

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною
безпекою

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувач кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____ Ігор ПРИХОДЬКО
« ____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Впровадження аутсорсингу для підвищення ефективності
управління економічної безпеки підприємства»

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною
безпекою»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Пономарьова К. О.

Науковий керівник,
д.держ.упр., професор

Васільєва Л.М.

науковий ступінь, посада

Дніпро – 2023

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Обліку і фінансів

Кафедра: Обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

Освітньо-професійна програма: «Управління фінансово-економічною безпекою»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Пономарьовій Катерині Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Впровадження аутсорсингу для підвищення ефективності управління економічної безпеки підприємства»

Науковий керівник: Васильєва Леся Миколаївна, д. держ. упр., професор _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «30» листопада 2022 року № 3411

2. Термін подання здобувачем роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: навчально-методична література, нормативно-правові акти, пов'язані з темою роботи, річні звіти, дані аналітичного та синтетичного обліку СТОВ «Луговське».

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

1. Теоретичні основи застосування аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності управління в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. **2.** Практичні аспекти реалізації аутсорсингу на підприємстві. **3.** Вдосконалення механізму впровадження аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності управління в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

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

Причини поширення аутсорсингу. Алгоритм прийняття рішення щодо доцільності застосування аутсорсингу. Оцінка капіталу СТОВ «Луговське». Схема областей економічної безпеки СТОВ «Луговське». Схема системи збалансованих показників, яка формує структуру джерел загроз економічної безпеки підприємства. Алгоритм впровадження аутсорсингу на підприємстві. Основні етапи методичного підходу до визначення цілей використання аутсорсингу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____ Жовтень 2022 _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи застосування аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності управління в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства	Жовтень 2022	
2	Практичні аспекти реалізації аутсорсингу на підприємстві	Листопад 2022	
3	Фінансово-економічна характеристика СТОВ «ХУТІРСЬКЕ». Характеристика організації роботи бухгалтерської служби та оцінка базових засад облікової політики підприємства	Грудень 2022	
4	Вдосконалення механізму впровадження аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності управління в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства	Січень 2023	
5	Вступ. Висновки і пропозиції. Оформлення кваліфікаційної роботи	Лютий 2023	

Здобувач _____
(підпис)

Пономарьова К.О.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис)

Васильєва Л.М.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття аутсорсингу та його класифікація	8
1.2. Основні причин, що стоять на заваді впровадження аутсорсингу та його відмінні властивості	12
1.3. Особливості застосування аутсорсингу у господарській діяльності аграрного підприємства контексті забезпечення його економічної безпеки	17
Висновки до першого розділу	21
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ АУТСОРСИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	22
2.1. Фінансово-економічна характеристика СТОВ «Луговське»	22
2.2. Характеристика роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими	27
2.3. Використання аутсорсингу в СТОВ «Луговське»	33
Висновки до другого розділу	38
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	40
3.1. Методичний підхід до визначення цілей використання аутсорсингу	40
3.2. Процедура вибору виконавця аутсорсингу	46
3.3. Формування організаційно-економічного механізму впровадження аутсорсингу на підприємстві	52
Висновки до третього розділу	58
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

РЕФЕРАТ

Тема «Впровадження аутсорсингу для підвищення ефективності управління економічної безпеки підприємства»

Кваліфікаційна робота: 62 ст. основного тексту, 9 табл., 8 рис., 9 додатків, 50 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є аутсорсинг як інструменту підвищення ефективності управління підприємством.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності управління в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методична основа роботи базується на фундаментальних положеннях сучасної економічної теорії, економіки та управління на підприємстві, теорії конкуренції. В роботі використовувалися методи системного, ситуаційного, порівняльного аналізу, блочно-матричний підхід, методи узагальнення та інші.

Узагальнено теоретичні засади аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності управління в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Проаналізовано фінансово-економічну характеристику підприємства та охарактеризувати роботу служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими. Проаналізовано використання аутсорсингу в СТОВ «Луговське». Запропонувати методичний підхід до визначення цілей використання аутсорсингу. Визначили процедуру визначення виконавця аутсорсингу. Сформовано організаційно-економічний механізм реалізації аутсорсингу на підприємстві.

Результати використані СТОВ «Луговське» Солонянського району Дніпропетровської області.

Ключові слова

АУТСОРСИНГ, ІНСТРУМЕНТ, ПІДПРИЄМСТВО, РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА.

Keywords

OUTSOURCING, TOOL, ENTERPRISE, DEVELOPMENT, MANAGEMENT, ECONOMIC SECURITY.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається тим, що на сьогоднішній день аутсорсинг є сучасною високоефективною концепцією управління бізнесом. У світовій практиці і, перш за все, у практиці економічно розвинених країн аутсорсинг отримав широке і, що не менш важливе, успішне застосування. В Україні, навпаки, аутсорсинг має не таку значну практику використання, що пов'язано головним чином з негативним досвідом впровадження у господарську діяльність. Ця обставина пояснюється, насамперед, слабкою методичною базою після ухвалення рішення про його використання. Саме тому питання розробки теоретичного та прикладного забезпечення реалізації аутсорсингу вітчизняними підприємствами і зокрема можливості зниження вартості виробництва продукції та підвищення ефективності на основі організаційних рішень є найбільш актуальними в даний час.

Концептуальні основи використання аутсорсингу на підприємстві, його теоретичні та методичні аспекти висвітлювали у своїх працях науковців, серед яких: Ачкасова О.В., Гейко О.Л., Дзуліт З.П., Дідух О.В., Жуков С.А., Красовська Т.В., Куцин Є.М., Микало О.І., Партин Г.О., Поплюйко А. М., Скакун В.А., Товстохатко А.О., Шуст О.А. та ін. Незважаючи на те, що використанню аутсорсингу вітчизняними підприємствами присвячено значну кількість наукових досліджень, питання методичного та організаційного забезпечення передачі непрофільних функцій та видів діяльності стороннім організаціям залишаються недостатньо розробленими як у теоретичному, так і у прикладному аспектах. Це і спричинило вибір теми, цілей і завдань дипломної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних основ аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності управління в контексті забезпечення економічної

безпеки підприємства.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних завдань:

– узагальнити теоретичні засади аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності управління в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства;

– проаналізувати фінансово-економічну характеристику підприємства та охарактеризувати роботу служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими;

– проаналізувати використання аутсорсингу в СТОВ «Лугоське»;

– запропонувати методичний підхід до визначення цілей використання аутсорсингу;

– визначити процедуру визначення виконавця аутсорсингу;

– сформулювати організаційно-економічний механізм реалізації аутсорсингу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є аутсорсинг як інструменту підвищення ефективності управління підприємством.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності управління в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методична основа роботи базується на фундаментальних положеннях сучасної економічної теорії, економіки та управління на підприємстві, теорії конкуренції. В роботі використовувалися методи системного, ситуаційного, порівняльного аналізу, блочно-матричний підхід, методи узагальнення та інші.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань аутсорсингу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці напрямів удосконалення аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності управління підприємства, а саме:

удосконалено:

- методичний підхід щодо формування організаційно-економічного механізму реалізації аутсорсингу на підприємстві, в якому, по-перше, розкрито дві його складові (прикладна та теоретична), що дозволяє використовувати необхідну теоретико-методичну базу при прийнятті рішень щодо реалізації аутсорсингу; по-друге, на основі його виділених компонент формується керуючий вплив для досягнення стратегічних цілей аутсорсингу з урахуванням організаційного та економічного ефектів;

набуло подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат щодо дефініції «аутсорсинг», відмінною характеристикою якого є довгострокове та взаємовигідне співробітництво підприємств; виділено відмінні риси аутсорсингу, що характеризують його серед інших форм відносин суб'єктів господарювання, що дозволяє більш повно та чітко ідентифікувати його економічний зміст;

- запропоновані основні етапи методичного підходу до визначення цілей використання аутсорсингу: формування переліку видів діяльності, які здійснюються підрозділами підприємства; диференціація видів діяльності за критеріями «виручка», «якість», «вартість»; віднесення видів діяльності підприємства до відповідних груп; визначення цілей та завдань використання аутсорсингу для кожної групи видів діяльності.

Апробація одержаних результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дипломного дослідження доповідались та обговорювались на міжнародній науково-практичній конференції: «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, 2022 р.).

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, додатків, списку використаних джерел 50 найменувань, містить 9 таблиці, 8 рисунки, 9 додатків. Основний зміст дипломної роботи викладено на 62 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття аутсорсингу та його класифікація

Підприємницька діяльність на сьогодні характеризується впровадженням сучасних підходів до організації бізнесу, спрямованих на підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Серед них по праву особливе місце приділяється такому інструменту, як аутсорсинг (від англ. *outsourcing* (*outer-source-using*) – використання зовнішнього джерела/ресурсу) – передача певних функцій або бізнес-процесів стороннім організаціям (аутсорсерам) та орієнтація компанії на виконання основних видів діяльності [30]. У дослідженнях зазначається, що аутсорсинг виступає головним чинником успішного розвитку бізнесу, що дозволяє пристосуватися до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються.

Аутсорсинг з'явився з розвитком інформаційних технологій, багато дослідників зародження аутсорсингу відносять його до 1962 року, дати заснування компанії «Electronic Data System», що спеціалізується на аутсорсингу інформаційних технологій (або ІТ-аутсорсингу) [10]. З початку 80-х років. ХХ ст. аутсорсинг інформаційних технологій почав активно розвиватися, став об'єктом уваги найбільших корпорацій. В подальшому аутсорсинг став пов'язуватися не лише з комп'ютерними технологіями, а й із виконанням окремих бізнес-процесів та функцій (бухгалтерських, виробничих, транспортних, консультаційних, юридичних тощо). На сьогоднішній день аутсорсинг є сучасною високоефективною концепцією управління бізнесом. Найбільшого поширення він набув у економічно розвинених країнах (США, Європа, Японія).

Більшість вітчизняних компаній, як і раніше, з деякою часткою обережності ставляться до використання аутсорсингу і якщо приймають рішення про його впровадження, то в основному лише для допоміжних функцій [4]. Так, згідно з дослідженням найбільш популярними видами бізнес-процесів, переданими на аутсорсинг, є фізична охорона, транспорт, логістика та сфера обслуговування [15]. Найменшою популярністю користуються економічна та інформаційна безпека, бізнес-планування та оптимізація процесів, а також бухгалтерський облік. Дані дослідження вказують на те, що більшості вітчизняних компаній (передусім представникам малого та середнього бізнесу) поки мало, що відомо про цей інструмент, тому на аутсорсинг передаються в основному допоміжні функції. Проте, як зазначають дослідники, популярність передачі ключових функцій на аутсорсинг зростатиме.

Нині найпоширенішими типами аутсорсингу є ІТ-аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесу і виробничий аутсорсинг [13]. ІТ-аутсорсинг виокремлено у окремий вид аутсорсингу, тому що безпосередньо з його виникненням зв'язують появу та поточний розвиток системи аутсорсингу. ІТ-аутсорсинг є передачею у зовнішнє управління функцій із супроводу інформаційних систем. Аутсорсинг бізнес-процесів є використання сторонніх можливостей, досвіду, ресурсів для вирішення поставлених завдань, зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Характерною рисою аутсорсингу бізнес-процесів є тривала співпраця замовника та виконавця, при якому виконавець зобов'язується по відношенню до виконання певного бізнес-процесу. Аутсорсинг бізнес-процесів передбачає бухгалтерський, транспортний, кадровий (аутстафінг), юридичний, постачальницький, маркетинговий, фінансовий аутсорсинг, аутсорсинг в обслуговуванні (клінінг, громадське харчування), фізичну охорону тощо. Виробничий аутсорсинг застосовується тоді, коли компанія вирішує передати частину чи весь технологічний процес виконання підрядної організації.

На сьогоднішній день класифікація видів аутсорсингу не є повністю сформованою, що пов'язано з малою вивченістю природи аутсорсингу, активним розвитком нових форм співробітництва між підприємствами, правовими нормами у тій чи іншій країні та багатьма іншими аспектами. У таблиці 1.1 представлено класифікацію найпоширеніших видів аутсорсингу за ознаками, виділеними в [27].

Таблиця 1.1

Класифікація видів аутсорсингу [14]

Ознака	Вид аутсорсингу
Ставлення до основної діяльності підприємства	- аутсорсинг основних процесів; - аутсорсинг допоміжних процесів
Вид діяльності	- IT-аутсорсинг; - «транспортний аутсорсинг»; - «кадровий аутсорсинг (аутстафінг)»; - «постачальницький аутсорсинг»; - фінансовий аутсорсинг тощо
Зміст функцій, що передаються	- аутсорсинг бізнес-процесів; - аутсорсинг завдань (ауттаскінг)
Форма партнерських взаємин	- внутрішній аутсорсинг; - зовнішній аутсорсинг; - змішаний аутсорсинг
Характер діяльності компанії-виконавця	- функціональний аутсорсинг; - ресурсний аутсорсинг; - операційний аутсорсинг
Обсяг передачі процесу (завдання) виконавцю	- повний аутсорсинг; - частковий (вибірковий) аутсорсинг; - спільний (доповнювальний) аутсорсинг; - проміжний аутсорсинг; - трансформаційний аутсорсинг
Складність переданих на аутсорсинг процесів (завдань)	- інноваційний аутсорсинг; - типовий аутсорсинг; - інноваційно-типовий аутсорсинг

Відмітимо, що уніфікованого поняття «аутсорсинг» немає досі [36], а деякі дослідники у своїх роботах мають на увазі під ним специфічні форми господарювання. Наведемо полеміку щодо поняття аутсорсинг.

Так, Дж. Бравард та Морган Р. відмічають, що аутсорсинг це – застосування та залучення сторонніх ресурсів, активів та навичок на основі контракту з гарантованим рівнем якості, стійкості та цінності для вартісних критеріїв та вимірювань, що раніше виконувались власними силами, можливо, що передбачає передачу наявного персоналу постачальнику послуг та (або) перетворення (омолодження) ділової підтримки процесів та технології [49].

Дж. Хейвуд виділяє 2 підходи до визначення: «переведення внутрішнього підрозділу та всіх пов'язаних з ними активів постачальнику послуг, що пропонує надавати якусь послугу протягом певного часу за обумовленою ціною»; «передача організацією певних виробничих функцій або бізнес-процесів на обслуговування іншої компанії, що спеціалізується на відповідній галузі» [50].

Гейко О.Л. переконана, що аутсорсинг «виконання окремих функцій або бізнес-процесів зовнішнім підприємством, що має необхідні для цього ресурси, на основі довгострокової угоди» [8].

На думку Партина Г.О. це «укладання договору із сторонньою організацією передачі під її відповідальність здійснення бізнес-процесів чи функцій» [30].

Шуст О.А. відмічає, що аутсорсинг це «передача на підставі договору певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується на відповідній галузі» [47].

Застосування аутсорсингу «створює умови для підвищення ефективності діяльності підприємства, що дозволить звільнити та нарощувати фінансові, організаційні та кадрові ресурси та спрямовувати їх в інші сфери діяльності» [44].

Узагальнивши перераховані найпоширеніші визначення аутсорсингу, запропоновані зарубіжними та вітчизняними вченими, можна дійти висновку, що виділяється низка підходів із позицій:

- закупівлі або використання зовнішніх ресурсів для задоволення внутрішніх потреб;
- управлінського рішення, тобто рішення керівництва про виведення виду за межі організації, що має відповідати стратегії розвитку;
- укладання контракту із сторонньою організацією про передачу функції або процесу під зовнішнє управління;
- передачі функції чи процесу під зовнішнє керування;
- виконання видів діяльності сторонньою спеціалізованою організацією;
- продажу власних активів із подальшою закупівлею ресурсів;
- форми співробітництва підприємства, що базується на передачі допоміжних функцій та бізнес-процесів зовнішній спеціалізованій компанії та орієнтації на ключових видах діяльності.

На основі проаналізованих положень ми пропонуємо таке визначення категорії «аутсорсинг» як форма довготривалої, добровільної та взаємовигідної співпраці двох і більше незалежних компаній, одна з яких (замовник/аутсорсі) передає виконання неосновного виду діяльності під зовнішнє управління та концентрується на основній діяльності, а інша (або інші) (виконавець/аутсорсер) залучає, організовує та використовує фактори провадження для виконання переданого виду діяльності на підставі вимог замовника на платній основі.

