

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

\_\_\_\_\_ Шеремет О.О.  
(підпис)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Березянюк Т.В.  
(підпис)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

з спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та назва спеціальності спеціальності)

освітньої програми « Логістика » \_\_\_\_\_

на тему: « Підвищення використання аутсорсингу на підприємстві » \_\_\_\_\_

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МН-2-5 М

Сіmkін Давід Олександрович \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник д. е. н., проф. Петухова Ольга Михайлівна \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Логістика»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки

праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Т.В. Березянюк

**“16” жовтня 2020 року**

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

**Сімкіна Давіда Олександровича**

1. Тема роботи **Підвищення використання аутсорсингу на підприємстві.**

керівник роботи Петухова Ольга Михайлівна, д.е.н., професор  
затверджені наказом вищого навчального закладу від 16.10.2020 р № 834.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2021р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ “Пирятинський сирзавод”

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретичні засади використання аутсорсингу на підприємстві

Науково-практичні основи функціонування аутсорсингу на тов «Пирятинський сирзавод

Напрями підвищення ефективності використання аутсорсингу на тов «пирятинський сирзавод

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)

Результати дослідження знайшли відображення в **11** рисунках та **24** таблицях ілюстративного матеріалу

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 16 жовтня 2020 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	19.10.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проектної групи	23.10.2020 р.	
3	Робота над вступом до дипломного проекту	26.10.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	06.11.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.11.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.12.2020 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.12.2020 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	04.01.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	11.01.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	15.01.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2021 р.	

Здобувач \_\_\_\_\_

( підпис )

**Д.О. Сімкін**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

( підпис )

**О.М. Петухова**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Сімкін Д.О. Підвищення ефективності використання аутсорсингу на підприємстві. Кваліфікаційна робота зі спеціальності – менеджмент. Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

Досліджено теоретико – методичні засади використання аутсорсингу на підприємстві, розглянуто і узагальнено місце та значення аутсорсингу в системі управління підприємством, досліджено методи оцінювання ефективності використання аутсорсингу на підприємстві.

Проаналізовано ринок виробництва сирів в Україні, досліджено загальну характеристику діяльності ТОВ “Пирятинський сирзавод”, на основі проведених досліджень запропоновано напрями удосконалення логістичних рішень щодо використання аутсорсингу на ТОВ “Пирятинський сирзавод”.

Обґрунтовано доцільність використання аутсорсингу на підприємстві, обґрунтовано доцільність співпрацювання з компанією ТОВ «Рабен Україна», яка являється однією з крупніших підрядних компаній Європи з грузоперевезень, розраховано вплив аутсорсингу на основні показники діяльності ТОВ “Пирятинський сирзавод”.

Кваліфікаційна робота викладена на 102 сторінках (без урахування додатків), містить 24 таблиці, 11 рисунків.

*Ключові слова:* управління, ефективність, аутсорсинг, підприємство, логістика, перевезення.

## ANNOTATION

Simkin DO Improving the efficiency of outsourcing in the enterprise. Qualification work, speciality - management. The National University of Food Technologies, Kiev, 2021.

Theoretical and methodical basis of outsourcing use at the enterprise are investigated, the place and value of outsourcing in the enterprise management system are considered and generalized, the methods of estimating the efficiency of outsourcing use at the enterprise are investigated.

The market of cheese production in Ukraine is analyzed the General characteristic of activity of LLC "Pyriatyn Cheese Factory" is investigated, on the basis of the carried-out researches. The way of perfecting the Logistical needs and decisions concerning use of outsourcing on LLC "Pyriatyn cheese factory" are Analysed and Documented.

The expediency of using Outsourcing at the Enterprise is substantiated & the expediency of cooperation with "Raben Ukraine LLC" which is one of the largest company in Europe for Logistics & Freight Transportations is Proven. The impact of Outsourcing on the main indicators of "Pyriatyn Cheese Factory LLC" is calculated.

Qualification work is presented on 102 pages (excluding appendices), contains 24 tables, 11 figures.

Key words: management, efficiency, outsourcing, enterprise, logistics, transportation.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Економічна сутність аутсорсингу як елементу управління підприємством .....	10
1.2. Класифікація відносин аутсорсингу .....	19
1.3. Місце та значення аутсорсингу в системі управління підприємством.....	26
Висновки до розділу 1 .....	37
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СІРЗАВОД» .....	39
2.1. Середовище функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» .....	39
2.2. Нормативно-правове забезпечення використання аутсорсингу на підприємстві.....	54
2.3. Управлінський аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	57
2.4. Аналіз логістичної системи ТОВ «Пирятинський сирзавод» .....	67
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СІРЗАВОД» .....	73
3.1. Визначення альтернатив підвищення ефективності використання аутсорсингу на підприємстві .....	73
3.2. Напрями удосконалення логістичних рішень щодо використання аутсорсингу ТОВ «Пирятинський сирзавод» .....	77
3.3. Обґрунтування ефективності використання аутсорсингу на ТОВ «Пирятинський сирзавод» .....	85
Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	96
ДОДАТКИ .....	102

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах господарювання і наростаючої невідповідності організації виробництва завданням економічного зростання в країні виникає проблема пошуку неординарних шляхів підвищення ефективності роботи, що відповідають вимогам ринкової економіки. Одним з таких напрямів стає аутсорсинг, що забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу. Аутсорсинг як метод ведення бізнесу дозволяє позбавитися від непрофільних функцій, що обтяжують структуру, понизити витрати, збільшити прибутковість, зосередитися на пріоритетних видах діяльності.

Дослідження методології аутсорсингу є досить актуальним, адже кожне підприємство прагне до максимальної економії витрат, крім того, використання аутсорсингу в області інформаційних технологій набуло значного поширення на сучасному етапі розвитку підприємств. Застосування аутсорсингу та запровадження його на підприємстві допомагає вирішити низку проблем функціонування та розвитку, та, крім скорочення витрат, підвищити ступінь адаптованості до змін у зовнішньому середовищі, підвищити якість продукції, знизити рівень ризикованості діяльності.

В умовах економічного становлення українських виробників на конкурентні позиції, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, виникає ряд перешкод, що обумовлені постійними та різкими змінами навколишнього економічного середовища.

Таким чином, виникають проблеми в ефективності функціонування логістичних систем в різних аспектах діяльності підприємства. Українські виробники активно збільшують асортимент товару спираючись на досвід іноземних виробників, але найчастіше забувають про потреби споживача та про канали збуту нової продукції на вітчизняному ринку. В такій погоні за збільшенням свого виробничого потенціалу страждає якість товару, тим самим зменшуючи попит на нові продукти і як наслідок не покриття витрат на їх впровадження та погіршення фінансового стану підприємства. Саме тому,

обрана тема є актуальною в наш час і дає змогу раціонально оцінити потребу та розподіл товару від виробників до споживачів.

Проблеми методів управління та удосконалення транспортноекспедиторської діяльності знайшли своє відображення в численних публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Серед вітчизняних науковців відомі праці Афанасьєв Л.Л., Александров Л.А., Ревуцька Т.В., Ситник М.Д., Тульчинський Л.І., Флорова А.Т. Серед зарубіжних вчених інтерес здобули роботи Аарон Ю.А., Гоберман І.М., Саюн А.О., Ходош М.С.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження підвищення використання аутсорсингу та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку аутсорсингової діяльності на підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення у роботі таких завдань:

- розкрити економічну сутність аутсорсингу як елементу управління підприємства;
- розглянути класифікацію відносин аутсорсингу;
- проаналізувати місце та значення аутсорсингу в системі управління підприємством;
- охарактеризувати управлінську та господарську діяльність підприємства;
- проаналізувати логістичну систему підприємства;
- визначити альтернатив підвищення ефективності використання аутсорсингу на підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення логістичних рішень щодо використання аутсорсингу на підприємстві;
- надати обґрунтування ефективності використання аутсорсингу.

**Об'єктом** дослідження є процес здійснення аутсорсингової діяльності на підприємстві.

**Предметом** дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади підвищення ефективності використання аутсорсингу та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку аутсорсингової діяльності на підприємстві.

**Методи дослідження.** У роботі використано такі методи та прийоми дослідження: порівняльний аналіз, синтез, систематизація та узагальнення – для розкриття сутності і змісту базових категорій; методи групування, абстрагування та конкретизації – для уточнення класифікаційних схем, виокремлення етапів впровадження аутсорсингу; статистичний аналіз – для дослідження тенденцій розвитку і використання аутсорсингу на вітчизняному ринку; графічний – для наочного відображення результатів дослідження.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних, науково-методичних та практичних питань застосування аутсорсингу на підприємстві в сучасних умовах.

**Практичне значення** отриманих результатів. Розроблені в роботі рекомендації щодо використання аутсорсингу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства дозволяють покращити якість управлінських рішень в сфері виробничої діяльності й ефективність кінцевих результатів.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження пройшли апробацію на Міжнародній науково-практичній конференції “Ефективні рішення в економіці, фінансах та управлінні”.

**Структура і обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 102 сторінок, включаючи 24 таблиці, 11 рисунків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1. Економічна сутність аутсорсингу як елементу управління підприємством**

Термін “аутсорсинг” (“outsourcing”) походить від англійського “outside resource using” – використання зовнішніх ресурсів. Введення 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. ХХ ст., а саме – до 1962 р., коли було засновано Electronic Data System Corporation (EDS) [4].

Незважаючи на широке застосування аутсорсингу в сучасній бізнес-практиці, саме визначення нової концепції управління бізнесом офіційно було введене 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, поряд із іншими видами, що відображено у ранніх визначеннях цього поняття.

Поняття “аутсорсинг” ще не остаточно утвердилось. У західній науковій та бізнес-літературі наведені принципово різні визначення аутсорсингу. Як справедливо зазначають американські економісти Р. Чампен і К. Ендрейд, цей термін використовується як парасолька для визначення різноманітних напрямів ділової активності [3].

Багато з них розкривають значення аутсорсингу лише частково, описуючи окремі аспекти, пов’язані з аутсорсинговою діяльністю. Узагальнюючи існуючі погляди науковців на проблеми аутсорсингу, доцільно описати бачення сутності аутсорсингу як:

передавання непрофільних функцій стороннім організаціям;  
 способу взаємодії між господарськими суб'єктами;  
 стратегії управління компанією.

Таким чином, згідно з дослідженими джерелами, можна виділити такі підходи до визначення аутсорсингу [3]:

функціонально-орієнтований;  
 коопераційний;  
 управлінський.

Перший підхід до визначення аутсорсингу склався історично на основі існуючої бізнес-практики та відображає механізм аутсорсингу, відповідаючи на питання “як?”. До прихильників цього підходу належать З. Айвазян, А. Івлєв, С. Календжян, А. Лазарєв, Д. Михайлов, Дж. Хейвуд. Варто також зазначити, що переважна більшість авторитетних західних джерел кінця минулого сторіччя визначають аутсорсинг як процес передачі функцій стороннім організаціям.

Згідно з Bloomberg Financial Glossary, аутсорсинг – це купівля значної кількості проміжних компонентів у зовнішніх постачальників [8].

Random House Unabridged Dictionary визначає аутсорсинг із практичної точки зору як “купівлю деталей продукту, що виробляються в іншому місці, наприклад, купівлю дешевих імпортованих деталей замість їх виробництва у власній країні”.

Deardorff's Glossary of International Economics дає декілька визначень:

- здійснення сторонньою організацією виробничої діяльності, яка раніше виконувалась у межах фірми або заводу-замовника;
- виготовлення матеріалів для процесу виробництва або перенесення частини цього процесу в інше місце, особливо в іншу країну;
- синонім терміна “дроблення”.

Визначення аутсорсингу на спеціалізованих інформаційних ресурсах також описують аутсорсинг досить поверхово, лише як процес передачі функцій третій стороні:

– практика укладання контрактів із зовнішніми підрядниками на виконання виробничих робіт, зокрема, з іноземними компаніями або компаніями, які не є членами професійних спілок;

– робота, яка виконується для компанії людьми, які не належать до числа її постійних співробітників;

– плата іншій компанії за надання послуг, які могли б бути виконані власним персоналом, наприклад за розробку програмного забезпечення.

“Современный экономический словарь” (Б. Райзберг, Л. Лозовський, Е. Стародубцева) визначає аутсорсинг як передавання традиційних не ключових функцій організації (таких, наприклад, як бухгалтерський облік або рекламна діяльність для машинобудівної компанії) зовнішнім виконавцям – аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми [4].

Як бачимо, жодне з визначень не розкриває самої сутності аутсорсингу і причини його застосування, не дає уявлення про можливі результати його використання, а лише описує механізм його реалізації. І лише The American Heritage, Dictionary of the English Language, 4th edn визначає аутсорсинг як “закупівлю послуг чи продуктів, таких як деталі, що використовуються у виробництві автомобілів, у зовнішнього постачальника чи виробника з метою зниження витрат”, вказуючи таким чином на одну з можливих причин (або переваг) застосування аутсорсингу.

Визначення Австралійської комп’ютерної спільноти дещо розширює поняття і вказує на один із ключових моментів аутсорсингу, а саме на розподіл ризиків між замовником і виконавцем аутсорсингових послуг: аутсорсинг – це угода, згідно з якою третя сторона бере на себе відповідальність за надання послуг у галузі інформаційних технологій за заздалегідь визначеними ціною і критеріями.

Серед більш пізніх робіт західних економістів, які зробили вагомий внесок у розвиток концепції аутсорсингу, 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” [8].

При цьому Дж. Хейвуд відзначає, що інколи замість терміна “аутсорсинг” використовується термін “управління потужностями” (facilities management). Але сутність аутсорсингу полягає у збільшенні цінності, в той час як угода про управління потужностями передбачає перекладення відповідальності за управління персоналом, власністю та устаткуванням на сторонню організацію.

Д. Михайлов пропонує визначення аутсорсингу, яке також деталізує процес аутсорсингу. Аутсорсингом автор називає процес передачі сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес#процесу компанії. Мається на увазі, що 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.

С. Календжян розглядає аутсорсинг як передавання на тривалий термін управлінських функцій і при необхідності наявних ресурсів зовнішнім виконавцям, які можуть виконати ці функції ефективніше.

Пізніше, підтримавши думку Дх. Хейвуда, автор доповнює це визначення: “аутсорсинг передбачає передавання виконавцю не лише повноважень, але і відповідальності за виробництво певних товарів і надання певних видів послуг компаніям-партнерам по бізнесу. Аутсорсинг – це відмова від власного бізнес-процесу протягом обумовленого в договорі терміну та придбання послуг з реалізації цього бізнес- процесу в іншій компанії” [5].

Постійний розвиток практики застосування аутсорсингу призвів до подальшої теоретичної розробки проблеми. Багато вчених зосередилися на пошуку базису виникнення цього явища в економіці, який може бути окреслений у рамках другого підходу, згідно з яким аутсорсинг визначається як спосіб взаємодії між господарськими суб’єктами на основі спеціалізації та

кооперації.

Серед прихильників такого підходу необхідно відзначити Н. Думну, Н. Лебедєву, Т. Фрідмана, Д. Черемісіна, А. Яковлєва та інших. Серед російських науковців точиться бурхлива дискусія про доцільність використання запозиченого терміна “аутсорсинг” замість звичних термінів “кооперація” або “субпідряд”. Але, як засвідчив аналіз наукових джерел, більшість вчених все ж відносить аутсорсинг разом із іншими видами господарських зв’язків, такими як субконтрактинг, франчайзинг, лізинг, спільні підприємства тощо, до форм промислової кооперації. Причому аутсорсинг вважається однією з найбільш прогресивних її форм і характеризується низкою відмінних рис та особливостей: стратегічним характером прийняття рішень; тривалим строком кооперації між партнерами; високим рівнем довіри між партнерами та надійністю підписаних угод; наявністю можливостей для вибору ділових партнерів (розвиток відносин у конкурентному середовищі).

Так, С. Календжян доповнює визначення аутсорсингу і визначає його як сучасну форму ділових відносин, пов’язану з розвитком сумісного підприємництва та кооперації, що базується на довгострокових стратегічних рішеннях [5].

Виходячи з цієї ключової особливості, можна пояснити велику кількість підприємств, які займаються аутсорсингом, оскільки діяльність є рентабельною та має викристалізовану специфіку й, відповідно, потребує детального вивчення та дослідження. Зокрема, в Україні найбільша кількість аутсорсингових ІТ компаній, активно розвиваються аутсорсингові компанії в легкій промисловості, машинобудуванні й інших видах економічної діяльності. Усі сформовані на сьогодні визначення можна чітко поділити за такими домінуючими аспектами [13]:

- Цільовий – описує спектр основних цілей та завдань, які досягаються за допомогою використання аутсорсингу в діяльності підприємств. Серед найбільш поширених цілей – пошук відповідних ресурсів, зниження собівартості, досягнення вищого рівня гнучкості.

- Процесний – передавання певних (зазвичай, вторинних) функцій, окремих завдань або етапів виробничо-господарської діяльності, які не цікаві для підприємства, урахувавши його основні цілі, постачальникам товарів і послуг.

- Стратегічний – полягає в удосконаленні наявної корпоративної або ділової стратегії, окремих функціональних або операційних стратегій, або вироблення на основі аутсорсингу абсолютно нової стратегії для отримання конкурентних переваг та досягнення вищого рівня конкурентоспроможності на ринку.

- Стейкхолдерський – знаходження за допомогою аутсорсингу нового балансу інтересів між зацікавленими групами (стейкхолдерами) у діяльності підприємства за допомогою залучення постачальників, конкурентів, споживачів або інших стейкхолдерів до побудови спільних бізнес-процесів.

Усі визначення поняття «аутсорсинг» систематизовано в розрізі чотирьох домінуючих аспектів та зведено в табл. 1.1 [12].

Таблиця 1.1

**Систематизація визначень аутсорсингу в розрізі домінуючих аспектів\***

Домінуючий аспект аутсорсингу	Засаднича ідея	Науковці, які виокремлюють у визначеннях домінуючий аспект
Цільовий	Спектр основних цілей та завдань, які можуть досягатись або стають більш досяжними за допомогою аутсорсингу	Г. С. Кесарчук, С. Б. Денисов
Процесний	Передавання вторинних функцій чи бізнес-процесів та фокусування на виконанні основних	Б. А. Анікін, І. В. Бойчук, Дж. Хейвуд, А. Г. Загородній, Г. О. Партин
Стратегічний	Вироблення нової стратегії або вдосконалення наявної за допомогою застосування аутсорсингу	Дж. Кросс, О. І. Микало, О. Єрмошина
Стейкхолдерський	Пошук нового балансу інтересів між зацікавленими групами	І. Є. Матвій

\* Джерело: [12]

Отже, проаналізовані поняття аутсорсингу дають змогу виокремити основні його ознаки, скомбінувавши які, можна вдосконалити це поняття з максимально змістовим наповненням. Основними ознаками аутсорсингу є [12]:

- участь у його організуванні та виконанні зацікавлених груп (стейкхолдерів) підприємства чи проекту;
- реорганізація бізнесу й побудова нових бізнес-процесів з інтеграцією в них стейкхолдерів із визначеними стратегічними та операційними цілями;
- фокусування замовника на ключових бізнес-процесах і передачі вторинних – провайдерам;
- забезпечення належної якості й параметрів із боку провайдера для збереження реального становища на ринку та розвитку замовника, при цьому провайдер не лише фактично фокусується та адаптується до клієнта, а в більшості випадків їхні бізнес-процеси стають вертикально або горизонтально інтегрованими;
- а найголовніше, що це вид підприємницької діяльності, який дає змогу отримувати провайдеру прибуток й інші фінансово-економічні результати, а замовнику також покращити результати своєї діяльності.

У роботі Т. Фрідмана аутсорсинг називається одним із десяти найбільш вагомих факторів, що визначають характер розвитку світової економіки на сучасному етапі. Виникнення такого терміна поряд із звичним поняттям “кооперація” свідчить, що сучасні економічні реалії та світові тенденції, перш за все поглиблення глобалізаційних процесів у економіці, посилення конкурентної боротьби на регіональних і світових ринках, змушують науковців і практиків переглянути підхід до тлумачення аутсорсингу, який все частіше розглядається як інструмент підвищення конкурентоздатності компаній, а не лише як один із методів зниження витрат у рамках кооперації [19].

Запропоновані в межах перших двох підходів визначення досить повно

описують процес передачі функцій на аутсорсинг, але не дають уявлення про економічну сутність аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності бізнесу та рівня конкурентоспроможності підприємства. Тому третій підхід до визначення аутсорсингу як стратегії управління компанією набуває все більшого значення і знаходить нових прихильників, серед яких Б. Анікін, Ж.#Л. Бравар, А. Івлєв, Дж. Кросс, Р. Морган, Б. Пьячо.

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.

У наш час аутсорсинг розглядається як сучасна методологія створення високоефективних та конкурентоспроможних організацій в умовах жорсткої конкуренції трьох економічних центрів, що сформувалися на початку ХХІ ст. у світі – США, Японії, Європи”. Цікаве з точки зору стратегії реорганізації бізнесу та підвищення його ефективності визначення аутсорсингу пропонує А. Івлєв: “Аутсорсинг – це організаційне рішення, яке оптимізує конфігурацію бізнес-системи, виходячи з параметрів “якість–витрати–володіння”. В той же час автор вказує на процес: “Аутсорсинг – це запозичення ззовні” [14].

Найбільш точно відобразили сутність процесу аутсорсингу та його зовнішні прояви економісти Ж.-Л. 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”.

Також автори виокремлюють такий специфічний вид аутсорсингу, як стратегічний аутсорсинг, який “є інструментом, що дозволяє досягти або

навіть перевищити довгострокові цілі діяльності фірми”. На думку авторів, стратегічний аутсорсинг має ряд відмінностей від звичайного, що відображено у його чотирьох основних характеристиках, а саме [11]:

1. Стратегічний аутсорсинг потребує від виконавчої ради прийняття фундаментального рішення щодо перебудови бізнесу за допомогою крупномасштабної програми стратегічних змін.

