

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Аутсорсингові послуги в міжнародній економічній діяльності підприємства»

(на матеріалах ТОВ "Гратіс ЛТД", м. Київ)

Студентки 2 курсу, ___ групи
заочної ф/н, спеціальності
«Міжнародна економіка»

Потеряєва А.І.

Науковий керівник
д. е. н., проф.

Ходжаян А.О.

Гарант освітньої програми
д. е. н., проф.

Кудирко Л.П.

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Потеряєва Альона Ігорівна. Аутсорсингові послуги в міжнародній економічній діяльності підприємства (на матеріалах ТОВ "Гратіс ЛТД", м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю «Міжнародна економіка». Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2018.

Роботу присвячено дослідженню аутсорсингових послуг в економічній діяльності підприємств. У першому розділі досліджено сутність та надано класифікацію аутсорсингових послуг, розглянуто механізм використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності підприємства та узагальнено методичні підходи до оцінки ефективності використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності підприємства.

У другому розділі здійснено аналіз фінансово-господарської та міжнародної економічної діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД», дослідження міжнародного ринку ІТ-аутсорсингу та оцінку ефективності використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД».

У третьому розділі обґрунтовано доцільність зміни аутсорсера ТОВ «Гратіс ЛТД», розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД» та здійснено прогнозну оцінку запропонованих заходів.

Ключові слова: аутсорсинг, міжнародна економічна діяльність, фінансово-господарська діяльність, рентабельність.

ANNOTATION

Potieryaeva Alona. Outsourcing services in the international economic activity of an enterprise (on the data of “Gratis” LTD., Kyiv).

Final qualifying paper for the master’s degree in the specialty International Economics. Kiev National University of Trade and Economics, Kiev, 2018.

The paper is devoted to the study of outsourcing services in the economic activities of enterprises. The first section examines the essence and classification of outsourcing services, discusses the mechanism for using outsourcing services in the international economic activity of an enterprise and summarizes the methodological approaches to assessing the effectiveness of using outsourcing services in the international economic activity of an enterprise.

In the second section, the analysis of the financial, economic and international activities of “Gratis” LTD was made, the study of the international market of IT outsourcing was researched and the effectiveness of using outsourcing services in the international economic activities of “Gratis” LTD was evaluated.

The third section substantiates the expediency of changing the outsourcer for “Gratis” LTD, proposes a set of measures to increase the efficiency of using outsourcing services in the international economic activity of “Gratis” LTD and gives a predictive assessment of the proposed measures.

Keywords: outsourcing, international economic activity, financial and economic activity, profitability.

РЕФЕРАТ

Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Аутсорсингові послуги в міжнародній економічній діяльності підприємства (на матеріалах на матеріалах ТОВ "Гратіс ЛТД", м. Київ)».

Випускна кваліфікаційна робота містить 100 сторінки, 21 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел з 72 найменувань та 2 додатків.

Об'єктом дослідження є процес використання міжнародних аутсорсингових послуг у діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади і практичні аспекти використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності підприємства.

Мета дослідження полягає у розробці комплексу заходів щодо підвищення ефективності використання міжнародних аутсорсингових послуг у міжнародній діяльності підприємства.

Завданнями дослідження є: дослідити сутність та розглянути класифікації аутсорсингових послуг; проаналізувати механізм використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності підприємства; систематизувати методичні підходи до оцінки ефективності використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності підприємства; провести аналіз фінансово-господарської та міжнародної економічної діяльності ТОВ "Гратіс ЛТД"; провести дослідження міжнародного ринку ІТ-аутсорсингу; оцінити ефективність використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності ТОВ "Гратіс ЛТД"; обґрунтувати доцільність зміни аутсорсера ТОВ "Гратіс ЛТД"; розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності ТОВ "Гратіс ЛТД"; здійснити прогнозну оцінку запропонованих заходів.

У ході дослідження в І розділі визначено, що аутсорсинг являє собою передачу частини функцій підприємства сторонній організації з метою підвищення ефективності його функціонування. До ключових функцій

аутсорсингу належать: діагностика проблем підприємства, формування проекту організаційних змін, надання практичної підтримки у нововведеннях, вибір ІТ стратегії, підвищення якості реалізації непрофільних функцій, підвищення стійкості та конкурентоспроможності. Узагальнення наукових праць дозволяє зробити висновок про відсутність єдиного підходу до оцінки ефективності аутсорсингових послуг. Наразі для забезпечення комплексності оцінки оптимальним є визначення економічного, соціального, політичного та організаційного ефектів аутсорсингу, що дозволить виявити вплив залучення підрядників як на розвиток підприємства, так і на добробут працівників підприємства та інтереси країни.

У II розділі представлені результати оцінки фінансово-господарського стану ТОВ «Гратіс ЛТД», на матеріалах якого здійснювалось дослідження. В цілому досліджуване підприємство має задовільні фінансові результати, яка демонструють тенденцію до покращення. Наразі до основних проблем компанії належить підвищення рівня залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та невідповідність політики управління майновими ресурсами та капіталом тенденціями розвитку підприємства.

ТОВ «Гратіс ЛТД» активно здійснює імпорتنі операції, закуповуючи за кордоном комплектуючі для здійснення ремонту устаткування. Окрім цього, частину устаткування підприємство ремонтує не самостійно, а шляхом передачі його акредитованим сервісним центрам виробників за кордоном.

У III розділі запропоновано укласти договори про співпрацю з підприємствами, які надають послуги ремонту, та операторами поштових відправлень; розширювати перелік торгових марок, продукція яких приймається до обслуговування (здійснення ремонту техніки ТМ «GREE», «Haier» та «Midea»); впроваджувати системи трекінгу за станом виконання замовлення; надавати можливості оплатити продовження строку гарантії на відремонтовану продукцію; ввести бонусну систему та надавати знижки новим клієнтам, що звернулися до ТОВ «Гратіс ЛТД» за рекомендацією

існуючих клієнтів; синхронізувати системи лояльності ТОВ «Гратіс ЛТД» та операторів поштових перевезень..

Проведені розрахунки вказують на те, що за умови реалізації наданих пропозицій до 2021 р. обсяг коштів, сплачених контрагентам за надання послуг аутсорсингу зросте до 102,3 тис. євро., що на 14,9 тис. євро більше за вартість контрактів за незмінності підходів до здійснення господарської діяльності, у той час як дохід від надання послуг може зрости до 4681,9 тис. грн. У результаті очікуваний ефект від використання у діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД» послуг міжнародного аутсорсингу складе 1304,7 тис. грн. (289,6 тис. грн.), тоді як коефіцієнт ефективності може досягнути 1,39.

Рік виконання випускної кваліфікаційної роботи – 2017/2018 рік.

Рік захисту випускної кваліфікаційної роботи – 2018 рік.

ЗМІСТ

	ВСТУП	3
	РОЗДІЛ 1. МІСЦЕ ТА РОЛЬ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1.	Сутність та класифікація аутсорсингових послуг	5
1.2.	Механізм використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності підприємства	13
1.3.	Методичні підходи до оцінки ефективності використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності підприємства	20
	Висновки до розділу 1	29
	РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ГРАТІС ЛТД"	31
2.1.	Аналіз фінансово-господарської та міжнародної економічної діяльності ТОВ "Гратіс ЛТД"	31
2.2.	Дослідження міжнародного ринку ІТ-аутсорсингу	45
2.3.	Оцінка ефективності використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності ТОВ "Гратіс ЛТД"	52
	Висновки до розділу 2	61
	РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ГРАТІС ЛТД"	62
3.1.	Обґрунтування доцільності зміни аутсорсера ТОВ "Гратіс ЛТД"	62
3.2.	Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності ТОВ "Гратіс ЛТД"	70
3.3.	Прогнозна оцінка запропонованих заходів	78
	Висновки до розділу 3	87
	ВИСНОВКИ	89
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99

ВСТУП

Одним з ефективних інструментів підвищення ефективності господарської діяльності підприємств на нинішньому етапі є аутсорсинг. Передача окремих функцій на умовах договору сторонній організації може забезпечити підприємству низку додаткових конкурентних переваг, що обумовлює інтенсивний розвиток цього виду діяльності у сучасних умовах.

Значного поширення протягом останніх років набуває також міжнародний аутсорсинг, за якого замовник та підрядник розташовані у різних країнах. Зважаючи на те, що спеціалізація усе ще залишається однією з ключових ознак міжнародного поділу праці, міжнародний аутсорсинг надає підприємствам можливість скористатися історичним досвідом або ж новітніми технологіями надання послуг у іншій країні.

Україна є активним учасником міжнародних аутсорсингових операцій, виступаючи здебільшого у якості провайдера відповідних послуг на зарубіжні ринки. У той самий час окремі підприємства активно використовують міжнародний аутсорсинг як інструмент формування конкурентних переваг, що і обумовило вибір теми дослідження.

Теоретичні засади здійснення операцій міжнародного аутсорсингу досліджувалися у роботах таких науковців як С. Клеменс, М. Долен, Ж.-Л. Бравар, Дж. Б. Хейвуд, І. Мезинов, І. Котляров, Є. Сивачева. Проте практичні аспекти використання аутсорсингових послуг у практичній діяльності вітчизняних підприємств розглянуті у цих роботах недостатньо, що і обумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності використання міжнародних аутсорсингових послуг у міжнародній діяльності підприємства. На досягнення цієї мети були спрямовані наступні завдання:

- дослідити сутність та розглянути класифікації аутсорсингових послуг;
- проаналізувати механізм використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності підприємства;

- систематизувати методичні підходи до оцінки ефективності використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності підприємства;
- провести аналіз фінансово-господарської та міжнародної економічної діяльності ТОВ "Гратіс ЛТД";
- провести дослідження міжнародного ринку ІТ-аутсорсингу;
- оцінити ефективність використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності ТОВ "Гратіс ЛТД";
- обґрунтувати доцільність зміни аутсорсера ТОВ "Гратіс ЛТД";
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності ТОВ "Гратіс ЛТД";
- здійснити прогнозну оцінку запропонованих заходів

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес використання міжнародних аутсорсингових послуг у діяльності підприємства. Предмет дослідження – теоретичні засади і практичні аспекти використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності підприємства.

Під час написання випускної кваліфікаційної роботи використовувалися загальнонаукові методи, зокрема аналіз, синтез, ранжування, дедукція. Інформаційною базою стали роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, дані галузевих досліджень, матеріали, отримані на підприємстві.

Представлена робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, що містять фінансову звітність ТОВ «Гратіс ЛТД».

РОЗДІЛ 1. МІСЦЕ ТА РОЛЬ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація аутсорсингових послуг

Аутсорсинг – це сучасна форма організації бізнесу, що сприяє глобалізації світової економіки та створенню потужних віртуальних організацій навколо головного підприємства, що володіє торгівельною маркою або брендом та надає усі інші бізнес-процеси, разом із виробництвом, стороннім виконавцям, що зацікавлені в успіху спільної справи так само, як і замовник, на довгостроковій, платній основі з метою забезпечення ефективності діяльності, підвищення конкуренто-спроможності та стійкості підприємства, а також його гнучкості відповідно до поточних зовнішніх умов [1].

Аутсорсинг можна також визначити як діяльність щодо надання підприємствам послуг у сфері реалізації ними окремих функцій, що виникають у процесі господарської діяльності підприємства, фірми, організації [2].

Аутсорсинг можна також визначити як підвид інтелектуальної діяльності, в завдання якого входять виконання на високому професійному рівні окремих функцій підприємства [3]. На наш погляд, дане визначення є занадто вузьким, оскільки сфера охоплення аутсорсингу є ширшою.

Розвиток аутсорсингу пояснюється необхідністю мінімізації ризиків при веденні бізнесу за рахунок передачі права підготовки, прийняття та реалізації відповідальних управлінських рішень сторонній організації, яка спеціалізується саме на вирішенні подібних завдань. На наш погляд, саме ускладнення умов ведення бізнесу в глобальній економіці і, відповідно, зростання невизначеності і обумовило зростання попиту на аутсорсингові послуги у світі. На сьогодні світовий ринок аутсорсингових послуг без

перебільшення можна назвати одним з таких, що найбільш динамічно розвиваються: потенціал його зростання оцінюється в 20-40% на рік [4].

За класифікатором Світової організації (СОТ) аутсорсинг розглядається як сектор ділових професійних послуг поряд з юридичними і аудиторськими. Це пояснюється тим, що аутсорсинг передбачає виконання зовнішніми фахівцями певних функцій менеджменту замість штатних менеджерів і спеціалістів підприємства.

Необхідно відмітити, що існує цікава закономірність у розподілі обсягу аутсорсингу у світі: при рівному розмірі економічного потенціалу регіону обсяг аутсорсингових послуг вище там і тоді, де і коли економіка є менш централізовано керованою, менш одержавленою.

Звернення до аутсорсингових компаній позитивно позначається на фінансових результатах діяльності підприємств. Про це свідчить динаміка розвитку аутсорсингу у світі. До причин розвитку міжнародного аутсорсингу можна також віднести те, що тут немає бар'єрів при входженні в бізнес, не потрібні капітальні вкладення, природні ресурси, іноді не потрібна ліцензія. Тому міжнародний аутсорсинг є унікальною галуззю, де поряд з транснаціональними гігантами працюють дрібні фірми і приватні підприємці.

На сьогодні аутсорсинг виконує в економіці низку важливих функцій, серед яких, в першу чергу, допомога вищому управлінському складу у вирішенні ключових проблем і досягненні стійкого успіху підприємства на ринку (рис. 1.1.). Окрім цього, в сучасних умовах на підрядників покладено виконання наступних функцій:

- ретельна діагностика і виявлення проблем, які необхідно вирішити підприємству для підвищення рівня ефективності діяльності.
- вироблення практичних рекомендацій у вигляді проекту організаційних змін.
- вибір правильної стратегії в галузі інформаційних технологій.
- впровадження проекту в практику діяльності організації.



Рис. 1.1. Функції аутсорсингу у міжнародному бізнесі

Джерело: складено автором за даними [4, 7]

У загальному вигляді послуги підрядників - це відповідь на ті проблеми, які виникають перед організацією час від часу і які неможливо вирішити самостійно. Виділяють кілька причин, за якими власники і менеджери західних і вітчизняних компаній звертаються за допомогою до аутсорсингових компаній:

- брак власних ресурсів (працівників, часу, навичок, знань) для вирішення виникаючих час від часу серйозних управлінських проблем;
- необхідність у інтенсивної допомоги на тимчасовій основі;
- затребуваність незалежного погляду з боку;
- потреба в обґрунтуванні незалежними експертами управлінських рішень, прийнятих керівництвом;

- необхідність у навчанні керівництва та персоналу організації технології управління, підвищення якості та ефективності діяльності через аутсорсинг.

З огляду на це, залучення підрядників дозволяє: прискорено вирішити проблеми, що виникли перед організацією, більш ефективно використовувати досвід інших організацій щодо вирішення подібних проблем, задіяти останні досягнення науки і найбільш досконалі технології з управління організацією при здійсненні радикальних змін, забезпечити об'єктивний підхід до проблем підприємства з боку, що гарантується відсутністю у підрядника власних внутрішніх інтересів, активно сприяти подоланню опору персоналу проведеним змінам, удосконалювати знання, вміння та навички співробітників підприємства, сприяти підвищенню кваліфікації керівництва та фахівців організації в питаннях управління і на цій основі сприяти клієнту в досягненні успіхів в обраній ним сфері діяльності.

Підрядникам доводиться здійснювати масу інших функцій, зокрема виконувати обов'язки експертів у галузі економіки, виробництва або ситуації на ринку, виступати в якості неупередженої, нейтральної «третьої» сторони при оцінці концепції або обґрунтування якогось аргументу, підтверджувати гіпотезу або точку зору, використовуючи відомості, отримані після проведення всебічного аналізу, виступати в якості посередника при вирішенні конфліктів і суперечок, навчати персонал компаній приймати оптимальні рішення та організовувати обговорення тем, а також вивчення технології успіху і поліпшення якості життя.

Надаючи аутсорсингові послуги, компанія-підрядник продає високий рівень знань, професійні навички та великий досвід роботи своїх працівників. Їх вміння аналізувати, виробляти пропозиції, ставити завдання, розподіляти час, проводити наради, переконувати, домовлятися, робити вибір, приймати рішення, обмінюватися інформацією, організовувати роботу, впроваджувати зміни і домагатися успіху є передумовою ефективної діяльності аутсорсингових фірм на внутрішньому та зовнішньому ринках. З цього також

впливає, що ефективність діяльності окремого підрядника залежить не тільки від його професіоналізму, а й від усього інтелектуального багажу підприємства, що надає послуги аутсорсингу, в цілому, яка прямо або опосередковано бере участь в цьому процесі і в повній мірі забезпечує вигоди та інтереси клієнта.

Таким чином, головним завданням аутсорсингу є підвищення ефективності як компанії в цілому, так і підвищення ефективності праці кожного із співробітників компанії окремо. Перевагами використання аутсорсингу є: можливість неупередженої діагностики та отримання альтернативних шляхів вирішення проблем функціонування фірми; підвищення конкурентоспроможності фірми за рахунок використання ідей, таланту і досвіду підрядників; відсутність потреби тримати у штаті та оплачувати роботу великої «армії» фахівців з питань, які потребують одноразового або систематичного (один раз на рік, квартал, на період реалізації нового проекту) вирішення; впровадження інформаційних технологій з метою оптимізації витрат та підвищення продуктивності компанії; подолання стереотипів вирішення існуючих проблем за рахунок незалежної оцінки стану справ на підприємстві; отримання незалежних консультацій при ініціації змін (у тому числі реорганізація) на фірмі; навчання та систематичне підвищення кваліфікації персоналу фірми.

Аналіз фахових джерел показав, що вчені-економісти та практики застосовують різні підходи до класифікації аутсорсингу (табл. 1.1). Відзначимо, що основною класифікаційною ознакою для міжнародного аутсорсингу за характером діяльності, що передається підрядникам. Так, можна виділити ІТ-аутсорсинг, виробничий аутсорсинг, логістичний аутсорсинг, аутсорсинг персоналу, бухгалтерський аутсорсинг [5].

Рижак О. Ю. істотно поглиблює класифікацію, розглядаючи його в контексті окремих функцій управління: аутсорсинг обслуговування корпоративних комп'ютерних мереж; аутсорсинг нарахування заробітної плати; аутсорсинг фінансових операцій та транзакцій; аутсорсинг

бухгалтерського обліку; адміністративний аутсорсинг; логістичний аутсорсинг; рекрутинговий аутсорсинг; аутсорсинг маркетингових функцій [6].

Таблиця 1.1.