Таким чином, запропоноване визначення вказує на стратегічний характер аутсорсингу, заснований на тривалій та ефективній взаємодії та перерозподілу повноважень і, як наслідок, відповідальності та ризиків.

1.2. Основні причин, що стоять на заваді впровадження аутсорсингу та його відмінні властивості

Серед основних причин, що є перепонами в процесі впровадження аутсорсингу в Україні, вчені виділяють такі [41].

- недосконалість законодавства. У країні відсутній правовий апарат, що регламентує впровадження аутсорсингу. Це пов'язано в першу чергу зі складностями його виділення серед інших форм співробітництва.

- нерозвиненість договірних відносин. У зв'язку з недосконалістю законодавчої бази відсутній перелік прав і обов'язків, які регламентують договірні відносини замовника та виконавця.

- несумлінність, низька компетентність аутсорсерів. З огляду на об'єктивні та суб'єктивні причини виконавець не завжди здатний виготовити продукцію та виконати послуги необхідної якості та в заздалегідь обумовлені терміни, крім того існує ризик витоку конфіденційної інформації на сторону.

- зниження або повна втрата контролю за процесами, переданими на аутсорсинг. Тому хто виконує набагато складніше управляти, ніж своїм підрозділом компанії. Крім того, будь-який вплив на виконавця може спричинити негативні наслідки.

- залежність від компаній-аутсорсерів. При передачі окремих функцій чи бізнес-процесів стороннім організаціям компанія цурається їх виконання власними силами, цим опиняючись залежною від зовнішнього виконавця.

Тим не менш, у дослідженнях також відзначаються і переваги аутсорсингу, що відображають доцільність його використання в рамках співпраці підприємств [31]:

- зниження витрат. Як правило, вартість послуг аутсорсера нижча за витрати на виконання процесу власними силами через його вузьку спеціалізацію. В результаті скорочуються витрати на оплату праці, соціальні виплати та амортизаційні відрахування, витрати на навчання персоналу, знижується величина податків та внесків, відсутня потреба у придбанні дорогих технологій та обладнання.

- поліпшення якості робіт. В силу вузької спеціалізації аутсорсер здатний виконувати однотипні операції більш якісно, оскільки має широкий практичний досвід, можливі проблеми вже відомі, а шляхи їх вирішення вже вивчені.

- використання передового досвіду. За допомогою аутсорсингу компанія набуває новітніх технологій, машин, обладнання та ліцензії без здійснення значних вкладень.

- орієнтація компанії на виконання ключових функцій та процесів. Оскільки неосновні види діяльності передані на виконання аутсорсеру, компанія-замовник може направити всі свої сили виконання основних, які стосуються ключової компетенції функцій і процесів, поліпшуючи рівень управління ними.

- зниження ризиків. Частина ризиків перекладається на виконавця (наприклад, якщо виконавець надає транспортні та логістичні послуги, він зобов'язаний утримувати автомобільний парк у робочому стані, здійснювати пошук водіїв та механіків, навчати їх, дотримуватись термінів перевезень тощо, при цьому відповідальність із замовника знімається).

- вивільнення та перерозподіл ресурсів. За тими процесами, які передані на аутсорсинг, вивільняються ресурси, які можна направити на подальше розширення виробництва, розвиток нових видів бізнесу, покращення матеріально-технічної бази тощо.

Таким чином, дослідники не дійшли спільної думки щодо сутності аутсорсингу. Одні представляє його як закупівлю ресурсів, інші – як передачу видів діяльності, треті – як укладання договору тощо [48]. Тим не менш, відмінними особливостями аутсорсингу, що виділяють його серед інших форм економічних відносин, і зазначеними в сучасних дослідженнях є:

- форма співробітництва підприємств, заснована на довгостроковій, добровільній та ефективній взаємодії;
- акцентування незалежності підприємства один від одного;
- перерозподіл повноважень, відповідальності та ризиків;
- гарантія закупівлі аутсорсингових послуг замовником, які є винятковими, тобто специфічними для кожного окремо взятого замовника;
- стратегічний характер аутсорсингу.

Роберт Монзкі у своїх дослідженнях виявив сім основних причин [42],

які сприяють активному поширенню аутсорсингу. Результати дослідження представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Причини поширення аутсорсингу

Як найбільш поширена схема прийняття рішення про доцільність застосування аутсорсингу наведена на рис. 1.2 у вигляді алгоритму, заснованого на використанні матриці аутсорсингу Pricewaterhouse-Coopers. При цьому рішення приймається з урахуванням порівняльних оцінок вартості та якості надання послуг підрядником та власним підрозділом, а також рівня

надійності.



Рис. 1.2. Алгоритм прийняття рішення щодо доцільності застосування аутсорсингу

Згідно з наведеною схемою, на аутсорсинг можуть передаватися не лише допоміжні, а й основні види діяльності, які забезпечують ключові компетенції компанії. Проте вітчизняні підприємства поки що до цього не готові, тоді як закордонні активно передають, зокрема, і профільні види діяльності на аутсорсинг.

В даний час деякі дослідники відмовляються розглядати аутсорсинг як окрему економічну категорію, тоді як інші вважають, що до аутсорсингу можуть бути віднесені всі форми міжфірмової кооперації. Такі протиріччя призводять до низки негативних наслідків. Спроби вчених виділити аутсорсинг серед інших форм міжфірмового співробітництва робилися

неодноразово [28]. В додатку А наведено відмінні особливості закупівлі товарів, робіт та послуг та аутсорсингу.

На нашу думку, застосування аутсорсингу на підприємстві має бути засноване на трьох положеннях:

- відмова від самостійного забезпечення неосновного виду діяльності та зосередження всіх зусиль на профільних видах діяльності;
- передача неосновного виду діяльності стороннім спеціалізованим підприємствам;
- розширення обсягів реалізації продукції профільних видів діяльності рахунок перерозподілу ресурсів з неосновних видів.

Відмова від самостійного виконання неосновного виду має на увазі зосередження зусиль підприємства на профільних видах діяльності, що забезпечують надходження основної величини доходів. Тобто відбувається поглиблення процесу суспільного розподілу праці, підприємство вибирає собі досить вузьку спеціалізацію з визначенням видів продукції, які найвигідніше виробляти і реалізовувати на ринку в поточних умовах. Інакше кажучи, підвищується рівень спеціалізації виробництва.

1.3. Особливості застосування аутсорсингу у господарській діяльності аграрного підприємства контексті забезпечення його економічної безпеки

Сучасне підприємство змушене адаптуватися до умов навколишнього середовища, що постійно змінюються, що викликає необхідність наявності певного запасу ресурсів для забезпечення безперервного функціонування всіх видів діяльності, як основних, так і допоміжних. У зв'язку з обмеженістю таких ресурсів підприємствам слід шукати додаткові резерви скорочення витрат. Такі резерви можуть бути знайдені як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі [24]. До перших з них відносяться вдосконалення технологій та автоматизація процесів виробництва, ефективне використання робочого часу, зміна технічних характеристик та якості

продукції та інші. Другі пов'язані з різними формами взаємодії підприємств, особливе місце серед яких нині займає аутсорсинг.

Вітчизняні аграрні підприємства стикаються зі схожими один на одного проблемами [22], серед яких слід виділити:

- високий фізичний та моральний знос основного та допоміжного обладнання, часткова чи повна відсутність джерел фінансування модернізації виробничих потужностей;

- слабка взаємодія промислових підприємств та науково-дослідних інститутів, тривалий період впровадження інноваційних технологій у господарську діяльність, зниження ролі науки у питаннях розвитку промисловості;

- насиченість більшості вітчизняних ринків продукцією імпортного виробництва;

- недостатня автоматизація процесу випуску продукції;

- безперервне зростання цін на сировину та матеріали, збільшення тарифів на енергопостачання, водопостачання тощо, підвищення рівня податків;

- господарський спосіб виробництва, що характеризується наявністю непрофільних підрозділів у структурі підприємства, нерівномірний розподіл ресурсів між різними видами діяльності.

Ситуація, що склалася, змушує аграрні підприємства здійснювати модернізацію основного виробничого обладнання, при цьому допоміжним видам діяльності не приділяється належної уваги. Згідно з наявним досвідом найбільш успішні компанії не бачать необхідності займатися всіма без винятку бізнес-процесами та функціями [33], оскільки це призводить до зниження гнучкості при прийнятті рішень. Це чудово розуміють представники вітчизняного бізнесу та державні структури.

Основними кандидатами виведення на аутсорсинг є допоміжні види діяльності. З теоретичної точки зору впровадження аутсорсингу дозволяє знижувати величину умовно-постійних витрат [38], які пов'язані з їх

здійсненню. Це твердження пояснюється так. Оскільки аграрним підприємствам, особливо середнім і великим, властива висока фондомісткість виробництва, а умовно-постійні витрати становлять значну частину в структурі собівартості продукції та послуг, отже, при зміні обсягів виручки обсяги прибутку будуть значно змінюватися, тому ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від попиту на їхню продукцію та послуги. При високому попиті прибуток зростатиме, і компанія набуде фінансової стабільності, при низькому попиті компанія зазнаватиме збитків і виявиться нездатною здійснювати ефективну господарську діяльність. Тому необхідно знижувати питому вагу умовно-постійних витрат у структурі собівартості. Цього можна досягти за рахунок зниження фактичної величини умовно-постійних витрат, і навіть за рахунок переведення частини умовно-постійних витрат у змінні. Передача допоміжних видів діяльності на аутсорсинг у теоретичному плані дозволить вирішити це завдання.

Незалежно від характеру виробництва, допоміжні види діяльності призначені для безперервного забезпечення основного виробництва всім необхідним. За їх самостійного виконання підприємство змушене утримувати певний штат обслуговуючого персоналу, чисельність якого, зазвичай, мало залежить від обсягів необхідних для виконання робіт чи послуг. При цьому завантаженість допоміжного персоналу не завжди виявляється рівномірною. Особливо це при сезонному характері робіт, тобто завантаженість допоміжних підрозділів у різні періоди виявляється різною, а величина постійних витрат при цьому виявляється незмінною. Отже, якщо частка умовно-постійних витрат у структурі собівартості велика, а завантаженість допоміжного підрозділу нерівномірна, доцільно перевести такий вид діяльності на аутсорсинг, що дозволить коригувати витрати залежно від попиту на продукцію чи послуги, причому витрати компанії на виконання цих робіт будуть віднесені до умовно-змінних.

У вітчизняній практиці знайшли застосування реструктуризаційна та

трансформаційна форми аутсорсингу. При реструктуризаційному аутсорсингу замовник повністю передає виконавцю певний вид діяльності, при трансформаційному – передає лише частину діяльності чи довіряє розробку нового проєкту, впровадження нових технологій, а контроль як і залишається у руках замовника [1]. Для допоміжних видів діяльності, які мають високу стратегічну значущість, доцільно застосовувати трансформаційний аутсорсинг, оскільки зберігається контроль над непрофільними, проте стратегічними активами. Для допоміжних видів діяльності, які не належать до стратегічно значимих, слід використовувати реструктуризаційний аутсорсинг. До них може бути віднесено технічне обслуговування устаткування, закупівлі, транспортні послуги, послуги невиробничого характеру тощо.

У сучасних умовах інформаційно-обчислювальне обслуговування та здійснення облікових функцій тісно взаємодіють між собою, тому, говорячи про один вид аутсорсингу, не слід забувати і про інше. Аутсорсинг облікових функцій передбачає вихід за межі підприємства функцій бухгалтерського і податкового обліку. Практика його використання широко розвинена.

На закінчення зазначимо, що за наявності конкуренції на ринку аутсорсингових послуг підвищиться ефективність галузей аграрного сектору. Зокрема, скоротиться собівартість виробництва продукції, покращиться якість послуг, підвищиться фінансова стійкість підприємств, збільшиться обсяг капітальних вкладень в основні виробничі процеси за рахунок передачі на бік допоміжних процесів, покращиться управління підприємствами, підвищиться інноваційний потенціал. Але на сьогоднішній день відсутня можливість визначення найбільш загальних тенденцій розвитку аутсорсингових відносин в аграрному сектору, що пов'язано головним чином із небажанням суб'єктів господарювання розкривати основні напрями своєї діяльності.

Висновки до першого розділу

1. Пропонується авторський підхід щодо трактування поняття аутсорсингу як форма довготривалої, добровільної та взаємовигідної співпраці двох і більше незалежних компаній, одна з яких (замовник/аутсорсі) передає виконання неосновного виду діяльності під зовнішнє управління та концентрується на основній діяльності, а інша (або інші) (виконавець/аутсорсер) залучає, організовує та використовує фактори провадження для виконання переданого виду діяльності на підставі вимог замовника на платній основі.

2. Встановлено, що на сьогоднішній день класифікація видів аутсорсингу не є повністю сформованою, що пов'язано з недостатньою вивченістю природи аутсорсингу, активним розвитком нових форм співробітництва між підприємствами, правовими нормами у тій чи іншій країні та багатьма іншими аспектами.

3. Відзначено, що основними причинами, що обмежують застосування аутсорсингу в Україні є: недосконалість законодавства; нерозвиненість договірних відносин; несумлінність, низька компетентність аутсорсерів; зниження або повна втрата контролю за процесами, переданими на аутсорсинг; залежність від компаній-аутсорсерів.

4. Виділено переваги аутсорсингу, що відображають доцільність його використання в рамках співпраці підприємств: зниження витрат; поліпшення якості робіт; використання передового досвіду; зниження ризиків; вивільнення та перерозподіл ресурсів.

5. Відмічено, що для допоміжних видів діяльності, які мають високу стратегічну значущість, доцільно застосовувати трансформаційний аутсорсинг, оскільки зберігається контроль над непрофільними, проте стратегічними активами. Для допоміжних видів діяльності, які не належать до стратегічно значимих, слід застосовувати реструктуризаційний аутсорсинг. Це може бути технічне обслуговування устаткування, закупівлі, транспортні послуги, послуги невиробничого характеру тощо.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ АУТСОРСИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Фінансово-економічна характеристика СТОВ «Луговське»

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Луговське» (далі СТОВ «Луговське») розташоване у Солонянському районі Дніпропетровської області. Відстань до м. Дніпро – 54 км. Місце знаходження СТОВ «Луговське»: Україна, 54423, Дніпропетровська обл., Солонянський р-н, село Олександропіль, вулиця Степна, будинок 28. Дата заснування 25.10.2010 р. Директор Ковальчук Леонід Миколайович.

СТОВ «Луговське» є самостійною юридичною особою з орендними відносинами. Основною галуззю є рослинництво, а вид економічної діяльності відповідно вирощування зернових культур. У 2022 році земельна площа у СТОВ «Луговське» склала 1293 га. СТОВ «Луговське» спрямоване на вирощування зернових, зернобобових, кормових, технічних та олійних культур.

«Для того, щоб охарактеризувати розмір підприємства потрібно проаналізувати майно господарюючого суб'єкта, його капітал, рух та функціональній стан основних засобів» [5]. Аналіз ефективності проведеної діяльності підприємства будемо розпочинати з оцінювання майнового стану господарства, що розділено на три основні категорії необоротні засоби, оборотні засоби та необоротні засоби, що утримуються для продажу, та групи вибуття. За даними таблиці 2.1 можна доходимо до висновку про не значне збільшення суми майна господарства на 4,85%, що знаходиться в його розпорядженні, а саме з 825,0 тис. грн. в 2017 році до 865,0 тис. грн. відповідно в 2021 році. Загальне збільшення суми майна господарства хоча і не значний, але все ж таки є позитивним результатом для здійснення

діяльності тому, що це здійснює вплив до стабільного зростання виробничих можливостей підприємства за досліджуваний період.

Таблиця 2.1

Оцінка майна СТОВ «Луговське» за 2017-2021 рр., тис. грн.