2. Зниження асоційованих ризиків завдяки договірному використанню досвіду, ресурсів, активів і вмінь сторонньої компанії, яка є визнаним спеціалістом у своїй сфері діяльності.

3. Підтримка узгодженого управління і мотивація таких відносин на кожному рівні організації, особливо зі сторони команди, яка займається реалізацією стратегії.

4. Орієнтація на ключову ціль – гарантування стійкого створення акціонерної вартості.

У бізнес-літературі все частіше поряд із терміном “аутсорсинг” можна зустріти словосполучення “стратегія управління”. Так, аутсорсинг розглядають як стратегію управління, що дозволяє оптимізувати функціонування організації за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі. Дж. Кросс визначає аутсорсинг як стратегію управління компанією, а не просто як вид партнерської взаємодії, він припускає певну реструктуризацію внутрішньокорпоративних процесів і зовнішніх відносин компанії.

Як справедливо зауважує Б. Пьячо, за досить короткий час аутсорсинг розвинувся від спільних зусиль зменшити витрати компаній до одного з найбільш вживаних методів реструктуризації організації. На сьогодні відомо, що не менш важливими причинами використання аутсорсингу є можливість покращити якість продукції, отримати доступ до новітніх технологій, а головне – сконцентрувати увагу на основній діяльності – ядрі бізнесу, і таким чином створити стійку конкурентну перевагу на ринку [11].

Таким чином, для уточнення наведених визначень, доцільно виділити

інструментальний підхід до тлумачення аутсорсингу, що відображає сучасні тенденції у менеджменті, а визначення розкриває сутність аутсорсингу як одного зі способів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аутсорсинг – це інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових, виходячи з ринкових умов, для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнес-процесах. Під бізнес-процесом необхідно в цьому випадку розуміти сукупність взаємопов'язаних функцій і видів виробничої діяльності, спрямованих на досягнення певного результату.

У рамках запропонованого визначення аутсорсинг повинен мати стратегічний характер. Прийняття управлінського рішення щодо передавання функцій і бізнес-процесів компанії сторонній організації належить до компетенцій вищого керівництва компанії в рамках визначення корпоративної стратегії компанії. Систематичний характер передбачає необхідність визначення економічного ефекту від переходу на аутсорсинг і перегляд функцій або бізнес-процесів, що передаються на аутсорсинг на постійній основі. При цьому економічний ефект розглядається не лише в контексті зниження витрат, а й у площині підтримання існуючих або отримання нових конкурентних переваг на ринку.

## **1.2. Класифікація відносин аутсорсингу**

Вивчаючи світовий розвиток теорії аутсорсингу як наукового предмету дослідження, можна зауважити, що більшість закордонних науковців виділяють як головну класифікаційну ознаку аутсорсингу вид діяльності, згідно з якою аутсорсинг класифікують на: виробничий, ІТ-аутсорсинг і аутсорсинг бізнес-процесів.

Розглянувши праці зарубіжних і вітчизняних дослідників, автор дійшов висновку, що серед них немає єдиного підходу до класифікації аутсорсингу: класифікаційних ознак багато, кожен науковець у своєму дослідженні

доповнює наявні новими, пропонуючи власну класифікацію [20].

Так, О.Н. Руденко й Є.А. Кудінова пропонують класифікувати аутсорсинг відповідно до функцій менеджменту, виходячи з визначення аутсорсингу як «технології менеджменту». Функцію планування пропонують реалізувати за рахунок аутсорсингу маркетингу і логістики, організації – виробничого аутсорсингу і аутстафінгу, мотивації – аутсорсингу корпоративного харчування та медичного обслуговування, контролю – ІТ-аутсорсингу.

К.О. Горова вважає, що необхідно враховувати такий критерій, як кількість учасників у ланцюгу надання послуг, що поділяє аутсорсинг на прямий та опосередкований. Також науковець класифікує аутсорсинг за афілійованістю аутсорсера та підприємства-замовника на незалежний аутсорсинг, аутсорсинг із виділенням підрозділу підприємства та аутсорсинг із метою подальшого об'єднання.

Переважає більшість авторів у своїй класифікації виокремлюють ознаку «вид діяльності». Ю.Н. Грибова і О.В. Боговиз за цією ознакою класифікують аутсорсинг на аутсорсинг бізнес-процесів і технологічні послуги. К.Ю. Воробйов виділяє аутсорсинг виробничих/ промислових процесів та аутсорсинг пізнавальних процесів і знань. О.Ю. Рижак розрізняє аутсорсинг обслуговування корпоративних комп'ютерних мереж, аутсорсинг нарахування заробітної плати, аутсорсинг фінансових операцій та транзакцій, рекрутинговий аутсорсинг тощо. А.О. Саїнчук додатково виокремлює операційний, функціональний і ресурсний аутсорсинг. І.В. Яцкевич класифікує на аутсорсинг інформаційних технологій, аутсорсинг бізнес-процесів, аутсорсинг бухгалтерських послуг, аутсорсинг офісного друку, аутсорсинг кадрових процесів (аутстафінг) [20].

Таким чином, як бачимо, відсутня чітка систематизація класифікаційних ознак за групами і підгрупами. Такі види, як аутсорсинг нарахування заробітної плати, аутсорсинг фінансових операцій та транзакцій, рекрутинговий аутсорсинг, аутсорсинг бухгалтерських послуг, аутсорсинг

офісного друку, є складовими частинами аутсорсингу бізнес-процесів, тому підвидом у групі «аутсорсинг бізнес-процесів».

Дослідники П.В. Брінь і О.В. Прохоренко наголошують на важливості багаторівневої класифікації відносин аутсорсингу за сукупністю ознак. Науковці виділяють організаційні/ процесні (форма взаємин між сторонами, вид договірних відносин, період взаємин, характер передачі майна і т. д.) і якісні/змістовні ознаки (цільове призначення аутсорсингу, масштаб застосування, використовуваний ресурс, джерело підвищення конкурентоспроможності, область формування ланцюжка цінностей і т. д.).

Найбільш розгорнута класифікація зустрічається в працях науковців О.І. Микало та О.В. Манойленко. О.І. Микало класифікує аутсорсинг за такими ознаками: за ціллю запровадження аутсорсингу, за ступенем залучення ресурсів компанії-замовника, за характером і співвідношенням функцій, що передаються на аутсорсинг, за кількістю виконавців, за країною базування компанії-постачальника послуг, за строком надання послуг.

О.В. Манойленко пропонує використовувати вісім класифікаційних ознак: за відношенням до зовнішнього середовища функціонування компанії, за сферою застосування, за географічною ознакою, за масштабом і формою застосування, з погляду формування ланцюжка створення вартості, за основним ресурсом аутсорсера, за ефективністю виконання окремої фази трансформації бізнесу, за частотою виконання [20].

За кожною класифікаційною ознакою дослідник виокремлює два-сім видів аутсорсингу. Дана класифікаційна система перенавантажена другорядною інформацією та ускладнює розуміння сутності окремих видів аутсорсингу.

Дослідивши наукові підходи до класифікації аутсорсингу, вважаємо доцільним побудову класифікаційної системи аутсорсингу за чотирма ознаками: видом діяльності, відношенням до профільної діяльності підприємства, формою партнерської взаємодії та за країною базування аутсорсингу (рис.1.1), що відповідає сучасним економічним реаліям.

Уважаємо доцільним, на відміну від існуючих класифікацій аутсорсингу, виокремлення аутсорсингу знань у самостійний вид, що не є складовою частиною аутсорсингу бізнес-процесів як здебільшого можна зустріти. Аутсорсинг знань передбачає управління процесами, які вимагають глибокого вивчення або серйозної аналітичної обробки даних, формування і управління базами знань, які в подальшому можуть бути використаними для підтримки прийняття рішень [11].

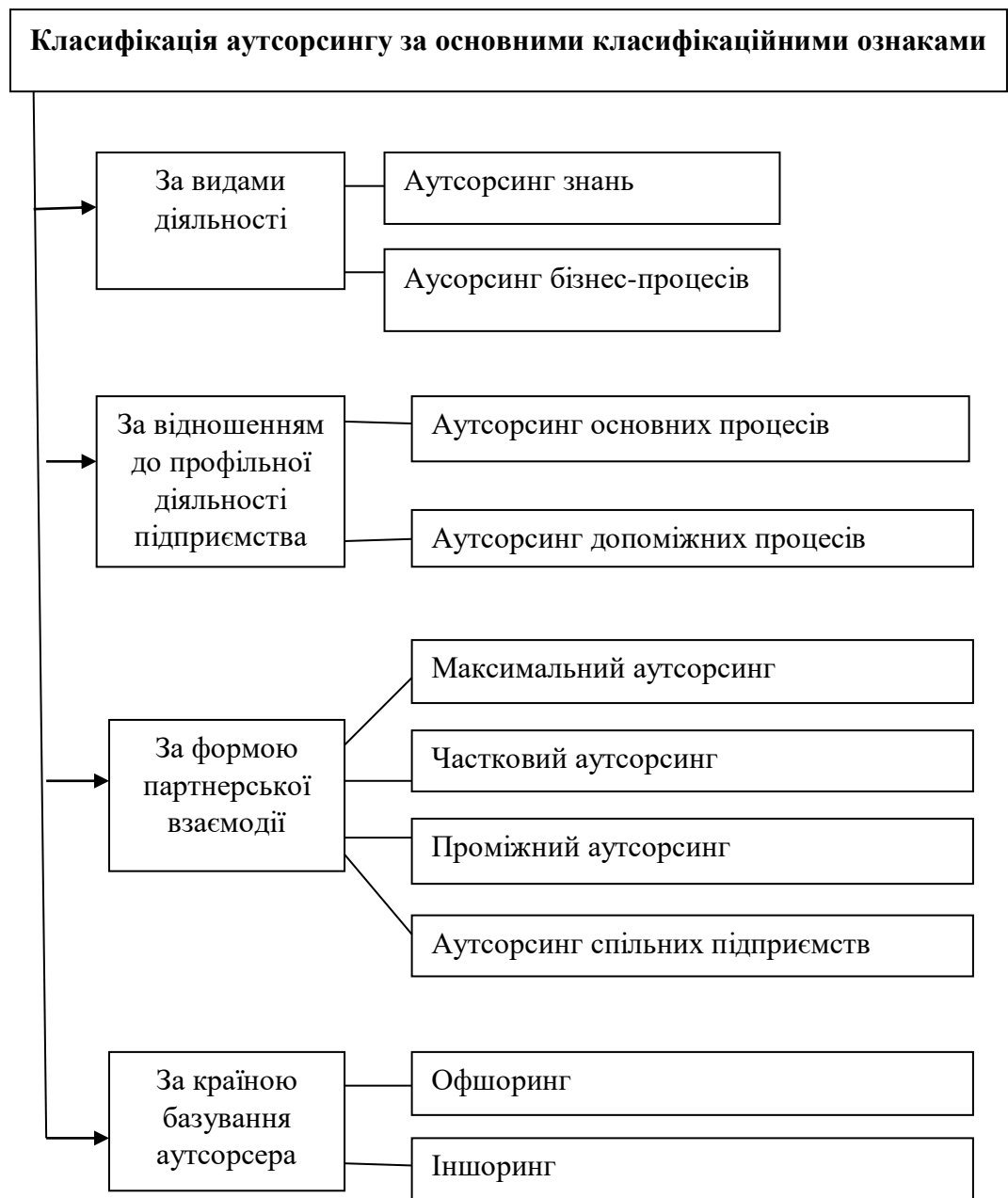


Рис.1.1. Класифікаційна система аутсорсингу

Найбільш вживаний вид – аутсорсинг бізнеспроцесів є формою делегування непрофільних бізнес-процесів чи функцій, а також відповідальності за їх виконання фірмі-аутсорсеру на основі укладеного договору підряду [14].

Поряд із традиційними видами аутсорсингу бізнес-процесів сьогодні українські аутсорсингові організації пропонують послуги екологічного аутсорсингу та CRM-аутсорсингу, що є досить новим видом діяльності, які варто розглянути детальніше.

Екологічний аутсорсинг – це послуга, яка передбачає передачу підприємством виконання завдань із виробничого екологічного контролю спеціалізованій організації. На початковому етапі кваліфіковані фахівці проводять обстеження підприємства, збирають і обробляють усю необхідну для подальшої роботи інформацію. У рамках екологічного аутсорсингу можуть надаватися такі послуги [20]:

- розробка програми заходів щодо приведення діяльності підприємства відповідно до вимог природоохоронного законодавства;
- ведення первинної облікової природоохоронної документації;
- розробка природоохоронних заходів і планів природоохоронної діяльності;
- заповнення і подача екологічної звітності;
- надання допомоги у зборі необхідних документів для розробки проектів оцінки впливу на навколишнє середовище (ОВНС), розрахунку санітарно-захисної зони (СЗЗ), нормативів гранично допустимих викидів (ГДВ), гранично допустимих скидів (ГДС), інвентаризації відходів, викидів, зелених насаджень, а також документів для отримання всіх необхідних дозволів екологічного характеру;
- представлення інтересів організації під час проведення перевірок контролюючими органами з питань природокористування та охорони навколишнього середовища;
- організація документообігу тощо [15].

Кваліфіковані фахівці проводять обстеження підприємства, збирають і обробляють усю необхідну для подальшої роботи інформацію. У рамках екологічного аутсорсингу можуть надаватися такі послуги:

- розробка програми заходів щодо приведення діяльності підприємства відповідно до вимог природоохоронного законодавства;
- ведення первинної облікової природоохоронної документації;
- розробка природоохоронних заходів і планів природоохоронної діяльності;
- заповнення і подача екологічної звітності;
- надання допомоги у зборі необхідних документів для розробки проектів оцінки впливу на навколишнє середовище (ОВНС), розрахунку санітарно-захисної зони (СЗЗ), нормативів гранично допустимих викидів (ГДВ), гранично допустимих скидів (ГДС), інвентаризації відходів, викидів, зелених насаджень, а також документів для отримання всіх необхідних дозволів екологічного характеру;
- представлення інтересів організації під час проведення перевірок контролюючими органами з питань природокористування та охорони навколишнього середовища;
- організація документообігу тощо [15].

CRM-аутсорсинг – це послуга, яка передбачає передачу підприємством виконання завдань з управління взаємовідносинами з клієнтами іншій організації, яка спеціалізується на цьому. Послугами CRM-аутсорсингу здебільшого користуються філії іноземних компаній [16].

У рамках CRMаутсорсингу можуть надаватися такі послуги:

- розробка CRM-стратегії;
- розробка й оцінка стандартів якості обслуговування;
- створення, аналіз і підвищення прибутковості клієнтської бази;
- розробка та впровадження програм лояльності;
- розробка, оцінка і реалізація програм щодо підвищення довіри клієнтів.

Таким, що стрімко розвивається, є ІТ-аутсорсинг, який передбачає часткову або повну передачу робіт із підтримки, обслуговування та модернізації ІТ-інфраструктури організації, що спеціалізується на абонентському обслуговуванні організації, має штат фахівців різної кваліфікації.

Виробничий аутсорсинг передбачає передачу частини виробничих процесів або всього циклу виробництва сторонній компанії, також можливий варіант продажу частини своїх підрозділів іншим компаніям і подальша взаємодія з ними вже в рамках аутсорсингу.

За формою партнерської взаємодії виокремлено: максимальний, частковий, спільний, проміжний, трансформаційний аутсорсинг та аутсорсинг спільних підприємств.

Термін максимальний (повний) аутсорсинг використовується для визначення договору, згідно з яким штат співробітників (можливо, й активи), які відносяться до основної діяльності підприємства, такі як інформаційні технології або фінанси, передаються постачальнику послуг на термін дії контракту. Частковий аутсорсинг передбачає реалізацію клієнтом значної частини функцій підрозділу. Одним із варіантів аутсорсингу, в якому сторони договору – партнери, є спільний аутсорсинг. Деякі науковці також використовують цей термін для опису субдоговорів, які передбачають наявність декількох постачальників послуг [20].

За проміжного аутсорсингу організація передає управління своїми системами і платформами третій стороні, вважаючи, що її власні спеціалісти з інформаційних технологій здатні розробити нові системи. На відміну від проміжного аутсорсингу трансформаційний аутсорсинг передбачає що організація запрошує постачальника послуг, який повністю реорганізує роботу підрозділу, розробляючи нову систему і створюючи надійну базу знань і навичок, яку потім передає клієнту. Відрізняється від повного тим, що перехід співробітників і активів не остаточний – по завершенні проекту клієнт знову отримує повний контроль і виконує свої обов'язки.

Аутсорсинг спільних підприємств – створення нового підприємства для використання майбутніх ділових можливостей. Персонал і активи клієнта будуть передані цьому спільному підприємству, а не постачальнику послуг. Замовник і постачальник послуг розділяють прибуток, отриманий новим підприємством [13].

За країною базування аутсорсера виокремлено: офшоринг (реалізація функцій (процесів) здійснюється організацією, яка розташована в іншій країні) та іншоринг (реалізація функцій (процесів) здійснюється організацією, яка розташована в країні клієнта).

### **1.3. Місце та значення аутсорсингу в системі управління підприємством**

Успіху в конкурентному ринковому середовищі досягають лише ті підприємницькі структури, які спроможні мінімізувати свої витрати, забезпечуючи при цьому високу якість товарів і послуг. Тому в сучасних умовах розвитку науково-технічного прогресу і впровадження у виробництво нових технологій особливої значущості набуває високий професійний рівень працівників, здатних обслуговувати складні механізми. Однак, не завжди в штаті підприємств, установ та організацій є співробітники, що володіють необхідним рівнем кваліфікації. У подібній ситуації є можливість укласти договір з надання послуг кваліфікованого персоналу з іншою фірмою.

Одним із сучасних інструментів управління, який дає підприємству можливості посилити свої конкурентні переваги на ринку на основі підвищення ефективності бізнес - процесів та якості продуктів і послуг, є аутсорсинг [21].

В Україні поняття «аутсорсинг» почали використовувати відносно недавно. А бухгалтерський аутсорсинг і зовсім тільки набирає свою популярність. Раніше вживався термін договір підряду або «віддати субпідряднику», але тепер їх замінив термін «аутсорсинг».

Аутсорсинг виник значно раніше, ніж промислове виробництво.

Аутсорсинг – це сучасна методологія створення високоефективних і конкурентоспроможних організацій. Встановлено, що аутсорсинг доволі часто називають «феноменом ХХ сторіччя», так як лише в кінці 80 років це поняття ввійшло в практику бізнесу і набуло розповсюдження. Одним із зачинателів аутсорсингу є Генрі Форд, який у результаті протистояння з іншим менеджером - Альфредом Слоуном (General Motors) - дійшов висновку, що жодна фірма не може бути самодостатньою, тому деякі функції доцільно передавати підприємствам, які спеціалізуються на певних видах діяльності.

Для початку потрібно зрозуміти, що собою являє аутсорсинг в цілому. Узагальнення існуючих підходів до розуміння сутності аутсорсингу дозволило згрупувати їх у такі групи [21]:

- виведення непрофільних процесів на аутсорсинг (від англійського «outsourcing» - використання чужих ресурсів);
- залучення зовнішніх ресурсів для вирішення власних питань, або делегування неприбуткових бізнес-процесів спеціалізованим фірмам (від англ. outsourcing: (outersource-using) використання зовнішнього джерела / ресурсу);
- передача організацією на підставі договору певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній сфері;
- це спосіб організації діяльності компанії за рахунок зосередження на головному, ключовому напрямі діяльності та передачі непрофільних функцій зовнішнім спеціалізованим фірмам на договірній основі;
- передача підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства;
- обслуговування офісної техніки або промислового обладнання компанії фахівцями зовнішньої фірми;
- це 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 бізнеспроцесів і технологій та з

можливістю переходу частини персоналу підприємства до постачальника (аутсорсера);

- це використання спеціалізованих логістичних компаній у галузі розподілу (перевізників, складів, інших третіх сторін) для здійснення всіх чи деяких функцій з розподілу продукту компанії, а також транспортування, зберігання, контролю за запасами, обслуговування клієнтів та побудови систем логістичної інформації;

- з точки зору організаційно-економічних відносин, це організаційне рішення, яке полягає в розподілі функцій бізнес-системи відповідно до принципу: «залишаю для себе тільки те, що можу робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших».

Таким чином, аутсорсинг - це оптимізація діяльності та зменшення витрат підприємства чи організації на базі концентрації на основних сферах діяльності і передачі вторинних або непрофільних функцій стороннім виконавцям.

На відміну від послуг сервісу і підтримки, що мають разовий, епізодичний, випадковий характер і обмежених початком і кінцем, на аутсорсинг передаються зазвичай функції з професійної підтримки безперебійної працездатності окремих систем і інфраструктури на основі контракту. Наявність бізнес-процесу є відмінною рисою аутсорсинга від різних інших форм надання послуг. Враховуючи многогранність поняття «аутсорсинг» та постійну еволюцію феномену міжнародного аутсорсингу не існує чіткого загальновизнаного визначення цього явища [23].