Класифікація аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності

Класифікаційна ознака	Види аутсорсингу
За характером діяльності	ІТ-аутсорсинг, виробничий аутсорсинг, логістичний аутсорсинг, аутсорсинг персоналу, бухгалтерський аутсорсинг
За функціями, що передаються підрядникам	Аутсорсинг обслуговування корпоративних комп'ютерних мереж; аутсорсинг нарахування заробітної плати; аутсорсинг фінансових операцій та транзакцій; аутсорсинг бухгалтерського обліку; адміністративний аутсорсинг; логістичний аутсорсинг; рекрутинговий аутсорсинг; аутсорсинг маркетингових функцій
За обсягом повноважень підрядника	Повний, частковий, удосконалений аутсорсинг
За значущістю функцій, що передаються підрядникам	Аутсорсинг ключових функцій, аутсорсинг допоміжних функцій
За бізнес-процесам, що передаються підрядникам	Аутсорсинг зовнішніх процесів, аутсорсинг внутрішніх процесів, аутсорсинг змішаних процесів
За кількістю функцій, що передаються підрядникам	Моноаутсорсинг та поліаутсорсинг
За кількістю підрядників	Аутсорсинг із залученням одного виконавця, сумісний аутсорсинг
За метою аутсорсингу	Традиційний аутсорсинг та трансформаційний аутсорсинг

Джерело: складено автором за [5, 6, 7, 8, 9]

Залежно від обсягу повноважень, що передаються підряднику, Куцин Є. П. виділяє повний аутсорсинг, за якого підприємство надає підрядникам повний обсяг зобов'язані у певній сфері; частковий аутсорсинг, коли підрядникам передається лише частина функцій у межах певної сфери

діяльності; та удосконалений аутсорсинг, за якого майже усі функції передаються стороннім організаціям, тоді як самим підприємством виконується лише координаційна функція [7].

З огляду на те, які самі функції передаються на аутсорсинг, виділяють аутсорсинг допоміжних функцій та аутсорсинг ключових процесів.

Окремі дослідники виокремлюють також аутсорсинг внутрішніх (тих, що відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства, наприклад виробництво), зовнішніх (тих, що забезпечують зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем, наприклад обслуговування клієнтів) та змішаних (тих, що виникають як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі – аутсорсинг бухгалтерського обліку) бізнес-процесів [8].

У своїх дослідженнях Рижак О.Ю. виділяє моноаутсорсинг, що передбачає передачу підряднику однієї функції, та поліаутсорсинг, за якого відбувається відчуження декількох функцій [6].

Залежно від того, скільки підрядників співпрацює з підприємством, розрізняють аутсорсинг із залученням одного виконавця та сумісний аутсорсинг, за якого залучається декілька виконавців для виконання однакових функцій [9].

Можна виділити також традиційний та трансформаційний види аутсорсингу: за першого передача функцій спеціалізованій компанії на здійснюється на довгостроковій основі для досягнення конкурентних переваг, за другого - у повноваження аутсорсера входить здійснення функцій підрозділу, а також розробка і впровадження проектів з його реорганізації для найбільш повної відповідності вимогам ринку з наступним поверненням оновленого підрозділу замовникові [9].

На нинішньому етапі надання аутсорсингових послуг в міжнародній діяльності підприємств ґрунтується на дотриманні низки принципів: конфіденційності, чесності, професійності.

Принцип конфіденційності передбачає нерозголошення підрядником без згоди клієнта інформації, отриманої під час виконання ним його функцій (за виключенням випадків, передбачених законодавством) та неприпустимість її використання для власних корисливих цілей або третьої сторони.

Принцип чесності полягає у наявності в підрядника таких рис як справедливість, правдивість, порядність при виконанні своїх професійних обов'язків.

Професійність – важливий принцип надання аутсорсингових послуг, який вимагає від підрядника дотримання положень чинного законодавства, захищати інтереси власників господарюючого суб'єкта та суспільства в цілому; надавати необхідну допомогу та поради, не створювати нечесну конкурентну боротьбу за клієнтів; не проявляти щодо клієнтів хитрість, обман або будь-які примусові методи підписання договору, отримання інформації чи виплати гонорару.

Таким чином, здійснене дослідження свідчить, що аутсорсинг відіграє виключну роль у розвитку міжнародного бізнесу. Аутсорсинг полягає у передачі частини функцій підприємства сторонній організації з метою підвищення ефективності його функціонування. На аутсорсинг можуть передаватися як окремі функції, так і майже весь господарський комплекс за винятком функції стратегічного управління.

Протягом останніх років розвиток аутсорсингу набув значних масштабів, оскільки використання підрядників дозволяє істотно підвищити якість управління підприємством, мінімізувати ризики та підвищити обґрунтованість прийняття окремих управлінських рішень.

На нинішньому етапі в науковій літературі не існує єдиного підходу до класифікації аутсорсингових послуг, при цьому дослідники виділяють такі класифікаційні ознаки: за характером діяльності, за функціями, що передаються підрядникам, за обсягом повноважень підрядника, за

значущістю функцій, що передаються підрядникам, за бізнес-процесам, що передаються підрядникам, за кількістю функцій, що передаються підрядникам, за кількістю підрядників та за метою аутсорсингу.

Надання аутсорсингових послуг в міжнародній торгівлі здійснюється із додержанням таких принципів як конфіденційність, чесність, професійність. Їх дотримання дозволяє максимізувати позитивний ефект від використання аутсорсингу в міжнародному бізнесі.

1.2. Механізм використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності підприємства

Сучасний стан ринку аутсорсингових послуг підтверджує життєздатність та перспективність інституту аутсорсингу. Аутсорсингові фірми, які просувають на ринок свої послуги, проголошують свою об'єктивність та незалежність під час вирішення завдань клієнта. Такий вид аутсорсингу є зовнішнім, оскільки підрядники працюють з клієнтом на основі їх тимчасового залучення до організації на період надання аутсорсингової послуги. У цьому випадку аутсорсери не є співробітниками компанії клієнта та не підпорядковані її керівництву. Це дозволяє підрядникам здійснювати діяльність на власний розсуд, незаангажована, що сприяє підвищенню ефективності їх діяльності.

Аутсорсингові фірми за розміром поділяють на:

- великі багатофункціональні, як правило, транснаціональні консалтингові або аутсорсингові фірми чисельністю від 1000 чоловік. Вони працюють із клієнтами широкого спектра і вирішують проблеми *будь-якої складності з повним набором управлінських послуг*;
- дрібні аутсорсингові фірми, що спеціалізуються в одній або кількох галузях аутсорсингу;
- аудиторські фірми, що спеціалізуються на виконанні окремих функцій бухгалтерії на замовлення сторонніх організацій.

Вибір виду аутсорсингу залежить від масштабу та причин виникнення проблеми клієнта, а також від усвідомлення керівництвом компанії недоліків і переваг передачі окремих функцій підрядникам.

Процес організації операцій у сфері аутсорсингу є достатньо простим. У загальному вигляді його можна подати у вигляді наступної послідовності етапів: звернення клієнта до аутсорсингової фірми, оцінка проблеми та визначення формату надання послуг аутсорсингу, формування команди працівників, які працюватимуть на замовника, здійснення аналізу вихідних даних та реалізація працівниками їх функцій, оцінка результатів (рис. 1.2).



Рис.1.2. Механізм надання послуг аутсорсингу у сфері міжнародного бізнесу

Джерело: складено автором за [6, 8]

Механізм надання послуг аутсорсингу регулюється чинним законодавством. Наразі аутсорсингові послуги підпадають під визначення «послуг з надання персоналу», які, відповідно до податкового кодексу, являють собою господарську або цивільно-правову угоду, відповідно до якої особа, що надає послугу (резидент або нерезидент), направляє у розпорядження іншої особи (резидента або нерезидента) одну або декількох

фізичних осіб для виконання визначених угодою функцій. Така угода може передбачати укладення зазначеними фізичними особами трудової угоди або трудового контракту із особою, у розпорядження якої вони направлені. Інші умови надання персоналу (у тому числі винагорода особи, що надає послугу) визначаються угодою сторін [10].

Втім, попри те, що податковий кодекс передбачив можливість укладення трудових договорів із запозиченими працівниками, відповідні зміни не були внесені до трудового законодавства. Ця прогалина у законодавстві про працю зумовлює невизначеність правового статусу осіб, що надаються для виконання визначених договором аутсорсингу завдань [11].

Як економічне явище використання аутсорсингу спрямоване на оптимізацію управління компанією і персоналом, зменшення витрат на їх фінансування і концентрацію підприємства на профільній діяльності задля примноження доходів і розвитку бізнесу. Переваги аутсорсингу як моделі управління компанією очевидні для бізнесу, про це свідчить поширення відносин з аутсорсингу і практика укладення договорів, що його опосередковують. Відкриваючи нові можливості для бізнесу, застосування схем аутсорсингу відбувається без урахування інтересів всіх його учасників.

Учасниками у відносинах аутсорсингу є 1) компанія-аутсорсер (провайдер), яка надає послуги з аутсорсингу; 2) компанія-замовник (клієнт, користувач) таких послуг і 3) треті особи – кваліфікований персонал (запозичені працівники), який надається провайдером замовнику для їх виконання [12].

Для здійснення аутсорсингових операцій сторони мають укласти договір, у якому знаходять своє відображення права та інтереси компанії-аутсорсера і замовника, а також персоналу, що надає послуги аутсорсингу. Виходить, що він виступає об'єктом правочину.

Необхідно відзначити, що аутсорсинг може бути є вкрай не вигідним для осіб, які за договором аутсорсингу надається компанії-замовнику для

здійснення обумовленої договором діяльності. Така особа має статус запозиченого працівника, але формально і фактично її працю регулюють норми не трудового, а цивільного права.

В Україні особа, яка надає послуги за дорученням компанії підрядника, позбавляється трудових і соціальних гарантій, зокрема, права на щорічну відпустку, права на соціальне забезпечення, у тому числі пенсійне, оскільки за такого працівника не сплачується єдиний соціальний внесок на соціальне страхування. У разі порушення прав особи, яка здійснює діяльність за аутсорсингом, вони підлягають відновленню у порядку, встановленому цивільним законодавством [11].

З огляду на це, сьогодні правова конструкція відносин аутсорсингу повинна складатися з двох договорів: цивільного – між аутсорсером та замовником як суб'єктами господарювання; трудового – між запозиченим працівником та аутсорсером.

Договір між компанією-замовником і компанією-провайдером (аутсорсером) за своєю суттю є договором підряду на виконання послуг з надання персоналу, а його сторони – суб'єкти господарювання. Між провайдером і працівником укладається трудовий договір, за яким компанія-провайдер виступає формальним роботодавцем і виконує обов'язки, пов'язані з нарахуванням і сплатою заробітної плати, податків і єдиного соціального внеску, веденням кадрового діловодства і т. ін. Запозичений працівник виконує свою трудову функцію за місцем знаходження компанії-замовника, яка є фактичним роботодавцем щодо нього [11].

Крім відповідальності сторін, у трудовому договорі аутсорсингу повинні бути передбачені такі умови: права та обов'язки сторін (трудова функція працівника), умови щодо робочого часу, оплати праці, місця роботи, порядку зміни, розірвання, припинення договору, строку дії договору.

У процесі здійснення міжнародного аутсорсингу сторонами трудового договору є компанія-аутсорсер (провайдер), який виконує функції роботодавця, і запозичений працівник. Зазвичай роботодавцем виступає

кадрове агентство, яке зараховує працівника до свого штату з метою подальшого його надання сторонній організації (замовнику) у тимчасове розпорядження для виконання обумовленої договором роботи. До працівника висуваються загальні умови, передбачені законодавством про працю.

Запозиченій праці, яка виникла на протигагу концепції постійної зайнятості, властива гнучкість – це визнається одночасно її перевагою і недоліком. Саме тому трудовий договір між запозиченим працівником і провайдером завжди матиме строковий характер. Кодекс законів про працю України передбачає укладення як строкового, так і безстрокового трудового договору, проте останній має велике значення у забезпеченні сталості трудових відносин і вважається однією з гарантій праці [11].

Що стосується досліджуваних договорів, то в них може зазначатися дата початку дії договору, але бути відсутньою дата припинення. Умова щодо строку обумовлюється «періодом часу, необхідним для виконання працівником заздалагідь визначеної роботи у зв'язку з виконанням роботодавцем своїх зобов'язань за договором про надання послуг з Клієнтом». Таке формулювання пов'язано з тим, що часто завершення виконання визначених робіт не може бути обумовлено конкретною датою.

Як свідчить практика, укладаючи договір із запозиченим працівником, провайдер відстоює у першу чергу власні інтереси, оскільки цей договір спрямований на виконання цивільної угоди між замовником і провайдером щодо надання послуг.

Для запозиченого працівника відсутність чітко встановленого строку є не вигідною і може мати негативні наслідки, які полягатимуть у можливості як роботодавця, так і клієнта ініціювати його звільнення у будь-який момент.

Місце роботи – одна з необхідних умов трудового договору, без погодження якої договір вважається неукладеним, тому завжди передбачається у договорі із запозиченим працівником. Цю умову формулюють таким чином, щоб передбачити виконання роботи або надання послуг на території компанії-замовника.

Якщо провайдер отримує права і обов'язки роботодавця формально – внаслідок підписання з працівником трудового договору, то, виконуючи роботу на території іншого підприємства (замовника), працівник зобов'язується за цим же договором підлягати правилам внутрішнього трудового розпорядку, додержувати дисципліни праці, виконувати норми праці, дбайливо ставитися до майна підприємства замовника, виконувати встановлені на ньому вимоги з охорони праці тощо.

Провайдер натомість виплачує заробітну плату працівникові, здійснює необхідні виплати на соціальне страхування, кадрове діловодство.

Що стосується працівника, то в нього виникають обов'язки як щодо провайдера, так і щодо замовника. У літературі згадується навіть про «подвоєння» обов'язків працівника. Запозичений працівник у робочий час зобов'язаний підкорюватися вказівкам як юридичного, так і фактичного роботодавця, дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку «Роботодавця і /або Клієнта», дбайливо ставитися до майна «клієнта і роботодавця» [11, с. 38].

Право на належні, здорові та безпечні умови праці закріплено у ч. 4 ст. 43 Конституції України [12]. Йому відповідає обов'язок роботодавця забезпечити безпечні і нешкідливі умови праці, встановлений у ч. 2 ст. 153 КЗпП.

Оскільки працівник виконує роботу у замовника, останній повинен забезпечити безпечні і нешкідливі умови праці, однак формально між замовником і працівником не виникають трудові відносини (працівник уклав договір з провайдером), отже, і зазначеного обов'язку щодо працівника у замовника не виникає.

Як зазначалося, розщеплення трудових відносин призводить до неможливості визначити відповідального суб'єкта (роботодавця) у встановлених законом випадках. Зокрема, у разі нещасного випадку на виробництві постраждалий працівник не матиме змоги отримати належне

соціальне забезпечення через відсутність законодавчо оформлених трудових відносин з роботодавцем-замовником.

Як свідчать дослідження, оплата праці запозичених працівників завжди є нижчою, ніж оплата праці штатних працівників підприємства. Так, в опитуванні, проведеному в межах міжнародного дослідження нестандартних форм зайнятості Міжнародною федерацією металістів, 67 % опитаних зазначило, що рівень заробітних плат у нестандартно зайнятих працівників значно нижчий, ніж у постійних працівників, які виконують такі самі функціональні обов'язки [11].

Це досягається за рахунок виплати запозиченим працівникам лише основної заробітної плати без урахування додаткової заробітної плати та компенсаційних і заохочувальних виплат, як того вимагає норма ст. 2 Закону України «Про оплату праці» [13].

Для запозичених працівників гостро постає проблема соціального забезпечення у разі настання відповідного соціального ризику. Приміром, працюючи на виробництві зі шкідливими умовами праці, працівник має право отримати пенсію до настання пенсійного віку. Однак, будучи оформленим у штаті компанії-аутсорсера протягом всього часу здійснення трудової діяльності, формально він не зазнавав впливу шкідливих факторів і відповідно не зможе отримати пенсію на пільгових умовах.

Очевидно, що становище запозичених працівників на підприємстві, яке використовує запозичену працю, є гіршим, ніж штатних працівників такого підприємства.

Проведене дослідження аутсорсингу та договорів, що його опосередковують, дали змогу сформулювати такі висновки:

- правова регламентація запозиченої праці за схемою аутсорсингу має низький рівень і не може бути достатньою для вирішення проблем, пов'язаних з дотриманням прав запозичених працівників, станом їх соціального забезпечення та розподілом відповідальності між компанією-

аутсорсером (формальним роботодавцем) та замовником (фактичним роботодавцем);

- правова конструкція відносин аутсорсингу складається з двох договорів – цивільного і трудового;
- трудовий договір аутсорсингу має особливості щодо: сторін договору, строку дії, місця роботи, прав, обов'язків і відповідальності сторін, умов праці та її оплати;
- незалежно від того, чи буде законодавчо встановлено спільну відповідальність фактичного і формального роботодавців, чи її буде покладено окремо на провайдера або замовника, питання відповідальності повинно бути чітко закріплене у законодавстві про працю;
- аналіз чинного законодавства про працю дозволяє стверджувати, що між запозиченим працівником та роботодавцем-замовником (клієнтом) виникають трудові відносини в силу фактичного допуску працівника до роботи, які не оформлюються трудовим договором. Звідси постає проблема законодавчого визнання трудових відносин аутсорсингу в окремому нормативно-правовому акті або у Кодексі законів про працю України. Дослідження трудових договорів аутсорсингу засвідчило відхід від типової конструкції трудового договору, що на практиці зумовлює погіршення становища запозиченого працівника порівняно з працівниками, зайнятими на умовах постійної зайнятості [11].

Таким чином, здійснений аналіз засвідчив, що механізм надання послуг аутсорсингу не підпадає під стандартний алгоритм надання послуг, оскільки у даному випадку виникає два типи правовідносин: між компанією-замовником та підрядником, а також між компанією-замовником та працівниками, які виконують свої обов'язки за дорученням компанії-підрядника.

Для максимально ефективного здійснення операцій аутсорсингу, необхідним є укладання двох договорів. Це дозволить гарантувати інтереси усіх учасників процесу, що позитивно позначиться на результатах їх роботи.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності підприємства

Одним з важливих етапів процесу надання аутсорсингових послуг є етап оцінки їх ефективності. Необхідно відзначити, що в науковій літературі на сьогодні немає єдиного підходу до методів оцінки ефективності аутсорсингу, проте науковці виділяють 3 основні критерії, за якими можна оцінити даний процес: результативність, дієвість та економічність.

Критерій економічності є одним із визначальних, оскільки полягає у зіставленні результатів аутсорсингу із витратами, які були понесені для його проведення. Це пов'язано з тим, що витрати на замовлення аутсорсингових послуг можуть бути значними або невеликими і повинні порівнюватися з його результатами. Ступінь ефективності аутсорсингу тим вища, чим менше зусиль і коштів затрачаються на досягнення позитивного результату.

Критерій дієвості допомагає оцінити відповідність результатів аутсорсингу його цілям. У даному випадку мова йде про те, наскільки результат споживання аутсорсингової послуги відповідає очікуванням менеджменту та може бути використана у діяльності підприємства у подальшому [14].

Критерій результативності проявляється у впливі результатів аутсорсингу на дії, які реалізує підприємство після завершення процесу аутсорсингу: якщо в результаті аутсорсингу на підприємстві мали місце позитивні зрушення, то результат споживання послуги можна вважати результативним. Якщо ж отримання послуги не призвело до суттєвих змін у діяльності компанії, то за даним критерієм аутсорсинг є неефективним.