Види активів (майна)	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відношенн я у % 2021р. до 2017р.
Майно - усього	825,0	750,0	786,0	832,0	865,0	104,85
Необоротні активи	165,0	149,0	156,0	176,0	187,0	113,33
Основні засоби	49,0	49,0	53,0	63,0	61,0	124,49
Довгострокові біологічні активи	34,0	34,0	34,0	39,0	44,0	129,41
Оборотні активи	626,0	573,0	600,0	619,0	643,0	102,72
Оборотні виробничі засоби	372,0	353,0	369,0	373,0	389,0	104,57
Виробничі запаси	170,0	179,0	186,0	158,0	192,0	112,94
Фонди обігу	254,0	220,0	231,0	246,0	254,0	100,00
Готова продукція	109,0	84,0	90,0	113,0	96,0	88,07
Поточна дебіторська заборгованість	80,0	78,0	82,0	70,0	95,0	118,75
Грошові кошти	65,0	58,0	59,0	63,0	63,0	96,92
Витрати майбутніх періодів	38,0	28,0	30,0	37,0	35,0	92,11

Проаналізуємо структуру майна господарства в розрізі його елементів. На оборотні засоби припадає 77,3% (643,0 тис. грн.) всього майна господарства, відповідно необоротні засоби займають 22,7% (187 тис. грн.).

Основною складовою необоротних активів є основні засоби господарства (32,6% від необоротних активів), дослідивши динаміку їх змін, зазначимо, що господарство щорічно намагається поповнювати фонд основних засобів протягом досліджуваного періоду, і як наслідок їх зростання в 2021 році на 24,5% в порівнянні з початковим 2017 р. Така ситуація свідчить про оновленість та модернізації основних засобів підприємства.

Найбільший внесок у формуванні оборотних активів підприємства зроблено запасами підприємства, що складають 30,3% (145513 тис. грн.)

майна підприємства. Зростання обсягів запасів підприємства впродовж досліджуваного періоду на 12,4% свідчить, про вилучення активів з виробничого обороту, зростання рівня кредиторської заборгованості підприємства та як наслідок є одним з факторів, що негативно впливає на фінансове середовище господарства.

Здійснивши оцінку капіталу СТОВ «Луговське» відмітимо, що він складає 865 тис. грн. та відображає: власний капітал - 576 тис. грн. (61,6%), зобов'язання - 264 тис. грн. (28,4%) (рис. 2.1).

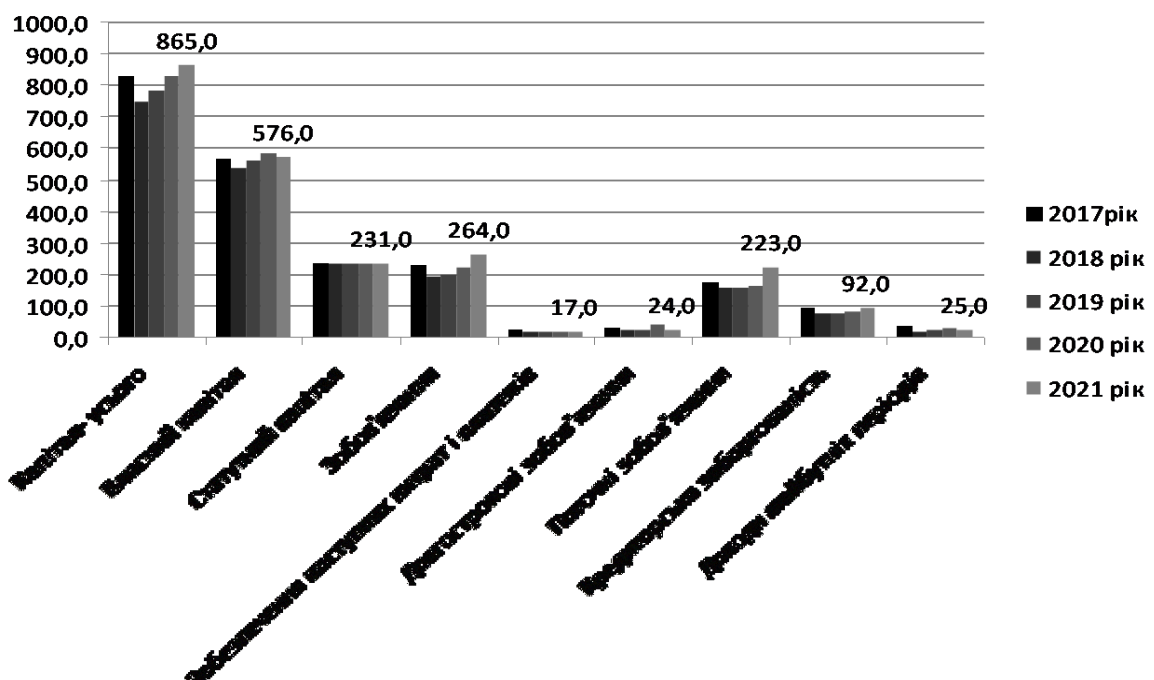


Рис. 2.1. Оцінка капіталу СТОВ «Луговське»

Збільшення суми власного капіталу 4,3% свідчить про деяку ефективність здійснення виробничої діяльності, та ефективності використання прибутку. Поряд з цим відмітимо те, що за досліджуваний період дещо знизилася сума довгострокових зобов'язань з 28 тис. грн. в 2017 році до рівня 24 тис. грн. 2021 року є позитивним чинником, що вказує на деяке покращення короткострокової фінансової стабільності підприємством.

Подальшим кроком аналізу господарської діяльності підприємства є аналіз наявності та руху основних активів засобів СТОВ «Луговське» за

2017-2021 рр., враховуючи те, що вони займають значну питому вагу в структурі майна господарства (додаток Б). Отже, можна зробити висновок, що на 2021 рік підприємство збільшило вартість основних засобів майже в 3 рази, основних засобів вибувших за рік не спостерігається. Зважаючи на значні матеріальні вкладення можна дійти до висновку про достатність оновлення основних засобів підприємства на що вказую збільшення коефіцієнта оновлення за досліджуваний період.

Також необхідно відмітити, що одним із основних показників ефективності діяльності господарства є аналіз фінансових результатів СТОВ «Луговське» за 2017-2021 рр. Вихідними даними для аналізу є «Звіт про фінансові результати» розрахункові дані наведено в додатку основні розрахунки наведено в додатку В. Провівши аналіз динаміки даних показників встановлено - збільшення суми ЧД від реалізації на 84,32%, також паралельно відмітимо і зростання операційних (с/в реалізованої продукції зросла на 175,19%, адміністративні витрати на 94,33%).

За даними додатку прослідковується тенденція (з 2019 р.) зменшення суми валового прибутку господарства до 1758 тис. грн. в 2021 році, прибутку від операційної діяльності до 583 тис. грн. Отримані фінансові результати свідчать про неефективність проваджених управлінських рішень та втрачання підприємством стратегічних позицій на ринку.

Аналізуючи рівень фінансової стійкості підприємства можна зробити висновок, що якщо розглядати їх в розрізі капіталу, то вони передбачають: коефіцієнт автономії з нормативним значенням від 0,5. Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт автономії дещо вище нормативного значення, що характеризується існуванням резервного потенціалу. Зниження - є ознакою щодо подальшої ефективної діяльності господарства; коефіцієнт концентрації залученого капіталу перебуває в межах норми; коефіцієнт фінансування характеризується зростанням – до значення 62,63, для того, щоб підвищити даний показник господарство потребує додаткових інвестицій; простежується тенденція до зменшення коефіцієнта

довгострокового залучення позикових коштів, що характеризується тим, що господарство здійснює виплати по кредитах (додаток Д).

Аналізуючи ліквідність необхідно проаналізувати показники високоліквідних, середньо-ліквідних та низько-ліквідних активів підприємства, оцінити найбільш строкові, короткострокові та довгострокові зобов'язання підприємства та проаналізувати їх співвідношення (додаток Е). Здійснивши аналіз показників 2021 року встановлено перевищення середньо-ліквідних активів над короткостроковими зобов'язаннями та низько-ліквідних активів над довгостроковими зобов'язаннями, обсяг високо ліквідних активів є значно нижчим в порівнянні з обсягом найбільш строкових зобов'язань, що характеризує нездатність підприємства погасити свої строкові зобов'язання в повному обсязі.

Аналізуючи рівень платоспроможності важливо звернути увагу на: коефіцієнт абсолютної ліквідності, що визначається часткою поточних зобов'язань, що може бути погашено негайно. «Нормативним значенням показника є від 0,1 до 0,2» [5]. Фактичний розмір показника характеризує нездатність підприємства погасити борги при настанні незабаром терміну погашення; зниження коефіцієнтів покриття, загальної ліквідності та загальної платоспроможності в динаміці та їх наближення до граничного значення є негативним фактором розвитку підприємства та відображає зниження рівня ресурсів оборотних активів призначених для погашення поточних зобов'язань.

Заключним етапом дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства є оцінка показників ділової активності СТОВ «Луговське» за 2017-2021 (додаток Е). Проаналізуємо такі основні показники ділової активності підприємства: скорочення показника фондівіддачі свідчить про зниження ефективності використання основних засобів впродовж досліджуваного періоду; аналізуючи коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості та тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, можна зробити висновок про стабільне

зниження рівня оборотності дебіторської заборгованості впродовж періоду, для вирішення даної проблеми важливим є коригування політики управління дебіторською заборгованістю, здійснювати відвантаження продукції відповідно до попередніх передоплат клієнтів; в свою чергу підвищення коефіцієнта обертання кредиторської заборгованості до 74,18 в 2021 році та зростання тривалості одного обороту кредиторської заборгованості свідчить про зниження швидкості оплати заборгованості та збільшення обсягів покупок на умовах кредитування.

І на останок підіб'ємо підсумок щодо рейтингового оцінювання фінансового стану господарства. При цьому всі раніше отримані дані узагальнюють в комплексну таблицю «Комплексна (рейтингова) оцінка стану (додаток 3). Фінансовий стан характеризується рейтингом А, що є найвищим рейтингом.

2.2. Характеристика роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими

Без сумніву всі підприємства схильні до впливу численних внутрішніх та зовнішніх загроз та іноді кримінального характеру, що призводить до негативних наслідків для всієї економіки. Тому забезпечення економічної безпеки підприємства є одним із пріоритетних напрямів у системі економічної безпеки країни.

Протидія економічним правопорушенням та злочинам в СТОВ «Луговське» передбачає створення багатоцільової системи управління, врахування норм міжнародних стандартів та застосування досконаліших технологій у прийнятті управлінських рішень, обґрунтування нових напрямів кадрової політики, багатопрофільну підготовку кадрів.

Економічна безпека підприємства передбачає наявність таких

юридичних норм, виробничих та організаційних відносин, за яких забезпечується стабільність функціонування підприємства, фінансово-комерційний успіх, прогресивний науково-технічний та соціальний розвиток.

Економічна безпека підприємства залежить від багатьох факторів і визначається станом, при якому максимально виключені причини, що викликають нестабільність функціонування підприємства та заважають його розвитку [11].

Основним елементом безпеки підприємства є його ефективне, прибуткове функціонування. Але це забезпечується багатьма обставинами. Робота підприємства може бути формалізована у вигляді тих чи інших моделей та досліджена різними методами.

Рівень економічної безпеки СТОВ «Луговське», залежить від значної кількості загроз та ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища, які становлять деяку небезпеку для подальшого розвитку підприємства в умовах кон'юнктури ринку, що змінюється. Результативна економічна безпека підприємства є поєднанням 2 елементів – гарантування ефективності сукупності заходів щодо її досягнення та здатності відповідно реагувати на ті загрози, що надходять від внутрішнього та зовнішнього середовища.

Тому важлива роль відведена моніторингу системи економічної безпеки підприємства, що дозволить своєчасно оцінити ризики, гарантувати стабільність подальшого розвитку. Питання гарантування економічної безпеки СТОВ «Луговське» в умовах постійно виникаючих зовнішніх та внутрішніх загроз дають можливість досягти стійкий розвиток підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

Пропонуємо для аналізу фінансово-економічної безпеки СТОВ «Луговське» проаналізувати три взаємозв'язані компоненти: бізнес-процеси, персонал, фінанси та контрагенти. Розглянемо їх більш детально, так як безпека персоналу або кадрового підприємства – це процес запобігання негативних впливів на фінансово-економічну безпеку СТОВ «Луговське»

при цьому необхідно враховувати загрози і ризики, які пов'язані з кадровим персоналом, його потенціалом та трудовими взаємовідносинами в загалі. Вважаємо кадрову безпеку однією із важливих елементів економічної безпеки підприємства, так як персонал, кадри первинні для будь-якої її складової (фінансової, інформаційної, техніко-технологічної, правової, екологічної та інших).

Забезпечення фінансово-економічної безпеки можливо за рахунок підтримки високих обсягів виробництва і реалізація продукції, високого запиту, своєчасного здійснення модернізації виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій, що є шляхом грамотної, а іноді й творчої організації бізнес-процесів [2]. Впровадити всі плани в життя здатний якісно підібраний штат співробітників. Створити матеріально-грошове забезпечення бізнес-процесів і визначити орієнтири зростання підприємства можливо лише за рахунок раціональної організації фінансової складової.

Крім того, своєчасне повернення засобів, залучених з обороту, безперебійні поставки сировини та матеріалів, здатних забезпечити «безпечні» контрагенти. Але, для того, щоб усі ці зв'язки загального циклу функціонування підприємства працювали ефективно, потрібен високоефективний управлінський персонал, який зможе привести в дію три фактора кадрової безпеки (прийом, лояльність і контроль), організувати бізнес-процеси, фінанси і вибрати надійних контрагентів, що забезпечує високий рівень управлінського контролю.

У цьому зв'язку необхідно оцінити рівень розвитку управлінського персоналу (або управлінської складової) тобто здатність попереджувати негативний вплив персоналу, зовнішньої та внутрішньої економічної безпеки підприємства за рахунок забезпечення високого рівня менеджменту та управлінського контролю.

Другий компонент, який забезпечує постійність стратегічного розвитку є фінансова безпека підприємства, тобто це такий фінансовий стан, при

якому підприємство здатне стабільно розвиватися, протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, поява яких може призвести до фінансового збитку, що призведе до небажаної зміни структури капіталу або взагалі ліквідації підприємства.

Здійснивши аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства в підрозділі 2.1, а саме щодо рейтингового оцінювання фінансового стану господарства робимо висновок, що фінансовий стан СТОВ «Луговське» характеризується рейтингом А, що є найвищим рейтингом.

Третій компонент проведеного дослідження – це контрагенти. При розгляді розрахунково-платіжних відносин виділяють наступні види контрагентів: покупці; замовники; постачальники; підрядники.

Для забезпечення економічної безпеки СТОВ «Луговське» укладає контрагентські договори з благонадійними, тобто тими, які викликають довіру підприємства. Надійність (безризикованість) взаємодії з контрагентами розкривається при деталізації дебіторської заборгованості, що виділяється в її складі формальною, надійною та безнадійною.

При цьому визначення надійності здійснюється постфактум, тобто після укладення договору та фактичного здійснення платежу. Використання цього підходу до оцінки контрагентів не забезпечує стратегічної безпеки організації. В цьому зв'язку вважаємо необхідним оцінити благонадійність контрагентів до укладення договору.

Благонадійність контрагентів – це ступінь довіри, заснована на оцінці динаміки показників виробничо-фінансової діяльності та ділової репутації, що характеризує потенційні інвестиційні та кредитні ризики. В результаті для оцінки рівня економічної безпеки СТОВ «Луговське» досліджує: рівень розвитку управлінської складової; рівень фінансової безпеки; рівень благонадійності контрагентів.

Для оцінки цих рівнів СТОВ «Луговське» використовує два критерії високий (благополучний, успішний) і низький (кризовий, небезпечний), при цьому кожен із рівнів оцінюється балами, при безпечному рівні розвитку - 1

бал, відповідно небезпечний рівень - 0 балів.

Відповідно до методичних рекомендації щодо діагностики рівня безпеки [5] ми провели аналіз рівня економічної безпеки (в розрізі інноваційної, екологічної, силової складових) шляхом опитування персоналу на підприємстві ми отримала такі результати:

Інноваційна складова:

$$K_{i.n.} = \frac{5}{18} = 0,3 - \text{абсолютна безпека.}$$

$$K_{i.nid} = \frac{19888}{118988} = 0,2 - \text{абсолютна безпека}$$

Екологічна складова:

$$K_{б.п.} = 102000 / 373999 = 0,3 - \text{незадовільна безпека.}$$

$$K_3 = 117000 / 302370 = 0,4 \text{ (минулий рік).}$$

$$K_3 = 162888 / 370298 = 0,44 \text{ (звітний рік).}$$

Отже, показник збільшився у звітному році.

$$K_{зах} = 120555 / 302370 = 0,4 \text{ (минулий рік);}$$

$$K_{зах} = 151000 / 370298 = 0,41 \text{ (звітний рік).}$$

Відмітимо, що в досліджуваному періоді даний показник дещо збільшився, але не значно.