Визначено, що всю сукупність аутсорсингових послуг, що надаються, можна умовно поділити на такі види аутсорсингу:

- виробничий аутсорсинг - сторонній організації передаються частково або цілком виробництво продукції або її компонентів;

- ІТ-аутсорсинг (ІТО) - припускає делегування зовнішній спеціалізованій компанії вирішення питань, пов'язаних з розробкою, впровадженням і супроводом інформаційних систем як цілком на рівні інфраструктури

підприємства (супровід устаткування або програмного забезпечення), так і обсягів робіт, пов'язаних з розвитком і / або підтримкою функціонування окремих ділянок системи (програмування, хостинг, тестування тощо);

- аутсорсинг бізнес-процесів (ВРО) - використання зовнішніх ресурсів, знань і досвіду, налагодженої інфраструктури постачальника послуг (аутсорсера) для організації та забезпечення власних специфічних функцій і досягнення бізнес-завдань компанії. У більшості випадків ВРО припускає передачу стандартизованих поточних процесів компанії (фінансовий аутсорсинг, аутсорсинг трудових ресурсів, маркетинговий (або аутсорсинг маркетингових функцій), аутсорсинг логістики; аутсорсинг документообігу тощо);

- аутсорсинг управління знаннями (КРО) - передбачає управління процесами, які вимагають глибокого вивчення або серйозної аналітичної обробки даних, формування та управління базами знань, які в подальшому можуть використовуватися в тому числі і для підтримки прийняття рішень;

- офшорний аутсорсинг - одна з форм аутсорсинга, що припускає передачу некритичних для бізнесу процесів компаніям, що знаходяться в географічному віддаленні [11].

У ІТ-аутсорсингу відокремлюють, як правило, три основні напрями:

1. Аутсорсинг кадрових ресурсів: полягає в залученні сторонніх фахівців до виконання найскладніших завдань, що потребують вузької спеціалізації та високого рівня кваліфікації. Так, організації не вигідно утримувати в штаті вузького фахівця з конфігурації маршрутизаторів з високою зарплатою. Виконання цих функцій можна доручити провайдеру спеціалізованої фірми.

2. Аутсорсинг програмно-технічних та інфраструктурних систем: у багатьох випадках організації і підприємства відмовляються від створення власних потужних інформаційно-обчислювальних і магістральних каналів зв'язку і застосовують поділювані ресурси комплексів колективного використання.

3. Аутсорсинг технологій: полягає в передачі вторинних технологій

стороннім організаціям. Типовим прикладом є передача білінгових і бухгалтерських функцій. Якщо працівник одержує заробітну плату за карткою (це реалізовано в Україні, Росії та решта країн СНД), він бере участь в аутсорсингу технологій.

4. Фінансовий аутсорсинг (організація і ведення бухгалтерського обліку) найцікавіший для невеликих підприємств, що прагнуть скоротити витрати на ведення власної бухгалтерії.

Залежно від повноти охоплення господарської діяльності замовника визначають:

- повний аутсорсинг (максимальне охоплення всіх видів діяльності);
- частковий аутсорсинг (вибірковий).

За цілями використання розрізняють:

- традиційний аутсорсинг, що передбачає стандартне для підприємства виконання бізнес-процесів і, як правило, певне зниження витрат;
- інноваційний аутсорсинг, за якого підвищується не тільки ефективність, але й якість виконання бізнес-процесів та функцій, а отже, і споживча цінність продукції підприємства.

Найбільш поширеними формами організації аутсорсингу є наступні:

1. Аутстафінг (outstaffing) - це виведення компанією частини своїх працівників за рамки штату (звільнення) і переведення їх в кадрове агентство, яке укладає з ними трудові договори. Агентство формально виконує для них функції роботодавця, але фактично звільнені працівники продовжують працювати в колишній компанії.

2. Підбір тимчасового персоналу (temporary staffing). 3. Лізинг персоналу (staff leasing).

Найбільш поширеними формами реалізації аутсорсингу в Україні є передача таких функцій:

- бухгалтерський облік і розрахунок податків;
- юридичне забезпечення діяльності;
- забезпечення повернення проблемної заборгованості;

- інформаційні системи і керування базами даних;
- маркетингові комунікації та зв'язки з громадськістю;
- прибирання та обслуговування;
- управління транспортом, його технічне обслуговування та ремонт (повітряні та морські судна, автомобільний транспорт) [14].

Основними мотивами, якими керуються фірми, що приймають рішення про аутсорсинг, є бажання зменшити обома сторонами витрати логістики, збільшення гнучкості, покращання обслуговування клієнта.

Проте, в Україні аутсорсинг на ринку логістичних послуг розвивається не так активно, як у країнах Західної Європи, що пояснюється низкою причин, серед яких є:

- недотримання прийнятих зобов'язань щодо рівня обслуговування;
- відсутність в управлінського персоналу стратегічного бачення;
- складність у досягненні зниження витрат;
- зростання цін після початку співпраці;
- зниження можливості впливу та контролю за функціями, переданими послугонадавачу.

Таким чином, можна зазначити, що серед сфер застосування аутсорсингу бухгалтерському обліку належить достатньо значне місце.

На думку Балахонової О.В., Рибак А., Ващенко Т.А., перелік послуг, які підприємство може замовити у межах фінансового аутсорсингу, включає:

- робота з банком (виписки за рахунком, платіжні документи тощо);
- контроль і надання практичної допомоги в складанні первинних облікових документів і договорів;
- ведення бухгалтерського обліку з усіх напрямів обліку;
- гарантія своєчасного виконання зобов'язань клієнта перед місцевими державними органами;
- підготовка та подання податкових декларацій та звітів;
- представлення інтересів клієнта у податкових органах;
- впровадження і підтримка фінансово-організаційних схем, що дають

зможу оптимізувати податкові виплати;

- підготовка усіх необхідних документів під час проведення аудиту на території компанії;

- надання консультацій щодо реорганізації обліку господарських операцій клієнта та фінансових процесів на підставі налагодження процесу бухгалтерського документообігу, оптимізація процесу підтвердження бухгалтерських документів, встановлення контролюючих механізмів;

- експертиза стану і постановка (відновлення) бухгалтерського обліку, розробка облікової політики, ведення бухгалтерського обліку за всіма реєстрами і його інтегрування в систему фінансового й управлінського обліку підприємства;

- зберігання фінансових звітів після затвердження відповідними державними органами, та іншої бухгалтерської документації [17].

Сьогодні в Україні найпопулярнішою послугою бухгалтерського аутсорсингу є обслуговування «під ключ».

Переваги застосування аутсорсингу доцільно поділити на дві великі групи:

1. На стратегічному рівні аутсорсинг дає змогу:

- а) сфокусувати увагу на основному бізнесі;

- б) зменшити необхідність інвестицій в неосновні фонди;

- в) гнучко реагувати на зміни на ринку (кризи, дефолти) та всередині компанії (реорганізації, реструктуризації, злиття, поглинання);

- г) збільшити рентабельність бізнесу. Аутсорсинг дозволяє скоротити витрати на обслуговування бізнес-процесів та концентрувати усі зусилля на основному бізнесі тощо.

2. На тактичному рівні до переваг аутсорсингу належать:

- а) відсутність необхідності в розширенні штату компанії;

- б) зменшення накладних витрат, пов'язаних із функцією: вартість робочих місць, навчання співробітників, інформаційна підтримка тощо;

- в) гарантія професійної відповідальності, що дає аутсорсингова

компанія.

г) залучення чужого досвіду. Аутсорсингова компанія спеціалізується на визначеному виді діяльності, що дозволяє їй бути компетентною з усіх поточних питаннях;

д) високий відсоток виникнення «ефекту синергії» - дохід від злиття перевищує суму прибутку окремих структур до об'єднання. У даному випадку з'єднання роботи залученого співробітника з роботою підприємства з великою ймовірністю дасть відмінні результати.

До переваг ведення і організації бухгалтерського обліку аутсорсинговою компанією можна віднести наступні:

а) аутсорсингові послуги коштуватимуть дешевше, ніж сукупна заробітна платня штату бухгалтерів;

б) виключається ймовірність прийняття до штату некваліфікованого бухгалтера, який може зробити багато помилок, що тягне за собою штрафні санкції;

в) безперебійне виконання усіх бухгалтерських робіт (немає поняття відпусток та лікарняних);

г) альтернатива використанню площі, основних засобів що відводилися на бухгалтерію;

д) значна економія часу;

е) усі права, обов'язки та відповідальність сторін закріплюються договором, що має юридичну силу [17].

При цьому мінімізувати рівень ризику отримання від аутсорсера продуктів неналежної якості можна дотриманням кількох правил відбору компанії-аутсорсера:

1. Визначити процес, який передається на аутсорсинг. При цьому, це мають бути не ключові, а допоміжні процеси (функції). Наприклад, юридична підтримка, ведення бухгалтерського та кадрового обліку, підбір персоналу, налагодження та техпідтримка внутрішніх мереж, call-центр тощо.

2. Чітке уявлення власних цілей дозволить не втратити зацікавленість

сторін у процесі спільної роботи, отримання в результаті співпраці тільки необхідних послуг, уникнути розчарування в результатах. Skorиставшись знаннями консультанта з аутсорсингу, можна обійти багато негативних моментів, що виникають при виборі потенційного аутсорсера.

3. Важлива деталь - ефективність відносин. Дотримуйтеся лінії партнерства. У вашому розпорядженні з'явиться не просто працівник, а висококваліфікований фахівець. Його завдання - збільшення прибутку підприємства шляхом оптимізації процесу, а не підміни штатного співробітника. Причому в певній частині процесу він бере на себе ту працю, яка або фінансово неприйнятна для вас, або не представляє величезної значущості. Але залишається виграшним ланкою у формуванні кінцевого результату.

4. Зафіксуйте відповідальність сторін. Стабільно працююча компанія-аутсорсер не боїться брати на себе повну відповідальність за результат, тому впевнена в своїх фахівцях, створює фонди ризику, а часто і страхує свою професійну відповідальність.

Ще однією з основних проблем аутсорсингу є оцінювання ефективності його застосування.

Досвід використання аутсорсингових послуг дозволив з'ясувати випадки, в яких використання аутсорсингу найефективніше [14]:

1) підприємство приймає стратегічне рішення зосередити ресурси на основному виді діяльності;

2) підприємство переживає період внутрішніх змін (реструктуризація, реорганізація, процес злиття, поглинання); передача в цей момент частини внутрішніх функцій є найбільш безболісним шляхом вирішення завдань, що постають перед підприємством;

3) бізнес зростає й навантаження на окремі функції збільшуються пропорційно до цього. Після застосування аутсорсингу відпадає потреба наймати додатковий персонал й обладнувати робочі місця: аутсорсинговий партнер виконає будь-який обсяг роботи точно й у визначений термін;

4) великі компанії часто стикаються з тим, що вартість неосновних (побічних) бізнес-процесів є непропорційно високою. При використанні аутсорсингу в цьому разі можна отримати відчутну економічну вигоду;

5) керівництво підприємства не задоволене рівнем роботи внутрішніх служб.

Однією із проблем застосування аутсорсингу у сфері малого бізнесу, зокрема і у сфері ресторанного господарства, є неможливість провести «аналіз доцільності» передачі деяких функцій компанії на аутсорсинг. Однак існує кілька стандартних положень, наявність яких точно передбачає можливість залучення сторонніх послуг [8]:

- нерентабельність виробничих підрозділів. Якщо роботи там виконуються періодично, наприклад, ремонт обладнання, то підприємству доцільно цей виробничий цикл передати на аутсорсинг, що призведе до скорочення витрат;

- сезонний попит на товар. Виникнення пікових навантажень (при нестачі власних потужностей) дозволить згладити розміщення виробництва на сторонніх майданчиках, або скористатися додатковою поставкою комплектуючих;

- необхідність виробництву періодично використовувати спеціальне устаткування,

- тимчасові роботи із залученням будівельних механізмів або транспортних засобів.

Наступний крок - технологія взаємовідносин підприємства-замовника з аутсорсером. У сфері бухгалтерського обліку інформаційні потоки узагальнено можуть характеризувати наступні процедури [8]:

- на підприємство з зовнішнього середовища надходить первинна інформація або документація, яка обробляється самим підприємством;

- згідно з угодою, отримання деякої первинної інформації або документації делегується аутсорсінговій компанії минаючи замовника, тобто первинна інформація з зовнішнього середовища надходить безпосередньо до

аутсорсінгової компанії;

- на підприємстві існує безперервний процес утворення первинної інформації та документації, яка використовується в бухгалтерському обліку і, також, передається аутсорсінговій компанії;

- здійснення передачі первинної інформації чи документації між сторонами, звітування аутсорсінгової компанії, а також передача усіх оброблених компанією документів, звітів та іншої інформації, яка за законодавством повинна знаходитись на підприємстві за допомогою комп'ютерної техніки, телефонної лінії або кур'єра;

- всі документи та інформація, що надійшли безпосередньо до компанії ззовні та з підприємства підлягають обробці згідно з договором за представленими напрямками;

- окремим пунктом аутсорсінгових послуг можна виділити удосконалення та відновлення бухгалтерського обліку, як на основі узагальнення певного «досвіду» роботи з конкретним підприємством, враховуючи його специфіку, так і в якості відокремленої послуги;

- удосконалення та відновлення бухгалтерського обліку можливо за усіма напрямками діяльності. Це може бути як обробка первинної інформації та документації, так і підготовка звітності та звітування;

- аутсорсінгова компанія виступає представником підприємства для податкових органів (здача звітів, улагодження спорів тощо), фондів соціального страхування, банківських установ (здійснення платежів тощо) [16].

Таким чином, враховуючи всі переваги використання аутсорсінгових послуг, в сучасних кризових умовах, коли підприємства шукають різні шляхи скорочення витрат, різні варіанти боротьби із конкуренцією, вираховують оптимальні параметри розвитку, краще за все звернутися до професіоналів аутсорсінгових компаній, які швидко та якісно організують усі необхідні бізнес-процеси, забезпечать потужну підтримку, у той час, як керівництво підприємства може зосередитися на його основній діяльності та стратегії.

Ринок аутсорсингу активно розвивається, і передача функцій сторонньому підрядчикові стає в даний час стандартною практикою для дедалі більшого числа компаній. Першими почали впроваджувати аутсорсинг динамічніші компанії сфери послуг та інформаційних технологій, але сьогодні й представники більш консервативних сфер діяльності - банки і промислові підприємства - почали активно користуватися перевагами аутсорсингу.

Використання компанією аутсорсингу може підвищити ефективність роботи, відкрити принципово нові можливості для взаємовигідної співпраці, суттєво посилити конкурентоздатність в умовах глобального економічного середовища.

### **Висновки до розділу 1**

Отже, проаналізовані поняття аутсорсингу дають змогу виокремити основні його ознаки, скомбінувавши які, можна вдосконалити це поняття з максимально змістовим наповненням.

Основними ознаками аутсорсингу є: участь у його організуванні та виконанні зацікавлених груп (стейкхолдерів) підприємства чи проекту; реорганізація бізнесу й побудова нових бізнес-процесів з інтеграцією в них стейкхолдерів із визначеними стратегічними та операційними цілями; фокусування замовника на ключових бізнес-процесах і передачі вторинних – провайдерам; забезпечення належної якості й параметрів із боку провайдера для збереження реального становища на ринку та розвитку замовника, при цьому провайдер не лише фактично фокусується та адаптується до клієнта, а в більшості випадків їхні бізнес-процеси стають вертикально або горизонтально інтегрованими; а найголовніше, що це вид підприємницької діяльності, який дає змогу отримувати провайдеру прибуток й інші фінансово-економічні результати, а замовнику також покращити результати своєї діяльності.

Аутсорсинг – це інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових, виходячи з ринкових

умов, для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнес-процесах. Під бізнес-процесом необхідно в цьому випадку розуміти сукупність взаємопов'язаних функцій і видів виробничої діяльності, спрямованих на досягнення певного результату.

Так, О.Н. Руденко й Є.А. Кудінова пропонують класифікувати аутсорсинг відповідно до функцій менеджменту, виходячи з визначення аутсорсингу як «технології менеджменту». Функцію планування пропонують реалізувати за рахунок аутсорсингу маркетингу і логістики, організації – виробничого аутсорсингу і аутстафінгу, мотивації – аутсорсингу корпоративного харчування та медичного обслуговування, контролю – ІТ-аутсорсингу.

Найбільш поширеними формами реалізації аутсорсингу в Україні є передача таких функцій: бухгалтерський облік і розрахунок податків; юридичне забезпечення діяльності; забезпечення повернення проблемної заборгованості; інформаційні системи і керування базами даних; маркетингові комунікації та зв'язки з громадськістю; прибирання та обслуговування; управління транспортом, його технічне обслуговування та ремонт (повітряні та морські судна, автомобільний транспорт).

## РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

### 2.1. Середовище функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Сир — це молочний продукт масового споживання, для якого характерна висока біологічна і харчова цінність. Він є джерелом незамінних амінокислот (триптофану, лізину, метіоніну) і містить до 22 % білків, тобто більше ніж у м'ясі, 30–50 % і більше жиру.

У всіх країнах світу сир є основним сільськогосподарським продуктом. Найбільшим виробником сиру (рис.2.1) у 2018 р. були Сполучені Штати Америки, на які припадає 30 % світового виробництва, за якими слідує Німеччина та Франція.

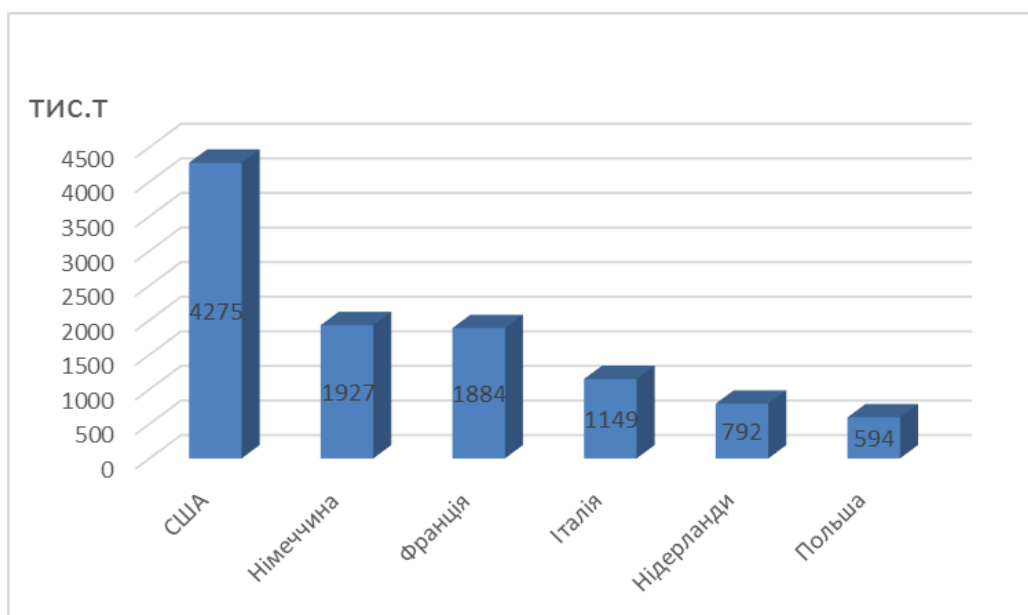


Рис.2.1. Провідні країни-виробники сирів у світі, 2018 р.

Найбільшими виробниками твердих сирів протягом останніх років є: країни ЄС, Нова Зеландія, США, Білорусь, Австралія, Швейцарія та ін. (рис.2.2). До основних світових імпортерів сирів 2018 року належать Японія, Росія, США, Південна Корея, Мексика.

З огляду на те, що в країнах Азії та Африки чисельність населення в рази перевищує обсяги виробництва продовольства, саме ці ринки вважаються найбільш перспективними щодо імпорту молочної продукції в найближчі 10-15 років.

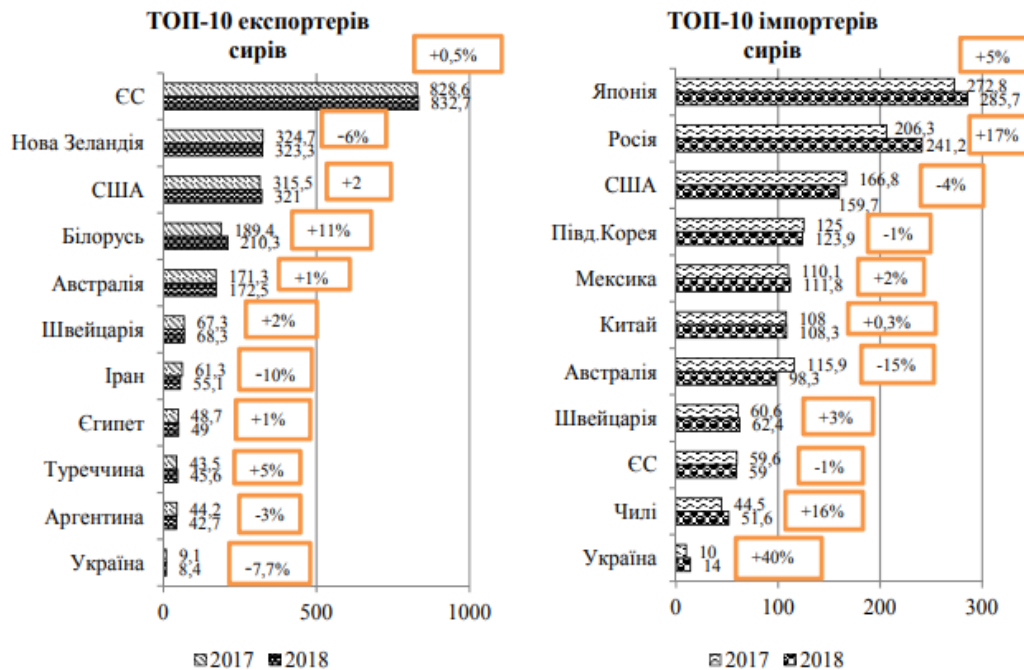


Рис.2.2. ТОП-10 експортерів та імпортерів сирів в 2017-2018 роках, тис. ТОНН

В Україні ринок сирів включає такі маркетингові групи: сичужні та плавлені сири. Сичужні сири розподіляються на тверді та напівтверді сири, свіжі та розсільні сири, м'які сири, інші сири, сирні тверді продукти. Група плавлених сирів розподіляється за такими видами, як плавлені сири та сирні плавлені продукти.

