості застосування аутсорсингу. Економічний аналіз: зб. наук. праць. видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2013. Т. 14. №3. С. 18–28.
27. Івлєв А.Г. Аутсорсинг організаційного розвитку. Роль аналітика в управлінні компанією: 3-я щорічна конференція ІКФ «АЛІТ», 28 черв. 2002р. URL: <http://www.aup.ru/books/m74/15.htm>. (Дата звернення: 21.11.2022).

28. Каледжян С.О. Аутсорсинг сегодня – это фордовский конвейер 100 лет назад: второе дыхание бизнеса? Управление персоналом. 2010. № 3. С. 15–22.
29. Календжян С.О. Аутсорсинг та делегування повноважень у діяльності компаній. М.: Діло, 2003. 178 с.
30. Карпович М. О. Актуальні аспекти використання аутсорсингу та фрілансингу на підприємствах малого бізнесу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: наук. журн.Острог: Вид-во НУ«ОА», березень 2017. № 4(32). С. 39–44.
31. Коба О.В. Аутсорсинг бухгалтерського обліку: сучасний стан та проблеми практичного впровадження. Європейський вектор розвитку сучасних наукових досліджень: кол. моногр. Рига : Baltija Publishing, 2021. С. 249-265.
32. Коток М.В. Аутсорсинг логістичних функцій торговельних підприємств. Товари і ринки. 2011. №2. С. 36-45.
33. Крупа О. Підходи до оцінювання ефективності аутсорсингу. Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 243–246.
34. Кудіна О.М., Войтко В., Тирінов А. Аутсорсинг бухгалтерських послуг. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 2. С. 135–141.
35. Кулакова В., Щербак В.Г. Аутсорсинг логістичних бізнес-функцій комерційних підприємств. «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»: II всеукр. наук. Інтернет-конф., м. Київ, 7 грудня. 2017 р. Київ, 2017. С. 427–435.
36. Куцин Є.М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 1.С. 213 – 217
37. Лігоненко Л.О., Фролова Ю.Ю. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 6(48). С. 115–125.

38. Логвінова О.П. Критерії обґрунтування проектів переходу підприємства на аутсорсинг. Інноваційна економіка. 2013. № 7. С. 64-67.
39. Майорова І.Н. Аутсорсинг у міжнародній торгівлі. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2010. Т. 1, № 1. С. 233-239.
40. Манойленко О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління. Вісник Міжнародного слов'янського університету. Серія «Економічні науки». 2006. № 1. С. 8–12.
41. Матвій І.Є. Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2013. № 754. С. 185–190.
42. Микало О.І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу. Економічний простір. 2010. № 37. С. 216 – 222.
43. Микало О.І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг». Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2010. № 7. С. 111–115.
44. Небава М., Ратушняк О. Менеджмент організацій та адміністрування. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya (дата звернення: 23.11.2022).
45. Нищенко О. Аутсорсинг: класифікація видів. Економіка та управління підприємствами. 2016. № 7. С. 133–137.
46. Пирець Н.М., Дугінець Г.В. Аутсорсинг як чинник сприяння міжнародній інтеграції України у світову економіку. Проблеми розвитку іноземних економічних відносин та залучення іноземні інвестиції: регіональний аспект 2008. С. 203 – 209.
47. Поповиченко, І.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних економічних умовах. Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка». 2010. Вип. 31. С. 177 – 180.
48. Подлевський А., Матвійчук М. Аутсорсинг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник Національного університету

водного господарства та природокористування. Серія «Економіка». 2010. № 1 (49). С. 162–168.

49. Поливана Л.А. Ситуаційний підхід до визначення терміну «аутсорсинг». Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 2(64). С. 139–145.

50. Райзберг Б.А. Современный социэкономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2012. 629 с.

51. Рижак О. Категорійні ознаки аутсорсингу вітчизняних підприємств. Бізнес Інформ. 2011. № 1. С. 61–63.

52. Саінчук А.О. Аутсорсинг: види, класифікаційні ознаки та форми. Класифікація аутсорсингових проектів. Управління розвитком складних систем. 2013. № 13. С. 50–57.

53. Самолюк Н. М., Юрчик Г.М. Аутсорсинг персоналу — новітній інструмент оптимізації витрат підприємств. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 2. С. 117-123.

54. Савсервіс Мова ТОВ. URL: <https://www.ua-region.com.ua/30776789> (дата звернення: 22.11.2022).