Силова складова:

$$K_{в.ох.} = 105000 / 370298 = 0,3 - \text{висока безпека.}$$

$$K_{сб} = 35 / 390 = 0,1 - \text{висока безпека.}$$

Для візуального сприйняття проведеного нами дослідження щодо оцінки рівня фінансово-економічної безпеки СТОВ «Луговське» ми побудуємо діаграму (рис. 2.2), де «радіус-вектори надають характеристику рівнів складових фінансово-економічної безпеки» [5].

«Чим ближче значення оцінки до одиниці, тим вищий рівень економічної безпеки. Оцінка нижче 0,5 свідчить про ослаблення економічної безпеки підприємства» [5].

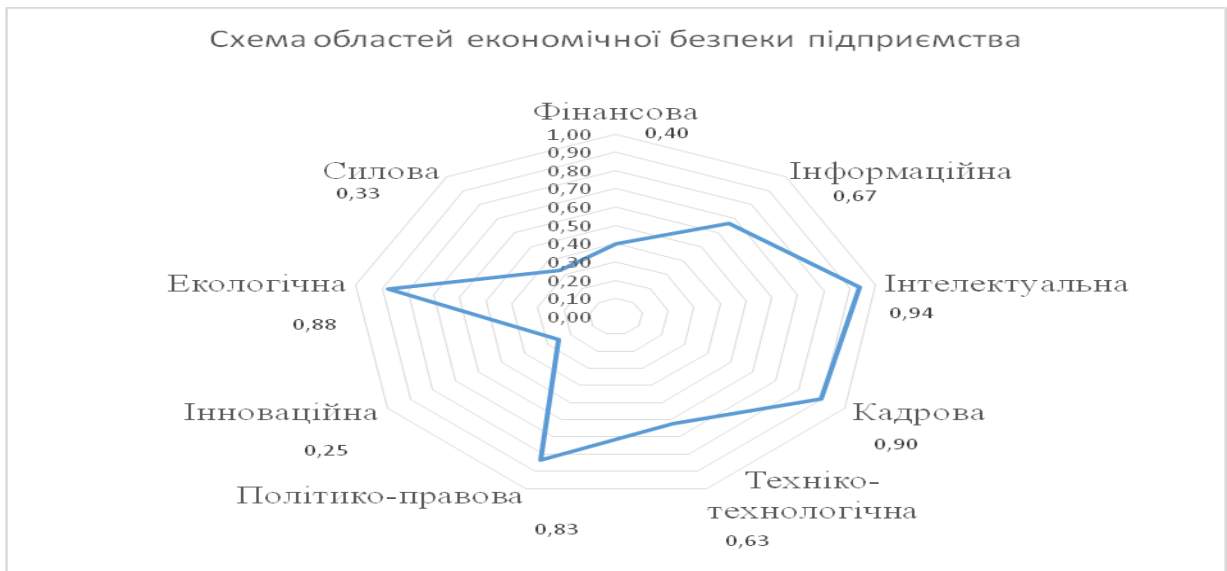


Рис. 2.2. Схема областей економічної безпеки СТОВ «Луговське»

Таким чином, робимо висновок, що практично всі складові економічної безпеки знаходяться в межах норми, окрім фінансової, інноваційної та силової.

На рис. 2.2 подано схему системи збалансованих показників, яка формує структуру джерел загроз економічної безпеки підприємства.

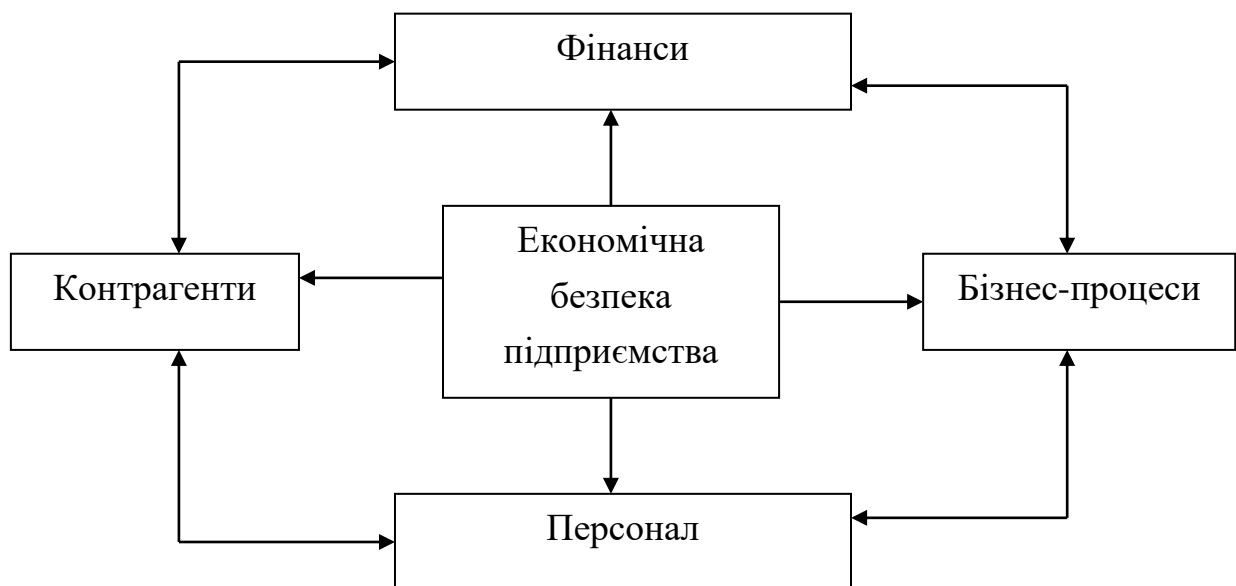


Рис. 2.2. Схема системи збалансованих показників, яка формує структуру джерел загроз економічної безпеки підприємства

Таким чином, гарантування фінансово-економічної безпеки підприємства здійснюється при допомозі точної установки щодо розвитку в чотирьох взаємозв'язаних вимірах: бізнес-процеси; фінанси; персонал; контрагенти.

2.3. Використання аутсорсингу в СТОВ «Луговське»

Використання аутсорсингу підприємством багато в чому пов'язане зі специфікою вітчизняної економіки, що значно відрізняється від економік розвинених країн, тому проблема вдосконалення підходів до ефективного застосування аутсорсингу є досить актуальною. В даний час існують різні точки зору на цей інструмент співпраці підприємств.

Відмітимо, що оперативна складова передбачає розгляд аутсорсингу з позиції інструменту підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства, зменшення затрат виробництва, укріплення ринкових позицій, розподілу ризиків, збільшення гнучкості та маневреності в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюються.

Впровадження аутсорсингу на певних стадіях життєвого циклу розвитку підприємства має свої особливості, і на кожній із цих стадій аутсорсинг вирішує різні завдання. Наголосимо, що застосування аутсорсингу як інструменту макроекономічного, мікроекономічного та оперативного управління підприємством з одного боку та як інструмент розвитку підприємства на кожній із стадій життєвого циклу з іншого боку цілком обґрунтований. Ці підходи не суперечать, а лише доповнюють один одного. Аутсорсинг розглядається як механізм взаємодії підприємств, що базується на орієнтації на ключових видах діяльності, виході на нові ринки, підвищенні конкурентоспроможності та перерозподілі ризиків. Також аутсорсинг сприймається як інструмент успішного розвитку підприємства незалежно від того, на якій зі стадій життєвого циклу воно знаходиться.

Перелічимо етапи механізму застосування аутсорсингу визначення ефективності [6]:

- функції або процесу, що передаються на аутсорсинг (мається на увазі формулювання критеріїв ефективності та порівняння їх величин при аутсорсингу);

- витрат, необхідних на виробництво та реалізацію продукції (робіт, послуг), під час використання аутсорсингу (розрахунок рентабельності продукції);

- використання аутсорсингу (розрахунок значень коефіцієнтів скорочення витрат та зниження ризику втрати управління над переданими на сторону функціями чи процесами).

Процес впровадження аутсорсингу, спрямований на досягнення взаємовигідного та довгострокового співробітництва підприємств, виконується у певній послідовності (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Алгоритм впровадження аутсорсингу на підприємстві

Спочатку визначається доцільність застосування аутсорсингу. Це рішення приймає керівництво підприємства. У рамках етапу визначається ефективність виконання того чи іншого бізнес-процесу або функції всередині підприємства, а також розробляються способи підвищення їхньої ефективності, одним з яких є виведення непрофільних видів діяльності на основі аутсорсингу. При прийнятті рішення проводиться аналіз рівня витрат, якості виконання процесу чи функції, ризиків, потенціалу розвитку, підвищення конкурентоспроможності, зрештою, рішення має співвідноситися зі стратегічними цілями розвитку підприємства.

На аутсорсинг передаються різні види діяльності ті, які застосовуються в СТОВ «Луговське» представлена таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Види діяльності, що передаються на аутсорсинг

Види діяльності	Види аутсорсингу
1) Діяльність, яка потребує високої кваліфікації виконавців, та, заснована на виконанні управлінських завдань	- юридичні послуги.
2) Діяльність, що вимагає високої кваліфікації виконавців, і заснована на розвитку підприємства	- консалтинг, аудит; - послуги з навчання персоналу.
3) Діяльність, що не вимагає високої кваліфікації, та пов'язана з обслуговуванням основних засобів та персоналу підприємства	- послуги охорони; - транспортне обслуговування.
4) Діяльність, пов'язана з допоміжним виробництвом	- послуги з ремонту обладнання, будівель та споруд; - забезпечення електроенергією та теплоенергією.

Проте, хочеться відмітити, що застосування аутсорсингу практично

пов'язане з низкою обмежень:

- обмеженість факторів, на підставі яких приймається рішення, внаслідок чого оцінка не є комплексною;
- формування лише поверхового уявлення про необхідність використання аутсорсингу;
- відсутність плану наступних дій;
- ігнорування невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства у процесі прийняття рішення;
- відсутність повної інформації про ринок аутсорсингових послуг, тобто про потенційних виконавців у разі ухвалення рішення на користь застосування аутсорсингу.

Але все ж ми переконані у доцільності використання аутсорсингу на підприємстві, зокрема, виділяються три методичні підходи: стратегічний (орієнтований на вирішення стратегічних завдань), фінансовий (орієнтований на зниження витрат), ситуаційний (орієнтований на вирішення конкретних обставин внутрішнього та зовнішнього середовища). Найбільш доцільним є стратегічний підхід, оскільки він вирішує цілий комплекс завдань, орієнтованих на стратегічний розвиток підприємства. Однак, у вітчизняній практиці найбільшого поширення набули фінансовий та ситуаційний підходи, спрямовані на вирішення короткострокових та середньострокових завдань. На наш погляд, дана тенденція характерна для більшості видів аутсорсингу, і багато підприємств розглядають аутсорсинг не як інструмент стратегічного розвитку бізнесу, а найчастіше лише модну західну тенденцію.

У межах стратегічного підходу необхідно застосовувати стратегію розвитку підприємства із використанням аутсорсингу [14]. У її основі лежить послідовність дій, вкладених у вимірювання значень трьох чинників, які впливають прийняття рішення про застосування аутсорсингу. Як чинники виділено: 1) питому вагу власних вкладень у структурі капіталу, вкладеного у поліпшення підприємства; 2) конкурентоспроможність бізнес-процесу або функції, що виконуються самостійно, стосовно якості виконання сторонніми

організаціями; 3) ризики розширення бізнесу. Група експертів надає кожному з цих факторів оцінку: високу, середню чи низьку. Винятком є питома вага власних вкладень, тут виділяють лише два значення: високе та низьке.

Слід зазначити, що розглянуті підходи до визначення доцільності використання аутсорсингу застосовні як для непрофільних активів і видів діяльності, що мають яскраво виражений соціальний та інфраструктурний характер. Вони також можуть бути застосовні і до окремих виробничих підрозділів. В даному випадку йдеться про трансформацію та реструктуризацію бізнесу, зумовлену стратегічними цілями розвитку.

У ситуації, коли ухвалено рішення на користь використання аутсорсингу, на наступному етапі здійснюється вибір виконавця [7]. Керівництво підприємства розробляє критерії відбору, які відповідають стратегії розвитку бізнесу. У випадку, коли жоден з потенційних аутсорсерів не задовольняє розробленим критеріям або переглядаються ці критерії, або приймається рішення про виконання процесу або функції власними силами. Серед потенційних кандидатів відбирається та компанія, яка максимально задовольняє вимогам, що висуваються. Як критерії виступають такі фактори, як технологічний, фінансовий, кадровий та управлінський потенціал виконавця, його розміри, репутація, відносини в аналогічній сфері діяльності з іншими підприємствами та деякі інші фактори.

При виборі аутсорсера особливу увагу СТОВ «Луговське» приділяє територіальній ознаці, тобто передачі процесів і функцій на аутсорсинг обов'язковою умовою є у виконавця необхідного виробничого потенціалу, здатного задовольнити весь комплекс вимог замовника. Передавати будь-який бізнес-процес або функцію на виконання двом або більше підприємствам не завжди є доцільним, оскільки велика ймовірність розмивання меж повноважень та відповідальності між ними в рамках договору аутсорсингу, що у перспективі стане приводом для виникнення спірних ситуацій. Крім того, необхідною умовою взаємовигідного співробітництва є передача на аутсорсинг такого обсягу робіт, який

забезпечить виконавцю покриття всіх витрат та певну величину прибутку за умови якісного виконання договору. Слід розуміти, що успішна співпраця можлива лише при досягненні інтересів як замовника, так і виконавця.

На наступному етапі здійснюється підготовка та підписання договору аутсорсингу між сторонами, в якому відображаються основні положення взаємодії підприємств, що максимально виключають можливість виникнення спірних ситуацій. Особлива увага приділяється таким питанням, як права та обов'язки сторін, якість та обсяг послуг, порядок оплати. З метою моніторингу виконання умов договору створюється спільна група, що включає співробітників виконавця та замовника аутсорсингу. Вона стежить за процесом впровадження, вирішує спірні питання, що виникають у процесі співробітництва, а також розробляє та включає нові положення до договору.

На останньому етапі процесу використання аутсорсингу є оцінка ефективності виконаних перетворень. На даному етапі визначається, чи отриманий результат відповідає поставленим завданням і стратегії розвитку підприємства. Невідповідність результату виникає з двох причин: невиконання умов договору виконавцем, некоректна постановка цілей та завдань аутсорсингу. Тому з метою покращення ефективності застосування аутсорсингу доцільним може бути користування послугами незалежних компаній, які здійснюють контроль за процесом взаємодії. У разі невиконання умов договору аутсорсером слід розпочати пошук нового виконавця або повернутися до самостійного здійснення виду діяльності. У разі успішного співробітництва доцільно продовжувати стосунки з існуючим аутсорсером.

Висновки до другого розділу

1. СТОВ «Луговське» засновано 25 жовтня 2010 року. Знаходиться за адресою: Дніпропетровська обл., Солонянський р-н, село Олександропіль,

вулиця Степна, будинок 28. Товариство очолює Ковальчук Леонід Миколайович. СТОВ «Луговське» спрямоване на вирощування зернових, зернобобових, кормових, технічних та олійних культур. Комплексна (рейтингова) оцінка фінансового стану СТОВ «Луговське» характеризується рейтингом А, що є найвищим рейтингом.

2. Встановлено, що гарантування фінансово-економічної безпеки підприємства здійснюється при допомозі точної установки щодо розвитку в чотирьох взаємозв'язаних вимірах: бізнес-процеси; фінанси; персонал; контрагенти. Аналіз складових економічної безпеки показав, що вони знаходяться в межах норми, окрім фінансової, інноваційної та силової.

3. Наголошено, що процес приміненн аутсорсингу в СТОВ «Луговське», спрямований на досягнення взаємовигідного та довгострокового співробітництва підприємств, виконується у певній послідовності: оцінка доцільності використання аутсорсингу; вибір виконавця аутсорсингу; підготовка та підписання договору аутсорсингу; реалізація аутсорсингу; оцінка ефективності використання аутсорсингу.