Залежно від технології виробництва сири можуть бути:

- твердими;
- м'якими;
- розсолів;
- переробленими (плавленими).

Незважаючи на таке розмаїття саме твердий сир входить до числа найпопулярніших делікатесів. Його виробляють з різних видів молока:

- коров'ячого;
- козячого;
- овечого і т.д.

Найбільш затребуваним сировиною для виготовлення сиру залишається коров'яче молоко.

Починаючи з 2014 року, в молочній галузі України почалися масштабні зміни. Вони торкнулися і виробництво сиру. В основному в Україні виробляють сири середнього цінового сегмента. Більшості вітчизняних виробників не вистачає технологічних потужностей для виробництва елітних сирів. Криза принесла з собою зниження попиту на сир серед українців. Це змусило виробників переорієнтуватися на інші молочні продукти. У 2015 році в Україні виробили 160 тис. Тонн сиру. На думку Вадима Чагаровського (голова ради директорів Союзу молочних підприємств України) в кінці 2016 року виробництво сиру впаде до 140-150 тис. тонн.

Також падає якість виробленого продукту. Щоб знизити ціну, виробники замінюють молочний жир рослинним. Це погіршує якість і смак сиру. Відповідно до Держстандарту, сир, виготовлений з додаванням рослинних жирів повинен називатися «молокомісткий продукт, виготовлений за технологією сиру («сирна продукція»)). Не всі виробники вказують цю інформацію на упаковці. Це підриває довіру споживачів [25].

Щоб утриматися на ринку, українські сировари починають вливатися в маловикористовувані ніші. Наприклад, в 2016 році була відкрита перша органічна сироварня на Західній Україні - ТОВ «Старий Порицьк».

Останнім часом торговці відзначають сприятливі трансформаційні зміни. Перш за все, основна сировина для виробництва сиру – молоко – більше не є дефіцитною навіть у зимовий період. Відповідно, і у виробників, і у торговців з'явилася можливість нарощувати обсяги виробництва і продажів сиру, розширювати його асортимент, що вони з успіхом і роблять. До того ж із зростанням добробуту населення місця для сиру в споживчому кошику стало більше [31].

На рис.2.3 приведені дані щодо динаміки виробництва сирів в Україні. З рисунку бачимо, що за період дослідження найбільше було вироблено в Україні сиру тертого, порошкового та інших неплавлених сирів. Рівень виробництва цих сирів за період дослідження зменшився від 161 тис.т в 2011 році до 97 тис.т. в 2018 році.

Друге місце по обсягам виробництва належить свіжому сиру, але обсяги його виробництва також скоротилися з 76,5 до 72,6 тис.т. Трете місце за обсягами виробництва займають плавлені сири, виробництво яких в останні роки поступово збільшується.

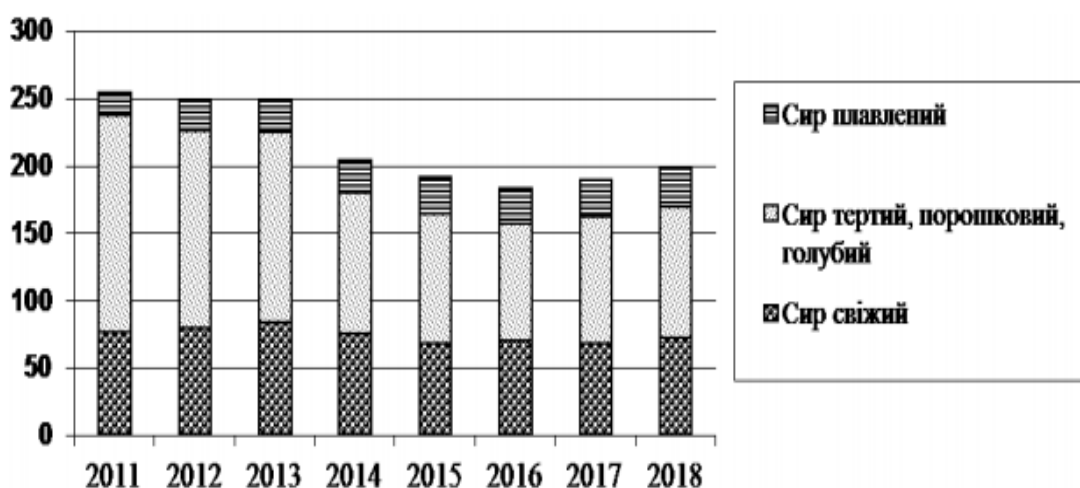


Рис.2.3. Динаміка виробництва сиру в Україні, тис. т.

Основним економічним показником, який характеризує продовольчий ринок національного господарства в цілому і в регіональному розрізі є динаміка структури роздрібного товарообігу продовольчих товарів країни та її регіонів [18].

Станом на січень-серпень 2018 року найбільшими експортерами сиру стали такі компанії.

1. Компанія «Дубномолоко». Їй належить 25% в частці загального експорту українського сиру.
2. «Лакталіс-Україна». Частка компанії в експорті сиру становить 18%.
3. «Клуб сиру». На її частку випадає 12% експорту сиру.

4. «Мілкіленд-Україна». Експортує 10% українського сиру.

5. «Бель Шостка Україна». Частка компанії в зарубіжних поставках – 10%.

6. Інші компанії. Інші українські виробники сиру експортують свою продукцію в значно менших обсягах. Сумарно їм належить 26% в загальному експорті сирів з України.

У 2013 році Україна імпортувала 19,46 тис. тонн сиру. У 2014 році імпорт сиру становив 11,75 тис. тонн. У грошовому еквіваленті це 67,65 млн. Дол. У 2015 році Україна імпортувала 5,38 тонн сиру. Це в 2,2 рази менше ніж в 2014. У грошовому еквіваленті імпорт скоротився до 25,47 млн. дол. У січні-жовтні 2016 року обсяг імпорту сирів склав 5,4 тис. тонн. Грошовий еквівалент імпорту склав 22,5 млн. дол.

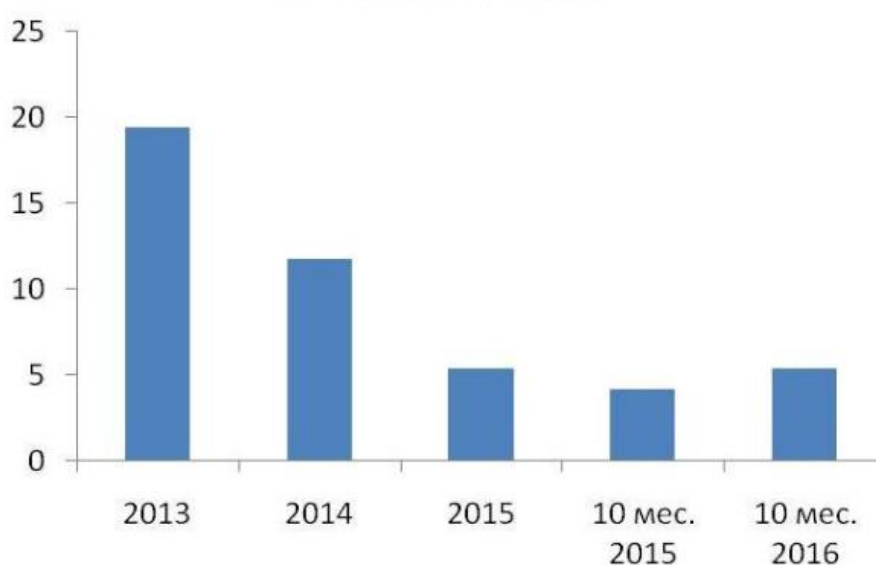


Рис.2.4. Динаміка імпорту сиру в Україні тис.тон

За десять місяців 2016 року, найбільшими імпортерами сиру стали [6]:

- Польща – 30,88%;
- Німеччина – 23,98%;
- Франція – 14,10%.

31,04% сиру було імпортовано з інших країн.

В середньому, українці вживають 3,5-4 кг твердих сирів на рік. Це значно нижче європейських показників, де середнє споживання сиру становить 20 кг на рік на людину.

Найпопулярніші сорти сиру серед українських покупців:

- «Російський»;
- «Голландський».

Зростання цін на продукти змусив населення знизити споживання твердих сирів. Замість них стали більше купувати плавлені сири. Крім ціни споживачі орієнтуються на популярність бренду. Вибираючи між продуктами одній ціновій категорії, вони виберуть більш розкручений бренд. Тому для молочного бренду вкрай важливо проводити рекламну кампанію.

Єдиної думки, який сир краще: ваговий або фасований, серед українських споживачів не існує.

Покупці старшого покоління вважають, що ваговий сир не залежується на прилавках і це гарантує його свіжість. Молоді люди вважають за краще купувати фасований сир, тому що його можна довго зберігати. Також упакований сир можна брати з собою в якості перекусу, що подобається людям з активним способом життя.

**Споживачі.** Проведена сегментація дозволяє виділити три найбільш перспективні, сегменту ринку:

- 1) особи до 18 років (сім'ї з середнім і вище рівнем доходів);
- 2) особи від 19 до 24 років (з середнім і вище рівнем доходів);
- 3) особи від 35 до 55 років з високим рівнем доходів, що мають одного і більше за дитину.

З точки зору основного мотиву вибору на ринку твердого сиру є присутніми наступні групи споживачів, розглянуті у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Групи споживачів та їх мотиви щодо вибору твердого сиру на ринку\***

Група споживачів	Опис основного мотиву вибору
Ті, що купують сир, яке подобається за окремими смаковими характеристиками 2,4%	Вибирають, яке подобається за окремими смаковими характеристиками, не звертаючи уваги на ті або інші його іміджеві риси.
Ті, що купують «зручне» 5,6%	Основна вимога – зручність купівлі, транспортування і споживання сиру: в основному це зручна функціональна упаковка.
Ті, які є приверженцями того сиру, яке «було раніше» 8,5%	Вибирають не стільки сам товар, скільки певні емоції, спогади, атмосферу минулого.
Ті, що купують найдешевший сир 11,3%	Купують, яке дешевше, пред'являючи тільки самі базові вимоги до якості або не пред'являючи ніяких вимог до товару взагалі, окрім найнижчої ціни.
Ті, що люблять експериментувати 16,4%	Основний мотив при виборі товару – пошук нових відчуттів, новизни. Кожного разу купують нові сорти сирів
Ті, що купують «оригінальне» 24,7%	Вибирають сир з деякою «родзинкою» – щось оригінальне, незвичайне.
Консерватори (купуючи «звичні» для них марки). Окремий випадок – що купують продукцію виробника, якому «довіряють» 31,1%	Основний мотив – страх «обманутися» у новому товарі. Тому купують ті товари, до яких вже звикли.

\* Джерело: [28]

При розгляді кожного блоку видно, що продукція для тих, які є приверженцями того морозива, яке «було раніше», практично відсутня, незважаючи на високу місткість цього сегменту споживачів твердого сиру. Тому цей факт може дати новий рівень конкурентоспроможності підприємству, розпочавши збувати продукцію саме для цього сегменту ринку.

Слід також врахувати, що це позиціонування притягне також частину груп «Що купують саме краще» (схожість – «на те саме» – сильний аргумент, який може підвищити статус такого сиру зробити його аргументовано (а не тільки заявлено елітним) і «консерваторів».

Але самий високий відсоток у групі припадає на консерваторів, які купують «звичні» для них марки – 31,1%, потім йдуть ті споживачі, що

купають «оригінальне» – 24,7%, третю позицію займають ті, що люблять експериментувати (нові види сиру, що купують кожного разу) – 16,4%.

З цього можна зробити наступний висновок, що підприємству необхідно сконцентрувати основний асортимент на задоволення потреб та збиток виробленої продукції на саме вищевказані групи споживачі, бо саме вони будуть формувати основну суму бажаного прибутку.

**Конкуренти.** Найбільші виробники [28]:

«**ТЕРРА ФУД**». Компанія була заснована в 1999 році. Спеціалізується на молочній, м'ясній продукції і сільському господарстві. «**ТЕРРА ФУД**» займає 16,7% ринку сиру України. У фасованому сири її частка досягає 18%. У рік компанія виробляє 54000 тонн сиру. Випускає сири і сирні продукти під торговими марками: «Золотий резерв»; «Ферма»; «Тульчинка»; «Вапнярка»; «Сорочинський»; «Лауреат».

«Терра ФУД» виробляє твердий сир на 3 майданчиках: «Тульчинськиймаслосирзавод»; «Крижопільський сирзавод»; «Вапнярський сирзавод». Компанія експортує твердий сир в 27 країн далекого і ближнього зарубіжжя. «Альміра». На ринку компанія існує з 1998 року. До групи компаній входять 7 молокопереробних заводів і 6 торгових компаній. Вона виробляє сири під торговими марками: «Гадячсир»; «Любас»; «Слов'янські сири»; «Добрий Ян». «Алміра» експортує молочну продукцію в США, Мексику, Японію, Алжир, Сирію, Ізраїль, Лівію, Польщу і т.д.

**ПАТ «Дубномолоко» (ТМ «КОМО»).** Сирзавод компанії знаходиться в місті Дубно (Рівненська область). У рік підприємство виготовляє понад 15 млн. кг твердого сиру. Серед інших компаній їх відрізняє особливе позиціонування бренду. Компанія робить акцент на сирах, виготовлених за власними, ексклюзивними рецептами, наприклад [28]: «Гранде»; «Кантрі»; «Тенеро»; «Пепенеро»; «Голдер» і т.д. Компанія активно експортує свою продукцію в країни ближнього зарубіжжя.

«**Молочний Альянс**». Компанія була заснована в 2000 році, а в 2006 році перетворена в холдинг. У рік компанія виробляє більше 21 тис. тонн

сиру. «Молочний Альянс» випускає тверді сири під торговими марками: «Пірятін'»; «Славія». У 2016 році, компанія «Молочний Альянс» розпочала пробний експорт молочної продукції в Болгарію. У тому числі сири торгових марок «Славія» та «Пірятін'».

**Milkiland.** Компанія була заснована в 1994 році. Компанія об'єднує східноєвропейські підприємства молочної промисловості. Випускає сири під торговими марками: «Добряна»; Latter і т.д. Компанія Milkiland експортує свою продукцію більш ніж в 30 країн світу.

**Компанія «Клуб сиру»** заснована в 2003 році. Входить до складу паливно-промислової групи «Континіум». Маслосирзавод знаходиться в м Канів. Твердий сир - головний продукт підприємства. У квітні 2016 року Європейська комісія включила компанію в список затверджених експортерів в ЄС. «Клуб сиру» планує вийти на ринки Польщі, Румунії та Болгарії.

**Товари-замінники.** Комбіновані продукти – сироподібні і вироби з них, на основі знежиреного молока і рослинних жирів можна було б назвати відповідно до їх складу: сирно-рослинні (та сирково-рослинні) і молочно-рослинні, якщо абсолютна масова частка молочних сухих речовин більша за рослинну (ця формула здебільшого працює в діапазоні масових часток від 1% до 18 % загального жиру), або навпаки рослинно-сирні (рослинно-сиркові) і рослинно-молочні – якщо рослинна абсолютна масова частка сухих речовин більша (тобто формула працює здебільшого при масових частках загальних жирів більше 26 %).

Метою ТОВ «Пірятинський сирзавод» є збалансоване довгострокове задоволення інтересів не лише кінцевого споживача, але і зацікавлених сторін підприємства.

Зацікавленими сторонами, які доцільні до системи управління якістю підприємства, а також потреби та очікування цих зацікавлених сторін наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Зацікавлені сторони функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод»\***

Зацікавлені сторони	Потреби та очікування
Внутрішнє середовище	
Власники	Стала прибутковість, прозорість роботи
Персонал підприємства	Винагорода та визнання Комфортні та безпечні умови праці
Зовнішнє середовище	
Замовники (кінцеві споживачі)	Якість, ціна та умови поставки продукції
Постачальники та партнери	Взаємна фінансова зацікавленість та послідовність
Суспільство (в тому числі контролюючі та інспектуючі органи)	Дотримання законодавчих і нормативних вимог Збереження та захист навколишнього середовища

\* Джерело: власне дослідження

Власники підприємства зацікавлені у стійкості роботи організації, зростанні ринкової вартості (капіталізації) підприємства, покращенні репутації та отриманні сталого прибутку. Персонал підприємства потребує задовільних і безпечних умов праці, можливості кар'єрного росту та гарантій зайнятості.

Таблиця 2.3

**Кількісний аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ  
«Пирятинський сирзавод»\***

Групи факторів	Події/ фактори	Загрози/ можливості (+/-)	Імовірність вияву фактора (100%)	Важливість фактора чи події (1-10)	Вплив на підприємство (+ / -)	Програма дій
Р - політичні	Відсутність конкретної державної політики.	+	90%	8	+720	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пристосування до більш регульованих умов діяльності на ринку;</li> <li>- Вжиття заходів щодо посилення конкуренції по відношенню до національних виробників.</li> </ul>
	Антимонопольне законодавство (в довгостроковому періоді в разі завоювання монопольного становища на ринку).	-	97%	9	-873	
	Політична нестабільність, що впливає негативно на встановлення тісних і тривалих зв'язків в сфері імпорту.	+	85%	7	+665	
	Реформування законодавства в сфері ринку.	-	35%	4	-140	
Е - економічні	Низький рівень основних макроекономічних показників України у 2019 році, але прогнозоване поступове їх відновлення до 2021 року.	+	70%	6	+420	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Закріплювати свої позиції на ринку України.</li> <li>- Гнучка цінова політика.</li> </ul>
	Позитивні очікування громадян щодо стану економіки на середньостроковий період.	-	75%	9	-675	
	Посилення конкуренції з боку дешевих виробників.	-	40%	4	-160	

## Продовження таблиці 2.3

## «Пирятинський сирзавод»\*

Групи факторів	Події/ фактори	Загрози/ можливості (+/-)	Імовірність вияву фактора (100%)	Важливість фактора чи події (1-10)	Вплив на підприємство (+ / -)	Програма дій
S - соціокультурні	Прагнення жити в екологічно чистому середовищі.	+	80%	6	+480	– Проведення рекламних кампаній. – Участь компанії в соціальних акціях в підтримку захисту навколишнього середовища.
	Популярність продукції серед населення, репутація компанії.	+	75%	8	+600	
	Демографічні тенденції, зокрема, міграція населення до міст, поступове підвищення рівня урбанізації.	-	60%	7	-420	
T - технологічні	Розвиток конкурентних технологій	-	75%	8	-600	Співпраця з національними виробниками.
Всього	+537 -45					

\* Джерело: власне дослідження

За даними таблиці 2.2 робимо висновок про те, що в макросередовищі KFC превалюють позитивні фактори. Саме підприємство не може впливати на фактори макросередовища, а лише пристосовується до них.

Отже, ми прослідкували, що є низка різних факторів (економічні, правові, соціальні, політичні та технологічні), які дуже впливають на становлення і розвиток підприємства, а це значить, що не можна сформулювати ефективний план розвитку підприємства без такого важливого аналізу.

Таблиця 2.4

**АВС-аналіз товарної пропозиції ТОВ «Пирятинський сирзавод»\***

Товарна група	Обсяг продажу, тис.грн	Частка в загальному обсязі продажу (наростаючим підсумком), %		Рекомендовані групи АВС		
		за вартістю	За кількістю	Вартість	Кількість	Група
T8	28861,7	33,8	11,7	48,1%	22,2%	А
T6	12210,7	48,1	22,2			
T7	11869,2	62,0	39,2	26,3%	33,5%	В
T5	10588,3	74,4	55,7			
T3	5891,9	81,3	69,0	25,6%	44,3%	С
T4	5806,5	88,1	80,3			
T1	5208,8	94,2	90,2			
T2	4952,6	100	100			
Сума	85389,6					

\* Джерело: власне дослідження

Як бачимо, елементами, які є пріоритетними, є асортиментні групи, що відносяться до категорій «А» і «В». Разом з тим до категорії «С» належать чотири з восьми асортиментних груп підприємства. Це найменш прибуткові товари, які не приносять підприємству великих доходів, але потребують затрат на їх обслуговування. Проте слід пам'ятати, що непередумане скорочення товарів групи «С» приведе до того, що через певний час товари, які залишилися, розподіляться по тому ж принципу, але загальний результат діяльності для підприємства може суттєво знизитися.

При використанні системного методу спочатку визначаються характеристики виходу – продукції або послуги: що виготовляти, з якими параметрами виготовляти, якої якості, для кого, в які строки, кому продавати та по якій ціні. Вихід має бути конкурентоздатним по нормативам.

Таблиця 2.5

**PEST-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод»\***

Правові та політичні фактори	Економічні фактори
1. Нестабільність законодавства. 2. Інвестиційна непривабливість країни. 3. Політична нестабільність.	1. Нестабільність цін на сировину на українському ринку (більшість виробників продукції негативно ставиться до підвищення цін на власну продукцію через подорожчання сировини). 2. Зростання ціни на імпортовану сировину. 3. Темп інфляції. 4. Нестача оборотних коштів.
Технологічні і технічні фактори	Соціальні фактори
1. Невідповідна та постійно деградуюча якість вітчизняної сировини, яка не задовольняє стандартам виробників сирних виробів. 2. Можливі простої у технологічному процесі виробництва.	1. Забруднення навколишнього середовища 2. Низький платоспроможний попит на продукцію, що випускається

\* Джерело: власне дослідження

Можливості формуються як щось, що дає компанії шанс здійснити щось нове: виробити нову продукцію, заохочити нових клієнтів, впровадити нову технологію, перешикувати бізнес-процеси і т.п. Щоб достойно реагувати на погрози і впевнено визначати можливості, аж ніяк не достатньо тільки однієї інформації про їх.

Згідно з вихідними даними по підприємству в таблиці 2.6 наведено матрицю SWOT- аналізу підприємства за 2019 рік.