Поряд з використанням зазначених критеріїв, на практиці використовуються також стійкі і постійні інструменти оцінки ефективності – показники, які корелюють із даними критеріями. Показники ефективності

відіграють подвійну роль: з одного боку, свідчать про рівень роботи організації, що здійснює аутсорсингову діяльність, а з іншого - виявляють і усувають порушення, що виникають в підконтрольних суб'єктах. Показники завжди повинні містити в собі кількісну оцінку проведеної аутсорсинговою компанією роботи [15].

На практиці можна виділити 3 типи ефектів, що виникають внаслідок діяльності аутсорсингових компаній:

соціальний ефект;

організаційний ефект;

економічний ефект.

Соціальний ефект аутсорсингу полягає в тому, що він дозволяє максимально ефективно використовувати соціальний ресурс, оскільки саме ті фахівці, які максимально кваліфіковані у тій чи іншій сфері, виконують відповідні функції.

Організаційний ефект полягає в тому, що за умови використання аутсорсингу підприємство отримує можливість сконцентруватися на виконання ключових функцій, тоді як другорядні функції передаються підрядникам, що сприяє оптимізації організації роботи підприємства.

Економічний ефект досягається в результаті поліпшення діяльності підприємства, підвищення рентабельності та зниження собівартості продукції і т.д [16].

Важливе значення для підприємства має оцінка ефективності міжнародних аутсорсингових послуг. Поняття "ефективність" може розглядатися у двох аспектах:

- ефективність, іншими словами віддача, рентабельність (efficiency), як підсумкова характеристика якої-небудь діяльності в цілому, виконання її окремих функцій. Ця характеристика включає ефект, що визначає ступінь досягнення тих чи інших цілей, віднесений до витрат на їх досягнення. Рішення тим ефективніше, чим більше ступінь досягнення цілей і менше

витрати на їх реалізацію.

- ефективність як характеристика результативності, дієвості (effectiveness) діяльності без співвіднесення отриманих результатів з витраченими ресурсами. В даному випадку вона характеризує насамперед вибір правильних цілей, напрямків дій, без чого з позицією першого трактування може бути забезпечена висока ефективність досягнення неправильних цілей. При цьому під результативністю дій прийнято розуміти ступінь відповідності їх результатів завданням досягнення певної мети або сукупності цілей (запланованих результатів)[5].

Одним з найскладніших аспектів аналізу аутсорсингових послуг є кількісна оцінка її ефективності. З огляду на те, що показник економічної ефективності являє собою співвідношення доходу та витрат, понесених для його отримання, більшість науковців схиляються до того, що коефіцієнт ефективності аутсорсингової діяльності ($E_{АП}$) доцільно розраховувати як співвідношення чистого доходу від надання аутсорсингових послуг ($ЧД_{АП}$) та витрат, понесених у зв'язку з її реалізацією ($В_{АП}$):

$$E_{АП} = ЧД_{АП} / В_{АП} \quad (1.1), \text{ де}$$

$E_{АП}$ – коефіцієнт ефективності аутсорсингової діяльності;

$ЧД_{АП}$ - чистий дохід від надання аутсорсингових послуг;

$В_{АП}$ - витрата, понесені у зв'язку з наданням послуг аутсорсингу

Більшість сучасних авторів розглядають ефективність аутсорсингових послуг як відношення кінцевих показників аутсорсингової діяльності до витрат на їх здійснення. Зазначені кінцеві показники характеризують також результативність діяльності організації в цілому. Крім того, ефективність аутсорсингових послуг треба оцінювати за стратегічний період часу, а не за результатами поточної діяльності, гарні результати якої можуть бути обумовлені сприятливими обставинами, а не наслідком ефективної роботи підрядників.

При обчисленні показників ефективності аутсорсингових послуг важливо дотримуватися наступних принципів:

- повноти — передбачає врахування при обчисленні показників ефективності усіх витрат підприємства-підрядника, а також усіх елементів доходу підприємства;
- порівнянності — передбачає доцільність порівняння отриманих показників ефективності з показниками основних конкурентів, середньогалузевими, еталонними тощо. Доцільним є також порівняння показників ефективності міжнародної аутсорсингової діяльності з аналогічними операціями на внутрішньому ринку з метою виявлення доцільності здійснення зовнішньоекономічної операції. Сам по собі показник ефективності підприємства свідчить про економічну доцільність реалізації аутсорсингу, а порівняння з аналогічним показником дозволяє виявити резерви підвищення ефективності діяльності компанії.
- співставності — усі величини, що використовуються при обчисленні показників ефективності мають бути співставними у часі та за обсягами [2].

За умови надання підприємством аутсорсингових послуг на зовнішніх ринках, надзвичайно важливою є оцінка ефективності роботи за даною складовою. Аналіз наукової літератури дозволив виявити наступні підходи до оцінки ефективності послуг міжнародного аутсорсингу: витратний, порівняльний, індикаторний, збалансованої оцінки.

З огляду на те, що у практиці аутсорсингу розрізняють кілька його напрямів, за наявності у підприємства можливостей оцінку ефективності доцільно проводити як загалом для підприємства, так і у розрізі окремих напрямів аутсорсингу.

Для оцінки ефективності аутсорсингових послуг використовуються більш комплексні методи, засновані основним чином на якісних оцінках. Оскільки застосовувані в цих методах показники, як правило, не характеризують співвідношення ефекту і витрат, а є просто питомими

показниками (наприклад, кількість угод на одного менеджера-консультанта), то, строго кажучи, вони є показниками не ефективності, а результативності аутсорсингу.

Аналіз економічної ефективності надання аутсорсингових послуг є найбільш масштабним елементом аналізу діяльності підприємства, оскільки саме результативність реалізації основного виду економічної діяльності підприємства може вважатися фактором їх повторного вибору чи відхилення у майбутньому.

Проте, окрім економічної ефективності, при оцінці ефективності аутсорсингу, доцільно звернути увагу на соціальний, політичний, та інноваційний її аспекти. Лише у випадку, коли надання послуг підприємством задовольнятиме вимоги підприємства за кожним із зазначених критеріїв, компанія має потенціал для довгострокового розвитку.

Соціальний критерій ефективності аутсорсингу полягає у ступені відповідності наданих послуг потребам як працівників компанії, що надають послуги від імені компанії, так і населення держави у цілому. Якщо умови праці та якість життя робітників компанії у випадку реалізації політики покращуються, а соціальна ситуація у регіоні розміщення підприємства залишається, принаймні, стабільною, надання послуг аутсорсингу є ефективним. Особливо важливим соціальний критерій є для країн, де, як в Україні, нерегульованим є питання відносин між персоналом аутсорсингової компанії та замовником аутсорсингових послуг.

Політичний критерій ефективності аутсорсингу полягає у оцінці відповідності результатів надання послуг цілям держави, а також у перевірці законності використання на практиці тих інструментів, що були обрані компанією для досягнення поставленої мети.

Інноваційний критерій передбачає визначення впливу надання послуг аутсорсингу на ступінь новизни для компанії в реалізації функцій, переданих на аутсорсинг. Лише за умови надання клієнтам послуг, відмінних

за своїми підходами від тих, що пропонують конкуренти, і тих, які б могла реалізувати компанія-замовник самотужки, надання послуг аутсорсингу може вважатися ефективним за інноваційним критерієм.

Окрім оцінки ефективності аутсорсингових послуг за усіма зазначеними методами, підприємствам доцільно також оцінити рівень міжнародної конкурентоспроможності послуг, що ним надаються.

На сьогодні існує безліч методик, що дозволяють оцінити здатність послуги задовольняти потреби споживачів та на рівні з іншими компаніями конкурувати на зовнішніх ринках. До найбільш поширених відносять матричні, розрахункові та графічні методи. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства полягають у побудові матриць, що віддзеркалюють динаміку окремих показників ринку, та знаходженні місця досліджуваного підприємства у них.

Розрахункові методи полягають в обчисленні показників конкурентоспроможності послуг як у цілому, так і за окремими її складовими.

Графічні методи полягають у побудові багатокутників конкурентоспроможності, співставлення яких дозволяє виявити слабкі та сильні сторони підприємства. Графічні методи є найбільш наочними та можуть бути використані у випадку обмеженості даних про конкурентів.

На основі результатів оцінки конкурентоспроможності підприємство має зробити висновки про наявні у нього сильні та слабкі сторони, а також виявити резерви підвищення ефективності використання власного потенціалу.

Останнім етапом оцінки ефективності надання аутсорсингових послуг є оцінка адекватності обраних підприємством інструментів її реалізації його потенційним можливостям і встановленим цілям. На нашу думку, саме використання підходящих засобів досягнення цілей може вважатися запорукою ефективності комерційної діяльності на зовнішніх ринках.

Таким чином, процес оцінки ефективності надання аутсорсингових послуг є тривалим і складним. Основним критерієм, що впливає на вибір підприємством тих чи інших умов надання послуг аутсорсингу, є економічний, що визначається на основі розрахунку показників ефективності окремих операцій. Проте комплексний підхід передбачає також врахування соціального, політичного та низки інших аспектів, що впливають на ефективність надання послуг аутсорсингу.

Для підприємств, що працюють на такому конкурентному ринку, як ринок аутсорсингових послуг механізм оцінки ефективності діяльності ускладнюється також дослідженням конкурентоспроможності сервісу на зовнішніх ринках, оскільки саме можливість задовольняти потреби споживачів на рівні з конкурентами визначає результати господарської діяльності компанії.

Оцінка ефективності послуг посідає вагомe місце в управлінні діяльністю підприємств, що є суб'єктами міжнародного бізнесу, оскільки лише постійне корегування векторів розвитку з урахуванням попередніх помилок сприяє розвитку підприємства.

- Для підвищення ефективності аутсорсингу необхідно, по-перше, підвищувати якість роботи працівників аутсорсингових компаній, які повинні мати знання не лише щодо ключових сфер діяльності підприємства, а й усвідомлювати специфіку розвитку підприємств на окремих ринках, та, по-друге, знижувати собівартість надання послуг.

Таким чином, на сьогодні у науковій літературі немає єдиного підходу до оцінки ефективності аутсорсингових послуг. Науковці дійшли думки, що оптимальним є визначення економічного, соціального та організаційного ефектів аутсорсингу, що дозволить оцінити не лише результати операцій для постачальників послуг, але і для споживачів. При цьому основним, безперечно, є критерій економічної ефективності, показником для оцінки якого є коефіцієнт ефективності. Він обчислюється шляхом доходів

підприємства у результаті надання аутсорсингу, та витрат, понесених для отримання цього доходу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Оцінювання ефективності аутсорсингових послуг

Критерії оцінювання	Характеристика	Формалізація підходу (формула, показники тощо)
Соціальний	Оцінка ступеня відповідності наданих послуг потребам як працівників компанії, працівників компанії-споживача послуг, населення в цілому	Оцінка здійснюється експертним методом шляхом проведення анкетування цільових соціальних груп.
Організаційний	Оцінка витрат фінансових ресурсів та часу на виконання неключових функцій, оцінка продуктивності праці персоналу	Порівняння часу на виконання стандартних процедур штатними працівниками/підрядниками; співставлення витрат на забезпечення виконання функцій та оцінка продуктивності праці працівників без використання аутсорсингу та за умови використання
Політичний	Оцінка відповідності аутсорсингових послуг цілям держави; перевірка відповідності операції чинному законодавству	Оцінка здійснюється експертним методом шляхом аналізу угоди з точки зору політики розвитку країни (передача на міжнародний аутсорсинг неперіоритетних галузей, співпраця з країнами, які визначені ключовими партнерами; відсутність договорів з країнами, щодо співпраці з якими є застереження МЗС)
Економічний	Оцінка дохідності передачі окремих функцій на аутсорсинг шляхом зіставлення доходів та витрат, а також порівняння фінансових результатів за умови самостійного виконання функцій та використання аутсорсингу	Коефіцієнт ефективності аутсорсингу, ефект аутсорсингу, рентабельність аутсорсингу

Джерело: складено автором за даними [5, 15,16]

Врахування кожного із розглянутих критеріїв є важливим для підприємств у процесі оцінки використання послуг міжнародного

аутсорсингу, оскільки такий підхід дозволяє максимально виважено проаналізувати переваги і недоліки такого формату забезпечення виконання окремих функцій підприємства. На наш погляд, використання усіх розглянутих підходів дозволить підприємству комплексно оцінити результати аутсорсингу та дозволить прийняти обґрунтоване рішення щодо його впливу на діяльність підприємства та доцільності його використання у майбутньому.

Висновки до розділу 1

На підставі аналізу і систематизації наукових підходів до розуміння сутності і ролі аутсорсингу в міжнародній економічній діяльності підприємства визначено *сутнісні характеристики та функції аутсорсингу*, а також визначено *підходи до класифікації аутсорсингових послуг*, досліджено *механізм імплементації аутсорсингу* у діяльність підприємств та *узагальнено підходи до оцінки ефективності* міжнародного аутсорсингу.

Було виявлено, що аутсорсинг являє собою передачу частини функцій підприємства сторонній організації з метою підвищення ефективності його функціонування. До ключових функцій аутсорсингу належать: діагностика проблем підприємства, формування проекту організаційних змін, надання практичної підтримки у нововведеннях, вибір ІТ стратегії, підвищення якості реалізації непрофільних функцій, підвищення стійкості та конкурентоспроможності.

Систематизація видів міжнародного аутсорсингу дозволило виявити такі класифікаційні ознаки: за характером діяльності, за функціями, що передаються підрядникам, за обсягом повноважень підрядника, за значущістю функцій, що передаються підрядникам, за бізнес-процесам, що передаються підрядникам, за кількістю функцій, що передаються підрядникам, за кількістю підрядників та за метою аутсорсингу.

У ході аналізу нами було виділено ряд операцій, які забезпечують реалізацію аутсорсингу. Таким чином, ключовими етапами процесу надання аутсорсингових послуг є: звернення клієнта до аутсорсингової фірми, оцінка проблеми та визначення формату надання послуг аутсорсингу, формування команди працівників, які працюватимуть на замовника, здійснення аналізу вихідних даних та реалізація працівниками їх функцій, оцінка результатів.

Узагальнення наукових праць дозволяє зробити висновок про відсутність єдиного підходу до оцінки ефективності аутсорсингових послуг. Наразі для забезпечення комплексності оцінки оптимальним є визначення економічного, соціального, політичного та організаційного ефектів аутсорсингу, що дозволить виявити вплив залучення підрядників як на розвиток підприємства, так і на добробут працівників підприємства та інтереси країни.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ГРАТІС ЛТД"

2.1. Аналіз фінансово-господарської та міжнародної економічної діяльності ТОВ "Гратіс ЛТД"

ТОВ "Гратіс, ЛТД" працює в Україні з 1993 року, як системний інтегратор в області професійного радіозв'язку. Спеціалізована лабораторія по ремонту високоточної радіовимірювальної техніки ТОВ "Гратіс, ЛТД" має авторизацію на ремонт обладнання ROLHDE & SCHWARZ, Advantest, Nameg та ін. Також виконуються ремонти такої спецтехніки техніки як Tecktronix, Agilent.

З 1998 року підприємство є авторизованим сервісним центром низки виробників мобільної техніки: Samsung, Alcatel, Philips,; сканерів, мобільних комп'ютерів та принтерів Zebra (Symbol). В нашому СЦ виконується гарантійне та післягарантійне обслуговування телефонів, планшетів, смарт - годинників.

В роботі ТОВ «Гратіс ЛТД» використовується професійне обладнання для тестування радіоблоків, виявлення високочастотних проблем, для тестування батарей і параметрів заряду, а також для пайки, що дозволяє виконувати повний цикл робіт від діагностики і ремонту електронних пристроїв до тестування результатів. Окрім цього, ремонт техніки для ТОВ «Гратіс ЛТД» виконують також офіційні сервісні центри компаній Philips, LeEco, ZTE на умовах аутсорсингу. Для прискорення обслуговування в компанії налагоджена взаємопов'язана система координації процесів приймання, ремонту, технічного контролю та видачі апаратів.

Здійснюючи аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД», у першу чергу нами було оцінено майновий стан підприємства. Дані

балансу вказують, що за останні 5 років відбулося зростання обсягів майна компанії з 5648,5 тис. грн. до 19815,3 тис. грн. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Динаміка вартості активів ТОВ «Гратіс ЛТД» у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	На	На	На	На	На	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Основні засоби	1404,8	1355,1	1340,4	1337,5	1368,5	-49,7	-14,7	-2,9	31,0	0,96	0,99	1,00	1,02
Усього необоротних активів	1404,8	1355,1	1340,4	1337,5	1368,5	-49,7	-14,7	-2,9	31,0	0,96	0,99	1,00	1,02
Запаси	3882,8	3394,2	4605,9	7192,3	8975,5	-488,6	1211,7	2586,4	1783,2	0,87	1,36	1,56	1,25
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи послуги	151,5	102,9	157,5	244,6	31,4	-48,6	54,6	87,1	-213,2	0,68	1,53	1,55	0,13
Дебіторська заборгованість за рахунками з бюджетом	10,3	114,8	42,2	255,2	549,7	104,5	-72,6	213,0	294,5	11,15	0,37	6,05	2,15
Інша поточна дебіторська заборгованість	134,3	164,2	532,4	1698,3	4242,6	29,9	368,2	1165,9	2544,3	1,22	3,24	3,19	2,50
Гроші та їх еквіваленти	0,0	107,3	841,5	1874,7	4281,5	107,3	734,2	1033,2	2406,8	-	7,84	2,23	2,28
Витрати майбутніх періодів	1,0	4,4	1,9	1,9	0,0	3,4	-2,5	0,0	-1,9	4,40	0,43	1,00	0,00
Інші оборотні активи	63,8	68,0	94,5	619,3	366,1	4,2	26,5	524,8	-253,2	1,07	1,39	6,55	0,59
Усього оборотних активів	4242,7	3951,4	6274,0	11884,4	18446,8	-291,3	2322,6	5610,4	6562,4	0,93	1,59	1,89	1,55
Баланс	5648,5	5310,9	7616,3	13223,8	19815,3	-337,6	2305,4	5607,5	6591,5	0,94	1,43	1,74	1,50

Зростання обсягів майна ТОВ «Гратіс ЛТД» відбулося за рахунок збільшення вартості запасів більш ніж у 2 рази – з 3882,8и тис. грн. до 8975,5 тис. грн. Окрім цього постійно збільшувалися за останні 5 років обсяги іншої дебіторської заборгованості: її обсяг у 2013 р. складав 134,3 тис. грн., а на кінець 2017 р. – 4242,6 тис. грн. Окрім цього, до 4281,5 тис. грн. збільшилися також обсяги грошей та їх еквівалентів, хоча на кінець 2014 г. ТОВ «Гратіс ЛТД» не мало на рахунках коштів в іноземній чи національній валюті.

Необхідно відзначити, що зростання обсягів майна підприємства відбувалося виключно за рахунок збільшення вартості оборотних активів, тоді як необоротні активи, представлені основними засобами, у період 2013 – 2017 рр. зменшилися з 1404,8 тис. грн. до 1368,5 тис. грн.