4. Види діяльності, що передаються на аутсорсинг в тов: діяльність, яка потребує високої кваліфікації виконавців, та, заснована на виконанні управлінських завдань: юридичні послуги; діяльність, що вимагає високої кваліфікації виконавців, і заснована на розвитку підприємства: консалтинг, аудит та послуги з навчання персоналу; діяльність, що не вимагає високої кваліфікації, та пов'язана з обслуговуванням основних засобів та персоналу підприємства: послуги охорони, транспортне обслуговування; діяльність, пов'язана з допоміжним виробництвом: послуги з ремонту обладнання, будівель та споруд; забезпечення електроенергією та теплоенергією.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Методичний підхід до визначення цілей використання аутсорсингу

Ряд наукових досліджень у галузі аутсорсингу щодо доцільності його використання у тому чи іншого виду діяльності пропонують відповісти суб'єкту на низку питань, виходячи з яких і приймається рішення [17]. У цих досліджень є одна дуже істотна вада: вони не приділяють уваги проблемі конкретного ефекту, що досягається при використанні аутсорсингу. На наш погляд, даний ефект для різних видів діяльності відрізняється, отже необхідно розробити послідовність визначення цілей застосування аутсорсингу у разі передачі того чи іншого виду діяльності сторонньому виконавцю. Основні етапи методичного підходу до визначення цілей використання аутсорсингу наочно представлені рис. 3.1.

На початковому етапі формується перелік видів діяльності, які здійснюються підрозділами підприємства. До нього включаються всі види діяльності чи окремі напрями господарювання, до яких у даний час прикутий інтерес експертів.

Далі кожен із видів діяльності пропонується оцінити експертній групі за такими критеріями, як «виручка», «якість» і «вартість», що є специфікою даного методичного підходу. Роз'яснимо порядок розрахунку кожного з цих критеріїв. Якість виконання виду діяльності Q пропонується визначати за такою формулою [25]:

$$Q = q1 + q2 + q4 / q1 + q2 + q3 + q4 \quad (3.1)$$

при цьому $q1 + q2 + q3 + q4 = 100\%$

де q_1, q_2, q_3, q_4 – питома вага оцінок якості виконання виду діяльності відповідно на рівні «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно» у загальній структурі оцінок, %.

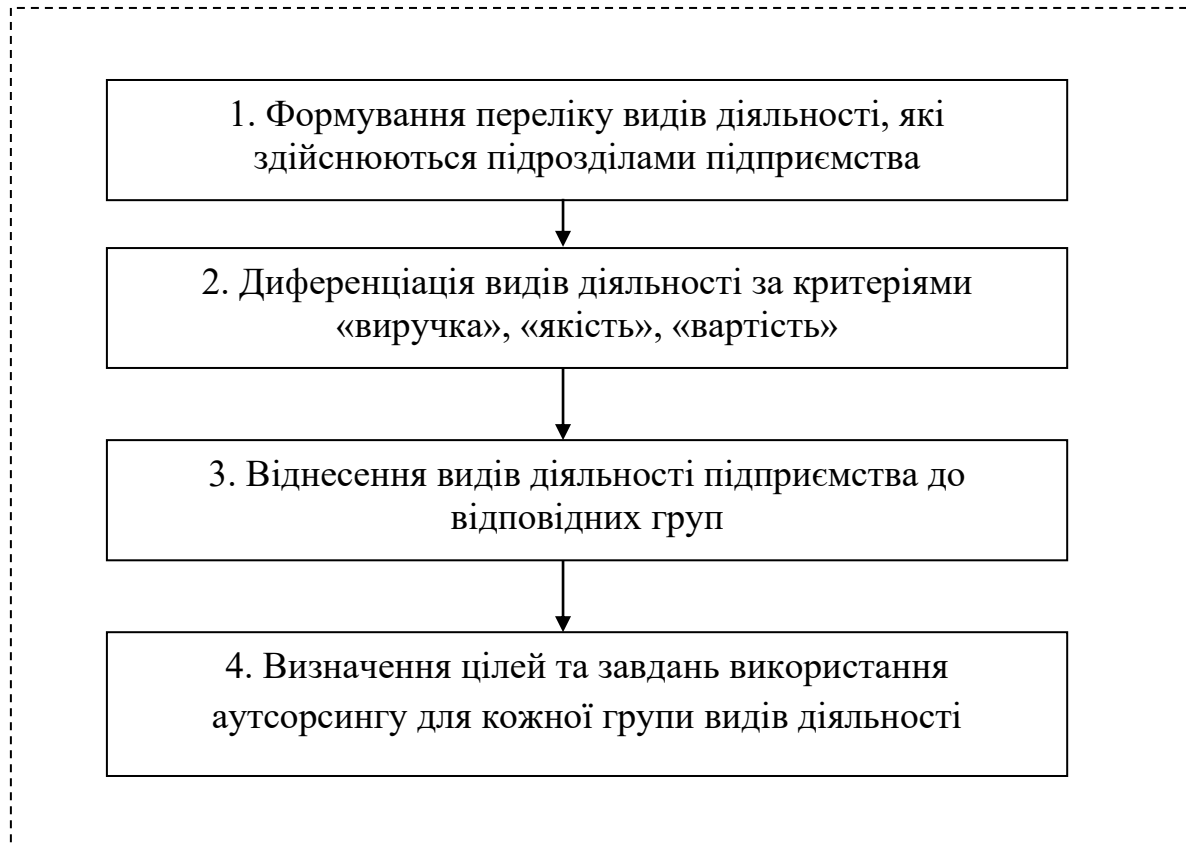


Рис. 3.1. Основні етапи методичного підходу до визначення цілей використання аутсорсингу

Розрахунок цього критерію складається на основі збору відомостей від безпосередніх виконавців і споживачів виду діяльності, і навіть експертів, й подальшому аналізі отриманої інформації. Значення коефіцієнта Q повинні бути в діапазоні $(0; 1)$. При значенні коефіцієнта, що дорівнює 1, слід говорити про високий рівень якості. І, навпаки, за значення коефіцієнта, рівному 0, рівень якості виконання виду діяльності оцінюється як низький. У процесі проведення розрахунків можлива ситуація, за якої коефіцієнт виявиться меншим за 0, тобто дотримується умова $q_4 > (q_1 + q_2)$, що свідчить про перевищення частки оцінок на рівні «незадовільно» над сумою питомих

ваги оцінок «відмінно» і «добре». У разі значення коефіцієнта приймається рівним 0.

Для визначення вартості та виручки виконання виду діяльності експертній групі пропонується оцінити їх рівень за шкалою від 1 до 5 на підставі таблиці 3.1, а підсумкову оцінку пропонується визначати за такими формулами [34]:

$$C = \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{5n} \quad (3.2)$$

$$R = \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{5n} \quad (3.3)$$

де C , R – коефіцієнти рівня вартості та виручки виду діяльності відповідно;

c_i , R_i – оцінки відповідно вартості та виручки виду діяльності i -им експертом у балах за шкалою від 1 до 5; 5 – максимальний бал у шкалі балів;
 n – кількість експертів.

Таблиця 3.1

Шкала рівнів вартості та виручки виду діяльності

Бална оцінка	Вербальний опис
5	Високий рівень вартості/виручки
4	Вартість/виручка вище середнього рівня
3	Середній рівень вартості/виручки
2	Вартість/виручка нижче середнього рівня
1	Низький рівень/відсутність вартості/виручки

Значення коефіцієнтів C та R знаходяться в діапазоні (0,2; 1), при цьому крайні значення 0,2 та 1 характеризують мінімальний та максимальний рівні оцінки вартості чи виручки виду діяльності. При значеннях коефіцієнтів, що вимірюються в діапазоні (0,6; 1), слід говорити про високий рівень вартості або виручки і, навпаки, при значенні коефіцієнта, що дорівнює (0,2; 0,6), слід говорити про низький рівень витрат або низьку

величину доходів під час здійснення виду діяльності.

Після отримання оцінок за кожним із трьох критеріїв експертна група визначає належність виду діяльності до відповідної групи (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Цілі використання аутсорсингу
для різних видів діяльності підприємства

Критерій	Цілі використання аутсорсингу							
	Групи							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>виручка</i>	↑	↑	↑	↑	↓	↓	↓	↓
<i>вартість</i>	↑	↓	↑	↓	↑	↓	↑	↓
<i>якість</i>	↓	↓	↑	↑	↓	↓	↑	↑
рівень витрат	скорочення	-	скорочення	-	скорочення	помірне зростання	скорочення	помірне зростання
рівень якості	підвищення	-	збереження поточного рівня	-	підвищення	підвищення	збереження поточного рівня	збереження поточного рівня
рівень ризиків	зниження	-	зниження	-	зниження	зниження	зниження	зниження
доступ до сучасних технологій	отримання доступу	-	збереження доступу	-	отримання доступу	отримання доступу	збереження доступу	збереження доступу
концентрація на основній діяльності	-	-	-	-	підвищення	підвищення	підвищення	підвищення
продуктивність праці	-	-	-	-	зростання	зростання	зростання	зростання
використання ресурсів	перерозподіл	-	перерозподіл	-	вивільнення, перерозподіл	перерозподіл	вивільнення, перерозподіл	перерозподіл
чисельність працівників та розміри підприємства	зниження	-	зниження	-	зниження	зниження	зниження	зниження

У нашому дослідженні наголошується, що цілі та завдання використання аутсорсингу для видів діяльності, що відносяться до груп 1, 3, 5-8, відрізняються між собою. Отже, процеси визначення доцільності аутсорсингу та вибору виконавця для кожної групи повинні відрізнятися. Види діяльності, що характеризуються високим рівнем виручки та низьким рівнем витрат на здійснення (групи 2 та 4), не передбачається передавати на аутсорсинг, оскільки вони є високорентабельними.

Також вбачаємо за необхідність розглянути ризики при впровадженні аутсорсингу для замовника та ризики виконавця аутсорсингу у процесі співробітництва.

Ризики застосування аутсорсингу для замовника:

Ризик «стратегії догляду». Припускає, що у разі розірвання договору співробітництва з'являється ймовірність виникнення несприятливих наслідків, і це змушує замовника аутсорсингу прийняти рішення щодо переданого процесу чи функції: повернути їх у компанію чи розпочати пошук нового виконавця. У разі прийняття рішення на користь повернення до самостійного виконання виду діяльності виникає ризик відсутності необхідних навичок у персоналу підприємства у цій галузі. У разі прийняття рішення на користь вибору нового аутсорсера необхідно розпочинати пошук партнера та встановлювати з ним взаємовигідні відносини, що потребує додаткових витрат часу та ресурсів [39].

Країновий ризик. Характерний для випадків здійснення господарської діяльності за кордоном, і навіть у разі укладення угоди про співробітництво з іноземною компанією. Ймовірність виникнення такого ризику пояснюється відмінностями у законодавстві різних держав.

Ризик спотворення інформації, що передається. Пов'язаний із спотворенням інформації під час її передачі, що викликане як недобросовісністю виконавця, так і відсутністю необхідних інструментів до виконання такої передачі. В результаті виконавець оперує некоректними відомостями, і це призводить до негативних наслідків при виконанні

покладених на нього функцій.

Ризик витоку конфіденційної інформації. Має на увазі потенційну загрозу витоку конфіденційних відомостей, що становлять комерційну таємницю. У такому разі існує ризик незаконного отримання цієї інформації третіми особами та її використання у конкурентній боротьбі на шкоду замовнику аутсорсингу.

Кадровий ризик. Викликаний плінністю кадрів у виконавця аутсорсингу (звільнення, хвороби, декретна відпустка тощо).

Технологічний ризик. Передбачає ймовірність виникнення технічних помилок у роботі виконавця та відсутності необхідної кваліфікації та професійних навичок у представників аутсорсера, що найчастіше зумовлено специфікою галузі, в якій представлено замовника послуг [23].

Ризик відмовитися від перспективного виду діяльності. Означає потенційну загрозу виведення за межі підприємства бізнес-процесів і функцій, які мають високий потенціал всередині цього підприємства і ринку загалом. Перед виведенням на аутсорсинг необхідно ретельно оцінювати перспективи розвитку діяльності.

Ризик втрати незалежності. Має місце у разі використання аутсорсингу для великої кількості бізнес-процесів та функцій.

Оскільки при аутсорсингу частина ризиків замовника перерозподіляється, у подібній ситуації доречним буде дослідити й ті ризики, які властиві іншій зацікавленій стороні співробітництва, тобто виконавцю аутсорсингу. Дані ризики можуть бути такими:

Ризик коректності одержуваної інформації. Має на увазі отримання виконавцем некоректної інформації, викликане недобросовісністю замовника, відсутністю ефективного механізму комунікацій або обмеженням доступу виконавця до необхідної інформації. В результаті виконавець оперує некоректними відомостями, і це призводить до негативних наслідків при виконанні покладених на нього функцій [46].

Ризик несення відповідальності за незаконну діяльність партнера

передбачає часткову відповідальність виконавця аутсорсингу у разі протиправної діяльності замовника. При цьому аутсорсер може не знати про таку діяльність.

«Кадровий ризик» [10]. Викликаний плинністю кадрів у виконавця аутсорсингу (звільнення, хвороби, декретна відпустка тощо).

«Ризик низького обсягу замовлень» [43]. Пов'язаний із низькою величиною попиту послуги аутсорсера, що дозволяє досягти ефекту від масштабу виробництва.

Таким чином, розроблений методичний підхід до визначення цілей використання аутсорсингу дозволяє обґрунтовано виділити непрофільні види діяльності, які можуть бути реалізовані у формі аутсорсингу, та визначити можливі переваги на попередньому етапі. Зазначимо, що аналіз критеріїв не потребує ретельних розрахунків і спрямований на здійснення наступної оцінки доцільності переведення на аутсорсинг.

3.2. Процедура вибору виконавця аутсорсингу

При прийнятті керівництвом підприємства рішення щодо доцільності впровадження аутсорсингу переходять до наступної стадії – вибору виконавця. Основний зміст процедури полягає у визначенні аутсорсера, що задовольняє встановленим вимогам найкращим чином серед кандидатів.

Процес відбору складається з кількох послідовно виконуваних етапів, які наочно представлені в додатку К. На першому етапі розробляються критерії вибору, за допомогою яких підприємство визначить найбільш адекватного виконавця. Ця стадія має особливе значення. У науковій літературі цьому питанню приділяється серйозна увага, у дослідженнях визначається велика кількість факторів [40], що впливають на вибір виконавця аутсорсингу. Пропонуємо розділити їх на шість функціональних груп (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Критерії вибору виконавця аутсорсингу

Критерій	Характеристика критерію
1. Економічні критерії	
Можливість економії	Вимірюється вартість задоволення конкретної послуги різними постачальниками.
Умови оплати	Аналізується можливість надання постачальником різноманітних варіантів оплати за виконані послуги.
Участь у фінансуванні	Розглядається варіант часткового чи повного фінансування проєкту постачальником.
2. Організаційні критерії	
Гнучкість	Визначається здатність швидкої дії постачальника на зміну запитів споживача.
Обслуговування	Порівнюється якість послуг, що надаються різними постачальниками та існуюча на даний час на підприємстві.
Кадрові можливості	З'ясовується наявність у постачальника персоналу, який буде необхідний для виконання, а також визначаються наслідки аутсорсингу для власного персоналу.
Внутрішня кваліфікація та контроль	Оцінюється готовність постачальника зберігати кваліфікацію співробітників замовника аутсорсингу з метою зміцнення та розвитку бізнесу.
3. Традиційні критерії	
Довіра, ділова культура та репутація	Виявляється накопичений досвід постачальника, відгуки клієнтів, репутація компанії у професійному середовищі.
База навичок	Досліджуються різні навички постачальників, які не потрібні для виконання робіт, але які, можливо, будуть потрібні в майбутньому.
4. Юридичні критерії	
Характер контракту	Встановлюється характер договірних відносин, ступінь гнучкості, можливість внесення поправок у контракт.
Право на інтелектуальну власність	Визначається власник результатів інтелектуальної праці, яка використовується під час виконання робіт.
Права власника	Визначається власник робочих процесів та послуг, що використовуються під час виконання робіт.
5. Психологічні критерії	
Довірливість відносин	Порівнюється стиль роботи можливого постачальника зі стилем роботи замовника, визначається ступінь відповідності та збігу встановлених на підприємствах відносин, цінностей та норм поведінки.
Надійність, забезпечення безпеки	Розглядається потенціал постачальника у питаннях ліквідації ризиків, зниження впливу несприятливих ситуацій.
6. Екологічні критерії	
Охорона довкілля	З'ясовується ступінь уваги можливого постачальника до питань охорони навколишнього середовища, екологічної політики.