Таблиця 2.6

**Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Пирятинський сирзавод»\***

СИЛЬНІ СТОРОНИ "S" — STRENGTH	СЛАБКІ СТОРОНИ "W" — WEAKNESS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність достатніх фінансових ресурсів та великий досвід роботи.</li> <li>- Добра репутація в очах споживачів і гнучка реакція на швидко мінливий попит.</li> <li>- Високий рівень якості продукції.</li> <li>- Наявність інноваційних можливостей обладнання.</li> <li>- Висока кваліфікація та компетентність персоналу.</li> <li>- Високий рівень ефективності діяльності підприємства.</li> <li>- Ефективна організація збуту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низький рівень організації маркетингової діяльності.</li> <li>- Поява нових конкурентів.</li> <li>- Зростання збуту товарів-замінників.</li> <li>- Висока частка витрат на підтримку і відновлення основних фондів.</li> <li>- Наявність високих витрат на транспортування.</li> <li>- Нестабільна робота обладнання.</li> </ul>
МОЖЛИВОСТІ "O" — OPPORTUNITIES	ЗАГРОЗИ "T" — THREATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вихід на нові ринки (нові сегменти ринку).</li> <li>- Розширення асортименту виробленої продукції.</li> <li>- Можливість виходу на зовнішній ринок та розвиток ринкових сегментів.</li> <li>- Наявність використання новітніх виробничих технологій.</li> <li>- Збільшення обсягу використання трудових ресурсів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання тарифів на перевезення продукції.</li> <li>- Швидкий розвиток компаній-конкурентів.</li> <li>- Наявність валютних коливань на фінансовому ринку.</li> <li>- Наявність постійного підвищення цін на газ, енергоносії та сировинні матеріали.</li> <li>- Наявність високих податків призводить до зменшення ефективності підприємства.</li> <li>- Наявність нестабільності в державі.</li> <li>- Посилення конкурентного тиску. Конкуренти можуть скористатися змінами в потребах споживачів.</li> <li>- Несприятливі демографічні зміни.</li> <li>- Скорочення доходів споживачів.</li> </ul>

\* Джерело: власне дослідження

Стратегія по використанню сильних сторін підприємства для отримання віддачі від можливостей.

Завдяки тому, що у ТОВ «Пирятинський сирзавод» вже є досвід роботи на міжнародних ринках і на них сформувався позитивний імідж, підприємство може освоювати нові для себе ринки, а також завойовувати більшу частку ринків тих країн, в яких він вже присутній.

Рівень конкурентного середовища підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» достатньо високий, оскільки підприємство по багатьох показниках перевищує середній рівень у галузі.

Однак, у той же час є ще багато можливостей для підприємства по вдосконаленню та досягненню ще більшого рівня конкурентоспроможності. Відповідно до рекомендацій ТОВ «Пирятинський сирзавод» повинно дотримуватися агресивної стратегії, тобто намагатися захоплювати нові ринки реалізації теплоізоляційної продукції, активно інвестувати кошти у розвиток, намагаючись збільшувати свою частку на ринку, знаходити нових клієнтів.

## 2.2. Нормативно-правове забезпечення використання аутсорсингу на підприємстві

Напрями діяльності підприємства: виробництво сирів твердих і плавлених; виробництво масла тваринного, продукції з незбираного молока; виробництво сухої молочної сироватки; оптово-роздрібна і фірмова торгівля; виробництво інших продовольчих товарів.

Таблиця 2.7

### Нормативно-правова база регулювання діяльності підприємства\*

Діяльність підприємства	Регулювання діяльності
Правовий статус підприємств визначається основоположними свободами законів та іншими нормативно-правовими документами	Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV; Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV
Відносини власності між суб'єктами господарювання	Закон України «Про фінансовий лізинг» від 16.12.1997 № 723/97-ВР;
Облік, фінансова, інвестиційна діяльність і звітність здійснюються в підприємствах згідно з такими нормативно-правовими актами	Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 № 93/96-ВР; Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» від 16.07.1999 № 996-XIV; Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 20.03.1991 № 872-XII

## Продовження таблиці 2.3

Діяльність підприємства	Регулювання діяльності
Відносини, що стосуються сплати різних зборів до державного бюджету, регламентуються такими нормативно-правовими актами	Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI; Закон України «Про податок на додану вартість» від 03.04.1997 № 168/97-ВР;
Сприяння розвитку інфраструктури підтримки підприємництва, зокрема надання суб'єктам господарювання фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, науково-технологічної, консультативної, маркетингової, кадрової та освітньої підтримки, є одним із основних питань, що потребує вирішення на державному рівні	Проект Закону України «Про Загальнодержавну програму розвитку малого і середнього підприємництва на 2014—2024 роки», поданого на розгляд Верховної Ради України станом на початок другого кварталу 2014 р.; Закон України «Про розвиток і державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні» від 22 березня 2012 року № 4618; Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 21 грудня 2000 року № 2157-III
Виробнича, інноваційна і науково-дослідна діяльність суб'єктів господарювання регламентується низкою нормативно-правових актів	Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV
Державний нагляд за веденням господарської діяльності суб'єктів господарювання	Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» від 5 квітня 2007 року № 877-V; Закон України «Про перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» від 19 травня 2011 року № 3392-VI; Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 6 вересня 2005 року N 2806-IV; Закон України від 23.02.2012 № 4448 «Про особливості здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності щодо фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб, які застосовують спрощену систему оподаткування, обліку та звітності»

\* Джерело: [22]

Варто зауважити, що з метою підтримки процесів формування сприятливого підприємницького середовища в регіонах України розробляються регіональні програми розвитку середнього підприємництва, в яких аналізується поточний стан і проблеми вибраного сектору економіки та

пропонуються програми відповідно до пріоритетних напрямів розвитку середнього бізнесу.

На даний час в Україні існує близько 200 приватних агентств з працевлаштування, які здійснюють найм працівників для подальшого виконання ними робіт на інших підприємствах. Разом з тим, Україною поки ще не ратифікована Конвенція Міжнародної організації праці № 181 (Женева, 1997 року) і Рекомендації №188 (Женева, 1997), які спрямовані на регулювання діяльності приватних агентств зайнятості.

Реалізація запозиченої праці, на відміну від стандартної зайнятості, що визначається прямими трудовими відносинами між роботодавцем та найманою робочою силою, відбувається завдяки включенню третьої сторони – кадрової агенції [1].

Національним законодавством окреслений вид зайнятості належним чином не регламентується, що унеможлиблює реалізацію механізму захисту трудових прав працівників, які працюють у межах аутсорсингу. У липні 2012 року було прийнято новий Закон України «Про зайнятість населення», яким в розд. VI окреслено надання послуг із працевлаштування, що, по суті, є першою спробою впорядкувати розглядувані відносини.

Відповідно до ст. 36 Закону України «Про зайнятість населення» до послуг з посередництва у працевлаштуванні належать пошук роботи та сприяння у працевлаштуванні особи, добір працівників відповідно до замовлень роботодавців (у тому числі іноземних) у межах укладених з роботодавцем договорів (контрактів) [2].

Поняття аутсорсинга також визначене в розділі 4 Національного класифікатора України "Класифікація видів економічної діяльності" ДК 009:2010 як угода, згідно з якою замовник доручає підрядникові виконати певні завдання, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надати послуги щодо підбору персоналу, виконати допоміжні функції.

### 2.3. Управлінський аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Товариство входить до Групи компаній «Молочний альянс». Діяльність Товариства, як і Групи в цілому, пов'язане із випуском молочної продукції: сиру твердого, сиру плавленого, продукції із незбираного молока, сухих молочних продуктів.

Таблиця 2.8

#### Відомості про ТОВ «Пирятинський сирзавод»\*

Код за ЄДРПОУ:	00446865
Повне найменування:	Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод»
Юридична адреса:	37000, Полтавська область, Пирятинський район, місто Пирятин, вулиця Сумська, будинок 1
Керівник:	Генеральний директор Бартошак Володимир Анатолійович
Код території за КОАТУУ:	5323810100
Дата реєстрації	26.10.2004
Орган реєстрації	Пирятинська районна державна адміністрація Полтавської області
Код за КВЕД:	15.51.0; 52.11.0; 51.90.0; 55.51.0; 60.24.0

\* Джерело: власне дослідження

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є юридичною особою, здійснює свою діяльність на основі статуту й спрямовує її на найповніше задоволення потреб населення в продовольчих товарах, поєднуючи інтереси населення і членів трудового колективу.

На ТОВ «Пирятинський сирзавод» діє система менеджменту якості згідно зі стандартом ISO 9001:2000.

Асортимент продукції, яку сьогодні виробляє Пирятинський сирзавод під торговою маркою «Молочний Шлях», «Пирятин», становить понад 110 найменувань, із них сирів твердих понад 25 найменувань. Дільниця з виробництва сиру оснащена сучасним обладнанням німецького, польського та іспанського виробництва. На дільниці прийомки молока також встановлено 4 лінії приймання молока виробництва Німеччини. Для

покращення якості сировини молоко проходить через бактофугу виробництва фірми «Альфа Лаваль» (Швеція). Якісне миття обладнання забезпечують три мийні станції (CIP мийки), які працюють в автоматичному режимі.

Таблиця 2.9

**Аналіз руху працюючих ТОВ «Пирятинський сирзавод»\***

Показник	2017	2018	2019	Відхилення 2019/2018	
				абсолютне	відносне, %
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	688	700	670	-30	4,3
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, осіб	40	50	42	-8	16,0
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	29	43	41	-2	4,7
3.1. призов до армії, вихід на пенсію, вибуття на навчання та інші причини, передбачені законом	10	19	22	+3	15,8
3.2. за власним бажанням	15	22	17	-5	22,7
3.3. за порушення трудової дисципліни	1	2	3	+1	50,0
4. Коефіцієнт обороту:					
4.1. з прийняття, %	6,8	7,1	6,3	-0,8	x
4.2. зі звільнення, %	6,0	6,1	6,1	0	x
4.3 загальний, %	12,4	13,2	12,4	-0,8	x
5. Коефіцієнт плинності, %	2,9	3,4	3,0	-0,4	x
6. Коефіцієнт заміщення, %	114,7	116,3	102,4	-13,9	x

\* Джерело: власне дослідження

Розрахунки, проведені в табл.2.9, показують, що всі показники, які характеризують рух робочої сили у звітному періоді кращі у порівнянні з попереднім, що розглядається як позитивна тенденція. Так при порівнянні двох періодів плинність кадрів у звітному періоді при зіставленні з попереднім скоротилась на 0,4% (3,4-3,0). На 0,8% (12,4-13,2) скоротився загальний оборот.

За даними табл. 2.10 можемо сказати, в загальній структурі витрат найбільшу питому вагу (70,36 %) займають матеріальні витрати, які в 2019 році склали 130525 тис. грн, що на 9,43 % менше, ніж в 2018 році.

Таблиця 2.10

**Витрати на виробництво продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод»\***

Елементи витрат	Сума, тис. грн.			Структура, %		
	2018	2019	Абсолютне відхилення	2018	2019	Відносне відхилення
1. Матеріальні витрати (ВМ)	170694	130525	-40168,9	79,79	70,36	-9,43
2. Витрати на оплату праці (ФОП)	18930,9	24087,8	5156,9	8,85	12,98	4,14
3. Відрахування на соціальні заходи (ВСЗ)	6636	7874,9	1238,9	3,10	4,24	1,14
4. Амортизація (А)	8853,2	10756,9	1903,7	4,14	5,80	1,66
5. Інші операційні витрати (ІОВ)	8818,7	12270,6	3451,9	4,12	6,61	2,49
Разом	213933	185515	-28417,5	100	100	

\* Джерело: власне дослідження

Аналізуючи питому вагу матеріальних витрат за 2018-2019 роки, спостерігаємо, що цей показник зменшився. В той же час витрати на оплату праці ТОВ «Пирятинський сирзавод» збільшилися 4,14 % у структурі витрат. Відповідно зріс і розмір відрахувань на соціальні заходи. Значну питому вагу в структурі витрат займають амортизаційні відрахування, цей показник в 2018 році становив 4,14 %, в 2017 – 6,61 %.

Таблиця 2.11

**Динаміка та структура необоротних активів ТОВ «Пирятинський сирзавод»\***

Стаття необоротних активів	2017		2018		2019		Відхилення 2019/2018	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	+/-	%
Нематеріальні активи	674	0,41	499	0,27	2498	0,85	1999	400,60
Основні засоби	162216	97,88	175456	96,18	214122	72,79	38666	22,04
Інші необоротні активи	2839	1,71	6466	3,54	77561	26,37	71095	1099,52
Всього	165729	100	182421	100	294181	100	111760	61,26

\* Джерело: власне дослідження

За таблицею 2.11 можемо сказати, що найбільшу частку в структурі необоротних активів займають основні засоби, які збільшились на 38666 тис.грн., що становить на 22,04%. Нематеріальні активи збільшились на 1999,0 тис.грн, інші необоротні – на 71095 тис.грн.

Розглянемо структуру оборотних активів у динаміці (табл. 2.12).

Найбільшу питому вагу у структурі оборотних активів підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» має дебіторська заборгованість, яка станом на 2019 р. складала 527270 тис.грн (79,08% у загальній структурі оборотних активів підприємства), станом на 2018 р. – 373967 тис.грн (71,75%), на 2017 р. – 302376 тис. грн. 65,35%).

Таблиця 2.12

**Динаміка та структура оборотних активів ТОВ «Пирятинський сирзавод»\***

Стаття оборотних активів	2017		2018		2019		Відхилення 2019/2018	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	+/-	%
Виробничі запаси	106045	22,92	56680	10,87	51510	7,73	-5170	-9,12
готова продукція	10353	2,24	42338	8,12	64448	9,67	22110	52,22
Незавершене виробництво	2806	0,61	3885	0,75	4279	0,64	394	10,14
Товари	14399	3,11	1252	0,24	1868	0,28	616	49,20
Дебіторська заборгованість, всього	302376	65,35	373967	71,75	527270	79,08	153303	40,99
-за товари, послуги	155329	33,57	212497	40,77	285378	42,80	72881	34,30
-за розрахунками	141275	30,53	156119	29,95	241474	36,22	85355	54,67
-інша поточна	5772	1,25	5351	1,03	418	0,06	-4933	-92,19
Грошові кошти та їх еквіваленти	17455	3,77	34704	6,66	13430	2,01	-21274	-61,30
Інші оборотні активи	8133	1,76	7967	1,53	3087	0,46	-4880	-61,25
Всього	462728	100	521212	100	666776	100	145564	27,93

\* Джерело: власне дослідження

Таким чином, можна побачити що розмір дебіторської заборгованості збільшувався як у абсолютних, так і відносних величинах, що є безперечно негативною тенденцією яка понижує фінансову стійкість та ліквідність підприємства та свідчить про неефективну політику ведення дебіторської заборгованості. Суттєво у структурі відбулося зменшення грошових коштів на 21274 тис.грн в порівнянні з 2018 роком на 61,3%.

В таблиці 2.13 проведений розрахунок показників ефективності використання оборотних коштів ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів характеризує кількість оборотів оборотних коштів за визначений період. Значення цього коефіцієнту для ТОВ «Пирятинський сирзавод» має тенденцію до зростання: з 2,05 в 2017 році до 2,95 в 2019 році, що свідчить про зменшення ефективності використання оборотних коштів на підприємстві за визначений період.

Таблиця 2.13

**Показники ефективності використання оборотних активів ТОВ «Пирятинський сирзавод»\***

Стаття	2017	2018	2019	Відхилення 2019/2017
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,05	1,02	2,95	0,9
Період обертання оборотних активів	178	445	314,6	136,6
Коефіцієнт завантаження коштів в обороті	1,52	0,94	1,28	-0,24
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,88	2,53	6,16	4,28
Період обертання матеріальних запасів	121,0	114,2	169,7	48,7
Коефіцієнт оберноності незавершеного виробництва	1,33	1,89	0,63	-0,7
Період обертання незавершеного виробництва	108,4	121,4	80,7	-27,7

\* Джерело: власне дослідження

Відповідно період обертання оборотних коштів збільшився із 178 днів в 2017 році до 314,6 днів в 2019 році. Значення коефіцієнту завантаження зменшилося з 1,52 в 2017 р. до 0,28 в 2019 р., що говорить про підвищення

ефективності використання оборотних коштів на підприємстві. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів показує скільки разів на рік кошти, вкладені в придбання виробничих запасів, обернуться при заданій інтенсивності виробництва. На ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2017 – 2019 рр. даний показник збільшився з 1,88 до 6,16, тобто строк оборту товарно – матеріальних запасів в 2017 році склав 121 днів, в 2016 – 114,2 днів, а в 2019 – 169,7, що можна пояснити тим, що збільшилася виручка від реалізації продукції.

Аналіз даними таблиці 2.14 зробимо висновок, що сума фінансових результатів за всіма видами діяльності збільшилась. Проте слід відмітити, що валовий прибуток збільшився на 150396 тис.грн, хоча й дохід від реалізації збільшився на 681419 тис.грн.

Таблиця 2.14

**Аналіз формування прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод»\***

Показники	2017	2018	2019	Відхилення 2019/2018	
				тис.грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції	1659649	2024684	2706103	681419	33,66
Собівартість реалізації продукції	1271181	1521831	2052854	531023	34,89
Валовий прибуток (збиток)	388468	502853	653249	150396	29,91
Інші операційні доходи	6358	4568	3220	-1348	-29,51
Адміністративні витрати	15462	18457	22668	4211	22,82
Витрати на збут	210096	268928	363425	94497	35,14
Інші операційні витрати	22021	13132	10940	-2192	-16,69
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	147247	206904	259436	52532	25,39
Інші фінансові доходи	2941	4289	3382	-907	-21,15
Інші доходи	4537	792	619	-173	-21,84
Фінансові витрати	60484	53774	62046	8272	15,38
Інші витрати	18797	152	688	536	352,63
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	75444	158059	200703	42644	26,98
Чистий прибуток (збиток)	60745	129631	164523	34892	26,92

Порівняно з аналізуючими періодами відбулося зменшення операційних доходів на 1348 тис.грн., збільшення адміністративних витрат на 4211 тис.грн. і витрат на збут на 94497 тис.грн.

У складі фінансових результатів від інших видів діяльності також відбулися як позитивні, так і негативні зміни (збільшення інших фінансових доходів, інших доходів, збільшення інших витрат, зменшення доходу від участі в капіталі тощо). Чистий прибуток збільшився на 34892 тис.грн, що становить на 26,92%.

Таблиця 2.15

**Основні показники оцінювання фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод»\***

Назва	Зміст	2018	2019	Відхилення	Рекоменд. норматив
<b>Показники фінансової незалежності та стійкості</b>					
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	Власний капітал / валюта балансу	0,34	0,42	0,08	0,5
Коефіцієнт мобільності	Оборотні активи/позаоборотні активи	0,23	0,26	0,03	0,5
Коефіцієнт маневреності	Оборотні активи – короткострокова заборгованість/оборотні активи	-	0,88	0,88	0,2
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал/загальна заборгованість	1,70	1,12	-0,58	1,0
Коефіцієнт забезпечення довгострокової заборгованості	Власний капітал /довгострокова заборгованість	1,14	1,98	0,84	4,0
Коефіцієнт залежності від довгострокових зобов'язань	Довгострокові зобов'язання / власний капітал	0,87	0,50	-0,37	0,25

## Продовження таблиці 2.15

Назва	Зміст	2018	2019	Відхилення	Рекоменд. норматив
<b>Показники ліквідності та платоспроможності</b>					
Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності	Грошові кошти+поточні фінансові інвестиції/поточні зобов'язання	0,16	0,25	0,09	0,2:0,3
Коефіцієнт поточної ліквідності	Грошові кошти+фінансові інвестиції+дебіторська заборгованість/поточні зобов'язання	0,97	1,05	0,08	1,0
Коефіцієнт критичної ліквідності	Оборотні активи-виробничі запаси-НЗВ/поточні зобов'язання	1,78	1,72	-0,06	0,8
Коефіцієнт покриття заборгованості	Оборотні активи+витрати майбутніх періодів/поточні зобов'язання	2,0	1,86	-0,14	2,0
Коефіцієнт заборгованості за рахунок дебіторів	Дебіторська заборгованість/поточна кредиторська заборгованість	2,94	2,45	-0,49	1,0
<b>Показники рентабельності (прибутковості)</b>					
Рентабельність продукції,%	Прибуток від операційної діяльності / собівартість*100	13,6	12,6	-1,0	-
Рентабельність продаж, %	Чистий прибуток / чистий дохід*100	6,4	6,08	-0,32	-
Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток/власний капітал*100	54,8	41,03	-13,77	-
Рентабельність загальна (активів), %	Чистий прибуток /середня вартість активів*100	18,5	17,1	-1,4	-
Рентабельність акцій, %	Дивіденди на акцію/ринкова вартість акції*100	1,05	1,11	0,06	-

## Продовження таблиці 2.15

Назва	Зміст	2018	2019	Відхилення	Рекоменд. норматив
<b>Показники ділової активності</b>					
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чиста реалізація/середні залишки оборотних активів	1,02	2,95	0,9	-
Термін обороту оборотних активів	365/коефіцієнт оборотності оборотних активів	445	314,6	136,6	-
Коефіцієнт оборотності запасів	Чиста реалізація/середній запас	19,44	22,16	2,72	-
Термін обороту запасів	365/коефіцієнт оборотності запасів	18,8	16,5	-2,3	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чиста реалізація/середня дебіторська заборгованість	9,53	9,48	-0,05	-
Термін погашення дебіторської заборгованості	365/коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	38,3	38,5	0,2	-
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Сума закупівель / середня кредиторська заборгованість	11,4	12,7	1,3	-
Термін погашення кредиторської заборгованості	365/коефіцієнт кредиторської заборгованості	32,1	28,7	-3,4	-
Віддача власного (акціонерного) капіталу	Чиста реалізація / середня сума власного капіталу	8,56	6,74	4,92	-
Віддача загального капіталу (активів)	Чиста реалізація / середня вартість активів	2,87	2,82	-0,05	-
Фондовіддача необоротних активів	Чиста реалізація / середня вартість необоротних активів	4057,5	1083,3	-2974,2	-
Фондовіддача основних засобів	Чиста реалізація / середня вартість основних засобів	11,54	12,64	1,10	-

\* Джерело: власне дослідження

За таблицею 2.15 коефіцієнт фінансової автономії збільшився на 0,08, коефіцієнт мобільності також збільшився на 0,03. Значення коефіцієнтів свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити активи на гроші. Коефіцієнт покриття не відповідає нормативному значенню, але підприємство в змозі погасити поточні зобов'язання за рахунок його оборотних засобів. На кожну гривню поточних зобов'язань припадає 2,0 грн., 1,86 грн. оборотних активів. Про задовільний стан платоспроможності підприємства свідчить коефіцієнт швидкої ліквідності, який становить 1,78 грн., 1,72 грн., що відповідає його нормативному значенню і свідчить про можливість повністю погасити поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів і очікуваних фінансових надходжень (дебіторської заборгованості). Коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,16, 0,25. Протягом звітного періоду грошові кошти і поточні зобов'язання підприємства зменшились. Цей показник свідчить про те, що на 2019 рік 1% поточних зобов'язань підприємство може негайно погасити. Слід відзначити, що коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться в межах значно менших, ніж визначений норматив.