Протягом останніх років основу майна підприємства склали запаси, частка яких зменшилася за останні роки з 68,74 до 45,30%. Також відбулося істотне зростання питомої ваги основних засобів (з 24,87% до 6,91%) (рис. 2.1).

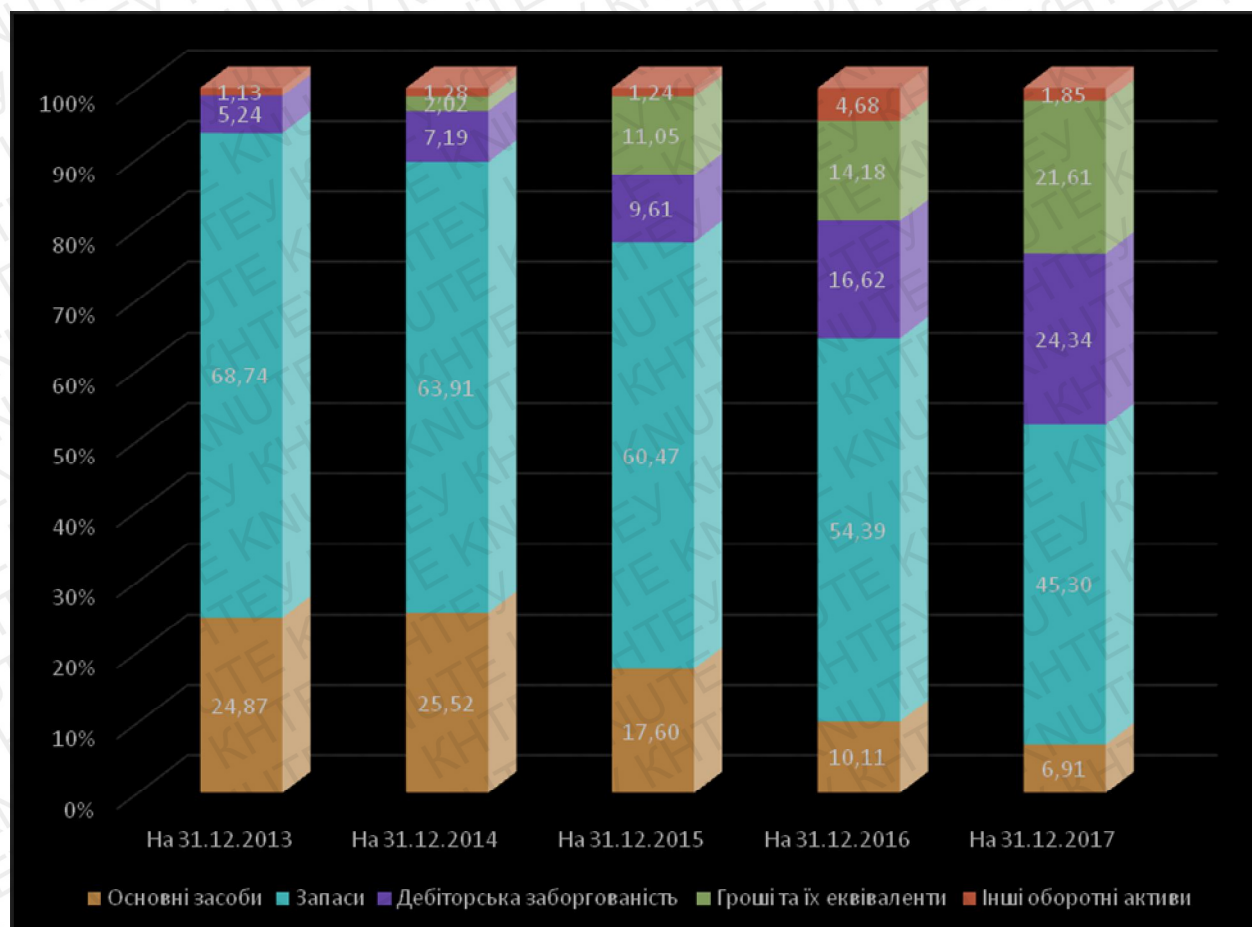


Рис. 2.1. Структура активів ТОВ «Гратіс ЛТД» у 2013 – 2017 рр., %

Протягом останніх років відбулося зростання частки грошей та їх еквівалентів, а також дебіторської заборгованості (у першу чергу за рахунок збільшення іншої дебіторської заборгованості).

З огляду на те, що ТОВ «Гратіс ЛТД» є торговельним підприємством, нинішня структура активів є такою, що повною мірою відповідає вимогам компанії.

Розглядаючи пасив балансу ТОВ «Гратіс ЛТД», відзначимо зростання вартості як власного капіталу, так і поточних зобов'язань. Протягом останніх років підприємство мало також довгострокові зобов'язання, втім їх обсяг був незначним.

Зареєстрований капітал підприємства складає 500 грн., у той час як власні фінансові ресурси формуються за рахунок нерозподіленого прибутку, обсяг якого за останні 5 років зріс з 3387,6 тис. грн. до 8553,5 тис. грн.

Зростання поточних зобов'язань було обумовлене збільшенням поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги з 817,1 тис. грн. до 5027,4 тис. грн., а також інших поточних зобов'язань з 636,5 тис. грн. до 5455,5 тис. грн.

За останні роки відбулося зменшення питомої ваги власного капіталу підприємства (рис. 2.2).

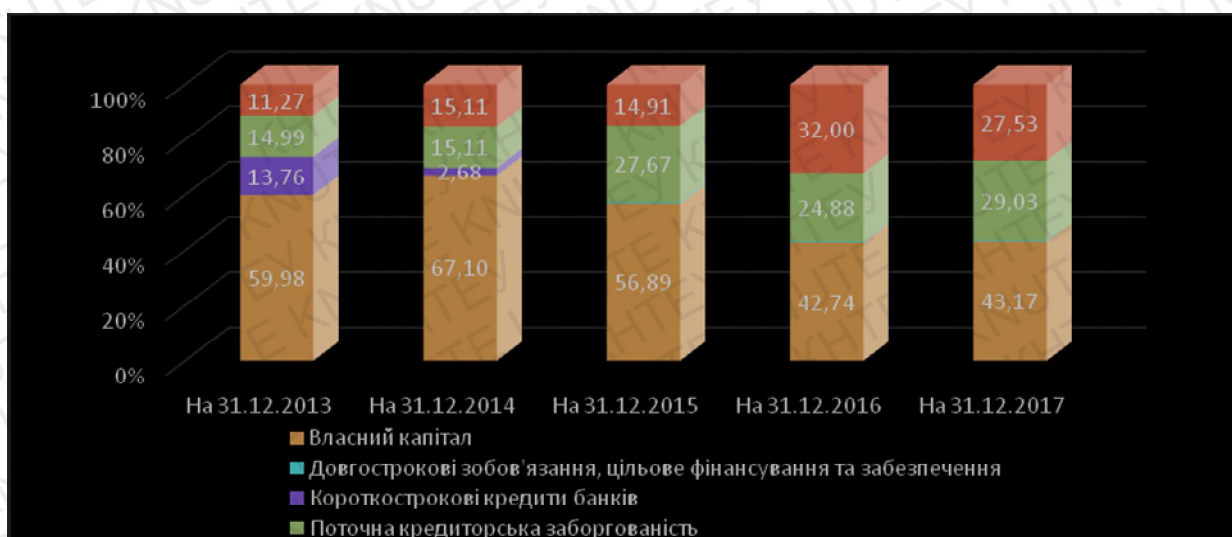


Рис. 2.2. Структура пасиву балансу ТОВ «Гратіс ЛТД»

у 2013 – 2017 pp., %

Таблиця 2.2.

Динаміка вартості пасивів ТОВ «Гратіс ЛТД» у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	На	На	На	На	На	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	1,00	1,00	1,00	1,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3387,6	3563,0	4332,7	5651,4	8553,5	175,4	769,7	1318,7	2902,1	1,05	1,22	1,30	1,51
Усього власного капіталу	3388,1	3563,5	4333,2	5651,9	8554,0	175,4	769,7	1318,7	2902,1	1,05	1,22	1,30	1,51
Усього довгострокових зобов'язань, цільового фінансування та забезпечення	0,0	0,0	40,4	50,5	54,0	0,0	40,4	10,1	3,5	-	-	1,25	1,07
Короткострокові кредити банків	777,4	142,2	0,0	0,0	0,0	-635,2	-142,2	0,0	0,0	0,18	0,00	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	817,1	684,2	2070,8	2988,2	5027,4	-132,9	1386,6	917,4	2039,2	0,84	3,03	1,44	1,68
розрахунками з бюджетом	6,1	90,7	7,5	248,3	656,3	84,6	-83,2	240,8	408,0	14,87	0,08	33,11	2,64
розрахунками зі страхування	8,4	10,1	10,8	9,7	22,1	1,7	0,7	-1,1	12,4	1,20	1,07	0,90	2,28
розрахунками з оплати праці	14,9	17,5	18,4	44,0	46,0	2,6	0,9	25,6	2,0	1,17	1,05	2,39	1,05
Інші поточні зобов'язання	636,5	802,7	1135,3	4231,2	5455,5	166,2	332,6	3095,9	1224,3	1,26	1,41	3,73	1,29
Усього поточних зобов'язань	2260,4	1747,4	3242,8	7521,4	11207,3	-513,0	1495,4	4278,6	3685,9	0,77	1,86	2,32	1,49
Баланс	5648,5	5310,9	7616,4	13223,8	19815,3	-337,6	2305,5	5607,4	6591,5	0,94	1,43	1,74	1,50

У 2013 році частка власного капіталу складала 59,98%, тоді як у 2017 р. вона знизилася до 43,17%. При цьому власний капітал залишався домінуючою статтею фінансових ресурсів підприємства. Обсяги поточної кредиторської заборгованості зросли за останні роки з 114,99% до 29,03%, іншої поточної заборгованості – з 11,27% - до 27,53%.

Загалом, зміни, які відбулися у структурі пасиву, є негативними, оскільки нині діяльність ТОВ «Гратіс ЛТД» фінансується за рахунок позикових коштів.

Дані звіту про фінансові результати підприємства свідчать, що за останні 5 років обсяги господарської діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД» істотно збільшилися: з 6264,7 тис. грн. до 26635,8 тис. грн. При цьому ріст чистого доходу від реалізації мав постійний характер протягом 2015 – 2017 рр. Інші операційні доходи підприємства, натомість, були найвищими у 2014-2015 рр., тоді як у 2016 році відбулося їх істотне зниження. Загалом, валові доходи ТОВ «Гратіс ЛТД» збільшилися за останні 5 років з 6786,7 тис. грн. до 27513,6 тис. грн (табл. 2.3).

За останні 5 років відбулося також зростання обсягів собівартості, при чому темпи її зростання за винятком 2017 року були вищими за темпи зростання чистого доходу від реалізації. Інші операційні витрати підприємства за досліджуваний період зросли майже у 4 рази та склали у 2017 р. 12474,2 тис. грн. Інші витрати зменшилися за останні роки у 24 рази та склали 6,7 тис. грн. у 2017 р.

З огляду на такі тенденції доходів та витрат підприємства, фінансовий результат до оподаткування мав тенденцію до постійного зростання та збільшився у 2013 – 2017 рр. з 436,5 тис. грн. до 3539,2 тис. грн.

У 2013 році підприємством податок на прибуток не сплачувався (оскільки у 2012 році підприємство сплатило податкові платежі авансом), тоді як протягом наступних років обсяги відрахувань здійснювалися відповідно до чинного законодавства – за ставкою 18%.

Таблиця 2.3.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Гратіс ЛТД» у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6264,7	6179,1	9515,6	12926,7	26635,8	-85,6	3336,5	3411,1	13709,1	0,99	1,54	1,36	2,06
Інші операційні доходи	522,0	1218,1	1339,1	873,2	877,8	696,1	121,0	-465,9	4,6	2,33	1,10	0,65	1,01
Разом доходи	6786,7	7397,2	10854,7	13799,9	27513,6	610,5	3457,5	2945,2	13713,7	1,09	1,47	1,27	1,99
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3281,6	3283,9	5020,5	7702,6	12474,2	2,3	1736,6	2682,1	4771,6	1,00	1,53	1,53	1,62
Інші операційні витрати	2906,5	3546,9	4951,9	4802,9	11493,5	640,4	1405,0	-149,0	6690,6	1,22	1,40	0,97	2,39
Інші витрати	162,1	93,0	32,3	5,9	6,7	-69,1	-60,7	-26,4	0,8	0,57	0,35	0,18	1,14
Разом витрати	6350,2	6923,8	10004,7	12511,4	23974,4	573,6	3080,9	2506,7	11463,0	1,09	1,44	1,25	1,92
Фінансовий результат до оподаткування	436,5	473,4	850,0	1288,5	3539,2	36,9	376,6	438,5	2250,7	1,08	1,80	1,52	2,75
Податок на прибуток	0,0	85,2	153,0	231,9	637,1	85,2	67,8	78,9	405,2	-	1,80	1,52	2,75
Чистий прибуток (збиток)	436,5	388,2	697,0	1056,6	2902,1	-48,3	308,8	359,6	1845,5	0,89	1,80	1,52	2,75

Загалом, чистий прибуток ТОВ «Гратіс ЛТД» зріс за останні 5 років з 436,4 тис. грн. до 2902,1 тис. грн., і незначне зменшення прибутків спостерігалось у 2014 р.

Розглядаючи показники ліквідності ТОВ «Гратіс ЛТД», необхідно відзначити, що за останні роки коефіцієнт покриття погіршився, хоча все ще був значно вище за одиницю, у той час як коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності істотно покращилися. Наразі усі розраховані нами показники є вищими за граничні рекомендовані значення (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Гратіс ЛТД» у 2013 – 2017 рр.

Показник	Нормативні значення	На	На	На	На	На	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
		31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт покриття	Більше 1 – 1,2	1,88	2,26	1,93	1,58	1,65	0,38	-0,33	-0,35	0,07	1,20	0,86	0,82	1,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Більше 0,8	0,16	0,32	0,51	0,62	0,85	0,16	0,20	0,11	0,22	2,00	1,61	1,21	1,35
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Більше 0,1	0,00	0,06	0,26	0,25	0,38	0,06	0,20	-0,01	0,13	-	4,23	0,96	1,53
Чистий оборотний капітал	Тенденція до зростання	1982,3	2204,0	3031,2	4363,0	7239,5	221,7	827,2	1331,8	2876,5	1,11	1,38	1,44	1,66

Зокрема, коефіцієнт покриття складає 1,65, що вказує на те, що оборотні активи у 1,65 рази перевищують поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності складає 0,85, що також вказує на достатність ліквідних активів для погашення зобов'язань протягом 1 місяця. Зважаючи на високе значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, можна зробити висновок, що ТОВ «Гратіс ЛТД» може покрити 35% поточних зобов'язань негайно.

Необхідно відзначити, що за останні 5 років відбулося також зростання чистого оборотного капіталу з 1982,3 до 7239,5 тис. грн., що вказує на покращення фінансового стану підприємства.

Поряд із покращенням показників ліквідності необхідно відзначити погіршення індикаторів платоспроможності. Так, коефіцієнт автономії зменшився з 0,6 на 31.12.2013 р. до 0,43 на 31.12.2017 р., коефіцієнт фінансування також істотно зменшився, що свідчить про переважання позикових коштів у структурі капіталу. За останні 5 років відбулося також зменшення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

**Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Гратіс ЛТД»
у 2013 – 2017 рр.**

Показник	Нормативне значення	На 31.12.2013	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
							2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
Коефіцієнт автономії	Більше 0,5	0,60	0,67	0,57	0,43	0,43	0,07	-0,10	-0,14	0,00	1,12	0,85	0,75	1,01
Коефіцієнт фінансування	Більше 1	1,50	2,04	1,32	0,75	0,76	0,54	-0,72	-0,57	0,01	1,36	0,65	0,57	1,02
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	Тенденція до зростання	0,47	0,56	0,48	0,37	0,39	0,09	-0,07	-0,12	0,03	1,19	0,87	0,76	1,07
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Тенденція до зростання	0,59	0,62	0,70	0,77	0,85	0,03	0,08	0,07	0,07	1,06	1,13	1,10	1,10

За останні 5 років відбулося підвищення коефіцієнта оборотності активів (з 1,13 до 1,61), що вказує на те, що політика управління майновими ресурсами є ефективною. Коефіцієнт оборотності основних засобів також істотно збільшився та склав 5,63. З огляду на невисокі темпи зростання власного капіталу, відбулося також зростання його коефіцієнта оборотності з 1,78 до 3,75.

З огляду на зростання вартості позикових ресурсів, у період з 2014 по 2017 рр. відбулося зменшення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості. Зростання іншої дебіторської заборгованості обумовило також зниження коефіцієнта її оборотності з 18,23 до 7,59.

У цілому, доцільним є перегляд політики управління майновими ресурсами з метою адаптації її до поточних умов діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «Гратіс ЛТД»
у 2013 – 2017 рр.**

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт оборотності активів	1,04	1,13	1,47	1,24	1,61	0,09	0,34	-0,23	0,37	1,09	1,31	0,84	1,30
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,65	7,49	6,54	4,79	5,89	3,84	-0,95	-1,75	1,10	2,05	0,87	0,73	1,23
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	29,46	18,23	17,08	8,82	7,59	-11,23	-1,14	-8,26	-1,24	0,62	0,94	0,52	0,86
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,78	0,90	1,26	1,31	1,54	0,13	0,35	0,05	0,24	1,16	1,39	1,04	1,18
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,22	1,38	2,10	2,80	5,63	-2,84	0,72	0,70	2,83	0,33	1,52	1,34	2,01
Строк погашення дебіторської заборгованості	1,96	1,78	2,41	2,59	3,75	-0,18	0,63	0,18	1,16	0,91	1,36	1,07	1,45
Строк погашення кредиторської заборгованості	12,22	19,75	21,07	40,80	47,45	7,53	1,32	19,73	6,65	1,62	1,07	1,94	1,16

За останні 5 років відбулося також істотне зростання показників рентабельності ТОВ «Гратіс ЛТД», що пояснюється зростанням обсягів чистого прибутку. Так, коефіцієнт рентабельності активів збільшився з 0,071 до 0,176, рентабельності власного капіталу – з 0,112 до 0,409, рентабельності діяльності – з 0,063 до 0,109 (табл. 2.7).

Загалом, здійснений аналіз свідчить, що за останні 5 років фінансові результати ТОВ «Гратіс ЛТД» істотно покращилися, хоча до основних проблем компанії належить підвищення рівня залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та невідповідність політики управління майновими ресурсами та капіталом тенденціям розвитку підприємства.

Таблиця 2.7.

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «Гратіс ЛТД»
у 2013 – 2017 рр.**

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт рентабельності активів	0,07	0,07	0,11	0,10	0,18	0,00	0,04	-0,01	0,07	0,98	1,52	0,94	1,73
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,14	0,11	0,18	0,21	0,41	-0,02	0,06	0,04	0,20	0,82	1,58	1,20	1,93
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,07	0,06	0,07	0,08	0,11	-0,01	0,01	0,01	0,03	0,90	1,17	1,12	1,33

Важливу роль у діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД» відіграє міжнародна діяльність: підприємство є імпортером запчастин для використання під час ремонту, а також послуг аутсорсингу (рис. 2.3).