Економічні критерії мають на увазі вибір аутсорсера на основі виміру ефективності виконання виду діяльності. Для цього порівнюються результати

реалізації бізнес-процесу або функції власними силами з результатами реалізації на основі залучення сторонніх організацій за такими напрямками: час виконання роботи, вартість та якість виконаної роботи, можливі ризики. Оцінюючи ефективності реалізації виду діяльності власними силами використовується як традиційний витратний підхід, заснований на вимірі вартості самостійного виконання процесу чи функції, також застосовуються дохідний і ринковий підходи.

Прибутковий підхід передбачає оцінку самостійного виконання процесу чи функції з позиції отримання додаткових вигод. У результаті дослідження визначається, чи здатний бізнес-процес чи функція, який пропонується передати на аутсорсинг, приносити додатковий дохід підприємству [29]. Наприклад, у середньостроковій перспективі з'явилася можливість розширення даного бізнес-процесу або функції до таких розмірів, при яких надлишки реалізуються на ринку, і цей вид діяльності, який спочатку є неосновним, трансформується в профільний і приносить додатковий дохід (інсорсинг). У разі підприємство стає конкурентом тим фірмам, які вже представлені на цьому сегменті ринку та виступали потенційними аутсорсерами.

Ринковий підхід передбачає оцінку самостійного виконання процесу чи функції з позиції сформованої над ринком пропозиції, для чого вивчається його кон'юнктура і запитується інформація в потенційних аутсорсерів. Після вивчення пропозицій визначається середньоринкова вартість надання аналогічних послуг, а одержаний результат порівнюється з результатом виконання процесу чи функції власними силами. Результати можуть значно відрізнитися, а самостійне виконання виду діяльності може виявитися привабливішим порівняно із залученням сторонньої організації, що може бути викликано недооцінкою власного бізнесу.

Організаційні критерії пов'язані зі ступенем взаємодії підприємств у рамках аутсорсингу, погодженням порядку та строків виконання робіт, вирішенням спірних питань, непередбачених ситуацій, тобто пов'язані з

можливістю досягнення поставлених цілей.

Традиційні критерії відображають суспільне визнання підприємства у певній галузі, накопичений досвід і думка, що закріпилася в суспільстві, про якість послуг, що виконуються.

Юридичні критерії відносяться до договірно-правового середовища відносин у рамках договору аутсорсингу: прав та зобов'язань сторін, права власності на результати праці, майнової відокремленості, відповідальності учасників [9].

Психологічні критерії відображають ступінь сприйняття працівниками замовника змін, що з впровадженням аутсорсингу у діяльність підприємства у разі потреби необхідно орієнтуватися на норми поведінки та прийняту систему цінностей.

Екологічні критерії виділено в окремий блок через підвищення уваги до екологічної обстановки у світі та посилення вимог до охорони навколишнього середовища.

При пошуку виконавця аутсорсингу замовник оцінює потенціал розвитку кандидатів, що є важливим у разі розширення власного бізнесу, та готовність до вдосконалення процесів і технологій, що використовуються при виконанні робіт [5]. Також важливе значення має накопичений досвід потенційного аутсорсера у цій сфері діяльності, способи поведінки та взаємодії з іншими підприємствами. Пильна увага приділяється і юридичній стороні відносин: правам, обов'язкам, майну та його чітким розмежуванням.

Ефективний аутсорсер має фінансову стабільність і незалежність, здатність до задоволення на необхідному рівні та в довгостроковій перспективі потреб клієнта. Вплив даних факторів досить складно виміряти кількісно, проте готовність підприємства до побудови довгострокових та взаємовигідних відносин розглядається як головний стимул до вивчення пропозицій потенційних аутсорсерів.

Для визначення виконавця застосовуються спеціальні інструменти, що дозволяють з великої кількості компаній виділити кілька потенційних

партнерів. Логічним наслідком відсутності на ринку необхідних кандидатів є відмова від використання аутсорсингу. При пошуку збирається детальна інформація щодо кожного з них [15], зокрема, велике значення мають такі показники, як загальна чисельність персоналу, фінансове становище, форма власності, ставлення до інновацій, конкурентні переваги, репутація, кваліфікація персоналу тощо далі. Даний аналіз дозволяє вибрати найбільш ефективного партнера, тим самим знижуючи ризик невиконання контрактних зобов'язань.

Після первинного відбору частина потенційних виконавців виключається, компаніям, що залишилися, проводиться розсилка запиту на участь у конкурсі, що дозволяє створити конкуренцію серед них і виявити кандидата, який запропонував кращі умови. Розроблений нами порядок визначення найкращого варіанта заснований на величині коефіцієнта стратегічної значущості даного виду діяльності, який розраховується на етапі оцінки доцільності використання аутсорсингу за допомогою формули:

$$K_{cz} = \frac{X}{b} \quad (3.4)$$

де b – максимальний бал у системі балів;

X - значення інтегрального критерію (функції корисності) визначається за формулою:

$$X = \sum_{i=1}^n x_i \times w_i \quad (3.5)$$

при цьому $\sum_{i=1}^n w_i = 1$

де x_i - значення i -го приватного критерію; w_i - ваговий коефіцієнт, що характеризує відносну важливість i -го критерію; n – число критеріїв.

Критерії оцінки стратегічної значущості підприємство відбирає самостійно, проте ми рекомендуємо використовувати такі:

- вплив виду діяльності на виробництво та реалізацію кінцевої продукції;

- вплив виду діяльності на безперервне та надійне функціонування підприємства;
- розвиненість ринку аутсорсингових послуг цього виду діяльності;
- потенціал розвитку діяльності на глобальному рівні;
- потенціал розвитку виду діяльності усередині підприємства.

На підставі формули 3.5 експертним методом для кожного критерію визначаються ваговий коефіцієнт, що характеризує його відносну важливість, а також бальна оцінка. Рівень балів визначається самостійно, наприклад, в таблиці 3.4 представлена шкала важливості критеріїв з мінімальним і максимальним значеннями 0 і 5 балів відповідно.

Таблиця 3.4

Приклад шкали важливості критеріїв

Чисельне значення	Вербальний опис
5	Сильна важливість
4	Важливість вище за середній рівень
3	Середня важливість
2	Важливість нижче за середній рівень
1	Слабка важливість
0	Важливість відсутня

З метою спрощення розрахунків, і навіть звуження діапазону можливих значень інтегрального критерію від 0 до 1 формула коефіцієнта стратегічної значимості K_{c3} розраховується за формулою 3.4.

У запропонованій методиці значення коефіцієнта стратегічної значущості виду безпосередньо впливає порядок розрахунку конкурентоспроможності. Так, за значення коефіцієнта K_{c3} в інтервалі (0; 0,5) стратегічна значимість виду діяльності визначається, як низька, і оцінка конкурентоспроможності виробляється за спрощеною схемою з урахуванням розрахунку нормованих значень. За значення коефіцієнта K_{c3} в інтервалі (0,5; 1) стратегічна значимість визначається, як висока, і оцінка

конкурентоспроможності розраховується за допомогою методу аналізу ієрархій Т. Сааті [35], який є більш трудомістким, але дозволяє досягти більш точних результатів.

Критерії оцінки конкурентоспроможності, як і критерії оцінки стратегічної значущості, визначаються виходячи з особливостей функціонування підприємства, проте, у всіх ситуаціях важливими є вартість та якість виконання виду діяльності, тому при розрахунках як критерії пропонується їх використовувати. Крім того, розрахунки можуть бути доповнені іншими критеріями.

Отже, діапазон значень коефіцієнта знаходиться в інтервалі $(0; 1)$, і в залежності від того, яке значення набуває коефіцієнт, визначається порядок розрахунку найбільш кращого варіанту.

Якщо коефіцієнт перебуває в інтервалі $(0; 0,5)$, то вид діяльності не є стратегічним для підприємства, а потенційний аутсорсер не здатний істотно впливати на його господарську діяльність, отже, при визначенні виконавця доцільно застосовувати спрощений порядок розрахунків.

3.3. Формування організаційно-економічного механізму впровадження аутсорсингу на підприємстві

Існуючі розробки з реалізації аутсорсингу не мають універсальності, тому для визначення результатів його застосування необхідно проводити ретельну оцінку. У більшості публікацій досліджуються лише окремі аспекти застосування аутсорсингу (найчастіше у конкретних видах діяльності). У зв'язку з цим розробка організаційно-економічного механізму реалізації аутсорсингу на підприємстві, що дозволяє комплексно використовувати теоретичні, методичні та прикладні наукові розробки для підвищення ефективності міжфірмової співпраці, є актуальною.

З погляду системного підходу такий механізм є інструментом впливу

суб'єкта (керуюча підсистема) на об'єкт (керована підсистема) для досягнення заданої мети за рахунок прийняття та реалізації рішень [35]. Керуюча підсистема представлена функціональними блоками, що відповідають за управління бізнес-процесами, маркетинг, логістику, менеджмент якості, управління виробництвом, економічний аналіз, ціноутворення, інвестиційні питання, аналіз процесу реорганізації та ін. Дані функціональні блоки безпосередньо впливають на процес реалізації аутсорсингу.

Механізм реалізації аутсорсингу спрямований на досягнення організаційного та економічного ефектів. Організаційний ефект виражений у трансформації бізнесу [8], заснованої на зміні організаційної структури підприємства: відбувається скорочення будь-яких ланок управління та орієнтація на ключових видах діяльності за допомогою передачі непрофільних процесів або функцій зовнішньому спеціалізованому виконавцю. При цьому підрозділи, які виконували вищезазначені процеси та функції, ліквідуються або трансформуються, а чисельність персоналу скорочується.

У свою чергу, економічний ефект від впровадження аутсорсингу виражений у зниженні витрат на виконання процесу чи функції, поліпшенні його якості, доступі до сучасних технологій, зменшенні ризиків, зростанні продуктивності праці, що призводить до посилення ринкових позицій підприємства. Таким чином, при досягненні організаційного та економічного ефектів від примінення аутсорсингу формується синергетичний ефект (рис. 3.2).

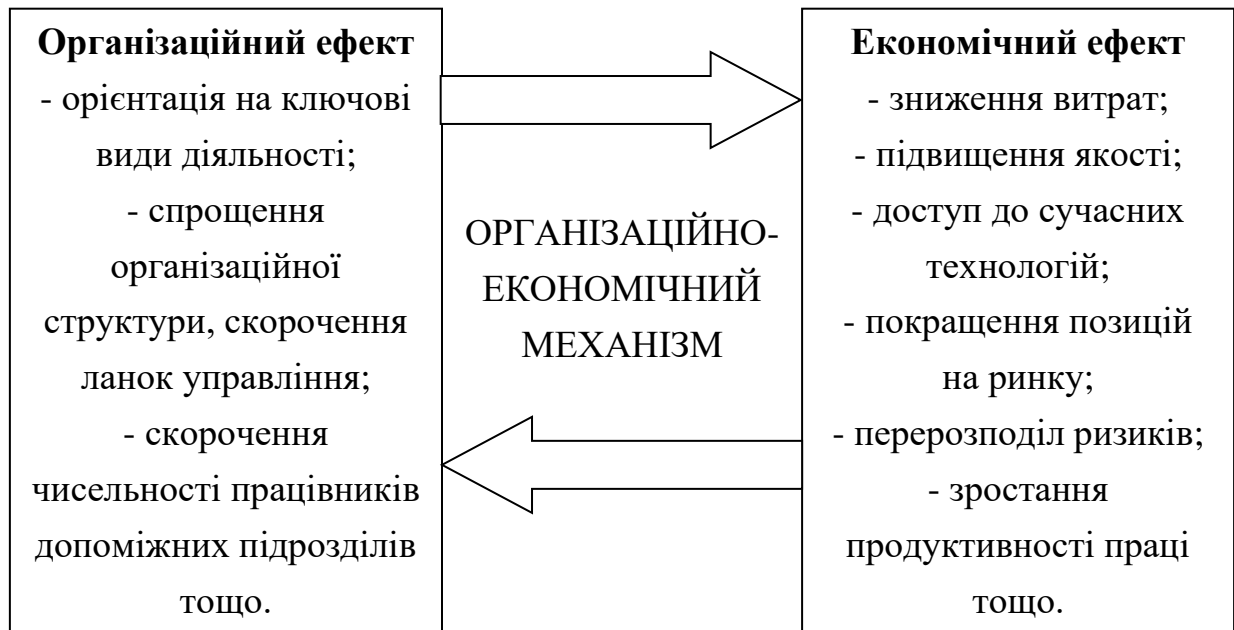


Рис. 3.2. Можливі ефекти організаційно-економічного механізму реалізації аутсорсингу на підприємстві

Структурно-логічна модель організаційно-економічного механізму реалізації аутсорсингу на підприємстві включає дві складові: теоретичну та прикладну (додаток И). Теоретична складова – це сукупність принципів, функцій, завдань, ризиків, факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, методів та підходів, що використовуються при реалізації аутсорсингу. Прикладна складова поєднує компоненти, що забезпечують ефективне впровадження та функціонування аутсорсингу.

Виходячи зі стратегічної мети аутсорсингу здійснюється постановка конкретних завдань, для вирішення яких надалі приймаються оперативні та тактичні управлінські рішення. Тому до процесу постановки цілей та відповідних їм завдань необхідно виявляти підвищену увагу. Красовська Т.В. у своїх дослідженнях [19] виділяє стратегічну та оперативну мету використання аутсорсингу. На її думку, основний зміст стратегічної мети аутсорсингу зводиться до орієнтації бізнесу на профільних видах діяльності та передачі стороннім спеціалізованим компаніям інших видів діяльності, які не належать до ключових компетенцій. Це дозволяє сконцентрувати всі

зусилля з виробництва основного продукту підприємства, цим підвищивши конкурентоспроможність бізнесу.

Важливою компонентою механізму є принципи впровадження аутсорсингу, їхньому дослідженню присвячено безліч наукових праць (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Принципи впровадження аутсорсингу

Принцип аутсорсингу	Значення принципу
Стратегічний підхід	Взаємозв'язок аутсорсингу та стратегічних планів розвитку підприємства.
Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища	Вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для виявлення загроз та можливостей аутсорсингу та досягнення довгострокових цілей.
Індивідуалізація	Успішний досвід одного підприємства в реалізації аутсорсингу не завжди є таким для іншого. Кожне підприємство специфічне та ефективність аутсорсингу залежить від великої кількості факторів, тому особливу увагу слід приділяти особливостям цього підприємства.
Економічна обґрунтованість	Прийняття рішення про вибір того чи іншого варіанта реалізації аутсорсингу на основі проведення економічної оцінки кожного з варіантів та вибору найкращого з них.
Простота та гнучкість	Спрощення та підвищення гнучкості кожного наступного варіанту аутсорсингу по відношенню до попереднього (скорочення ланок управління, спрощення механізму реалізації, підвищення кваліфікації фахівців, зниження витрат тощо).
Послідовність ухвалення рішень.	Послідовне ухвалення рішень від визначення доцільності аутсорсингу до оцінки рівня співробітництва
Наявність необхідного партнера	Наявність на ринку підприємства, здатного виконати встановлені завдання.
Регулярний контроль та аналіз ефективності аутсорсингу	Регулярний контроль реалізації аутсорсингу та оцінка його ефективності замовником, виходячи з досягнення встановлених цілей.
Стандартизація	Застосування стандартної процедури планування та ухвалення рішення про впровадження аутсорсингу.
Адекватність	Чітке визначення видів діяльності, що передаються на аутсорсинг, та обґрунтований вибір розв'язуваних при цьому завдань.
Фінансова відповідальність	Несіння аутсорсером фінансової відповідальності за результати своєї роботи.
Технологічна та екологічна безпека	Зведення до мінімуму ризиків виникнення аварійних ситуацій, здатних вплинути на персонал і навколишнє середовище.
Забезпеченість інформацією	Надання повної інформації для ефективної взаємодії на час дії договору.