Так з даних видно, що рентабельність продукції зменшилась на 1,0% рентабельність продаж на 0,32%. Проте зменшення розміру цих показників свідчить про зменшення ефективності господарювання підприємства. Водночас показники рентабельності власного капіталу не забезпечують достатньо високі доходи працівникам і власникам.

Таким чином, можна сказати, дійсно фінансовий стан знаходиться на неналежному рівні. Але не потрібно зупинятись на досягнутому. Потрібно постійно знаходити шляхи для вдосконалення виробничих процесів на виробництві, впроваджувати нові технології, вдосконалювати види продукції і постійно видавати на ринок нові види.

## 2.4. Аналіз логістичної системи ТОВ «Пирятинський сирзавод»

До логістичної системи підприємства входять постачальники, транспортна компанія, споживачі. Всі елементи тісно взаємодіють між собою. У компанії матеріальний потік проходить через усі елементи логістичної системи. Від постачальників товар транспортується до споживача.

Таблиця 2.16

### Аналіз транспортних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» \*

Глибина асортименту	Номенклатура асортименту	
	Ширина асортименту	
	Daf	Напівпричепи Chereau
	1)Daf XF 95 –(8 шт) 2)Daf CF 85 – (6 шт) 3)Daf ATI 85 – (2 шт)	Рефрижераторні напівпричепи Chereau – (16 шт)

\* Джерело: власне дослідження

Структура парку вантажних автомобілів ТОВ «Пирятинський сирзавод» розвивалась не на підставі попиту на перевезення на конкретних моделях вантажівок, а внаслідок того, що парк поповнювався винятково вантажівками вітчизняного виробництва, які постачались державним підприємства в плановому порядку.

На даний момент існуюча структура парку вантажних автомобілів не відповідає вимогам ринку. Більшість вантажівок ТОВ «Пирятинський сирзавод», що експлуатуються на внутрішньому ринку України за конструкцією, вантажопідйомністю, типом кузова, типом палива та витратою палива, а також характеристиками впливу на довкілля є морально застарілими та не відповідає вимогам ринку.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» працює як посередник між постачальниками то споживачами. Так як компанія працює без складу – не має можливості контролювати якість продукції, через що велика кількість товарів є з дефектами і тому не задовольняє споживачів у повній мірі. Для

оптимізації фінансових затрат, скорочення часу та чіткого виконання процесів на підприємстві впроваджується логістична програма Qguar WMS Pro.

Логістичний комплекс ТОВ «Пирятинський сирзавод» відповідає сучасним вимогам термозбереження. Температура та ротація повітря в камерах контролюється автоматично, і це не дивлячись на те, що внутрішня висота приміщення 12 метрів [20].

Для забезпечення навантажувально-розвантажувальних робіт була закуплена сучасна техніка фірми ВТ (Швеція). Крім того, хочемо зауважити про «закриту» рампу, обладнану «доками» для розвантаження та завантаження транспорту, яка дозволяє мінімізувати перепади температури при прийманні та відвантаженні продукції.

У логістиці застосовується різноманітна матеріально-технічна база. Для того, щоб вона була порівнянна, використовують деяку умовну одиницю площі, так званий базовий модуль. Цей модуль являє собою прямокутник зі сторонами 600х400 мм, який повинен укладатися кратне число разів на площі вантажної платформи транспортного засобу, на робочій поверхні складського устаткування і т. п.

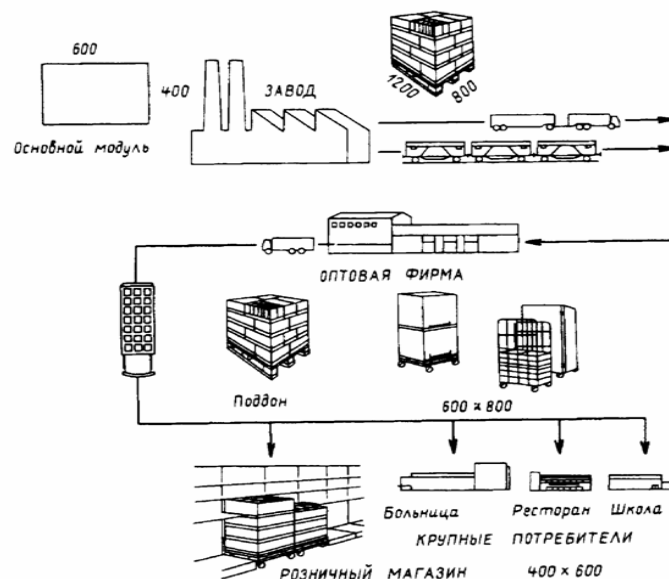


Рис. 2.5. Принципова схема використання основного модуля на різних стадіях логістичного процесу

В цілому комплекс складських операцій являє собою наступну послідовність: розвантаження транспорту; приймання товарів; розміщення на зберігання (укладання товарів у стелажі, штабелі); відбірки товарів з місць зберігання; комплектування і пакування товарів; навантаження; внутрішньо-переміщення вантажів.

Транспортна логістика ТОВ «Пирятинський сирзавод» керує економічними потоками на етапі їхнього переміщення за допомогою транспортної інфраструктури.

На основі проведеного аналізу про оптимальні технологічні процеси на складі, схема технологічного процесу на складі, приведена на рис. 2.6.

Логістичний процес на складі набагато ширше технологічного процесу і включає: постачання запасами; контроль за поставками; розвантаження та приймання вантажів; всередині складське транспортування і перевалку вантажів; складування й зберігання вантажів; комплектацію замовлень клієнтів і відвантаження; транспортування і експедицію замовлень; збір і доставку порожніх товароносіїв; контроль за виконанням замовлень; інформаційне обслуговування складу; забезпечення обслуговування клієнтів (надання послуг) [26].



Рис. 2.6. Технологічний процес на складі ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Координація служби закупівлі ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснюється в ході операцій з постачання запасами і за допомогою контролю за веденням постачання. Основне завдання постачання запасів полягає в забезпеченні складу товаром (або матеріалом) згідно з можливостями його переробки на даний період при повному задоволенні замовлень споживачів. Тому визначення потреби в закупівлі запасів повинна вестися у повній узгодженості зі службою збуту і потужністю складу.

Таблиця 2.17

### Складські та транспортні потужності за 2019 рр.

Показники	Од. виміру	2019 р.
Розмір складу сировини та матеріалів	м/м/м	55/68/5,5
Площа складу сировини та матеріалів	кв.м	20570
Розмір складу готової продукції	м/м/м	25/30/5,0
Площа складу готової продукції	кв.м	3750
Загальна площа складів	кв.м	24320
Місткість складу сировини та матеріалів	вантажних одиниць (ВО)	25
Місткість складу готової продукції	ВО	15
Максимальний вантажообіг складу сировини та матеріалів	ВО/міс.	10576
Максимальний вантажообіг складу готової продукції	ВО/міс.	1478
Кількість транспортних засобів	од.	5
Вантажопідйомність	т	20
Максимальний вантажообіг кожного транспорту	т/міс.	440

\* Джерело: власне дослідження

Етап складування полягає в розміщенні та укладання вантажу на зберігання. Основний принцип раціонального складування – ефективне використання обсягу зони зберігання. Передумовою цього є оптимальний вибір системи складування і, в першу чергу, складського встаткування.

Процес комплектації зводиться до підготовки товару відповідно до замовлень споживачам [8].

Комісіонування замовлень клієнтів проводиться в зоні комплектації. Підготовка і оформлення документації здійснюється через інформаційну систему. Адресна система зберігання дозволяє вказувати у відбірковому аркуші місце відбору товару, що значно скорочує час відбору і допомагає відслідковувати відпуск товару зі складу.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є юридичною особою, здійснює свою діяльність на основі статуту й спрямовує її на найповніше задоволення потреб населення в продовольчих товарах, поєднуючи інтереси населення і членів трудового колективу.

Напрями діяльності підприємства: виробництво сирів твердих і плавлених; виробництво масла тваринного, продукції з незбираного молока; виробництво сухої молочної сироватки; оптово-роздрібна і фірмова торгівля; виробництво інших продовольчих товарів.

Асортимент продукції, яку сьогодні виробляє Пирятинський сирзавод під торговою маркою «Молочний Шлях», «Пирятин», становить понад 110 найменувань, із них сирів твердих понад 25 найменувань. Дільниця з виробництва сиру оснащена сучасним обладнанням німецького, польського та іспанського виробництва.

До логістичної системи підприємства входять постачальники, транспортна компанія, споживачі. Всі елементи тісно взаємодіють між собою. У компанії матеріальний потік проходить усі елементи логістичної системи. Від постачальників товар транспортується за транспортною компанією до споживача.

Транспортна логістика ТОВ «Пирятинський сирзавод» керує економічними потоками на етапі їхнього переміщення за допомогою транспортної інфраструктури. Користування послугами з перевезення

вантажів іншими транспортними підприємствами усуває проблеми стимулювання праці власних перевізників, оскільки вони усвідомлюють, що для одержання замовлень на транспортні послуги від підприємства потрібно забезпечити високоефективну діяльність.

Таким чином, використання процесу аутсорсингу знижує витрати обслуговування бізнес-процесу і знімає додаткове навантаження з HR-відділу і бухгалтерії.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СІРЗАВОД»**

#### **3.1. Визначення альтернатив підвищення ефективності використання аутсорсингу на підприємстві**

Впровадження аутсорсингу у діяльність підприємства потребує постійного цілеспрямованого впливу керівників на виконавців з метою реалізації поставлених завдань і вирішення проблем. Тому процес прийняття рішення щодо використання аутсорсингу має ґрунтуватися на виконанні основних функцій менеджменту, а саме: плануванні, організуванні, мотивуванні і контролюванні аутсорсингової діяльності [14].

Аутсорсингова діяльність може передбачати співпрацю підприємства замовника одразу з декількома аутсорсерами в межах передачі окремих функцій на виконання сторонній організації. Відтак, завдання і етапи аутсорсингової діяльності та процесу передачі певної функції на аутсорсинг можуть відрізнятися.

Проведений аналіз літературних джерел, а також практичний досвід здійснення аутсорсингової діяльності дали можливість виділити її основні етапи, які представлено на рис.3.1.

Наведені етапи здійснення аутсорсингової діяльності відображають усі її особливості, починаючи від аналізування внутрішнього середовища підприємства-замовника та встановлення кількісних і якісних критеріїв співпраці, закінчуючи підсумковим оцінюванням результатів аутсорсингової діяльності.

Для виокремлення особливостей кожного із наведених етапів здійснення аутсорсингової діяльності наведемо їх характеристику.

Планування аутсорсингової діяльності є необхідним оскільки така діяльність може бути пов'язана із передачею одразу декількох функцій окремим аутсорсерам.



Рис. 3.1. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності підприємствами

Відтак, з метою підвищення економічної вигоди і зниження ризику використання аутсорсингу, треба визначити послідовність дій підприємства-замовника щодо взаємодії з певними аутсорсинговими компаніями. Необхідно також затвердити відповідальних осіб, які будуть займатися реалізацією аутсорсингової діяльності.

Формування інформаційного забезпечення процесу аутсорсингової діяльності є необхідним задля забезпечення правильності прийняття управлінських рішень, а також врахування усіх зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на результати співпраці підприємства-замовника та аутсорсера.

Джерелами інформації у цьому випадку можуть бути дані фінансової звітності підприємства-замовника, показники його діяльності і конкурентоздатності на ринку, а також зовнішня інформація отримана із наукової літератури, інформації у пресі та власних спостережень [22].

Особливістю виокремлених етапів здійснення аутсорсингової діяльності є обов'язковість поетапного контролю і регулювання процесу впровадження аутсорсингу, що дає змогу своєчасно виявити помилки прийнятих управлінських рішень і тим самим підвищити ефективність реалізації аутсорсингової діяльності. Поетапне контролювання і регулювання аутсорсингової діяльності є необхідним з метою уникнення помилок при прийнятті підприємством-замовником відповідних рішень. Одним із основних завдань аутсорсингової діяльності підприємства є процес передачі окремих функцій на виконання аутсорсерів. Відтак, були виділені наступні стадії процесу передачі функції аутсорсинговій компанії [23]:

1. Оцінювання доцільності передачі окремої функції на аутсорсинг.
2. Вибір аутсорсера для передачі окремої функції;
3. Укладання окремого контракту;
4. Передача окремої функції аутсорсерів;
5. Моніторинг виконання аутсорсером його завдань, коригування відхилень;
6. Підсумкове аналізування ефективності передачі на аутсорсинг окремої функції.

Кожна з наведених стадій впровадження аутсорсингу має свій комплекс завдань, поступове і відповідальне виконання яких є основою ефективної співпраці з аутсорсером і досягнення поставлених підприємством-замовником цілей.

Вибір аутсорсера підприємством-замовником здійснюється на основі визначених критеріїв. Тому одним із найважливіших завдань на цьому етапі є встановлення вимог, за якими проводитиметься конкурс та здійснюватиметься оцінка діяльності аутсорсера.

Від правильності встановлених критеріїв залежить, наскільки ефективним буде прийняте управлінське рішення щодо вибору аутсорсера і результативність подальшої співпраці. За допомогою цих вимог можна виокремити основні якості, якими має володіти виконавець і його основні характеристики.

Зазначимо, що на вітчизняному ринку одним із основних критеріїв при проведенні тендеру на вибір постачальника аутсорсингових послуг, є його цінова політика. Тому аутсорсингова компанія повинна розробити кошторис, у якому мають бути зазначені об'єми робіт, обсяги затрат на їх виконання і відповідно ціна аутсорсингових послуг.

При виборі аутсорсера необхідно також визначити кількість виконавців, з якими буде здійснюватися співпраця. Взаємодія з декількома аутсорсерами підвищує гнучкість і диверсифікацію ризиків, однак це водночас підвищує складність та знижує рівень контролю за виконавцями. Тому вибір кількості підрядників залежить від можливості розділити виконання процесу, який планується передати на окремі етапи, а також мети, виду і форми використання аутсорсингу.

На основі наведених вище критеріїв та з врахуванням пропозицій аутсорсерів щодо параметрів співпраці, керівництво підприємства-замовника чи наймані для цього спеціалізовані компанії приймають рішення про вибір виконавця робіт, після чого здійснюється укладання аутсорсингового контракту. Отже, підставою для вибору аутсорсера є якість аутсорсингової пропозиції і її узгодженість із вимогами підприємства-замовника.

Етап укладання контракту є одним із найважливіших у процесі впровадження аутсорсингу у діяльність підприємства, в тому числі машинобудівного, оскільки в цьому випадку мають бути враховані усі особливості взаємоспівпраці, а також можливі зміни ринкової кон'юнктури і умов договору в майбутньому [24].

Основною нормативною базою з регулювання договірних відносин в Україні є Господарський кодекс України та Цивільний кодекс, де визначено

поняття та види договору, його зміст, типові умови, строк, ціна послуг, що надаються і т.д. Зазначимо, що в Україні немає спеціальних законодавчих документів, які б регулювали саме аутсорсингові відносини.

Отже, можна сказати, що впровадження аутсорсингу у діяльність підприємства потребує розроблення ряду управлінських рішень, які дадуть змогу підвищити ефективність співпраці замовника і виконавця. Зазначимо, що аутсорсинг є водночас ефективним і радикальним способом зміни умов функціонування підприємств, що зумовлює необхідність постійного і відповідального виконання замовником поставлених завдань, а також здійснення поетапного аналізу і контролю процесу співпраці двох сторін угоди.

### **3.2. Напрями удосконалення логістичних рішень щодо використання аутсорсингу ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Використання логістичного підходу до управління підприємством передбачає системне управління усім матеріальним ланцюгом. Для цього на підприємствах впроваджуються логістичні служби, основною функцією яких є управління матеріальними та сукупними потоками у межах логістичної системи або в деяких частинах ланцюга поставок, починаючи від формування договірних відносин з постачальником і закінчуючи доставкою клієнту готової продукції.

Основними виконавцями цієї функції виступають менеджери-логісти. Вони забезпечують ефективне і раціональне переміщення матеріального потоку в конкретному тимчасовому інтервалі від вихідної позиції до кінцевого місця споживання або до проміжного місця дислокації матеріального потоку.

Сьогодні всі керівники підприємства дуже чітко розуміють, що відсутність служби логістики на підприємстві призводить до безсистемності і

неузгодженості в закупівлях, зберіганні, цінах, запасах, організації збуту, а також до плутанини у складському господарстві.

Найбільші витрати ТОВ «Пирятинський сирзавод» припадають на транспортування готової продукції, вони становлять 42,4% (рис 3.2) від всіх логістичних витрат, такі витрати пов'язані з великими цінами на паливо, а також з високими витратами на обслуговування транспортних засобів та незапланованими витратами пов'язаними з недопостачанням продукції згідно плану постачання, що витрачається на доплату праці водіям та експедиторам за понаднормову роботу.

Також значну частку, а саме 17,8% складають витрати на зберігання виробничих запасів, це пов'язано з особливими вимогами зберігання продукції, для того, щоб вона була належної якості. Сюди входять витрати на спеціальне обслуговування на приладдя, що домагає зберігати постійний приємний тепловий режим для соків та спеціальні прилади, що вимірюють допустимі умови зберігання товару.

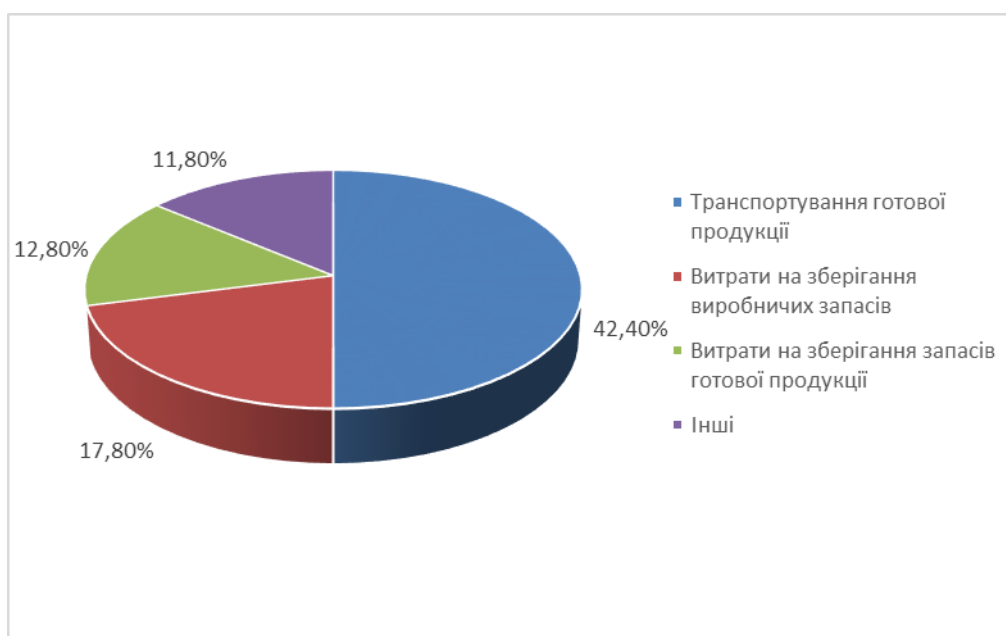


Рис. 3.2. Частина логістичних витрат за статтями на ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019 р.

Витрати на зберігання запасів готової продукції також займають значку частку (12,8%), так як, готова продукція потребує особливих умов зберігання та температурного режиму, а також великої площі для складування. Через економічну кризу в Україні витрати на зберігання товару, як і на інші статті можуть зростати, саме тому дуже важливо оптимізувати їх.