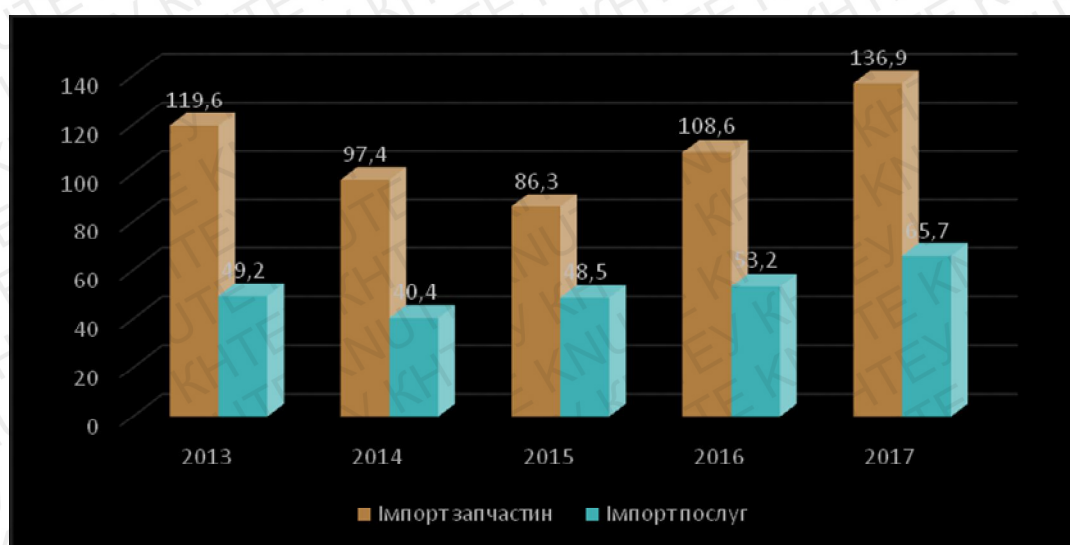


Рис. 2.3. Обсяги імпорту ТОВ «Гратіс ЛТД» у 2013 – 2017 рр., тис. євро

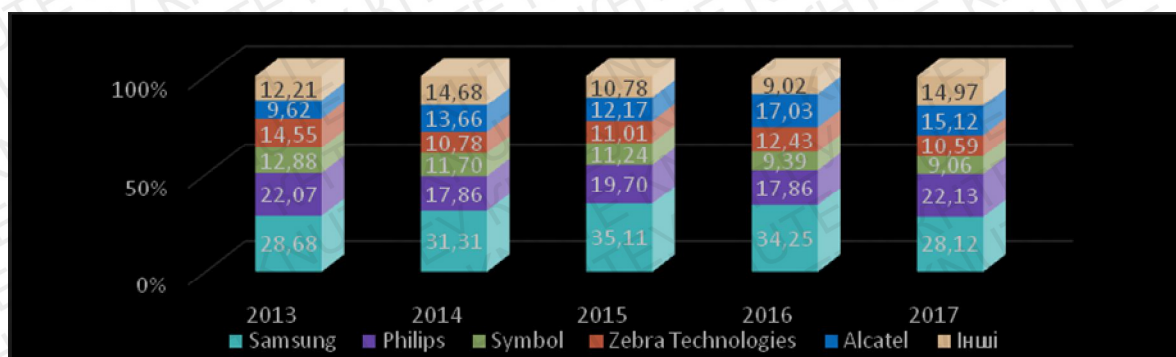
З огляду на те, що використання ТОВ «Гратіс ЛТД» у своїй діяльності аутсорсингових послуг буде більш детально досліджуватися далі, доцільно зосередити увагу на імпорті товарів. Так, сьогодні підприємство закуповує за кордоном деталі для техніки таких виробників як Samsung, Philips, Symbol, Zebra Technologies, Alcatel. На замовлення клієнтів можуть також здійснюватися закупки інших товарів (табл. 2.9).

Таблиця 2.8.

**Динаміка імпорту ТОВ «Гратіс ЛТД» запчастин
у 2013 – 2017 рр., тис. євро**

Торгова марка	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Samsung	34,3	30,5	30,3	37,2	38,5	-3,8	-0,2	6,9	1,3	0,89	0,99	1,23	1,03
Philips	26,4	17,4	17	19,4	30,3	-9,0	-0,4	2,4	10,9	0,66	0,98	1,14	1,56
Symbol	15,4	11,4	9,7	10,2	12,4	-4,0	-1,7	0,5	2,2	0,74	0,85	1,05	1,22
Zebra Technologies	17,4	10,5	9,5	13,5	14,5	-6,9	-1,0	4,0	1,0	0,60	0,90	1,42	1,07
Alcatel	11,5	13,3	10,5	18,5	20,7	1,8	-2,8	8,0	2,2	1,16	0,79	1,76	1,12
Інші	14,6	14,3	9,3	9,8	20,5	-0,3	-5,0	0,5	10,7	0,98	0,65	1,05	2,09
Усього	119,6	97,4	86,3	108,6	136,9	-22,2	-11,1	22,3	28,3	0,81	0,89	1,26	1,26

Дані таблиці свідчать, що за останні 5 років відбулося зростання імпорту запчастин таких торгових марок як Samsung, Philips та Alcatel, істотно також збільшилися обсяги закупівлі за кордоном продукції під замовлення. При цьому, протягом усього досліджуваного періоду основною статтею імпорту були запчастини торгової марки Samsung, на які у 2017 році припало 28,12% поставок (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Товарна структура імпорту ТОВ «Гратіс ЛТД»
у 2013 – 2017 рр., %**

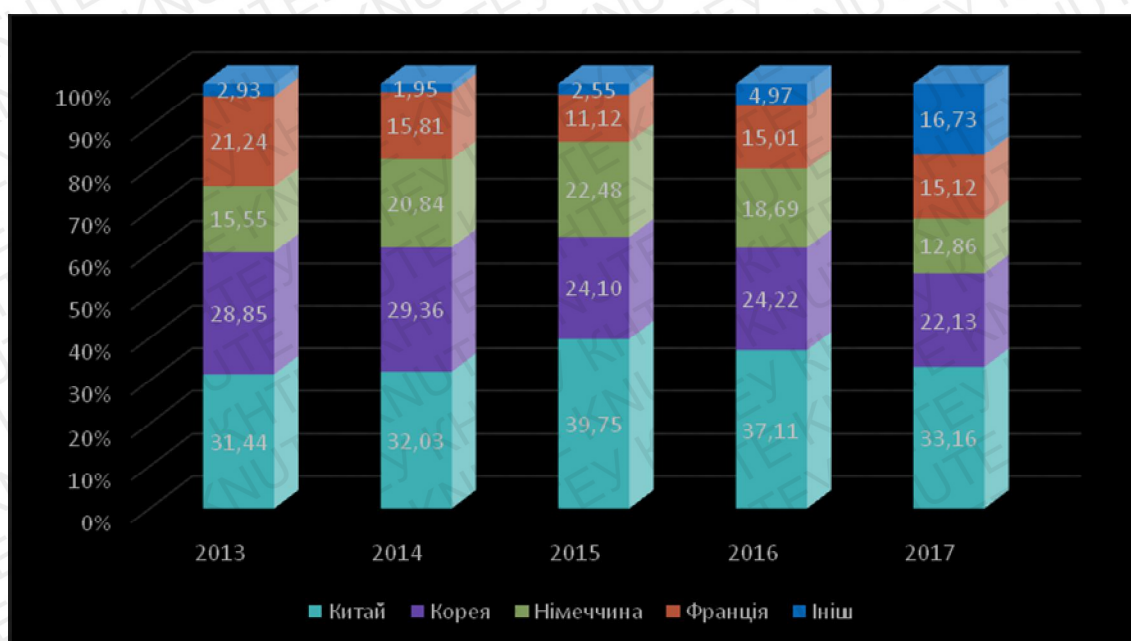
Систематичні поставки запчастин здійснюються з Китаю, Кореї, Німеччини та Франції, хоча за необхідності можливий також імпорту з інших країн (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

**Динаміка імпорту ТОВ «Гратіс ЛТД» запчастин
у 2013 – 2017 рр. за країнами-контрагентами, тис. євро**

Країна	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Китай	37,6	31,2	34,3	40,3	45,4	-6,4	3,1	6,0	5,1	0,83	1,10	1,17	1,13
Корея	34,5	28,6	20,8	26,3	30,3	-5,9	-7,8	5,5	4,0	0,83	0,73	1,26	1,15
Німеччина	18,6	20,3	19,4	20,3	17,6	1,7	-0,9	0,9	-2,7	1,09	0,96	1,05	0,87
Франція	25,4	15,4	9,6	16,3	20,7	-10,0	-5,8	6,7	4,4	0,61	0,62	1,70	1,27
Інші	3,5	1,9	2,2	5,4	22,9	-1,6	0,3	3,2	17,5	0,54	1,16	2,45	4,24
Усього	119,6	97,4	86,3	108,6	136,9	-22,2	-11,1	22,3	28,3	0,81	0,89	1,26	1,26

Основні поставки здійснюються з Китаю (на нього припадає 33,16% імпорту), значними є також обсяги імпорту з Кореї та інших країн, співпраця з якими здійснюється епізодично (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Географічна структура імпорту ТОВ «Гратіс ЛТД»
у 2013 – 2017 рр., %**

З огляду на те, що куплені за кордоном товари закупаються з метою використання під час ремонту, для розрахунку коефіцієнта ефективності імпорту використовувалася вартість аналогічних запчастин за внутрішніми цінами (відповідно до прейскуранту підприємства). Здійснені розрахунки вказують, що імпорт товарів загалом є ефективним, хоча порівняно з 2013 роком коефіцієнт ефективності знизився з 1,23 до 1,12 (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка показників імпорту ТОВ «Гратіс ЛТД» у 2013 – 2017 рр.

Країна	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Вартість імпортової продукції на ринку України, тис. грн.	1565,1	1795,6	2357,9	3375,7	4617,2	230,4	562,3	1017,8	1241,6	1,15	1,31	1,43	1,37
Контрактна вартість імпортової продукції, тис. євро	78,5	65,4	60,4	74,8	86,6	-13,1	-5,0	14,4	11,8	0,83	0,92	1,24	1,16
Витрати на доставку продукції, тис. євро.	21,2	15,8	11,5	15,7	27,5	-5,4	-4,3	4,2	11,8	0,74	0,73	1,36	1,75
Митні платежі, тис. грн.	211,5	255,0	348,5	512,0	684,5	43,5	93,5	163,5	172,5	1,21	1,37	1,47	1,34
Офіційний курс, грн/євро	10,6	15,7	24,2	28,3	30,0	5,1	8,5	4,1	1,7	1,48	1,54	1,17	1,06
Валові витрати при імпорті, тис. грн	1269,0	1530,2	2091,0	3072,3	4107,0	261,2	560,9	981,2	1034,7	1,21	1,37	1,47	1,34
Ефект імпорту, тис. грн	296,2	265,4	266,8	303,4	510,2	-30,8	1,4	36,5	206,9	0,90	1,01	1,14	1,68
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,23	1,17	1,13	1,10	1,12	-0,06	-0,05	-0,03	0,03	0,95	0,96	0,97	1,02

Міжнародна діяльність сьогодні відіграє важливу роль у розвитку ТОВ «Гратіс ЛТД», забезпечуючи підприємству можливість якісного задоволення потреб клієнтів. Товарна і географічна структура імпорту повною мірою відповідає потребам підприємства, втім для подальшого вдосконалення міжнародної діяльності необхідно переглянути стратегію ціноутворення з метою підвищення рівня ефективності закупівлі продукції за кордоном.

2.2. Дослідження міжнародного ринку ІТ-аутсорсингу

Усе більша кількість підприємств у світі на нинішньому етапі використовує аутсорсингові операції з метою оптимізації витрат або ж виконання непрофільних функцій на більш професійному рівні. При цьому основними споживачами аутсорсингових послуг виступають розвинуті країни, у той час як нові індустріальні країни, країни, що розвиваються, та країни з перехідною економікою зазвичай є постачальниками на світовий ринок послуг аутсорсингу.

ТОВ «Гратіс ЛТД» є одним з підприємств, що на відміну від переважної більшості міжнародних компаній, імпортує послуги міжнародного аутсорсингу. З огляду на це, цікавим є аналіз тенденцій розвитку міжнародного ринку ІТ-аутсорсингу.

Наразі ринок аутсорсингу у цілому розвивається швидкими темпами, хоча у 2013 та 2015-2016 рр. відбулося значне скорочення обсягів операцій. У 2017 році обсяг ринку склав 88,9 млрд. дол. США, хоча пік попиту припав на 2014 р., коли вартість усіх операцій на ринку склала 104,6 млрд. дол. (рис. 2.6).

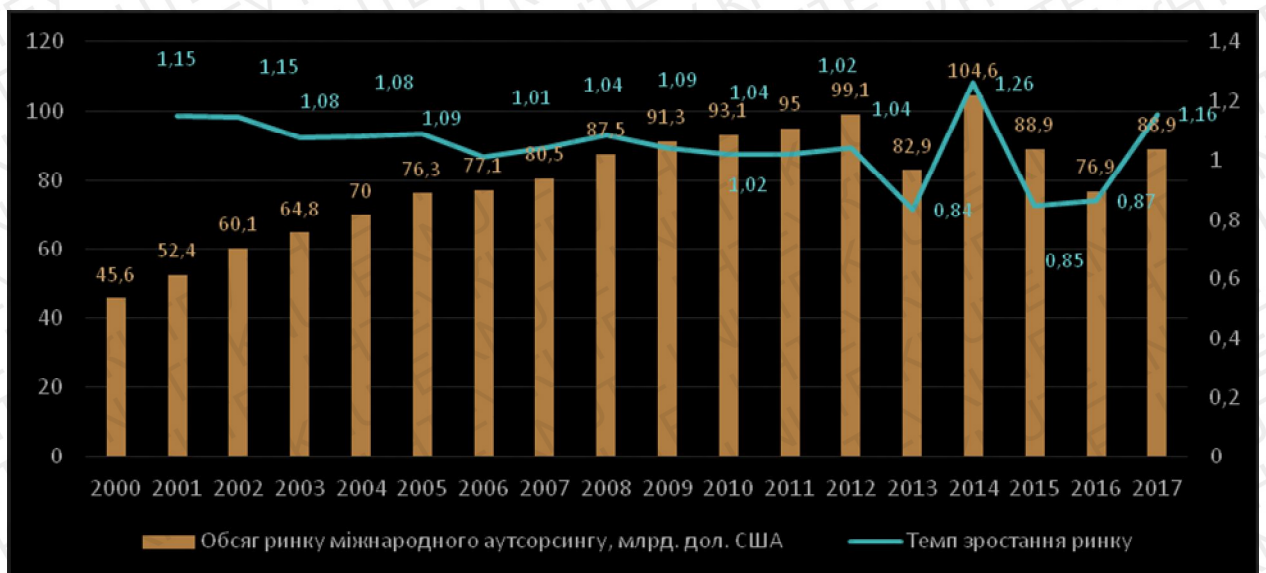


Рис. 2.6. Обсяг ринку міжнародного аутсорсингу у 2000 – 2017 рр.

Джерело: The Statistics Portal [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>

У 2016 році обсяг ринку міжнародного аутсорсингу знизився до 76,9 млрд. дол. США, що є найнижчим показником за десятиліття. Найбільша частка доходів для цієї галузі була отримана за рахунок замовлень компаній з Європи, Близького Сходу і Африки. Значно меншими є обсяги послуг, наданих підприємствам Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

Основним видом аутсорсингу у світі сьогодні виступає ІТ-аутсорсинг (рис. 2.7).

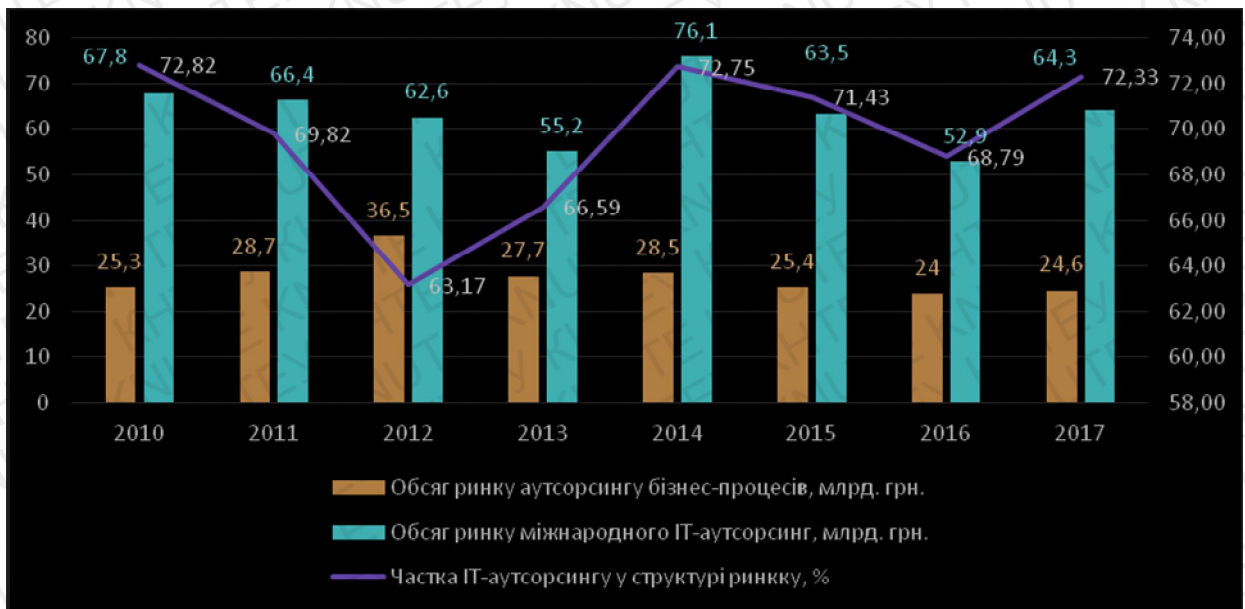


Рис. 2.7. Обсяги та частка ІТ-аутсорсингу на міжнародному ринку аутсорсингових послуг у 2010 – 2017 рр.

Джерело: The Statistics Portal [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/189800/global-outsourcing-industry-revenue-by-service-type/>

Протягом останніх 7-ми років частка ІТ-аутсорсингу перевищувала 60%, при чому найменша питома вага мала місце у 2012 р. зі значенням 63,17%. Загалом, у 2017 році обсяг міжнародного ринку ІТ-аутсорсингу склав 64,3 млрд. дол. При цьому експерти очікують, що протягом наступних років попит на послуги ІТ-аутсорсингу скоротиться, оскільки економія коштів буде досягнута підприємствами шляхом використання хмарних сервісів, вартість яких істотно знизиться.