Взаємовигідність співпраці	Досягнення кожним з партнерів з аутсорсингу своїх цілей та певних переваг.
----------------------------	----------------------------------------------------------------------------

Оперативною метою аутсорсингу є можливість скорочення витрат у результаті використання аутсорсингу [16]. На нашу думку, ціль являє собою якийсь стратегічний орієнтир, якого підприємство прагне. У свою чергу завдання є конкретними кроками або заходами, спрямованими на досягнення встановлених цілей.

По-перше, йдеться про регулярний контроль та аналіз ефективності співробітництва замовника та виконавця. З цією метою створюється робоча група, яка постійно проводить оцінку ефективності аутсорсингу, співвідносячи отримані результати з плановими показниками. По-друге, йдеться про отримання двосторонньої вигоди від міжфірмового співробітництва. У процесі укладання договору необхідно враховувати інтереси кожної зі сторін, лише у разі співробітництво стає довгостроковим.

Наступною компонентою організаційно-економічного механізму є функції, які розкривають призначення аутсорсингу та його роль економічних відносинах. Ми вважаємо неприпустимою відсутність належної уваги до цього питання з боку вітчизняних економістів. Найбільш суттєві функції аутсорсингу, що визначають його сутність, відображені у таблиці 3.6. У конкретній ситуації вони можуть бути доповнені чи змінені. Наприклад, можемо виділити наступні функції: аналітичну, контрольну, інноваційну, планування.

Чинники впливу зазвичай поділяють на чинники зовнішньої та внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище включає соціальне, організаційне, інформаційне, виробничо-технічне та економічне середовища [12]. А до факторів внутрішнього середовища, що впливають на аутсорсинг, слід віднести: кваліфікацію персоналу; якість виробленої продукції чи послуг; рівень розвитку технологій; розбіжності та конфлікт інтересів учасників бізнесу (засновників, менеджменту, працівників); нерівномірність

розподілу інвестиційних ресурсів між підрозділами підприємства тощо. Таким чином, внутрішнє середовище включає ті фактори, які знаходяться всередині підприємства, і на які воно здатне тією чи іншою мірою вплинути.

Таблиця 3.6

Основні функції аутсорсингу

Функція	Значення функції
Реорганізаційна	Перетворення організаційної структури, структури бізнес-процесів та функцій, зміна форм організації виробництва замовника аутсорсингу.
Розподільна	Перерозподіл ресурсів між основними та неосновними видами діяльності.
Стимулююча	Прагнення підприємств до досягнення взаємовигідного співробітництва, скорочення витрат, розвитку та впровадження інновацій (нових технологій та способів виробництва).
Регулююча	Регулювання економічних відносин замовника та виконавця на основі організаційно-економічного механізму для досягнення тих чи інших цілей.

До зовнішнього, навпаки, відносяться чинники, що є поза підприємства, і куди воно або неспроможна вплинути, або впливає незначно. Пропонується розділяти зовнішнє середовище на 4 основні сфери [18]: ринкові фактори; галузеві фактори; ключові тенденції; макроекономічні чинники. Що стосується аутсорсингу доцільно виділити такі чинники: рівень конкуренції над ринком; взаємини з постачальниками, замовниками, державними органами та ін.; соціально-економічну ситуацію у регіоні присутності; рівень розвитку аутсорсингових послуг тощо.

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, безумовно, впливають на розвиток бізнесу, тому при реалізації аутсорсингу їхньому вивченню приділяється пильна увага. Очевидно, що підприємства не здатні скласти вірний прогноз розвитку подій з об'єктивних причин, проте аналіз факторів підвищує достовірність планування діяльності [20] та сприяє формуванню напрямів розвитку бізнесу.

Крім перелічених компонентів у теоретичну складову механізму нами

включені ризики аутсорсингу, які за співпраці підприємств слід безперервно знижувати чи усувати [21]. При реалізації аутсорсингу використовуються різні методи та підходи, серед яких слід виділити системний, стратегічний та матрично-блоковий підходи, методи моделювання, статистичні та загальнонаукові (узагальнення, порівняння, формалізація та ін.) методи. Складовою механізму головною компонентою є методичне забезпечення процесу реалізації аутсорсингу для підприємств на всіх його етапах, крім цього потрібно формування: нормативно-правового забезпечення, куди входять затвержені на державному рівні закони, розпорядження, рекомендації, нормативи тощо; технічного забезпечення у вигляді технологій виробництва, науково-технічних розробок, комп'ютерної техніки та ін.; інформаційного забезпечення, необхідного для оцінки поточного стану, факторів довкілля, перспектив розвитку бізнесу тощо.

Таким чином, розроблено організаційно-економічний механізм реалізації аутсорсингу на підприємстві, в якому, по-перше, розкрито дві його складові (прикладна та теоретична), що дозволяє використовувати необхідну теоретико-методичну базу при прийнятті рішень щодо реалізації аутсорсингу; по-друге, на основі його виділених компонентів формується керуючий вплив для досягнення стратегічних цілей аутсорсингу з урахуванням організаційного та економічного ефектів. Він має певною мірою універсальність, але його практичне використання вимагає врахування специфіки видів аутсорсингу та галузевих особливостей підприємства.

Висновки до третього розділу

1. Визначено основні етапи методичного підходу до визначення цілей використання аутсорсингу: формування переліку видів діяльності, які здійснюються підрозділами підприємства; диференціація видів діяльності за критеріями «виручка», «якість», «вартість»; віднесення видів діяльності

підприємства до відповідних груп; визначення цілей та завдань використання аутсорсингу для кожної групи видів діяльності.

2. Запропоновано методичний підхід до визначення цілей використання аутсорсингу дозволяє обґрунтовано виділити непрофільні види діяльності, які можуть бути реалізовані у формі аутсорсингу, та визначити можливі переваги на попередньому етапі. Зазначимо, що аналіз критеріїв не потребує ретельних розрахунків і спрямований на здійснення наступної оцінки доцільності переведення на аутсорсинг.

3. Запропоновано формалізовану процедуру вибору виконавця аутсорсингу, відмінність якої полягає у використанні двох способів розрахунку індексу переваги кандидата залежно від стратегічної значущості виду діяльності для підприємства, а порівняння кандидатів з варіантом-еталоном дозволяє виявити відхилення за критеріями та усунути їх з метою підвищення ефективності виду діяльності; класифіковано критерії вибору виконавця з поділом на шість функціональних груп (економічні, організаційні, традиційні, юридичні, психологічні, екологічні).

4. Виділено можливі ефекти організаційно-економічного механізму реалізації аутсорсингу на підприємстві: організаційний ефект - орієнтація на ключові види діяльності; спрощення організаційної структури, скорочення ланок управління; скорочення чисельності працівників допоміжних підрозділів тощо; економічний ефект - зниження витрат; підвищення якості; доступ до сучасних технологій; покращення позицій на ринку; перерозподіл ризиків; зростання продуктивності праці тощо.

5. Розроблено організаційно-економічний механізм реалізації аутсорсингу на підприємстві, в якому, по-перше, розкрито дві його складові (прикладна та теоретична), що дозволяє використовувати необхідну теоретико-методичну базу при прийнятті рішень щодо реалізації аутсорсингу; по-друге, на основі його виділених компонентів формується керуючий вплив для досягнення стратегічних цілей аутсорсингу з урахуванням організаційного та економічного ефектів. Він має певною мірою

універсальність, але його практичне використання вимагає врахування специфіки конкретних видів аутсорсингу та галузевих особливостей підприємства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Пропонується авторський підхід щодо поняття аутсорсингу як форма довготривалої, добровільної та взаємовигідної співпраці двох і більше незалежних компаній, одна з яких (замовник/аутсорсі) передає виконання неосновного виду діяльності під зовнішнє управління та концентрується на основній діяльності, а інша (або інші) (виконавець/аутсорсер) залучає, організовує та використовує фактори провадження для виконання переданого виду діяльності на підставі вимог замовника на платній основі.

2. Відзначено, що основними причинами, що обмежують застосування аутсорсингу в Україні є: недосконалість законодавства; нерозвиненість договірних відносин; несумлінність, низька компетентність аутсорсерів; зниження або повна втрата контролю за процесами, переданими на аутсорсинг; залежність від компаній-аутсорсерів.

3. Виділено переваги аутсорсингу, що відображають доцільність його використання в рамках співпраці підприємств: зниження витрат; поліпшення якості робіт; використання передового досвіду; зниження ризиків; вивільнення та перерозподіл ресурсів.

4. СТОВ «Луговське» засновано 25 жовтня 2010 року. Знаходиться за адресою: Дніпропетровська обл., Солонянський р-н, село Олександропіль, вулиця Степна, будинок 28. Товариство очолює Ковальчук Леонід Миколайович. СТОВ «Луговське» спрямоване на вирощування зернових, зернобобових, кормових, технічних та олійних культур. Комплексна (рейтингова) оцінка фінансового стану СТОВ «Луговське» характеризується рейтингом А, що є найвищим рейтингом.

5. Встановлено, що гарантування фінансово-економічної безпеки підприємства здійснюється при допомозі точної установки щодо розвитку в чотирьох взаємозв'язаних вимірах: бізнес-процеси; фінанси; персонал; контрагенти. Аналіз складових економічної безпеки показав, що вони

знаходяться в межах норми, окрім фінансової, інноваційної та силової.

6. Зазначимо, що процес впровадження аутсорсингу в СТОВ «Луговське», спрямований на досягнення взаємовигідного та довгострокового співробітництва підприємств, виконується у певній послідовності: оцінка доцільності використання аутсорсингу; вибір виконавця аутсорсингу; підготовка та підписання договору аутсорсингу; реалізація аутсорсингу; оцінка ефективності використання аутсорсингу.

7. Види діяльності, що передаються на аутсорсинг в тов: діяльність, яка потребує високої кваліфікації виконавців, та, заснована на виконанні управлінських завдань: юридичні послуги; діяльність, що вимагає високої кваліфікації виконавців, і заснована на розвитку підприємства: консалтинг, аудит та послуги з навчання персоналу; діяльність, що не вимагає високої кваліфікації, та пов'язана з обслуговуванням основних засобів та персоналу підприємства: послуги охорони, транспортне обслуговування; діяльність, пов'язана з допоміжним виробництвом: послуги з ремонту обладнання, будівель та споруд; забезпечення електроенергією та теплоенергією.

З метою вдосконалення механізму реалізація аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності управління в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства пропонуємо:

1. Визначено основні етапи методичного підходу до визначення цілей використання аутсорсингу: формування переліку видів діяльності, які здійснюються підрозділами підприємства; диференціація видів діяльності за критеріями «виручка», «якість», «вартість»; віднесення видів діяльності підприємства до відповідних груп; визначення цілей та завдань використання аутсорсингу для кожної групи видів діяльності.

2. Запропоновано методичний підхід до визначення цілей використання аутсорсингу дозволяє обґрунтовано виділити непрофільні види діяльності, які можуть бути реалізовані у формі аутсорсингу, та визначити можливі переваги на попередньому етапі. Зазначимо, що аналіз критеріїв не потребує ретельних розрахунків і спрямований на здійснення наступної оцінки

доцільності переведення на аутсорсинг.

3. Запропоновано формалізовану процедуру вибору виконавця аутсорсингу, відмінність якої полягає у використанні двох способів розрахунку індексу переваги кандидата залежно від стратегічної значущості виду діяльності для підприємства, а порівняння кандидатів з варіантом-еталоном дозволяє виявити відхилення за критеріями та усунути їх з метою підвищення ефективності виду діяльності; класифіковано критерії вибору виконавця з поділом на шість функціональних груп (економічні, організаційні, традиційні, юридичні, психологічні, екологічні).

4. Виділено можливі ефекти організаційно-економічного механізму реалізації аутсорсингу на підприємстві: організаційний ефект - орієнтація на ключові види діяльності; спрощення організаційної структури, скорочення ланок управління; скорочення чисельності працівників допоміжних підрозділів тощо; економічний ефект - зниження витрат; підвищення якості; доступ до сучасних технологій; покращення позицій на ринку; перерозподіл ризиків; зростання продуктивності праці тощо.

5. Розроблено організаційно-економічний механізм реалізації аутсорсингу на підприємстві, в якому, по-перше, розкрито дві його складові (прикладна та теоретична), що дозволяє використовувати необхідну теоретико-методичну базу при прийнятті рішень щодо реалізації аутсорсингу; по-друге, на основі його виділених компонентів формується керуючий вплив для досягнення стратегічних цілей аутсорсингу з урахуванням організаційного та економічного ефектів. Він має певною мірою універсальність, але його практичне використання вимагає врахування специфіки конкретних видів аутсорсингу та галузевих особливостей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова О. В. Організаційні та правові аспекти здійснення аутстафінгу в Україні. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 95-99.
2. Барбаш А. Аутсорсинг в Україні: тенденції и прогнози. URL: <http://www.it4business.ru/business/2149>.
3. Бравар Жан-Луи. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. 260 с.
4. Вавженчук С. Аутсорсинг та аутстафінг: ескіз проблем правового регулювання. *Публічне право*. 2017. № 1. С. 175-183
5. Васільєва Л.М., Приходько І.П., Павлова Г.Є., Чернецька О.В., Погорєлова Т.П., Губарик О.М., Юрченко С.В. Організаційне та методичне забезпечення виконання дипломних робіт для здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Управління фінансово-економічною безпекою» за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти : навч. посіб. /; за заг. ред. Л. М. Васільєвої, І. П. Приходька. Дніпро : ДДАЕУ, 2022. 183 с.
6. Гавриленко К. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №1 (91). С. 104-109.
7. Ганущин С. Н. Теоретико-методологічні аспекти застосування ауттехнологій у державному управлінні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 2. С. 44-51.
8. Гейко О.Л. Аутсорсинг у сільському господарстві провідних країн світу - досвід для України. *Агросвіт*. 2021. №3. С. 75-80.
9. Герасимчук Ю. Історичний розвиток аутсорсингу, переваги та можливості, ризики аутсорсингу. *Збірник наукових праць ДЕГУТ*. Серія «Економіка і управління». 2014. № 23–24. С. 284.

10. Дзуліт З. П. Сутність та переваги рівнів аутсорсингу. *Збірник наукових праць ДЕТУТ*. Серія «Економіка і управління». 2013. №23. С. 299-307.
11. Дідух О.В. Сутність аутсорсингу та перспективи його застосування в Україні. *Економічний простір*. 2011. №54. С. 173-182.
12. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 208 с.
13. Єфименко В. В. Перспективні напрямки розвитку законодавства у сфері правового регулювання договору аутсорсингу в Україні. *Актуальні проблеми держави і права*. 2014. Вип. 72. С. 171–176.
14. Жуков С.А. Аутсорсинг як система співпраці між регіональним інформаційно-маркетинговим центром і підприємництвом регіону. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 10 (88). С. 238-245.
15. Загора Т.О. Економічна діагностика: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 400с.
16. Зозульов О.В., Микало О.І. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2019. № 8 (573). С. 16–24.
17. Казначевська Г.Б. Менеджмент: посібник. К.: Фенікс, 2012. 452 с.
18. Косінова К. С. Аутсорсинг як засіб розвитку та зміцнення національної економіки України. *Економічна теорія та право*. 2017. № 2 (29). С. 193–204.
19. Красовська Т.В. Системний підхід у використанні аутсорсингу промислових підприємств. *Економіка & держава*. 2011. № 3. С. 110–113.
20. Кужелєв О. М. Правові послуги як чинник гарантування прав особистості. *Альманах права. Людиноцентризм у праві: теоретикоприкладні засади*. Випуск 8. К.: Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2017. С.179–183.
21. Куцин Є.М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №1. С. 213-217.