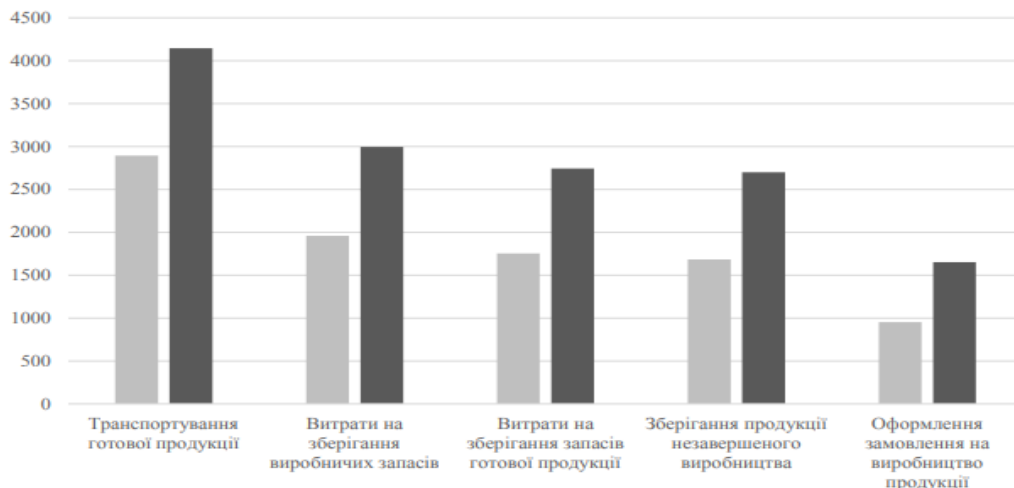


Рис.3.3. Динаміка логістичних витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2019 роки

На рис. 3.3 графічно зображена динаміка логістичних витрат за останні 2 роки. Що доводить те, що з роками витрати збільшуються через зовнішні фактори на ринку та внутрішні проблеми підприємства.

Пропонуємо ТОВ «Пирятинський сирзавод» співпрацювати з компанією ТОВ «Рабен Україна», яка являється однією з крупніших підрядних компаній Європи. Українське представництво знаходиться в м. Київ. Послуги компанії мають досить велику вартість через митні операції, що проводяться з поставкою транспортних засобів для українських підприємств.

Як бачимо, переваги користування найманим транспортом переважають над недоліками аспектами його використання, це говорить про те, що потрібно замислитись про зміну транспорту на найманий транспорт.

Таблиця 3.1

**Переваги та недоліки використання найманого автопарку (для власного користування) \***

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність великих разових капітальних вкладень;</li> <li>- високий рівень обслуговування;</li> <li>- широкий вибір моделей автомобілей;</li> <li>- дотримання договірних зобов'язань.</li> <li>- гнучкість транспортних компаній з надання автотранспорту у власне користування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- швидка амортизація транспортних засобів;</li> <li>- збільшення ризиків;</li> <li>- паперові труднощі при виїзді закордон.</li> </ul>

\* Джерело: власне дослідження

Ринок компаній що надають послуги з оренди автотранспорту для підприємств чимало, але потрібно враховувати, що ціллю цих компаній є заробіток, саме тому в будь - якому разі користування послугами буде коштувати дорожче для ТОВ «Пирятинський сирзавод», бо ці витрати відносяться до постійних, умови користування яких можуть постійно змінюватись з часом, що є досить незручним фактом в управлінні транспортною службою.

Оскільки на ТОВ «Пирятинський сирзавод» є частина власного автопарку у виробничій частині, створювати нові підрозділи або наймати більше персоналу не потрібно.

Таблиця 3.2

**Порівняння витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод» на утримання власного автопарку та оренду транспортних засобів у ТОВ «Рабен Україна»\***

Стаття витрат	Власний транспорт	Найманий транспорт
Виплата за транспортний засіб		22 322,325
Заробітна плата водіїв з податками	23420,583	
Виплата за надання послуг		1 098,258
Плата за страхування (ОСАГО)	1 819,8	
Витрати на планове тех. Обслуговування	5 400,0	
Всього	30 640,383	23 420,583

\* Джерело: власне дослідження

Враховуючи те, що витрати розраховуються на 1 рік, підприємство виплачує 23 420,583 тис. грн. при користуванні найманим транспортом, та 30 640,383 тис грн. при користуванні власним автопарком. Отже при користуванні власним автопарком підприємство переплачує 7219,8 тис грн.

Однак здійснення аутсорсингової діяльності пов'язане також із певними ризиками як зовнішнього, так і внутрішнього щодо походження підприємства. Тому управління ризиками в процесі взаємодії підприємства і аутсорсингової компанії є одним із важливих завдань для забезпечення високих результатів діяльності контрагентів.

Формування системи ідентифікації і керування ризиками, пов'язаних із здійсненням аутсорсингової діяльності, належить до основних завдань при впровадженні аутсорсингу у господарську діяльність підприємства, що зумовлює потребу прийняття ефективних управлінських рішень щодо оцінювання, аналізу і регулювання таких ризиків.

Формування ризиків у процесі співпраці аутсорсера із замовником зумовлене впливом чинників як зовнішнього, так і внутрішнього щодо підприємства-замовника походження (рис.3.4).

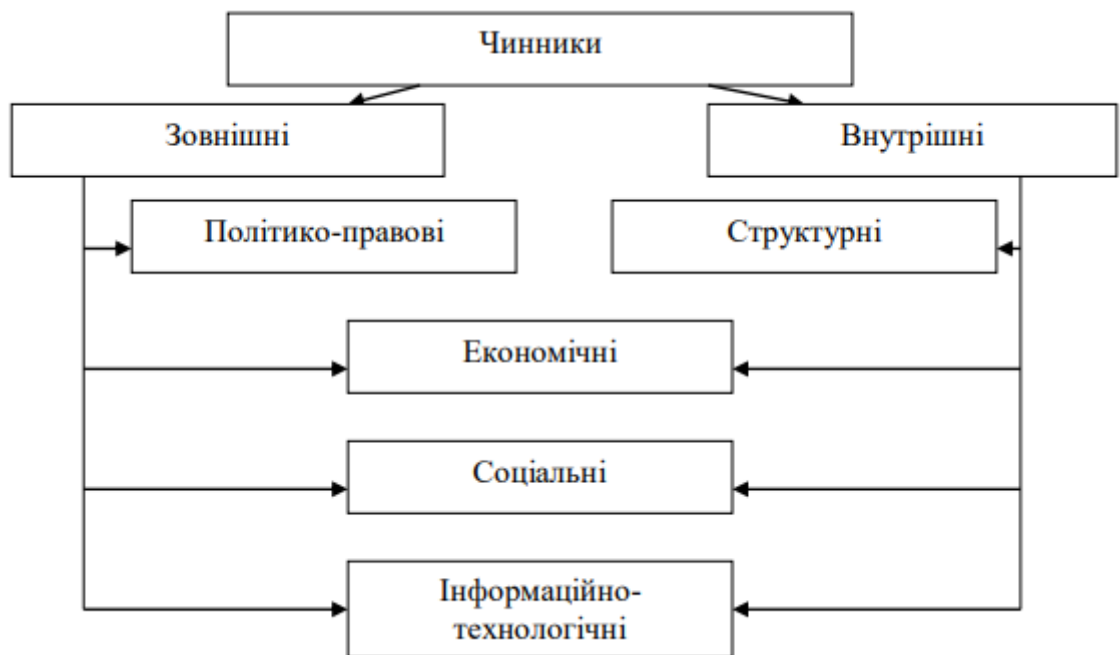


Рис.3.4. Типологія чинників формування ризиків в процесі здійснення аутсорсингової діяльності на підприємстві

Типологія основних чинників виникнення аутсорсингових ризиків, дозволить краще зрозуміти особливості аутсорсингової діяльності і розробити необхідні заходи, щодо зменшення негативного впливу таких ризиків на результати співпраці аутсорсера і підприємства-замовника.

У складі ризиків здійснення аутсорсингової діяльності, що виникають під впливом зовнішніх щодо підприємства чинників також можна виокремити дві особливі групи, а саме: ризики, що зумовлені неналежним виконанням аутсорсером своїх функцій; ризики, що виникають з вини органів державного управління. Найбільший вплив має підприємствозамовник на ризики, які формуються всередині його організаційновиробничої структури. З огляду на сказане, підприємствозамовнику необхідно сформувати ефективну систему управління ризиками співпраці на основі використання відповідних методів та інструментів.

Отже, управління ризиками аутсорсингу є необхідним протягом усього періоду підготовки і реалізації аутсорсингового рішення підприємством-замовником.

Якщо очікуваний обсяг збитків підприємства-замовника при передачі функцій на аутсорсинг не перевищує їх гранично допустимого рівня, то здійснення аутсорсингової діяльності є доцільним. При оцінюванні підприємством ризиковості використання аутсорсингу може бути встановлено, що очікуваний обсяг збитків є вищим за граничний рівень ризику чи рівним йому. У цьому разі необхідно ідентифікувати основні чинники ризику і розробити компенсаційні заходи для зменшення їхнього негативного впливу на підприємство.

На основі цієї матриці можна ідентифікувати основні чинники ризику і розробити адекватні заходи для зменшення їхнього негативного впливу на підприємство. При розробленні матриці прийняття рішень щодо управління ризиками аутсорсингової діяльності треба враховувати очікувані обсяги витрат, які може зазнати підприємство-замовник у разі настання певної

ризикової ситуації. Обсяг таких витрат може бути на рівні прибутку підприємства, дорівнювати його доходу чи сумі власного капіталу.

Розроблена матриця має рекомендаційний характер. У процесі управління ризиками керівництво підприємства чи відповідальна за це особа можуть на основі експертних досліджень розробити свою шкалу розподілу ймовірностей настання окремих ризиків аутсорсингової діяльності.

Після практичної реалізації підприємством-замовником напрямів управління ризиками аутсорсингової діяльності доцільно оцінити фактичні наслідки впливу цих ризиків на результати його виробничо-господарської діяльності та визначити можливості і шляхи вдосконалення системи формування компенсаційних заходів, спрямованих на зменшення обсягів витрат, а відтак зниження очікуваного обсягу збитків майбутньої аутсорсингової співпраці.

Розподіл ризиків полягає у передачі частини ризику аутсорсеріві. Такий вид компенсаційного заходу має бути чітко обґрунтованим у аутсорсинговому контракті. Зазначимо, що відсутність законодавчих і нормативних актів, які б регулювали аутсорсингові відносини, в значній мірі ускладнює процес розподілу відповідальності за можливі ризики. Однак, як засвідчує світова практика використання аутсорсингу, передача частини аутсорсингових ризиків від підприємства-замовника до виконавця передбачається у більшості випадків. Значна кількість авторів також зазначають, що розподіл ризиків здійснення окремих функцій є однією із переваг аутсорсингу.

Метою страхування аутсорсингових ризиків є повне чи часткове відшкодування завданих збитків підприємству-замовнику за рахунок страхової компанії із сплачуваних страхових внесків. Зазначимо, що такий вид компенсаційного заходу доцільно застосовувати, коли наслідки ризику можуть бути об'єктивно оцінені у грошовому вираженні, а також у випадку, коли можливі ризики співпраці характеризуються витратами на рівні власного капіталу чи доходу і мають високу ймовірність виникнення.

Недоліком страхування аутсорсингових ризиків є те, що підприємство понесе додаткові витрати на укладання страхової угоди і сплату страхових внесків.

Управління ризиками аутсорсингової діяльності потребує від підприємств-замовників реалізації ряду рішень, пов'язаних з ідентифікацією, оцінюванням і контролем ризиків від такої діяльності.

Таким чином, враховуючи сказане вище, можна стверджувати, що планування і реалізація рішення щодо здійснення аутсорсингової діяльності підприємствами має ґрунтуватися на визначенні граничного рівня ризику, на який воно може погодитись, та порівнянні його з очікуваним обсягом збитків співпраці замовника і аутсорсера. Управління ризиками аутсорсингової діяльності є важливим задля забезпечення ефективної роботи підприємства - замовника і отримання ним економічної вигоди після впровадження аутсорсингу.

Незручність використання найманого транспорту підкріплюється процесом вибору компанії, яка буде надавати автомобілі для власного користування, перед підприємством постає ряд задач та операцій з вибору партнера, такі як [8]:

- надійність автомобілей;
- тарифи на користування;
- готовність компанії до зміни тарифу за переговорами;
- наявність додаткових послуг;
- фінансова стабільність компанії;
- договірні зобов'язання зі страховою;
- умови користування автомобілем;
- забезпечення обслуговування та інше.

Таким чином, цей процес є досить складним та затратним, оскільки компанія витрачає багато коштів як на пошук партнера так і на виплати за представлені послуги. Саме тому буде доречно відмовитись від аутсорсингу в даній сфері діяльності підприємства.

У компаніях відзначають безліч позитивних сторін аутсорсингу

транспортних послуг. Вважається, що при невеликих обсягах перевезень утримувати власний транспорт економічно неефективно. Вигідніше передати транспортне забезпечення фахівцям: експедитору, автоперевізникові, логістичному провайдеру.

При цьому компанії знімають з себе низку проблем, пов'язаних з перевезенням вантажів та експлуатацією автомобілів: ремонт; утримання гаража і майстерень; заробітна плата водіїв, обслуговуючого персоналу тощо.

Замовник, бажаючи встановити тривалі та постійні ділові зв'язки, здійснює пошук можливого аутсорсера, що відповідатиме основним вимогам замовника (якість і швидкість виконання робіт, низька собівартість, високий рівень відповідальності та ін.).

У цьому разі аутсорсер може адаптувати свої виробничо-технологічні засоби або науково-технічний та інтелектуальний потенціал в інтересах замовника за оплату, яка визначена вартістю послуг, а не часткою в прибутку.

Це обумовлене тим, що аутсорсер має можливість спеціалізуватися у вузькій галузі надання послуг, зосереджуючи у себе кращих фахівців, використовуючи найсучасніше обладнання, застосовуючи передові технології та постійно накопичуючи досвід обслуговування безлічі клієнтів.

### **3.3. Обґрунтування ефективності використання аутсорсингу на ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

У зв'язку з високою конкуренцією на ринку, підприємства, що мають свою логістику повинні постійно розробляти заходи для зменшення витрат та підвищення якості та ефективності системи дистрибуції.

В умовах кризи виникає ряд напрямів по організації та підвищенню ефективності цього процесу: оптимізація каналів збуту та управління процесом поставок; оптимізація операцій з закупки матеріалів для виробництва, для їх подальшої дистрибуції; підвищення ефективності праці за рахунок підвищення якості обслуговування персоналу; оптимізація

логістичних витрат; підвищення ефективності процесів, що пов'язані з процесом дистрибуції товару; оптимізація товаропотоків та руху вантажу від виробника до клієнта; оптимізація ланцюгів постачання; організація контролю за витратами та фінансами в цілому та інше.

Таким чином, до проблем підприємства слід віднести: дефіцит вітчизняної сировини; погана підтримка держави в забезпеченні вітчизняної сировини; відсутність можливості представлення і захисту інтересів українського виробника сокової продукції на міжнародному і регіональному рівнях; відсутні відпрацьовані підходи до захисту внутрішнього ринку.

Основні рекомендації, які буде доцільно використати в подальшому управлінні на підприємстві:

- введення нових технологій у виробництво, що зменшить затрати на собівартість продукції та створить доступніші ціни для українського споживача;

- створення нової програми щодо рекламної стратегії, зорієнтованої на доступність суспільству;

- проведення соціопитування та дослідження думки споживача взагалі, щоб виготовляти відповідну продукцію.

Для зниження собівартості продукції проводиться аналіз витрат. Використовуються різні методи:

- 1) стратегічний аналіз - порівняння ситуації підприємства з точки зору витрат на обслуговування споживачів з іншими, які займаються подібним видом діяльності;

- 2) функціональний та вартісний аналіз - метод, що ґрунтується на детальному огляді всіх етапів процесу виконання замовлень споживачів та визначення можливості введення стандартизації для впровадження на підприємство більш дешевих технологій.

Принципи контролю над логістичними витратами:

- зусилля спрямовані на контроль витрат у місцях їх походження;
- дані про різні види витрат обробляються різними способами;

– ефективним способом зменшення витрат є зменшення видів діяльності (процедур, робіт, операцій). Спроби зменшити рівень додаткових витрат часто неефективні. Тобто ви не можете спробувати виконати за низькою ціною, те що вам взагалі не потрібно робити;

– діяльність підприємства повинна оцінюватися в цілому. Варто зазначити, що для економічної оцінки бізнесу вам потрібно мати уявлення про те, як зниження витрат у одній сфері вплине на продуктивність в іншому;

– недоречно приділяти уваги на контроль лише тих витрат, які утворюються в межах одного підприємства, важливим є визначення механізму їх утворення та аналіз впливу зовнішніх чинників.

Завдяки невеликим економічним витратам підприємство не відчує негативних змін з фінансової точки зору, але система поставки товару зі складів до торгових точок значно покращиться і задоволення потреб споживача буде виконано в максимальній мірі.

Для того, щоб обґрунтувати доцільність проведення заходу, необхідно визначити показники економічної ефективності від його впровадження. Внаслідок використання аутсорсингу на підприємстві плануємо збільшення чистого доходу на 1,45% та в свою чергу зменшаться і витрати на збут продукції на 30%.

*Таблиця 3.3*

### **Початкові результати діяльності підприємства**

Показники	Значення показника, тис. грн.
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів (послуг)	2706103
Повні витрати, в т.ч.:	2449887
Змінні витрати (транспортні)	363425
Постійні витрати	2086462
Прибуток від реалізації товарів (послуг)	256216
Чистий прибуток	164523

\* Джерело: дані підприємства

Оскільки нам відомо розподіл змінних і постійних витрат, отже в такому випадку можемо розрахувати зростання змінних витрат.

Розрахуємо зміну чистого доходу та витрат на збут.

$$\Delta\text{ЧД}=2706103*1,45/100=39238,5 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta\text{ПВ}=363425*30/100=109027,5 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий дохід та повні витрати в проектному році складатимуть:

$$\text{ЧДпр.р.}=2706103+39238,5=2745341,5 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{ПВпр.р.}=2449887-109027,5=2340859,5 \text{ (тис. грн.)}$$

Визначимо обсяг прибутку від реалізації товарів (послуг) в проектному році.

$$\text{ПРпр.р.}=2745341,5 -2340859,5=404482 \text{ (тис. грн.)}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації товарів (послуг):

$$\Delta\text{ПР}=404482 -256216=148266 \text{ (тис. грн.)}$$

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$\Delta\text{ЧП}=148266 *0,82=121578,12 \text{ (тис. грн.)}$$

А сам обсяг чистого додаткового прибутку в проектному році становитиме:

$$\text{ЧПпр.р.}=164523+121578,12 =286101,12 \text{ (тис. грн.)}$$

Очікувані результати від впровадження заходу на ТОВ «Пирятинський сирзавод» зведемо до табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Очікувані результати від проведення заходу на ТОВ  
«Пирятинський сирзавод», тис. грн.\***

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації товарів (послуг)	39238,5
Приріст повних витрат	-109027,5
Приріст прибутку від реалізації товарів (послуг)	148266
Приріст чистого прибутку	121578,12

\* Джерело: власне дослідження

Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження запропонованого заходу. Внаслідок проведення заходу чистий дохід (виручка) від реалізації товарів (послуг) в проектному році збільшиться на 39238,5 тис. грн., при цьому повні витрати зменшаться на 109027,5 тис. грн, приріст прибутку від реалізації товарів (послуг) становитиме 148266 тис. грн., а додатковий чистий прибуток підприємства складе 121578,12 тис. грн.

Таблиця 3.5

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності  
ТОВ «Пирятинський сирзавод»\***

Показник	Одиниця виміру	Базисний рік	Проектний рік	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід	тис. грн.	2706103	2745341,5	39238,5	1,45
Повні витрати	тис. грн.	2449887	2340859,5	-109027,5	-4,5
Собівартість	тис. грн.	2052854	2052854	-	-
Адміністративні витрати	тис. грн.	22668	22668	-	-
Витрати на збут	тис. грн.	363425	254397,5	-109027,5	-30
Прибуток	тис. грн.	256216	404482	148266	57,8
Чистий прибуток	тис. грн.	164523	286101,12	121578,12	73,9
Рентабельність діяльності	%	6	10,4	+4,4	X

\* Джерело: власне дослідження

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження заходу на ТОВ «Пирятинський сирзавод», що підтверджується наступними розрахованими показниками, а саме: чистий дохід (виручка) від реалізації товарів (послуг) в проектному році збільшиться на 39238,5 тис. грн., при цьому повні витрати зменшаться на 109027,5 тис. грн, приріст прибутку від реалізації товарів (послуг) становитиме 148266 тис. грн., а додатковий чистий прибуток підприємства складе 121578,12 тис. грн.

Отже, можемо зробити висновки, що згідно із розрахованими показниками впровадження заходу та дослідженням впливу запропонованого заходу на показники ТОВ «Пирятинський сирзавод» є доцільним.

### Висновки до розділу 3

Аутсорсингова діяльність може передбачати співпрацю підприємства замовника одразу з декількома аутсорсерами в межах передачі окремих функцій на виконання сторонній організації. Відтак, завдання і етапи аутсорсингової діяльності та процесу передачі певної функції на аутсорсинг можуть відрізнятися. Особливістю виокремлених етапів здійснення аутсорсингової діяльності є обов'язковість поетапного контролю і регулювання процесу впровадження аутсорсингу, що дає змогу своєчасно виявити помилки прийнятих управлінських рішень і тим самим підвищити ефективність реалізації аутсорсингової діяльності.

Отже, можна сказати, що впровадження аутсорсингу у діяльність підприємства потребує розроблення ряду управлінських рішень, які дадуть змогу підвищити ефективність співпраці замовника і виконавця. Зазначимо, що аутсорсинг є водночас ефективним і радикальним способом зміни умов функціонування підприємств, що зумовлює необхідність постійного і відповідального виконання замовником поставлених завдань, а також здійснення поетапного аналізу і контролю процесу співпраці двох сторін угоди.

Пропонуємо ТОВ «Пирятинський сирзавод» співпрацювати з компанією ТОВ «Рабен Україна», яка являється однією з крупніших підрядних компаній Європи. Українське представництво знаходиться в м. Київ. Послуги компанії мають досить велику вартість через митні операції, що проводяться з поставкою транспортних засобів для українських підприємств.