ІТ-аутсорсинг являє собою передачу окремих функцій у сфері ІТ сторонній організації. Основними причинами використання ІТ-аутсорсингу є отримання підтримки короткострокових проектів або більш кваліфіковане вирішення певних завдань у сфері ІТ. Окрім цього, ІТ-аутсорсинг дозволяє підприємствам, які використовують його, досягти більшого рівня гнучкості та залучати за необхідності додаткові ресурси. Втім, за даними експертів ключовим драйвером використання ІТ-аутсорсингу є скорочення витрат. Також часто аутсорсинг використовується у випадку, коли є необхідність сконцентруватися на ключових напрямках діяльності підприємства (рис. 2.8).

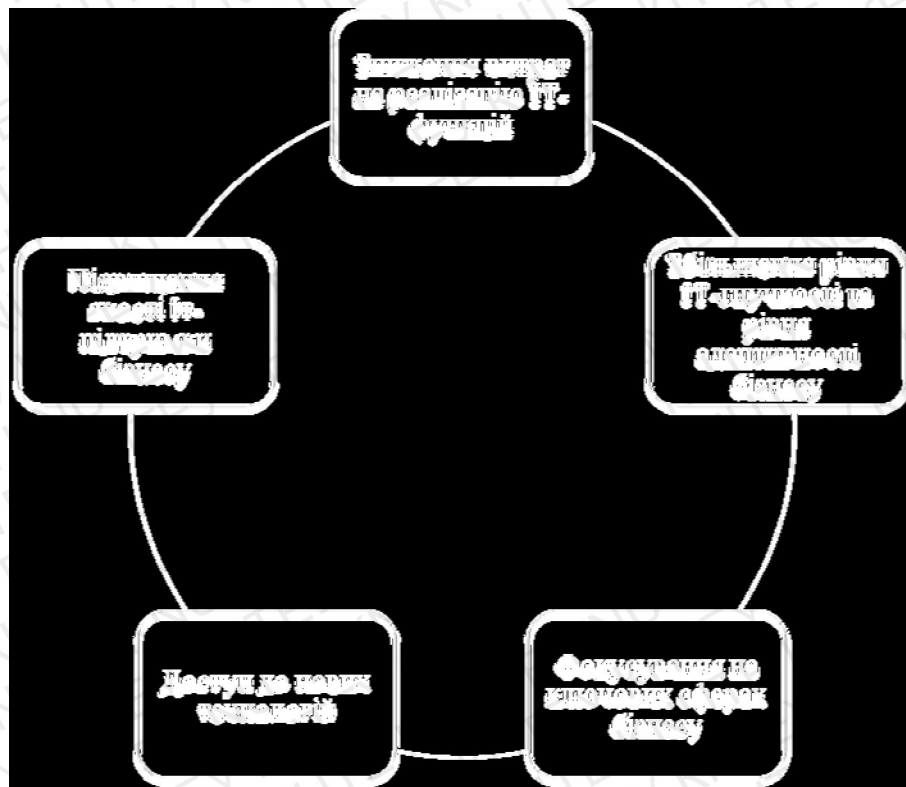


Рис. 2.8. Причини зростання попиту на послуги ІТ-аутсорсингу

Джерело: Factors That Motivate the Use of IT Outsourcing in Thailand [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.joebm.com/papers/120-L00007.pdf>

Міжнародний ринок ІТ-аутсорсингу ділиться на такі сегменти: розробка програмного забезпечення, розробка web-ресурсів, підтримка і управління додатками, технічна підтримка та ремонт ІТ-устаткування, розробка баз даних, ІТ-управління та телекомунікації. Така неоднорідність

ринку ІТ-аутсорсингу обумовлює існування значної кількості факторів, які впливають на розвиток його міжнародного ринку.

Сьогодні на світовому ринку дослідники виділяють 14 ключових постачальників послуг ІТ-аутсорсингу. Потенціал цих ринків є неоднаковим (від 9 тис. програмістів у Колумбії до 630 тис. осіб в Індії), кваліфікація програмістів також різна, хоча в цілому досить висока порівняно з іншими регіонами (від рангу 1-2 у Росії та Китаю до 47 у Малайзії). Втім рівень розвитку ІТ, ділова культура та якість кадрів дозволяють цим країнам залишатися лідерами міжнародного ринку ІТ-аутсорсингу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Характеристика TOP-14 країн-експортерів послуг міжнародного ІТ-аутсорсингу у 2018 р.

TOP-14 країн у сфері ІТ-аутсорсингу	Вартість роботи за годину, дол. США			Оціночна кількість розробників, тис. осіб	Ранг кваліфікації програмістів		Рівень виснаження галузі	Рівень комунікабельності та бізнес-культури в ІТ-сфері
	Молодший спеціаліст	Старший спеціаліст	Архітектор		HackerRank	TopCoder Rank		
Аргентина	34	53	58	28	39	17	25	58,4
Бразилія	41	56	66	66	38	15	15	50,66
В'єтнам	14	20	22	18	23	11	23	54,06
Індія	17	26	30	630	31	12	27	57,3
Китай	20	31	31	39	1	2	27	50,94
Колумбія	41	45	62	9	45	37	18	48,41
Малайзія	26	46	50	15	47		16	60,7
Мексика	33	52	59	30	33	35	12	49,88
Польща	31	50	59	43	3	4	15	61,49
Росія	25	42	44	45	2	1	11	52,32
Румунія	33	58	59	30	20	16	14	58,14
Україна	30	47	50	43	11	5	11	50,62
Філіппіни	21	37	47	35			19	60,33
Чехія	35	54	56	22	9	26	15	59,09

Джерело: Top outsourcing destinations to watch in 2018 [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://agileengine.com/top-outsourcing-destinations/>

Нині дослідники виділяють п'ять груп факторів, які впливають на розвиток ІТ-аутсорсингу у світі: економічні, соціо-культурні, юридичні та політичні, технологічні, а також фактори розвитку галузі (рис. 2.9).

<i>Економічні фактори</i>	<i>Фактори розвитку галузі</i>	<i>Соціо-культурні фактори</i>	<i>Юридичні та політичні фактори</i>	<i>Технологічні фактори</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Дефіцит кваліфікованої робочої сили • Волатильність ринку ІТ-персоналу • Вартість трудових ресурсів у сфері ІТ 	<ul style="list-style-type: none"> • Ефект наслідування • Конкуренція між постачальниками ІТ-послуг • Зрілість ІТ-ринку 	<ul style="list-style-type: none"> • Мова • Культурні відмінності • Ділова культура та графік роботи • Ділова етика 	<ul style="list-style-type: none"> • Регулювання та обмеження • Регулювання права інтелектуальної власності • Рівень юридичної та політичної нестабільності 	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток нових технологій • Технологічний розрив між різними країнами

Рис. 2.9 Фактори розвитку міжнародного ринку ІТ-аутсорсингу

Джерело: IT outsourcing decision factors in research and practice: a case study [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1606/1606.01454.pdf>

Нині на ринку підприємствам часто складно знайти кваліфікованих фахівців, спроможних реалізувати ті чи інші ІТ-функції. Це обумовлює пошук таких працівників за кордоном, а аутсорсинг є найкращим інструментом залучення кваліфікованої робочої сили з іншої країни.

З огляду на те, що ринок ІТ-послуг є досить динамічним, ІТ-аутсорсинг може виступати засобом підвищення адаптивності підприємств до змінних умов навколишнього середовища. Так, за умови зміни ринку підприємство матиме можливість змінити підприємство-підрядника, що неможливо за умови виконання ІТ-функцій найманими робітниками.

Фактором на користь розвитку ІТ-аутсорсингу є також різна вартість трудових ресурсів в ІТ-сфері у різних країнах: використовуючи послуги відрядників підприємство має можливість знайти оптимальний за ціною варіант задоволення потреб у ІТ-послугах.

Важливу роль у розвитку ІТ-аутсорсингу відіграє також розвиток ринку відповідних послуг. Ринок ІТ наразі перебуває на стадії зрілості, таким чином

підприємству, для якого ІТ-сфера не є ключовою, більш вигідним буде звернення до підрядника, який фокусується лише на діяльності у сфері ІТ, аніж намагатися знайти та навчити спеціаліста самотужки.

Конкуренція між компаніями на ІТ-ринку також сприяє розвитку аутсорсингу: підприємства розглядають аутсорсинг як додатковий напрям задоволення потреб клієнтів і додаткову перевагу у конкурентній боротьбі.

На популярність ІТ-аутсорсингу як послуги, яка надається спеціалізованими компаніями, впливає також так званий ефект наслідування: значна кількість підприємств починає працювати на цьому сегменті ІТ-ринку, наслідуючи приклад тих компаній, які досягли успіх у цій сфері.

Серед соціо-культурних факторів можна виділити поширення англійської мови як універсального засобу спілкування, що спрощує комунікацію між замовниками та постачальниками послуг ІТ-аутсорсингу з інших країн. Окрім цього, універсальність бізнес-етики та поступове зближення бізнес культур також сприяють розвитку міжнародних операцій у сфері ІТ.

Існування значної кількості міжнародних організацій, які регулюють міжнародну торгівлю послугами, і націлені на поступове скасування бар'єрів та обмежень процесу надання послуг ІТ-аутсорсингу також у значній мірі сприяє їх розвитку у глобальних масштабах.

Ще одним важливим чинником, що впливає на розвиток міжнародного ринку ІТ-аутсорсингу є постійний розвиток нових технологій, який веде до поглиблення технологічного розриву між країнами. Споживачі з країн, де рівень розвитку ІТ є невисоким, використовуючи канали аутсорсингу, мають можливість використовувати досягнення фахівців з економічно розвинутих держав.

Таким чином, можна констатувати, що розвиток міжнародного ринку є об'єктивним процесом, що результує динамічний розвиток ІТ сфери. Наслідками функціонування міжнародного ринку ІТ-аутсорсингу для країн є:

- покращення структури ринку праці;

- приплив іноземної валюти та поліпшення платіжного балансу країни;
- збільшення внутрішнього попиту на послуги у сфері ІТ;
- подолання розшарування населення й формування середнього класу [1].

Покращення структури ринку праці країн, які є експортерами послуг ІТ-аутсорсингу, пов'язане у першу чергу підвищенням ціни на трудові ресурси та посиленням вимог до кваліфікації трудових ресурсів. Для країн, які надають послуги ІТ-супроводу компаніям, розміщеним за кордоном, характерними є підвищення середнього рівня заробітної плати фахівців, що, відповідно, робить ІТ-сектор привабливим для потенційних працівників. Зростання кількості бажаних працювати у сфері Іт, у свою чергу, веде до підвищення конкуренції між фахівцями, результатом чого є постійне вдосконалення їх навиків та підвищення рівня кваліфікації.

З огляду на те, що оплата за надання послуг ІТ-аутсорсингу здійснюється в іноземній валюті, експорт цього виду послуг веде до притоку валютних коштів, що справляє позитивний вплив на економічну ситуацію в країні.

Сильні позиції на міжнародному ринку ІТ-аутсорсингу в значній мірі популяризують фахівців у середині власної країни, що веде до збільшення внутрішнього попиту на аналогічні послуги. Така ситуація позитивно впливає як на розвиток ІТ-сектору, так і на рівень проникнення інформаційних технологій у інші сфери бізнесу.

Ще одним безперечно позитивним наслідком розвитком ІТ-аутсорсингу є вирішення гострої соціальної проблеми розшарування населення. Наразі у багатьох країнах, які є експортерами послуг ІТ-аутсорсингу, існує значний дисбаланс у системі розподілу доходів. ІТ-бізнес, залучений у процес обслуговування зарубіжних компаній, спроможний забезпечити найманим працівникам стабільні доходи, істотно вищі за ті, які отримують працівники у інших галузях економіки. Таким чином, у країнах починає формуватися середній клас, який у економічно розвинутих країнах є основною ланкою суспільства.

Загалом, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ринок міжнародного ІТ-аутсорсингу нині знаходиться на стадії розвитку, хоча, на думку спеціалістів, найближчим часом відбудеться його перехід до стадії зрілості, що ознаменується певним падінням темпів його зростання.

Ринок міжнародного ІТ-аутсорсингу є неоднорідним, та включає у себе низку підгалузей, що обумовлює його масштабність. Тим не менш, стрімке зростання обсягів операцій на ньому є наслідком постійного збільшення попиту, викликаного постійною потребою інших сфер бізнесу у якісній ІТ-підтримці.

Інформатизація міжнародного бізнесу стала об'єктивною передумовою формування та розвитку ринку ІТ-аутсорсингу, даючи можливість країнам зі значним кадровим потенціалом отримати додаткові переваги від надання послуг дистанційно.

2.3. Оцінка ефективності використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД»

Поряд з основними причинами використання ІТ-аутсорсингу, які були розглянуті у попередньому параграфі, підприємства можуть звертатися до підрядників також за умови відсутності можливості самостійно виконувати ту чи іншу функцію з юридичних причин. Розглядаючи діяльність ТОВ «Гратіс ЛТД», зазначимо, що підприємство, надаючи послуги ремонту техніки значного кола виробників, не має права самостійно виконувати ремонт устаткування підприємств «LeEco» та «ZTE», не отримавши акредитацію від виробника. Окрім цього, ремонт техніки Philipстакож часто здійснюється на замовлення ТОВ «Гратіс ЛТД» підрядником, розміщеним у Німеччині, оскільки імпорт деталей для окремих моделей техніки є менш ефективним аніж їх ремонт за кордоном.

Наразі ТОВ «Гратіс ЛТД» на умовах аутсорсингу співпрацює з сервісним центром Philips, розміщеним у м. Баутцен, та з компанією Euromat,

розміщеною, у Варшаві, яка є акредитованим сервісним центром китайського брендів «LeEco та «ZTE» (рис. 2.10).

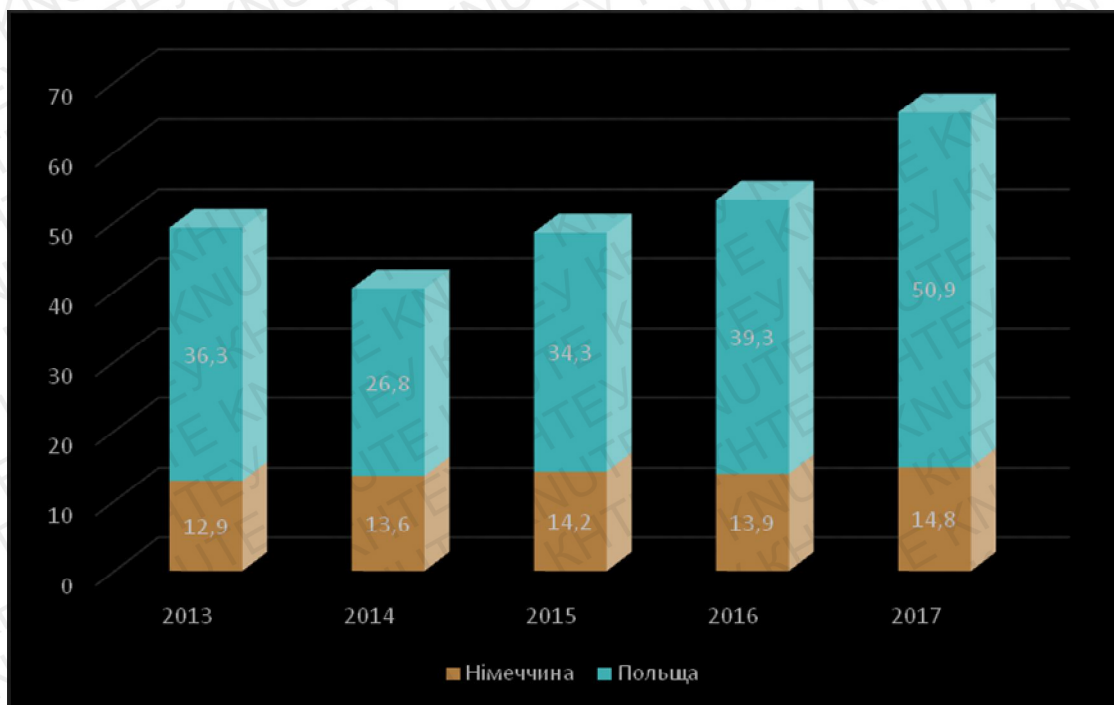


Рис. 2.10. Обсяги імпорту ТОВ «Гратіс ЛТД» послуг ІТ-аутсорсингу з Польщі на Німеччини у 2013 – 2017 рр., тис. євро.

Як видно з представленого рисунку, протягом досліджуваного періоду відбулося зростання обсягів імпорту послуг ремонту з обох країн, хоча динаміка співпраці з Польщею була більш значною.

Зростання обсягів передачі на аутсорсинг техніки Philips обумовлюється тим, що відбувається зростання витрат на доставку продукції, яка потребує ремонту до та від підрядника, а також підвищення вартості самих запчастин. ТОВ «Гратіс ЛТД» передає на аутсорсинг лише ремонт техніки, вік якої старший за 5 років та деталі до якої досить важко знайти та замовити. Німецький сервісний центр має можливість придбати такі деталі у виробника досить оперативно, втім ціна запчастин для старих моделей і для сервісного центру є досить високою. Таким чином, зростання витрат у даному пов'язане не зі зростанням обсягів імпорту послуг аутсорсингу, а з підвищенням їх вартості.

Розглядаючи імпорт послуг ІТ-аутсорсингу з Польщі, зазначимо, що переважна частина витрат пов'язана з ремонтом техніки компанії «ZTE», популярність якої в Україні протягом останніх років значно підвищилася (рис. 2.11).

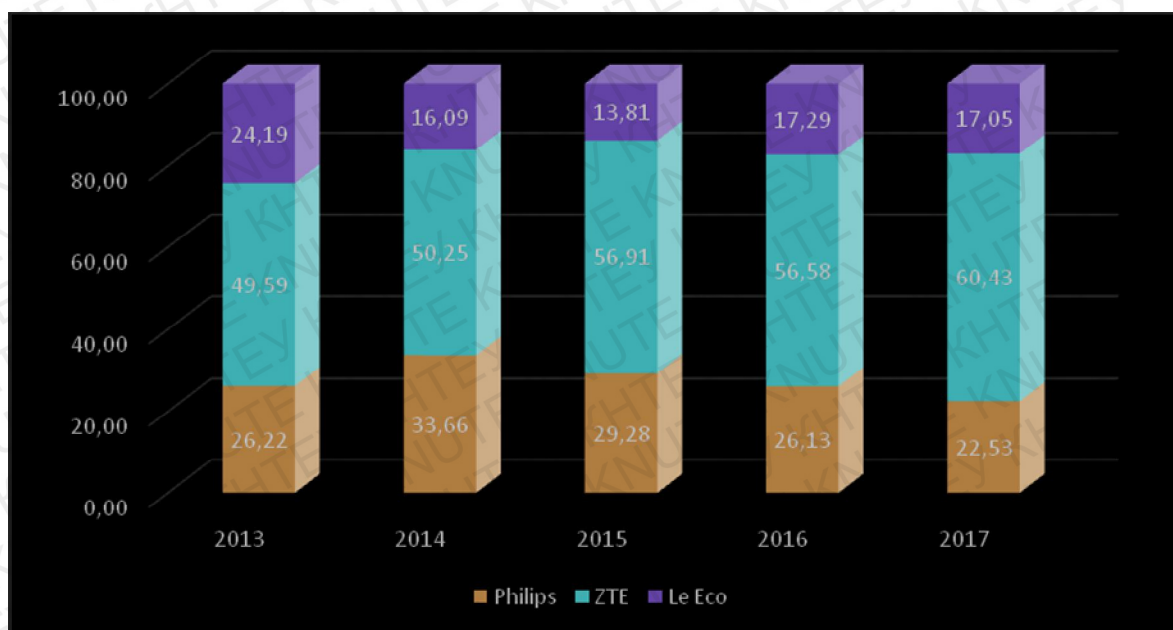


Рис. 2.11. Структура імпорту ТОВ «Гратіс ЛТД» послуг ІТ-аутсорсингу за брендами у 2013 – 2017 рр., %

Використання аутсорсингу дозволяє ТОВ «Гратіс ЛТД» більш якісно задовольняти потреби клієнтів, надаючи послуги ремонту, які не можуть надати інші компанії на ринку. При цьому якість обслуговування споживачів є високою, оскільки підприємство співпрацює лише з акредитованими сервісними центрами, які використовують лише оригінальні деталі та програмне забезпечення.