55. Синяєв В.В. Обґрунтування економічної доцільності вибору послуги аутсорсингу у сфері роздрібної торгівлі. Торгово-економічний журнал. 2015. 2(3). С. 197–212.

56. Скакун Л.С. Оцінка ефективності бухгалтерського аутсорсингу: систематизація та аналіз підходів. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2016. № 3 (15), С. 267–277.

57. Соколова О., Григорак М. Аутсорсинг як ефективна форма управління логістичною інфраструктурою аеропорту. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua> (дата звернення: 22.11.2022).

58. Супрун С.Д., Хачатрян В.В. Аутсорсинг у міжнародній діяльності підприємств: позитивні та негативні аспекти. Економіка і суспільство. 2016. № 3. С.283–289.

59. Теоретико-прикладні аспекти проведення аутсорсингу бізнес-процесів у системі управління торговельним підприємством / О. Карпіщенко та ін. Механізм регулювання економіки. 2015. № 4. С. 78–87.
60. ТОВ «САВСЕРВІС». URL: <https://savservice.com> (дата звернення: 22.11.2022).
61. Товариство з обмеженою відповідальністю «Савсервіс». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/19129707> (дата звернення: 18.11.2022).
62. Фрідман Т. Плоский світ: Коротка історія ХХІ століття. Москва: АСТ: АСТ, 2006. 601 с.
63. Фролова В.Ю., Фролова Г.І. Ефективність використання аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2015. № 3. С. 60-63.
64. Харун О.А., Грицина Л.А. Перспективи розвитку логістичного аутсорсингу в Україні та європейських країнах. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. Т. 1, № 4. С. 186–194.
65. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж.Б. Хейвуд; Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. 176 с.
66. Цветкова В.І. Методи аутсорсингу в управлінні конкурентоспроможністю підприємств автосервісу : автореф. дис. кандидата економічних наук. СПб, 2007. 19 с.
67. Чмут А.В., Осадчий О.Д. Сутність аутсорсингу та тенденцій його розвитку на міжнародних ринках. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 116–119.
68. Шмиголь Н.М. Аутсорсинг як метод оптимізації суб'єкта господарювання. Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. 2010. № 4. С. 194–197.
69. Штангей Н.М. Аутсорсинг як фактор підвищення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки. Економічна стратегія і

перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. Харків, 2007. Вип.1 (5). Т. 2. С. 9–12.

70. Ясінська Т.В., Процик І.С. Ефективність застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємств. Ефективна економіка. 2019.№ 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/59.pdf(дата звернення: 23.11.2022).

71. Fillin. URL: <https://fillin.ua/about/> (дата звернення: 23.11.2022).

72. Żeliński J.A. Outsourcing doradstwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie. Warszawa : ABC a Walters Kluwer Business, 2008. 227 p.

ДОДАТОК А

Підходи до визначення поняття «аутсорсинг»

Автор	Визначення
Райзберг Б., Лозовський Л., Стародубцева Є.	Аутсорсинг – це передавання традиційних неключових функцій організації (таких, наприклад, як бухгалтерський облік або рекламна діяльність для машинобудівної компанії) зовнішнім виконавцям-аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми.
Хейвуд Дж.	Аутсорсинг – це передавання внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств і всіх пов'язаних із ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною.
Михайлов Д.	Аутсорсинг – це передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії. Підрядник адаптує свої універсальні засоби та знання до потреб бізнесу конкретного замовника та використовує їх в інтересах замовника за плату, яка визначена вартістю послуг, а не часткою в прибутку.
Календжян С.	Аутсорсинг – це відмова від власного бізнес-процесу протягом обумовленого в договорі терміну та придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу в іншій компанії.
Фрідман Т.	Аутсорсинг – це один із десяти найбільш вагомих факторів, що визначають характер розвитку світової економіки на сучасному етапі.
Анікін Б.	Аутсорсинг – це виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що володіє необхідними для цього ресурсами, на основі довгострокових відносин.
Івлєв А.	Аутсорсинг – це організаційне рішення, яке оптимізує конфігурацію бізнес-системи, виходячи з параметрів «якість-витрати-володіння».
Бравар Ж. -Л., Морган Р.	Аутсорсинг – це обумовлене договором використання матеріальних засобів, майна та знань третьої особи з гарантованим рівнем якості, гнучкості та цінності вартісних критеріїв і оцінок для надання послуг, які раніше надавалися за рахунок внутрішніх сил компанії, з можливим переходом наявного персоналу до постачальника послуг та/або трансформацією/оновленням процесів або технологій, що підтримують бізнес.
Микало О. І.	Аутсорсинг – це інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових, виходячи з ринкових умов, для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнес-процесах.
Нищенко О.	аутсорсинг – це делегування непрофільних бізнес-процесів/функцій, а також відповідальності за їх виконання організації, яка спеціалізується на конкретному виді робіт, має штат висококваліфікованих кадрів та володіє вузькоспеціалізованими новітніми знаннями; надає підприємству можливість створювати унікальні конкурентні переваги за рахунок зосередження на профільному виді діяльності; бізнес-відносини регулюються на основі укладеного договору підряду.