Враховуючи те, що договір про наймання транспорту підписується на 1 рік, підприємство виплачує 23 420,583 тис. грн. Не враховуючи витрати на технічне обслуговування та страхування підприємство переплачує 1 098, 258 тис. грн за надання найманого транспорту.

Однак здійснення аутсорсингової діяльності пов'язане також із певними ризиками як зовнішнього, так і внутрішнього щодо підприємства походження. Тому управління ризиками в процесі взаємодії підприємства і аутсорсингової компанії є одним із важливих завдань для забезпечення високих результатів діяльності контрагентів. Завдяки невеликим економічним витратам підприємство не відчує негативних змін з фінансової точки зору, але система поставки товару зі складів до торгових точок значно покращиться і задоволення потреб споживача буде виконано в максимальній мірі.

Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження запропонованого заходу. Внаслідок проведення заходу чистий дохід (виручка) від реалізації товарів (послуг) в проектному році збільшиться на 39238,5 тис. грн., при цьому повні витрати зменшаться на 290740 тис. грн, приріст прибутку від реалізації товарів (послуг) становитиме 546956 тис. грн., а додатковий чистий прибуток підприємства складе 402929,8 тис. грн.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження заходу на ТОВ «Пирятинський сирзавод», що підтверджується наступними розрахованими показниками, а саме: чистий дохід (виручка) від реалізації товарів (послуг) в проектному році збільшиться на 39238,5 тис. грн., при цьому повні витрати зменшаться на 290740 тис. грн, приріст прибутку від реалізації товарів (послуг) становитиме 546956 тис. грн., а додатковий чистий прибуток підприємства складе 402929,8 тис. грн.

Отже, можемо зробити висновки, що згідно із розрахованими показниками впровадження заходу та дослідженням впливу запропонованого заходу на показники ТОВ «Пирятинський сирзавод» є доцільним.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, проаналізовані поняття аутсорсингу дають змогу виокремити основні його ознаки, скомбінувавши які, можна вдосконалити це поняття з максимально змістовим наповненням.

Основними ознаками аутсорсингу є: участь у його організуванні та виконанні зацікавлених груп (стейкхолдерів) підприємства чи проекту; реорганізація бізнесу й побудова нових бізнес-процесів з інтеграцією в них стейкхолдерів із визначеними стратегічними та операційними цілями; фокусування замовника на ключових бізнес-процесах і передачі вторинних – провайдерам; забезпечення належної якості й параметрів із боку провайдера для збереження реального становища на ринку та розвитку замовника, при цьому провайдер не лише фактично фокусується та адаптується до клієнта, а в більшості випадків їхні бізнес-процеси стають вертикально або горизонтально інтегрованими; а найголовніше, що це вид підприємницької діяльності, який дає змогу отримувати провайдеру прибуток й інші фінансово-економічні результати, а замовнику також покращити результати своєї діяльності.

Аутсорсинг – це інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових, виходячи з ринкових умов, для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнес-процесах. Під бізнес-процесом необхідно в цьому випадку розуміти сукупність взаємопов'язаних функцій і видів виробничої діяльності, спрямованих на досягнення певного результату.

Так, О.Н. Руденко й Є.А. Кудінова пропонують класифікувати аутсорсинг відповідно до функцій менеджменту, виходячи з визначення аутсорсингу як «технології менеджменту». Функцію планування пропонують реалізувати за рахунок аутсорсингу маркетингу і логістики, організації – виробничого аутсорсингу і аутстафінгу, мотивації – аутсорсингу корпоративного харчування та медичного обслуговування, контролю – ІТ-

аутсорсингу.

Найбільш поширеними формами реалізації аутсорсингу в Україні є передача таких функцій: бухгалтерський облік і розрахунок податків; юридичне забезпечення діяльності; забезпечення повернення проблемної заборгованості; інформаційні системи і керування базами даних; маркетингові комунікації та зв'язки з громадськістю; прибирання та обслуговування; управління транспортом, його технічне обслуговування та ремонт (повітряні та морські судна, автомобільний транспорт).

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є юридичною особою, здійснює свою діяльність на основі статуту й спрямовує її на найповніше задоволення потреб населення в продовольчих товарах, поєднуючи інтереси населення і членів трудового колективу.

Напрями діяльності підприємства: виробництво сирів твердих і плавлених; виробництво масла тваринного, продукції з незбираного молока; виробництво сухої молочної сироватки; оптово-роздрібна і фірмова торгівля; виробництво інших продовольчих товарів.

Асортимент продукції, яку сьогодні виробляє Пирятинський сирзавод під торговою маркою «Молочний Шлях», «Пирятин», становить понад 110 найменувань, із них сирів твердих понад 25 найменувань. Дільниця з виробництва сиру оснащена сучасним обладнанням німецького, польського та іспанського виробництва.

За даними можемо сказати, в загальній структурі витрат найбільшу питому вагу (70,36 %) займають матеріальні витрати, які в 2019 році склали 130525 тис. грн, що на 9,43 % менше, ніж в 2018 році. Аналізуючи питому вагу матеріальних витрат за 2018-2019 роки, спостерігаємо, що цей показник зменшився. В той же час витрати на оплату праці ТОВ «Пирятинський сирзавод» збільшились 4,14 % у структурі витрат. Відповідно зріс і розмір відрахувань на соціальні заходи. Значну питому вагу в структурі витрат займають амортизаційні відрахування, цей показник в 2018 році становив 4,14 %, в 2017 – 6,61 %.

Найбільшу питому вагу у структурі оборотних активів підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» має дебіторська заборгованість, яка станом на 2019 р. складала 527270 тис.грн (79,08% у загальній структурі оборотних активів підприємства), станом на 2018 р. – 373967 тис.грн (71,75%), на 2017 р. – 302376 тис. грн. 65,35%). Таким чином, можна побачити що розмір дебіторської заборгованості збільшувався як у абсолютних, так і відносних величинах, що є безперечно негативною тенденцією яка понижує фінансову стійкість та ліквідність підприємства та свідчить про неефективну політику ведення дебіторської заборгованості. Суттєво у структурі відбулося зменшення грошових коштів на 21274 тис.грн в порівнянні з 2018 роком на 61,3%.

Аналіз говорить, що сума фінансових результатів за всіма видами діяльності збільшилась. Проте слід відмітити, що валовий прибуток збільшився на 150396 тис.грн, хоча й дохід від реалізації збільшився на 681419 тис.грн. Порівняно з аналізуючи ми періодами відбулося зменшення операційних доходів на 1348 тис.грн., збільшення адміністративних витрат на 4211 тис.грн. і витрат на збут на 94497 тис.грн. У складі фінансових результатів від інших видів діяльності також відбулися як позитивні, так і негативні зміни (збільшення інших фінансових доходів, інших доходів, збільшення інших витрат, зменшення доходу від участі в капіталі тощо). Чистий прибуток збільшився на 34892 тис.грн, що становить на 26,92%.

Таким чином, можна сказати, дійсно фінансовий стан знаходиться на неналежному рівні. Але не потрібно зупинятись на досягнутому. Потрібно постійно знаходити шляхи для вдосконалення виробничих процесів на виробництві, впроваджувати нові технології, вдосконалювати види продукції і постійно видавати на ринок нові види.

До логістичної системи підприємства входять постачальники, транспортна компанія, споживачі. Всі елементи тісно взаємодіють між собою. У компанії матеріальний потік проходить усі елементи логістичної системи. Від постачальників товар транспортується за транспортною

компанією до споживача.

Транспортна логістика ТОВ «Пирятинський сирзавод» керує економічними потоками на етапі їхнього переміщення за допомогою транспортної інфраструктури. Користування послугами з перевезення вантажів іншими транспортними підприємствами усуває проблеми стимулювання праці власних перевізників, оскільки вони усвідомлюють, що для одержання замовлень на транспортні послуги від підприємства потрібно забезпечити високоефективну діяльність.

Таким чином, використання процесу аутсорсингу знижує витрати обслуговування бізнес-процесу і знімає додаткове навантаження з HR-відділу і бухгалтерії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг высокие технологии менеджмента : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
2. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / Стюарт Клементс, Майкл Доннеллан, Седрик Рид; под ред. В. В. Голды; пер. с. англ. Н. И. Кобзаревой. – М.: Вершина, 2015. – 416 с.
3. Білорус О. Г. Глобальний конкурентний аутсорсинг: монографія / О. Г. Білорус, О. В. Гаврилюк. – К.: КНЕУ, 2017. – 349 с.
4. Білоцерківський О. В. Аналіз можливостей використання аутсорсингу на підприємствах України / О. В. Білоцерківський, Ю. Ю Чудновець // Економіка та управління підприємствами маши-нобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2017. – №1(9). – С. 39-48.
5. Бравар Ж.-Л. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин / Жан-Луї Бравар, Роберт Морган; пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2014. – 288 с.
6. Брінь П.В. Багаторівнева класифікація відносин аутсорсингу / П.В. Брінь, О.В. Прохоренко // Економіка і фінанси. – Дніпропетровськ: ПП Шевельов Є.О., 2013. – № 12. – С. 78–85.
7. Васильченко Г. В. Аутсорсинг як елемент взаємозв'язку між суб'єктами господарювання реального та фінансового секторів економіки / Г. В. Васильченко // Фін.-кредит. діяльн.: пробл. теорії та практики. - 2011. - Вип. 2. - С. 127-133
8. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: [монографія] / О.В. Виноградова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2013. – 195 с.
9. Висоцький В. В. Аутсорсинг як технологія менеджменту інформаційної безпеки підприємства / В. В. Висоцький // Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – Т. 3. № 2. – С. 62-64.

10. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. – Х.: ІНЖЕК, 2015. – 427 с.

11. Гавриленко Т. В. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – №1. – 104-109.

12. Горова К.О. Визначення основних підходів до класифікації аутсорсингу на сучасному етапі економічного розвитку / К.О. Горова // Економічний аналіз: зб. наук. праць; редкол. В.А. Дерій (гол. ред.) [та ін.]. – Тернопіль: Економічна думка, 2014. – Т. 18. – № 1. – С. 12–19.

13. Гребешкова О. М. Аутсорсинг знань: потенціал партнерських відносин підприємств у постіндустріальну епоху / О. М. Гребешкова, К. С. Денисенко // Стратегія економічного розвитку України: наук. зб. – К.: КНЕУ, 2017. – Вип. 29. – С. 191-199

14. Грозний І. С. Передача непрофільних виробничих процесів промислового підприємства на умовах аутсорсингу для набуття конкурентних переваг / І. С. Грозний, Г. В. Усова // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки та управління: зб.наук. пр. Сер. 1. Економіка. – Чернігів: ЧДІЕУ, 2018. – Вип. 3(4). – С. 63-73.

15. Дайновський Ю. А. Особливості оцінювання економічної ефективності прийомів управління і маркетингу / Ю. А. Дайновський // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2012. — № 4. — С. 143–153.

16. Дідух О.В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств / О.В. Дідух // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: спец. випуск Інституту підприємництва та перспективних технологій. – 2012. – № 739. – С. 82-8

17. Дубінський С. В. Розвиток аутсорсингу на промислових підприємствах в Україні в умовах фінансово-економічної кризи / С. В. Дубінський. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010\\_7/statti/Dybinskiu.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_7/statti/Dybinskiu.pdf)
18. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: [монографія] / Біловодська О. А. [та ін.]; за заг. ред. канд. екон. наук., доц. Л. М. Таранюка. — Суми: Мрія-1, 2014. — 440 с.
19. Жуков С. А. Аутсорсинг як система співпраці між регіональним інформаційно-маркетинговим центром і підприємництвом регіону / С. А. Жуков // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 10. – С. 239-246.
20. Заводовська І І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/Articles/KultNar/knp80/pdf/knp80\\_43-45.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/Articles/KultNar/knp80/pdf/knp80_43-45.pdf)
21. Загородній А. Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємств / А. Г. Загородній, Г. О. Партин // Фінанси підприємств. – 2015. – №9. – С. 87- 97.
22. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. – 2019. – № 8. – С. 16–24.
23. Ивлев А. Г. Аутсорсинг организационного развития / А. Г. Ивлев. — М.: Агентство профессионального сервиса, 2017. – 211 с.
24. Іщенко О. А. Особливості використання аутсорсингу і системи делегування // Вісник економічної науки України. – 2015. - №2. – С. 48-52.
25. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: [монографія] / Н. В. Касьянова. —Чернігів: Купріянов В. С., 2015. — 375 с.
26. Козачко М.В. Аутсорсинг як прикладний інструмент // Формування ринкової економіки розвитку підприємства: збірник наукових праць. – Вид. 1-ше. – К.:КНЕУ, 2018. – С. 294-299.

27. Куцин Є. М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу / Є. М. Куцин // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 1. – С. 213–217.
28. Леміш К. М. Методика прийняття рішення про використання аутсорсингових технологій / К. М. Леміш // Наукові праці НУХТ. – 2013. – №34. – С. 61-67.
29. Лисенко Т. І. Передумови виникнення та перспективи застосування аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економічний вісник університету. – 2015. – № 14. – С. 85-92.
30. Лігоненко Л. О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №6. – С. 115-125.
31. Манойленко О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління [Електронний ресурс] // Вісн. Міжнар. Слов`ян. ун-ту. Сер. Екон. науки. — 2016. — 9, N 1. — С. 8-12.
32. Матвій І. Є. Проблеми та перспективи аутсорсингу управління проектами / І. Є. Матвій // Вісник НУ «Львівська політехніка». – № 698. – Львів, 2016. – С. 207-212.
33. Матвій І.Є. Аутсорсинг в діяльності промислових підприємств: основні переваги та загрози / І.Є. Матвій // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. – Донецьк: ДЕГІ, 2018. – № 1 (25). – С. 184–189.
34. Микало О. І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг» / О.І. Микало // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2016. – С. 111-114.
35. Микало О.І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу / О.І. Микало // Економічний простір. – 2014. – № 37. – С. 216–222 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Ekpr/2010\\_37/Statti/25.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekpr/2010_37/Statti/25.pdf).
36. Осадчук О. В. Аутсорсинг як технологія підвищення ефективності діяльності сучасних організацій // О. В. Осадчук, М. А. Йохна /

Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 3. – Т. 3. – С. 119- 125.

37. Проскуріна Т. М. Загальні аспекти використання аутсорсингу в діяльності підприємств / Т. М. Проскуріна, К. Ю. Штепа // Наукові записки. Серія «Економіка». – 2013. – № 21. – С. 251-259.

38. Прохоренко О. В. Обґрунтування вимог до контрагента у відносинах аутсорсингу / П. В. Брінь, О. В. Прохоренко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2014 р. – №9 (2014). – С. 87–94.

39. Прохоренко О. В. Організаційно-економічний механізм управління аутсорсингом на підприємстві / О. В. Прохоренко // Науковий журнал «Економіка. Фінанси. Право». – Київ: «Аналітика», 2015 р. – № 4/1'2015 – С. 16–21.

40. Прохоренко О. В. Організаційно-правова природа аутсорсингу / О. В. Прохоренко // Вісн.ХНТУСГ.: Екон. науки. Вип 91 – 2017. – № 1. – С.110- 116.

41. Прохоренко О. В. Оцінювання і вибір контрагента аутсорсингу на основі методу аналізу ієрархій / П. В. Брінь, О. В. Прохоренко //Економічний аналіз: Зб.наук. праць / Тернопільський національний економічний університет – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2015. – Том 19. – № 2. – С. 33–40.

42. Рижак О.Ю. Категорійні ознаки аутсорсингу вітчизняних підприємств / О.Ю. Рижак // Бізнес Інформ. – 2011. – № 1. – С. 61–63 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2011&abstract=2011\\_01\\_0&lang=ua&stqa=10](http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2011&abstract=2011_01_0&lang=ua&stqa=10).

43. Саїнчук А.О. Аутсорсинг: види, класифікаційні ознаки та форми. Класифікація аутсорсингових проектів / А.О. Саїнчук // Управління розвитком складних систем. – 2013. – №13. – С. 50–57 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-13/50-57\\_red.pdf](http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-13/50-57_red.pdf).

44. Семенов Г. Диагностика фінансово-економічного стану підприємства [Текст]// Г. Семенов, О. Ярошевская // Вісник економічної науки України. – 2012. – №1. – С. 136-141.
45. Смірнова Н.В., Смірнова І.В. Місце аутсорсингу в системі управління підприємств // [dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/5935/3/autsorsyng%20%20restorannogo%20gospodarstva.pdf](https://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/5935/3/autsorsyng%20%20restorannogo%20gospodarstva.pdf)
46. Спірідонова К. О. Оцінка доцільності впровадження механізму аутсорсингу для підприємства / К.О. Спірідонова // Вісник ХНЕУ. – 2017. – № 3 (51). – С. 159-164.
47. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник [Текст]// Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. - К.: "Каравела", 2003. - 432 с. Тринько, Р. І. Методика економічних досліджень[Текст]/. - Львів: Українські технології, 2014.
48. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.
49. Федотова К.О. Впровадження аутсорсингу на підприємстві / К.О. Федотова, Т.О. Загоскіна // Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2015. – Випуск 363: в 9 т. – Т. VII. – С. 188-195.
50. Чухрай Н. Аутсорсинг в логістиці: європейський та український досвід / Н. Чухрай // Транспорт и логістика. –2017. – №5 (19). – С. 32-35.

# ДОДАТКИ

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	674	499	0
первісна вартість	1001	2141	2447	0
накопичена амортизація	1002	1467	1948	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2703	364	0
Основні засоби:	1010	162216	175456	0
первісна вартість	1011	283353	320012	0
Знос	1012	121137	144556	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	6102	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	165729	182421	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	133603	104155	0
Виробничі запаси	1101	106045	56680	0
Незавершене виробництво	1102	2806	3885	0
Готова продукція	1103	10353	42338	0
Товари	1104	14399	1252	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	155329	212497	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3884	3675	0
з бюджетом	1135	51	951	0

із внутрішніх розрахунків	1145	137340	151493	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5772	5351	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	17455	34704	0
Готівка	1166	15	396	0
Рахунки в банках	1167	17440	34308	0
Витрати майбутніх періодів	1170	1161	419	0
Інші оборотні активи	1190	8133	7967	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	462728	521212	0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	628457	703633	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797	0
Капітал у дооцінках	1405	4395	4395	0
Резервний капітал	1415	2000	2000	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	197328	226316	0
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1495	207520	236508	0
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Інші довгострокові зобов'язання	1515	199260	207018	0

<b>Усього за розділом II</b>	1595	199260	207018	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	35341	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	69502	72125	0
за розрахунками з бюджетом	1620	17237	11435	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1002	551	0
за розрахунками з оплати праці	1630	1916	2047	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	601	0
із внутрішніх розрахунків	1645	90942	162248	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	4321	4969	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1416	6131	0
<b>Усього за розділом III</b>	1695	221677	260107	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	1900	628457	703633	0

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2024684	1659649
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1521831 )	( 1271181 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	502853	388468
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	2120	4568	6358
Адміністративні витрати	2130	( 18457 )	( 15462 )
Витрати на збут	2150	( 268928 )	( 210096 )
Інші операційні витрати	2180	( 13132 )	( 22021 )
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	206904	147247
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4289	2941
Інші доходи	2240	792	4537
Фінансові витрати	2250	( 53774 )	( 60484 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 152 )	( 18797 )
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	158059	75444
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 0 )

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	28428	14699
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	129631	60745
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	129631	60745

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	170694	1152828
Витрати на оплату праці	2505	18930,9	52692
Відрахування на соціальні заходи	2510	6636	18281
Амортизація	2515	8853,2	28154
Інші операційні витрати	2520	8818,7	198611
Разом	2550	213933	1450566

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2019 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	499	2498	0
первісна вартість	1001	2447	4587	0
накопичена амортизація	1002	1948	2089	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	364	336	0
Основні засоби:	1010	175456	214122	0
первісна вартість	1011	320012	384869	0
Знос	1012	144556	170747	0
інші фінансові інвестиції	1035	6102	77225	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	182421	294181	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	104155	122105	0
Виробничі запаси	1101	56680	51510	0
Незавершене виробництво	1102	3885	4279	0
Готова продукція	1103	42338	64448	0
Товари	1104	1252	1868	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	212497	285378	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3675	8154	0

з бюджетом	1135	951	24	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	902	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	151493	233296	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5351	418	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	34704	13430	0
Готівка	1166	396	14	0
Витрати майбутніх періодів	1170	419	884	0
Інші оборотні активи	1190	7967	3087	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	521212	666776	0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	703633	960957	0

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	232711	397186	0
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1495	236508	400983	0
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Інші довгострокові зобов'язання	1515	207018	201670	0

<b>Усього за розділом II</b>	1595	207018	201670	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	75964	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	72125	116092	0
за розрахунками з бюджетом	1620	11435	11153	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	8733	0
за розрахунками зі страхування	1625	551	841	0
за розрахунками з оплати праці	1630	2047	2918	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	601	594	0
із внутрішніх розрахунків	1645	162248	124334	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	4969	5976	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6131	20432	0
<b>Усього за розділом III</b>	1695	260107	358304	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	1900	703633	960957	0

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2706103	2024684
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2052854 )	( 1521831 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	653249	502853
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	2120	3220	4568
Адміністративні витрати	2130	( 22668 )	( 18457 )
Витрати на збут	2150	( 363425 )	( 268928 )
Інші операційні витрати	2180	( 10940 )	( 13132 )
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	259436	206904
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	3382	4289
Інші доходи	2240	619	792
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 62046 )	( 53774 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 688 )	( 152 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на	2275	0	0

монетарні статті			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	200703	158059
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	36180	28428
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	164523	129631
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	164523	129631

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	130525	170694
Витрати на оплату праці	2505	24087,8	18930,9
Відрахування на соціальні заходи	2510	7874,9	6636
Амортизація	2515	10756,9	8853,2
Інші операційні витрати	2520	12270,6	8818,7

Разом	2550	185515	213933
-------	------	--------	--------