ТОВ «Гратіс ЛТД» постійно здійснює моніторинг ринку та розглядає можливості розширення мережі партнерів за кордоном. Ринок України сьогодні характеризується появою усе більшої кількості азійських брендів, обслуговування продукції яких необхідно проводити. Приймаючи рішення про підтримку та ремонт товарів нової торгової марки, ТОВ «Гратіс ЛТД» здійснює стратегічний аналіз та приймає рішення, чи зможе вона виконувати ці функції самостійно (імпортуючи оригінальні запчастини з-за кордону), чи

більш доцільним буде пошук партнера за кордоном і використання аутсорсингу.

За умови прийняття рішення про використання аутсорсингу, ТОВ «Гратіс ЛТД» проводить аналіз ринку та складає перелік потенційних партнерів, які відповідають її критеріям. Окрім цього, підприємство розміщує інформацію про пошук підрядника на профільних ресурсах, що створює можливість для отримання зустрічних пропозицій від акредитованих сервісних центрів.

Після того, як перелік потенційних партнерів сформовано, ТОВ «Гратіс ЛТД» обирає експортера аутсорсингових послуг, керуючись такими критеріями як вартість послуг, наявність акредитації, подібність графіку роботи, репутація постачальника послуг, наявність контактної особи, яка говорить англійською мовою, вірогідність невиконання підприємством зобов'язань з огляду на вплив зовнішніх чинників (рис. 2.12).

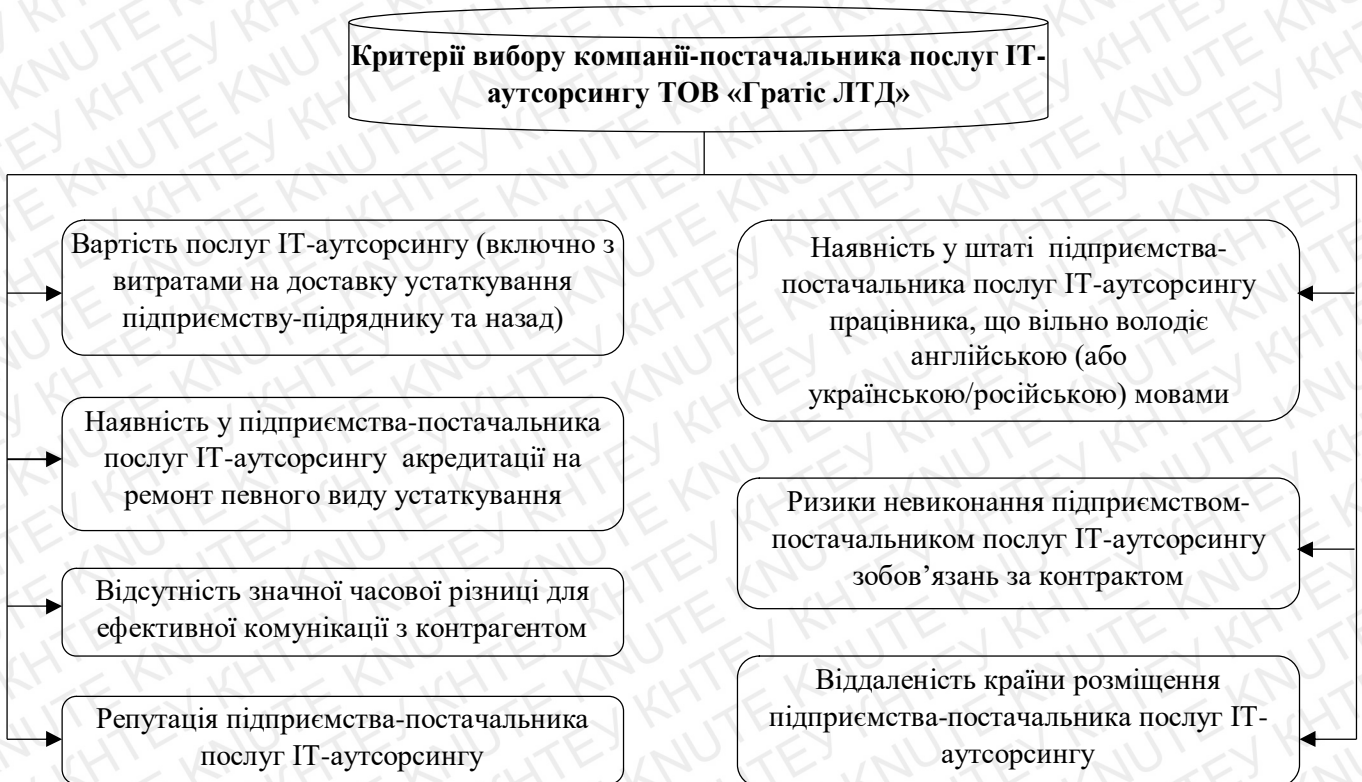


Рис.2.12. Критерії вибору компанії-постачальника послуг ІТ-аутсорсингу ТОВ «Гратіс ЛТД»

ТОВ «Гратіс ЛТД» звертає увагу не лише на вартість послуг, хоча цей критерій є ключовим, а також на те, наскільки якісною буде комунікація з партнером, наскільки високими є ризики використання ним неякісних деталей або невиконання зобов'язань. Кожен із розглянутих факторів відіграє для досліджуваного підприємства важливу роль, оскільки у значній мірі впливає на якість послуг, які надаються кінцевому споживачу в Україні.

Після того, як підприємство обирає потенційних партнерів, з кожним із них ведуться переговори, націлені на укладання договору про співпрацю на найбільш сприятливих умовах. Зокрема, ТОВ «Гратіс ЛТД» укладає договори про довгострокове співробітництво, отримуючи від партнерів право пріоритетного обслуговування та знижки за умови досягнення визначених обсягів робіт.

Зазвичай ТОВ «Гратіс ЛТД» домовляється з партнерами про співпрацю протягом 1 року з пролонгацією за згодою сторін. Втім, протягом усього періоду співробітництва підприємство здійснює моніторинг якості наданих послуг та економічної доцільності співпраці. Нині відносини з обома контрагентами тривають уже понад 7 років, і забезпечують потреби підприємства. Втім, за умови знаходження більш перспективних партнерів ТОВ «Гратіс ЛТД» матиме можливість припинити співпрацю або провести переговори про зміну тих чи інших умов. Процес імпорту ТОВ «Гратіс ЛТД» послуг ІТ-аутсорсингу представлена на рис. 2.13.

Окрім визначення ролі аутсорсингу у розвитку ТОВ «Гратіс ЛТД» та дослідження процесу його імплементації у діяльність підприємства, нами було також здійснено оцінку його ефективності.

У першу чергу нами було проведено розрахунок економічної ефективності імпорту послуг аутсорсингу. Для цього дохід, який отримало підприємство від клієнтів за ремонт техніки, який фактично здійснювався підрядником, було співставлено з витратами, які були понесені підприємством: оплатою послуг підрядника та видатками на доставку товарів, які потребували ремонту, до та з сервісного центру.

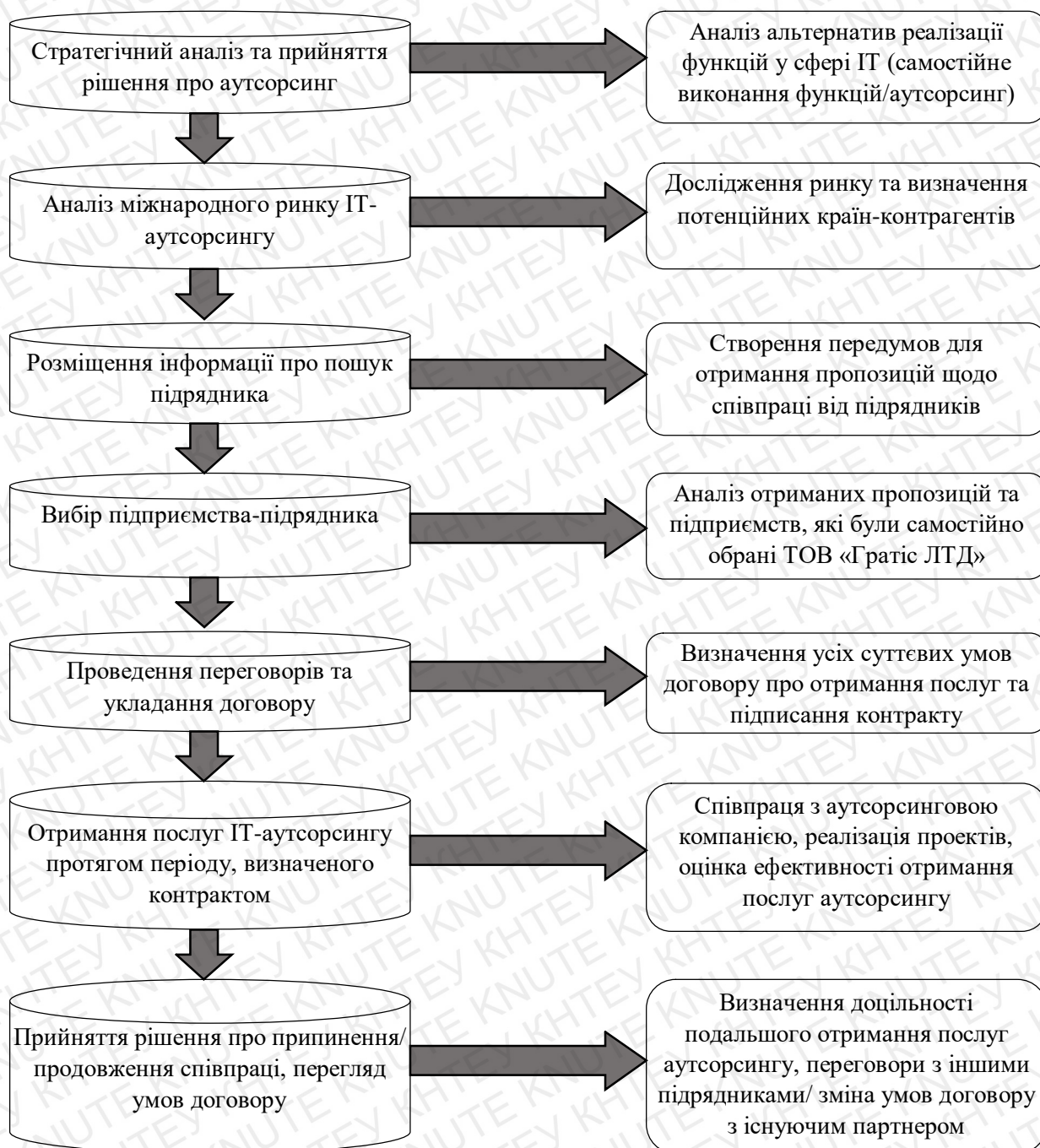


Рис. 2.13. Процес організації імпорту послуг аутсорсингу ТОВ «Гратіс ЛТД»

Здійснені розрахунки засвідчили, що за останні 5 років коефіцієнт ефективності імпорту утримувався на рівні 1,25 з незначним відхиленням у 2014 та 2017 рр. (табл. 2.12). Така стабільність показника вказує на те, що

підприємство встановлює ціну на ремонт техніки із залученням підрядника ситуаційно, забезпечуючи собі цільовий рівень доходу.

Таблиця 2.12

**Динаміка показників імпорту послуг аутсорсингу ТОВ «Гратіс
ЛТД» у 2013 – 2017 рр.**

Країна	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Чистий дохід, отриманий внаслідок використання аутсорсингової послуги, тис. грн.	650,7	781,0	1464,9	1886,0	2479,2	130,4	683,8	421,2	593,1	1,20	1,88	1,29	1,31
Витрати на отримання аутсорсингової послуг, тис. євро, у тому числі:	49,2	40,4	48,5	53,2	65,7	-8,8	8,1	4,7	12,5	0,82	1,20	1,10	1,23
оплата послуг підрядника	36,1	30,3	35,2	43,1	56,8	-5,8	4,9	7,9	13,7	0,84	1,16	1,22	1,32
витрати на транспортування устаткування для ремонту	13,1	10,1	13,3	10,1	8,9	-3,0	3,2	-3,2	-1,2	0,77	1,32	0,76	0,88
Офіційний курс грн/євро	10,6	15,7	24,2	28,3	30,0	5,1	8,5	4,1	1,7	1,48	1,54	1,17	1,06
Витрати на отримання аутсорсингової послуги, тис. грн	522,0	634,7	1175,2	1505,0	1971,0	112,7	540,5	329,9	466,0	1,22	1,85	1,28	1,31
Ефект від імпорту аутсорсингових послуг, тис. грн.	128,6	146,3	289,7	381,0	508,2	17,7	143,4	91,3	127,2	1,14	1,98	1,32	1,33
Коефіцієнт ефективності імпорту аутсорсингових послуг	1,25	1,23	1,25	1,25	1,26	0,0	0,0	0,0	0,0	0,99	1,01	1,01	1,00

Поряд з оцінкою ефективності імпорту ТОВ «Гратіс ЛТД» послуг аутсорсингу за економічним критерієм, нами було також проведено аналіз цього процесу з позиції отримання підприємством соціального, організаційного та політичного ефектів.

У першу чергу, необхідно акцентувати увагу, що використання міжнародного аутсорсингу є високоефективним за політичним критерієм. Це

пояснюється тим, що ТОВ «Гратіс ЛТД» націлене на використання виключно оригінальної сертифікованої продукції, що у повній мірі відповідає державній політиці у сфері боротьби з підробною продукцією. Переважна частина конкурентів підприємства нині використовує у своїй діяльності запчастини-замінники, які можуть псувати техніку або бути небезпечними для здоров'я. ТОВ «Гратіс ЛТД» навпаки націлене на забезпечення обслуговування техніки на найвищому рівні та із дотриманням чинного законодавства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка ефективності використання ТОВ «Гратіс ЛТД» послуг міжнародного аутсорсингу

Критерії оцінювання	Рівень ефективності імпорту аутсорсингових послуг ТОВ «Гратіс ЛТД»
Соціальний	Забезпечення потреб населення у ремонті техніки, не представленої на ринку України (купленої за кордоном); використання виключно оригінальних деталей та програмного забезпечення, що гарантує високий рівень безпеки використання техніки
Організаційний	Відсутність необхідності понесення витрат на закупівлю деталей для зберігання на складі, що є вимогою для акредитованих сервісних центрів; відсутність витрат на навчання персоналу
Політичний	Відповідність політиці України щодо використання оригінальних сертифікованих деталей та ліцензійного програмного забезпечення
Економічний	Стабільно високий рівень ефективності імпорту аутсорсингових послуг, що забезпечує підприємству двадцяти п'яти відсоткову дохідність

Джерело: складено автором

Імпорт послуг ІТ-аутсорсингу є також ефективним за соціальним критерієм, оскільки співпраця з зарубіжними сервісними центрами дозволяє задовольнити потребу населення у якісному ремонті різноманітної техніки (у тому числі купленої за кордоном). По друге використання виключно оригінальних деталей та програмного забезпечення дозволяє досягти максимального рівня безпеки.

Як зазначалося, на першому етапі організації імпорту аутсорсингових послуг ТОВ «Гратіс ЛТД» здійснює оцінку альтернативних варіантів: самостійного здійснення обслуговування продукції бренду та передачі цієї функції на аутсорсинг. З огляду на це, співпраця з зарубіжними сервісними центрами на нинішньому етапі є ефективною за організаційним критерієм, оскільки вона дозволяє підприємству уникнути додаткових витрат на акредитацію у виробника продукції, навчання персоналу, закупівлю деталей для забезпечення оперативного ремонту (що є вимогою для акредитованих сервісних центрів).

У цілому, можна зробити висновок, що використання ТОВ «Гратіс ЛТД» міжнародного аутсорсингу є ефективним за усіма розглянутими критеріями, що робить такий шлях подальшого розвитку перспективним для підприємства. Втім для збереження високого рівня ефективності доцільним є постійний переглядомов співпраці з зарубіжними контрагентами з метою їх адаптації до умов ринку.

Висновки до розділу 2

Аналіз практики використання міжнародного аутсорсингу у діяльності підприємства було здійснено на матеріалах ТОВ «Гратіс ЛТД». У ході дослідження було проведено аналіз фінансового стану підприємства та його міжнародної діяльності, виявлено тенденції розвитку ринку ІТ-аутсорсингу та оцінено ефективність використання імпорту аутсорсингових послуг у діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД».

Аналіз засвідчив, що ТОВ «Гратіс ЛТД», працюючи у досить конкурентному сегменті ремонту та підтримки приладів, обладнання та устаткування для ІТ, завдяки обраній стратегії господарської діяльності має задовільні фінансові результати, яка демонструють тенденцію до покращення. Наразі до основних проблем компанії належить підвищення рівня залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та невідповідність політики управління майновими ресурсами та капіталом тенденціями розвитку підприємства.

ТОВ «Гратіс ЛТД» активно здійснює імпортні операції, закупаючи за кордоном комплектуючі для здійснення ремонту устаткування. Окрім цього, частину устаткування підприємство ремонтує не самостійно, а шляхом передачі його акредитованим сервісним центрам виробників за кордоном.

Використання аутсорсингу у діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД» у повній мірі відповідає логіці розвитку ринку міжнародного ІТ-аутсорсингу, оскільки дозволяє підвищити гнучкість та адаптивність підприємства, мінімізувати його витрати та покращити якість обслуговування кінцевих споживачів.

Проведений аналіз засвідчив, що імпорт аутсорсингових послуг ТОВ «Гратіс ЛТД» є не лише економічно вигідним, але й ефективним за соціальним, політичним та організаційним критеріями, оскільки його здійснення відповідає політиці країни, гарантує безпеку та якість використаних матеріалів кінцевим споживачам та оптимізує видатки підприємства на акредитацію та навчання персоналу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ГРАТІС ЛТД"

3.1. Обґрунтування доцільності зміни аутсорсера ТОВ "Гратіс ЛТД"

У попередньому розділі роботи нами було здійснено дослідження операцій міжнародного аутсорсингу ТОВ «Гратіс ЛТД» та виявлено, що вони є достатньо ефективними, проте з огляду на те, що асортимент ремонтних послуг підприємства надалі буде розширюватися, доцільним є пошук альтернативних партнерів. Доцільним, на нашу думку, є розширення переліку брендів, ремонт яких здійснює підприємство, зокрема здійснення ремонту техніки ТМ «GREE», «Haier» та «Midea».