Джерело: складено автором за [3,8,10, 27,29,43,45,50,62,65]

ДОДАТОК Б

Класифікаційні ознаки видів аутсорсингу

Автор	Класифікаційні ознаки
Майорова І. М.	за відношенням до профільної діяльності підприємства; за видами діяльності; за змістом функцій, що передаються; за критерієм факторів виробництва/
Рижак О. Ю.	за комплексністю завдань та їх характером; за кількістю функцій, що передають на виконання одному аутсорсеру; за видом діяльності, який підприємство готове віддати на виконання; за кількістю провайдерів, які залучені для роботи над одним об'єктом/
Куцин Є. П.	за ступенем передання повноважень; за моделлю аутсорсингу
Двуліт З., Матвійчук М.	за відношенням до профільної діяльності підприємства; за вином діяльності; за змістом функцій, які передаються; за місцем здійснення бізнес-процесів, які передаються; за змістом діяльності аутсорсера; за повнотою передачі бізнес-процесу (завдання) аутсорсеру; за залученістю учасників аутсорсингової угоди в господарську діяльність
Манойленко О. В.	стосовно до зовнішнього середовища функціонування компанії; за сферою застосування; за географічним критерієм; за масштабом і формою застосування; з погляду формування ланцюжка створення вартості; залежно від основного ресурсу аутсорсера.
Микало О. І.	за ціллю запровадження аутсорсингу; за ступенем залучення ресурсів компанії-замовника; за характером співвідношення функцій, що передаються на аутсорсинг; за кількістю виконавців; за країною базування компанії-постачальника послуг; за строком надання послуг
Пирець Н. М., Дугінець Г. В.	залежно від обсягу переданих сторонньому виконавцеві функцій, а також поділу відповідальності й ризиків
Поповиченко І. В.	за формою взаємодії між підприємством та аутсорсером
Дубінський С. В.	за функціями, що передаються за об'ємом переданих зовнішньому виконавцю функцій за використанням зовнішніх працівників
Бабій Л.	за місцезнаходженням постачальника та споживача аутсорсингових послуг (чи в одній країні)
Загородній А. Г., Партиг Г. О.	за особливостями об'єктів аутсорсингу; за обсягом охоплення аутсорсингом бізнес-процесу чи певної функції; за результатами використання аутсорсингу; за причинами, які спонукають підприємство використовувати аутсорсинг
Анікін Б. О., Руда І. Л.	залежно від форми організації спільної діяльності; з точки зору ефективного використання ресурсів, а також розділення відповідальності та ризиків.
Горова К. О.	за кількістю учасників у ланцюгу надання послуг; за афілійованістю аутсорсера та підприємства-замовника

Джерело: складено автором за [3,5,12,15,22,25,36,39,40,41,42,46,47,51]

ДОДАТОК В

Штатний розпис ТОВ «Савсервіс» м. Київ 2020 р.

Назва посади	Кількість штатних одиниць
1. Адміністрація	
Генеральний директор	1
Директор з продажів	1
Директор з логістики	1
Фінансовий директор	1
Секретар	1
Всього у відділі	7
2. Фінансовий відділ	
Головний бухгалтер	1
Бухгалтер	6
Касир	1
Архіваріус	1
Кредитний менеджер	2
Всього у відділі	11
3. Відділ управління персоналом	
Керівник відділу	1
Менеджер з персоналу	2
Менеджер з кадрового діловодства	2
Менеджер з охорони праці	1
Всього у відділі	6
4. Відділ продажу	
Керівник направлення	3
Супервайзер	8
Старший торговий представник	8
Торговий представник	38
Мерчендайзер	16
Всього у відділі	73
5. Відділ логістики	
Старший менеджер з логістики	2
Менеджер з логістики	8
Старший водій-експедитор	2
Водій-експедитор	26
Менеджер складських приміщень	1
Комплектувальник	28
Всього у відділі	67
Разом	164

Джерело: складено автором за [61]