22. Ладнай М. Дослідження особливостей кадрового консалтингу в Україні. *Управління розвитком*. 2012. № 1(122). С. 169–171.
23. Лисенко Т. І. Передумови виникнення та перспективи застосування аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник університету*. 2010. № 14. С. 85–92.
24. Лученко В. Аутсорсинг на промислових підприємствах: URL: <http://luchenko.com>.
25. Микало О.І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу. *Економічний простір*. № 37. 2020. URL: http://www.nbu.gov.ua/portr/2010_37/Statti/25.pdf.
26. Микало О.І. Застосування аутсорсингу на промислових підприємствах: дис. канд. ек. наук : 08.00.04. Київ, 2012. 20 с.
27. Микало О.І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг». *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. К., 2010. С. 111–115.
28. Микало О. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг». URL: http://economy.kpi.ua/files/files/22_kpi_2010_7.pdf.
29. Непочатенко А.В. Оцінка ефективності використання машинно-тракторних парків сільськогосподарських підприємств та напрямки її вдосконалення. *Економіка та управління АПК*. 2019. №2. С. 90-97.
30. Партин Г.О. Організаційно-економічні аспекти впровадження аутсорингу в господарську діяльність підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 3. С. 54-60.
31. Полінкевич О. М. Обґрунтування аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів машинобудівних підприємств Волинської області. *Економічний форум*. 2014. № 2. С. 144-148.
32. Пономарьова К. Поняття внутрішнього аутсорсингу. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи : матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 27-28 жовтня 2022 р. : Дніпро : ДДАЕУ, 2022. С. 86-87.

33. Поплюйко А. М. Бухгалтерський аутсорсинг: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. *Фінанси, облік і аудит*. 2021. №18. С. 335-340.
34. Прохоренко О.В., Брінь П.В. Управління аутсорсингом на промисловому підприємстві: монографія. Харків: «Друкарня Мадрид», 2018. 236 с.
35. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий: пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. М. : «Радио и связь», 1999. 278 с.
36. Свиноус І.В. Організаційно-економічні підходи до технологічного оновлення діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2019. № 7-8. С. 57-63.
37. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2013. 186 с.
38. Скакун В.А. Оптимізація фінансових потоків при аутсорсингу бізнес-процесів у будівництві. *Економічний простір*. 2019. № 22/1. С. 204-215.
39. Скоцик В.Є. Технічна база сільськогосподарських підприємств: сучасний стан та проблеми вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 16. С. 70-73.
40. Сорокіна Л.В. Методика експрес-діагностики результативності управління бізнес-процесами діючих підприємств. *Економічний простір*. 2019. №39. С. 277 – 286.
41. Товстохатко А.О. Аутсорсинг та аутстафінг: відмінності понять. *Соціальне право*. 2018. № 2. С. 181-184.
42. Тонюк М.О. Аутсорсинг як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С.372-376.
43. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. 176 с.
44. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К. : Академвидав,

2012. 576 с.

45. Чи корисно ходити на сторону або Що таке аутсорсинг? URL: <http://gc.ua/uk/businessnews/chi-korisno-xoditi-na-storonu-abo-shho-take-aoutsorsing/>

46. Чмут А.В. Сутність аутсорсингу та тенденції його розвитку на міжнародних ринках. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2017. Випуск 17. С. 116-119.

47. Шуст О.А. До питання використання аутсорингу в практичній діяльності аграрних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 5. С. 101-104.

48. Яворська К. І., Тичківська І. І. Юридичний аутсорсинг. Проблеми довіри, захисту та конфіденційності: методичні рекомендації. К.: КМЦППК, 2013. 20 с.

49. Bravard J.L., Morgan R. Smarter outsourcing: an executive guide to understanding, planning and exploiting successful outsourcing relationships. Dorchester, M.A.: Pearson Education Ltd, 2006. 273 p.

50. Heywood J.B. The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness. Great Britain: Pearson Education Limited, 2011. 224 pgs.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Відмінні особливості закупівлі товарів, робіт та послуг та аутсорсингу

Ознаки	Закупівля товарів, робіт та послуг	Аутсорсинг
Базові ознаки		
Зміст діяльності виконавця	Виконавець на власний страх та ризик виробляє товар, попередні замовлення на нього відсутні.	Виконавець виробляє товар (виконує роботу, надає послугу) лише за наявності замовлення нею.
Забезпечення збуту виконавцем	Реалізація продукції та отримання виручки не гарантовані (залежить від кон'юнктури ринку).	Замовник зобов'язується придбати товар (роботу, послугу) за попередньою ціною.
Тип товару (роботи, послуги)	З урахуванням технічних умов виконавця виробляються однотипні товари (роботи, послуги) всім.	Виконавець виготовляє унікальні товари (роботи, послуги) згідно з технічними умовами замовника.
Використання товару (послуги)	Товар (робота, послуга) використовується на вирішення підприємницьких завдань та особистого споживання.	Товар (робота, послуга) використовується лише для вирішення підприємницьких завдань.
Сторони правочину	Як фізичні, так і юридичні особи. Лише юридичні особи.	Якщо якусь операцію виконує фізична особа, це трудові відносини.
Можливість самостійного виготовлення товару (роботи, послуги)	Замовник не здатний самостійно виготовляти товар (виконувати роботу, надавати послугу).	Замовник здатний самостійно виготовляти товар (виконувати роботу, надавати послугу), але керівництво ухвалило рішення на користь аутсорсингу.
Вторинні ознаки		
Визначення ціни	Виробник самостійно визначає ціну.	Ціна товару (роботи, послуги) визначається з урахуванням угоди сторін.
Організація процесу виробництва	Виконавець самостійно організує процес виробництва.	Виконавець організує процес виробництва продукції залежно від вимог замовника.
Характер діяльності покупця	Покупець самостійно використовує товар (роботу, послугу) за певним ним порядком.	Виконавець вносить зміни в роботу замовника, пов'язану з організацією переданого йому процесу з метою покращення якості надання послуг.
Передача повноважень виконавцю	-	Замовник може передати виконавцеві частину своїх функцій, знання, досвід, технології, обладнання, необхідних здійснення процесу.

ДОДАТОК Б

Оцінка наявності та руху основних засобів СТОВ «Луговське»

Показник	2017р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відношення у % (відхилення, +;-) 2021 р. до 2017 р.
Вартість основних засобів на початок року	3319,0	3439,0	3901,0	6353,0	9346,0	281,59
Надійшло за рік	120,0	462,0	2452,0	2993,0	470,0	391,67
Вибуло за рік	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Вартість основних засобів на кінець року	3439,0	3901,0	6353,0	9346,0	5204,0	151,32
Нараховано амортизації за рік	511,0	-1182,0	102,0	51,0	185,0	36,20
Знос основних засобів:						
а) на початок року	999,0	1510,0	328,0	430,0	481,0	48,15
б) на кінець року	248,0	328,0	430,0	481,0	666,0	268,55
Річний приріст (+) або зменшення (-), тис. грн	120,00	462,00	2452,00	2993,00	-4142,00	-3451,67
Темп зростання (зниження), %	103,62	113,43	162,86	147,11	55,68	-47,93
Темп приросту (зменшення), %	3,62	13,43	62,86	47,11	-44,32	-47,93
Коефіцієнт оновлення, %	3,49	11,84	38,60	32,02	9,03	5,54
Коефіцієнт вибуття, %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Період оновлення (можливого повного вибуття), років	28,66	8,44	2,59	3,12	11,07	-17,59
Коефіцієнт заміни (простого відтворення), %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт розширення (розширеного відтворення), %	100,00	100,00	100,00	100,00	-881,28	-981,28
Період обороту, років	6,61	-3,10	50,26	153,91	39,32	594,69
Коефіцієнт зносу, %:а) на початок року	30,10	43,91	8,41	6,77	5,15	17,10
б) на кінець року	7,47	9,54	11,02	7,57	7,13	95,37
Коефіцієнт придатності, %:а) на початок року	69,90	56,09	91,59	93,23	94,85	135,69
б) на кінець року	92,53	90,46	88,98	92,43	92,87	100,37

Фінансові результати діяльності СТОВ «Луговське», тис. грн.

Показник	2017 р.	2018р.	2019р.	2020 р.	2021р.	Відношенн я у % 2021 р. до 2017р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8654,00	10052,00	11991,00	12841,00	15880,00	183,50
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8110,00	9266,00	5965,00	11985,00	14948,00	184,32
У % до доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	93,71	92,18	49,75	93,33	94,13	0,42
Операційні витрати, у тому числі:						
а) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	4793,00	5234,00	7232,00	8903,60	13190,00	275,19
б) адміністративні витрати;	194,00	273,00	298,00	440,00	377,00	194,33
в) витрати на збут;	303,00	358,00	404,00	498,00	409,00	-
г) інші операційні витрати.	406,00	330,00	538,00	928,00	389,00	95,81
Валовий прибуток (збиток)	3317,00	4032,00	-1267,00	3081,40	1758,00	53,00
У % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	40,90	43,51	-21,24	25,71	11,76	-29,14
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	2414,00	3071,00	2323,00	1540,00	583,00	-
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	2407,00	3098,00	2314,00	1540,00	583,00	24,22
Надзвичайні витрати і податки з надзвичайного прибутку	336,00	230,00	185,00	0,00	0,00	0,00
Чистий прибуток (збиток)	2071,00	2868,00	2129,00	1216,00	583,00	28,90
У % до прибутку (збитку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23,93	28,53	17,75	9,47	3,67	-20,26
У % до валового прибутку (збитку)	62,44	71,13	-168,03	39,46	33,16	-29,27

«Оцінка фінансової стійкості» СТОВ «Луговське» [5]

ДОДАТОК В

Показник	Нормативне значення	2017 р.	2018 р.	2019р.	2020р.	2021р.	Відношення у % 2021р. до 2017р.
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,95	0,97	0,99	0,96	0,98	103,46
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,05	0,03	0,01	0,04	0,02	32,34
Коефіцієнт фінансування	>1	19,58	35,68	94,65	23,41	62,63	319,91
Коефіцієнт фінансового ризику	<1	0,05	0,03	0,01	0,04	0,02	31,26
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Зменшення	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Коефіцієнт структури залученого капіталу	Збільшення	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Збільшення	3178,00	3270,00	6571,00	4692,00	5603,00	176,31
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	>0,1	0,93	0,94	0,98	0,92	0,97	104,12
Коефіцієнт забезпеченості запасів	>0,5	1,81	1,62	1,17	1,14	1,03	57,04
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	Збільшення	0,21	0,43	0,16	0,16	0,05	26,36
Коефіцієнт реальної вартості майна	Збільшення	0,90	1,19	1,20	0,75	0,85	94,56
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	Збільшення	0,27	0,54	0,39	0,48	0,43	160,42
Коефіцієнт накопичення амортизації	Збільшення	0,16	0,08	0,09	0,09	0,13	77,92
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	Збільшення	2,61	0,85	1,52	1,06	1,20	46,10

Додаток Л

«Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів» СТОВ «Луговське» [5], тис. грн.

Показник	Нормативне значення	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	Відношення у % (відхилення ,+;-) 2021 р. до 2017р.
Оцінка ліквідності							
Високоліквідні активи (A1)	≥П1	652,00	1419,00	1042,00	740,00	303,00	46,47
Середньоліквідні активи (A2)	≥П2	3,00	34,00	21,00	237,00	51,00	1700,00
Низьколіквідні активи (A3)	≥П3	1752,00	2023,00	5624,00	4120,00	5415,00	309,08
Короткострокові зобов'язання (П2)	≤A2	6,00	0,00	113,00	310,00	9,00	-
Довгострокові зобов'язання (П3)	≤A3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Оцінка платоспроможності							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥0,2	2,85	8,71	8,98	2,28	4,21	147,81
Проміжний коефіцієнт покриття	≥0,7	2,86	8,91	9,16	3,01	4,92	171,90
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	≥2	14,88	21,33	57,65	15,68	80,13	538,56
Коефіцієнт загальної платоспроможності	Збільшення	20,58	46,36	95,65	30,42	146,69	712,93
Оцінка оборотності оборотних активів							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	7212,00	8377,00	5163,00	10701,0	13234,0	183,50
Середньорічна вартість оборотних активів	-	2830,25	3441,50	5081,50	5892,00	5433,00	191,96
Коефіцієнт обертання оборотних активів	Збільшення	2,55	2,43	1,02	1,82	2,44	95,59
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	Зменшення	0,39	0,41	0,98	0,55	0,41	104,61
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	Зменшення	141	148	354	198	148	105

Оцінка ділової активності СТОВ «Луговське»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	Відношен ня у % 2021 р. до 2017р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8110,00	9266,00	5965,00	11985,00	14948,00	184,32
Операційні витрати	5846,00	6715,00	8249,00	10457,00	14724,00	251,86
Середньорічна вартість капіталу	3909,75	6134,50	9326,00	10490,00	10223,50	261,49
Середньорічна вартість необоротних активів	1079,50	2693,00	4244,50	4598,00	4790,50	443,77
Середньорічна вартість оборотних активів	2830,25	3441,50	5081,50	5892,00	5433,00	191,96
Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів	1476,00	1555,50	3133,50	4158,50	3742,50	253,56
Середньорічна вартість готової продукції і товарів	423,00	332,00	690,00	713,50	1025,00	242,32
Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	32,25	18,50	27,50	129,00	144,00	446,51
Середньорічна вартість власного капіталу	3447,50	5917,00	9165,00	10229,50	9938,00	288,27
Середньорічна величина кредиторської заборгованості	412,25	196,00	139,50	220,50	198,50	48,15
Загальний коефіцієнт обертання капіталу	1,84	1,37	0,55	1,02	1,29	70,18
Фондовіддача необоротних активів, грн	6,68	3,11	1,22	2,33	2,76	41,35
Коефіцієнт обертання оборотних активів	2,55	2,43	1,02	1,82	2,44	95,59
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	141	148	354	198	148	105
Коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів	4,89	5,39	1,65	2,57	3,54	72,37
Тривалість одного обороту оборотних виробничих фондів, днів	74	67	218	140	102	138
Тривалість одного обороту готової продукції і товарів, днів	21	14	48	24	28	132
Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	223,63	452,81	187,75	82,95	91,90	41,10
Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	2	1	2	4	4	243
Коефіцієнт обертання власного капіталу	2,09	1,42	0,56	1,05	1,33	63,66
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	172	254	639	344	270	157
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	14,18	34,26	59,13	47,42	74,18	523,08
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	25	11	6	8	5	19

Комплексна (рейтингова) оцінка фінансового стану СТОВ «Луговське»

№ з/п	Показник	2017р.		2018р.		2019р.		2020р.		2021р.		Питома вага (Vi, %) в інтегрованому показнику
		Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	
1	Показники ліквідності											
1.1	Коефіцієнт поточної ліквідності	14,88	10	21,33	10	57,65	10	15,68	10	80,13	10	8
1.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,86	10	8,91	10	9,16	10	3,01	10	4,92	10	8
2	Показники ділової активності											
2.1	Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	1,61	10	0,80	10	1,92	10	4,34	10	3,92	10	8
2.2	Період оборотності запасів, днів	116,94	3	101,19	4	166,86	2	167,73	4	116,56	6	8
2.3	Період оборотності активів, днів	195,16	10	263,63	10	650,27	4	352,90	9	278,11	10	8
3	Показники фінансової незалежності											
3.1	Коефіцієнт фінансової незалежності, % (коефіцієнт концентрації залученого капіталу)	4,86	10	2,73	10	1,05	10	4,10	10	1,57	10	8
3.2	Частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, %	93,28	10	94,07	10	98,27	10	92,05	10	97,12	10	8
4	Показники рентабельності											
4.1	Рентабельність продажу, %	31,70	10	33,11	10	20,84	10	11,99	10	3,67	7	9
4.2	Рентабельність активів, %	17,54	4	13,56	10	6,70	9	3,67	10	1,43	6	9
4.3	Рентабельність капіталу, %	19,89	4	14,06	10	6,82	8	3,76	6	1,47	5	9
5	Інші показники											
5.1	Знос основних засобів, %	18,82	10	7,55	10	8,97	10	9,21	10	12,80	10	7
5.2	Частка простроченої дебіторської заборгованості, %	0,00	10	0,00	10	0,00	10	0,00	10	0,00	10	5
5.3	Частка простроченої кредиторської заборгованості, %	0,00	10	0,00	10	0,00	10	0,00	10	0,00	10	5
	Інтегрований показник фінансового стану	8,36		9,52		8,61		9,08		8,60		-
	Рейтинг фінансового стану	A		A		A		A		A		-

ДОДАТОК И

Структурно-логічна модель організаційно-економічного механізму реалізації аутсорсинг для підприємства



*

розроблено

автором

ДОДАТОК К

Основні етапи процедури вибору виконавця аутсорсингу