Компанія «GREE» була заснована в 1989 році під назвою Zhuhai City Naili Cooling Engineering Company Limited і почала свою діяльність з виробництва недорогих і надійних віконних кондиціонерів для китайського ринку.

З 1995 року «GREE» щорічно включається до списку ста найбільших азіатських експортерів. У компанії є свій науковий центр, в якому відбувається розробка нових моделей техніки з урахуванням всіх побажань і вимог споживачів. При цьому протягом останніх років компанія диверсифікує свою діяльність, пропонуючи на ринок обмежений асортимент планшетів, які є досить популярними на міжнародних Інтернет-маркетах, зважаючи на їх ціну та репутацію підприємства-виробника.

Зважаючи на те, що в Україні значна частина молоді купує продукцію через популярні Інтернет-ресурси, протягом наступних років відбуватиметься зростання попиту на ремонт техніки цього виробника.

«Haier» - китайська компанія, заснована у 1984 р., яка виробляє побутову техніку. За роки роботи компанія значно розширила асортимент продукції і на сьогоднішній день є найбільшим виробником високотехнологічної техніки, представляючи 96 модельних рядів і 15 000

моделей продукції: LCD-телевізори, плазмові панелі, DVD-плеєри, мобільні телефони, ноутбуки тощо.

Продукція під брендом Haier продається більш ніж в 160 країнах. У 2010 році журнал BusinessWeek поставив компанію на 27-е місце в своєму рейтингу 50-ти провідних інноваційних компаній світу.

Міжнародна мережа просування продукції компанії Haier включає в себе глобальні підрозділи з проектування, виробництва, збуту, дистрибуції та післяпродажного обслуговування. На сьогоднішній день компанія має в своєму розпорядженні 20 власними проектними інститутами і 10 промисловими комплексами, не тільки в Китаї, але також в Європі і США.

На ринку України продукція цього виробника наразі представлена недостатньо, хоча окремі магазини пропонують товари як ексклюзивні. При цьому постійне зростання попиту в європейських країнах у майбутньому призведе до посилення цього бренду і в Україні, що, відповідно, підвищить попит на відповідні ремонтні послуги.

На сьогодні, ринок ремонтних послуг України є достатньо конкурентним, тому необхідно визначити, які з аутсорсингових компаній, які здійснюють як ремонт техніки тих брендів, на яких уже спеціалізується підприємство, так і на техніці тих брендів, обслуговування яких ТОВ «Гратіс ЛТД» лише планує здійснювати.

Ще одним брендом, на який доцільно звернути увагу ТОВ «Гратіс ЛТД» є бренд «Midea». GuangDongMideaElectricAppliancesCo. (Midea) - китайська компанія, виробник побутової техніки, заснована в 1968 році. На відміну від брендів, розглянутих вище, ця техніка наразі представлена на ринку України, при чому кількість продавців, які включають її до свого асортименту щорічно зростає.

Цікавим для ТОВ «Гратіс ЛТД» є таких напрям роботи компанії як виробництво роботів: у серпні 2016 року «Midea» встановила контроль над німецькою компанією «KUKA Roboter», що є однією з трьох провідних постачальників промислових роботів для автомобільної промисловості на

світовому і провідним постачальником на європейському ринку, що свідчать про лідерські амбіції «Midea» на робототехнічній ринку.

З огляду на те, що ринок електроніки постійно розвивається і змінюється, а поступова роботизація процесів обслуговування є беззаперечним трендом, пошук партнерів, спроможних здійснювати ремонт техніки «Midea» може стати конкурентною перевагою підприємства на перспективу.

У другому розділі роботи нами було окреслено перелік критеріїв, які впливають на вибір підприємств-аутсорсерів ТОВ «Гратіс ЛТД». Керуючись розглянутими критеріями, проведемо аналіз потенційних партнерів, з якими підприємство може укласти угоди про співпрацю. Зважаючи на те, що одним з ключових критеріїв був вартісний, при чому під вартістю розумілися не лише витрати на безпосереднє здійснення ремонту, але й ціна доставки, то у якості потенційних партнерів будемо розглядати в першу підприємства, розміщені найближче до України.

Одним з лідерів ринку діагностичного устаткування, продукція якого не представлена в асортименті ТОВ «Гратіс ЛТД» є польська компанія «ISpot». Дане підприємство - один з провідних сервісних центрів Польщі, що є авторизованим партнером провідних світових брендів. До позитивних характеристик цього підприємства належить те, що воно працює виключно з оригінальними деталями та запчастинами, гарантуючи найвищу якість виконання ремонтних робіт. Підприємство є авторизованим сервісним центром компанії «Apple», а також здійснює ремонт техніки таких брендів як «Archos», «BlackBerryLimited», «Doogee», «Ericsson», «Gresso», «LG Electronics», «Meizu», «Nokia», «OnePlus», «SamsungElectronics», «Siemens», «SonyMobileCommunications», «Wileyfox», «Xiaomi» та «ZukMobile». Компанія твердо зарекомендувала себе як лідер у наданні ремонтних послуг на території Польщі, маючи широку мережу представництв. Для української компанії це створить додаткові переваги, оскільки товари для ремонту можуть постачатися у найближче до кордону місце.

Позитивною рисою підприємства є те, що до перелік брендів, ремонт техніки яких здійснює підприємство, постійно розширюється. Так, у середньому раз на 3-4 місяці підприємство укладає новий договір про співпрацю. Окрім цього, перевагою сервісу на ринку можна вважати його репутацію та високу якість обладнання, проте до негативних сторін, що обмежують можливості співпраці з ним ТОВ «Гратіс ЛТД» можна віднести 100% передплату, достатньо високу вартість самих послуг порівняно з іншими підприємствами.

Гарну репутацію на ринку надання ремонтних послуг має також польська компанія «Grafitty». Цей сервісний центр, представництва якого є у Варшаві та Кракові. Спеціалізується на ремонті мобільної техніки «Apple», а також значної кількості азійських брендів, у тому числі «Haier», «LeEco та «ZTE», таким чином цей партнер є альтернативою для ТОВ «Гратіс ЛТД», оскільки ті бренди, які на нинішньому етапі ремонтуються підприємствами-партнерами, також обслуговуються цією компанією.

Позитивною стороною діяльності сервісного центру є те, що цей сервісний центр пропонує клієнтам послугу обміну старої техніки на нову, маючи відповідні домовленості з виробниками. На наш погляд, таку послугу можна вважати основною конкурентною перевагою підприємства, тому що в умовах обмеженості фінансових ресурсів можливість знаходження оптимальних шляхів купівлі нової техніки є для українських споживачів одним з визначальних факторів.

Ще одним потенційним партнером для ТОВ «Гратіс ЛТД» може стати угорська компанія «Cordon Electronics». Компанія здійснює ремонт широкого кола продукції (побутова техніка, мобільні прилади, телевізори, комп'ютерна техніка), співпрацюючи з понад 50 виробниками.

На сайті «CordonElectronics» зазначено, що компанія для кожного з клієнтів використовує найбільш зручні умови оплати продукції, проте можливості обміну старої техніки на нову підприємство не надає. Недоліком підприємства можна також вважати високу ціну ремонтних послуг (у середньому, на 15% вищу за ціну польських підприємств), проте компанія

надає можливість оплатити здійснений ремонт по факту, після тестування продукції, а термін виконання робіт є меншим. З огляду на це, співпраця з даним партнером є достатньо перспективною.

У якості альтернативного партнера, на наш погляд, також розглянути угорську компанію «TMX MobileSolutionSzervizKft». З 2008 року вона виділена спеціалізується на наданні ремонтних послуг як корпоративному сектору, так і приватним особам, постійно розширюючи горизонти та включаючи у перелік брендів, які обслуговуються, усе нові і нові назви. Діяльність «TMX MobileSolutionSzervizKft» базується на ентузіазмі і бажання бути лідером ринку, де кожен співробітник підприємства вносить свій внесок у досягнення цієї мети.

Позитивним для ТОВ «Гратіс ЛТД» є те, що «TMX MobileSolutionSzervizKft» здійснює ремонт виключно з використанням оригінальних запчастин, при цьому підприємство має партнерів у Китаї, які оперативно поставляють оригінальні деталі для техніки місцевих брендів. При цьому підприємство не є авторизованим ремонтним центром, що негативно впливає на його рейтинг.

Таким чином, нами було розглянуто чотири альтернативні підприємства, з якими ТОВ «Гратіс ЛТД» може укласти договори Іт-аутсорсингу. Основною проблемою для компанії є те, що ремонт техніки широковідомих брендів підприємство здійснює самотужки, тоді як на ремонті нішевої техніки спеціалізується обмежена кількість підприємств. Конкурентні переваги кожного із зазначених підприємств є різними (для когось це широкий асортимент брендів, ремонт продукції яких здійснюється компанією, для когось – зручні умови оплати, для когось – низька ціна), що ускладнює вибір для підприємства. Втім, на наш погляд, якщо не зміна, та пошук альтернативних партнерів для зменшення ризиків і підвищення якості обслуговування споживачів є для ТОВ «Гратіс ЛТД» необхідними з огляду на значну конкуренцію на ринку ремонту техніки України. Характеристика

потенційних партнерів ТОВ «Гратіс ЛТД» представлена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Характеристика підприємств, що надають послуги ремонту техніки, як потенційних партнерів ТОВ «Гратіс ЛТД»

Підприємство	Характеристика
Компанія «iSpot», Польща	Підприємство має широкую мережу сервісних центрів, спеціалізується на ремонті техніки великої кількості брендів, для більшості із них є авторизованим центром обслуговування. Ціни є достатньо високими, проте ремонтні роботи здійснюються у термін від 3 до 5 днів (для тих брендів, з якими укладено договори). Ремонт послуг здійснюється на умовах передплати
Компанія «Grafitty», Польща	Підприємство має сервісні центри у Варшаві та Кракові. Активно співпрацює з азійськими брендами, у тому числі з «Haier», «LeEco та «ZTE». Надає можливість обміну старої техніки з доплатою на нову за умовами догворів з виробниками. Рівень цін нижчий за ціни конкурентів, терміни здійснення ремонтних робіт – від 7 днів
«CordonElectronics», Угорщина	Є найбільшим сервісним центром Угорщини, здійснює послуги різноманітних типів устаткування, є акредитованим сервісним центром понад 50 брендів, у тому числі азійських. Ціни у середньому на 15% вище за ціни польських підприємств, зате є відстрочка платежу. Терміни здійснення ремонтних робіт – від 3- х днів.
Компанія «TMX Mobile Solution Szerviz Kft», Угорщина	Підприємство здійснює ремонт мобільних пристроїв, комп'ютерів та планшетів. При здійсненні ремонту використовуються виключно оригінальні запчастини, проте підприємство не має статусу авторизованого ремонтника. Є можливість оперативної поставки оригінальних запчастин будь-якого бренду з Китаю.

На основі представлених даних, нами було сформовано низку критеріїв, за якими доцільно обирати альтернативного партнера для ТОВ «Гратіс ЛТД». До таких, зокрема, належать: термін здійснення ремонтних робіт, можливість якісної комунікації, акредитація на ремонт устаткування, репутація, вартість надання послуг, відповідність асортименту брендів, ремонт яких

здійснюється, потребам ТОВ «Гратіс ЛТД», а також наявність додаткових переваг (цей критерій включає існування певних відмінностей в умовах співпраці, які можуть бути цікаві ТОВ «Гратіс ЛТД»). Усі розглянуті критерії корелюють з тими, що були нами розглянуті у 2-му параграфі при оцінці існуючої практики вибору партнерів ТОВ «Гратіс ЛТД», проте сформульовані більш чітко для можливості ранжування. За кожним з зазначених критеріїв були оцінені розглянуті підприємства, при цьому найкраще отримувало ранг 5, і далі оцінка підприємств знижувалася відповідно до умов, які вони пропонують ТОВ «Гратіс ЛТД». Результати аналізу було узагальнено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Рейтингова оцінка ефективності співпраці ТОВ «Гратіс ЛТД» з альтернативними партнерами

Критерій вибору партнера	«ISpot»	«Grafitty»	«CordonElectronics»	«TMX MobileSolutionSzervizKft»
Термін здійснення ремонтних робіт	3	3	5	4
Можливість якісної комунікації	5	5	5	5
Акредитація на ремонт устаткування	5	4	5	2
Репутація	5	4	5	4
Вартість надання послуг	3	5	2	4
Відповідність асортименту брендів, ремонт яких здійснюється, потребам ТОВ «Гратіс ЛТД»	4	5	4	3
Наявність додаткових переваг	3	5	4	4
Усього	28	31	30	26

Примітка: бали присвоювалися автором. Найкращий бал в категорії - 5

Графічна інтерпретація результатів здійсненого аналізу представлена на рис. 3.1.

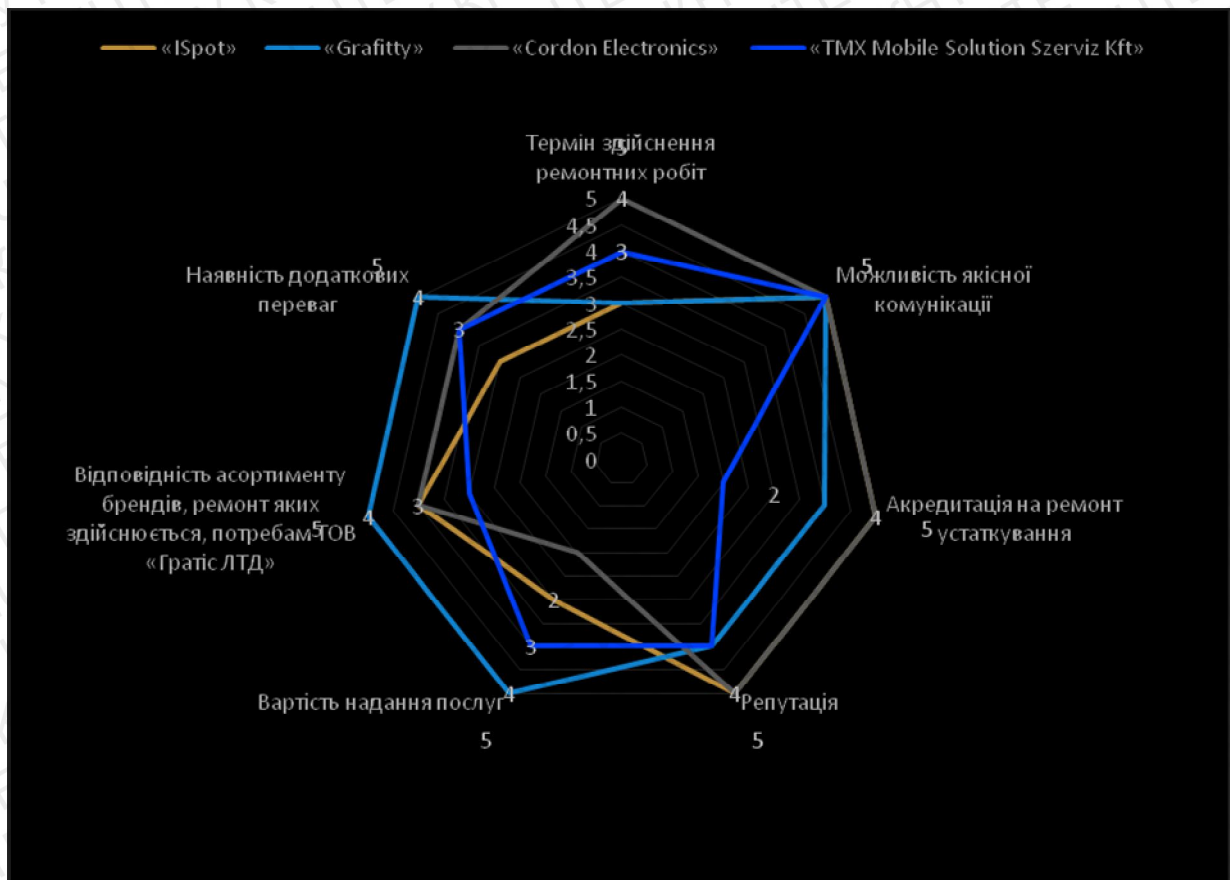


Рис. 3.1. Характеристика потенційних партнерів ТОВ «Гратіс ЛТД» щодо залучення послуг міжнародного аутсорсингу

Таким чином, дані аналізу засвідчили, що найбільш перспективною для ТОВ «Гратіс ЛТД» є співпраця з компанією «Grafitty», оскільки за рівнем цін та переліком брендів, обслуговування продукції яких вона здійснює, ця компанія є лідером. Окрім цього, ця компанія надає можливість заміни старої продукції на нову, що може стати додатковою конкурентною перевагою ТОВ «Гратіс ЛТД».

За умови подальшого розширення діяльності доцільним буде також налагодження зв'язків з компанією «CordonElectronics», що пропонує максимально швидкий та якісний ремонт техніки – така пропозиція може бути цікавою тим клієнтам, які понад усе орієнтуються на отримання якісних послуг у короткі терміни.

3.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності використання аутсорсингових послуг в міжнародній економічній діяльності ТОВ "Гратіс ЛТД"

Поряд із розширенням переліку зарубіжних партнерів ТОВ «Гратіс ЛТД» доцільно також звернути увагу на вдосконалення процесу співпраці з контрагентами, а також обслуговування споживачів. Це пояснюється тим, що ринок ремонтних послуг України нині активно розвивається, що робить зазначену сферу привабливою для нових компаній. Це обумовлює необхідність визначення та реалізації низки заходів для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Розглядаючи заходи з підвищення ефективності використання послуг міжнародного аутсорсингу, зазначимо, що їх доцільно розділити на такі, що знаходяться у сфері підвищення доходів підприємства, тобто пов'язані з процесом обслуговування клієнтів, та такі, що пов'язані зі зменшенням витрат, тобто з процесом взаємодії з підприємствами партнерами. До перших, на наш погляд, належать: надання клієнтам за додаткову плату послуг трекінгу статусу виконання робіт, впровадження платного подовження гарантії на здійснення ремонтних робіт, впровадження бонусної системи для постійних клієнтів для підвищення рівня їх лояльності. До заходів у сфері оптимізації витрат належить укладення договорів з службами доставки щодо надання знижок за значних обсягів відправлень, а також розширення переліку підприємств-партнерів, мова про що йшла у попередньому параграфі. На наш погляд, для покращення фінансових результатів ТОВ «Гратіс ЛТД» необхідно реалізувати удосконалення за кожним із розглянутих нами напрямів, оскільки лише за умови їх впровадження в комплексі аутсорсингові операції підприємства будуть найбільш ефективними.

Розглянемо в першу чергу заходи, які сприятимуть покращенню рівня обслуговування клієнтів. До таких належить впровадження системи трекінгу за статусом виконання замовлення, оскільки практика свідчить, що

передавши техніку в ремонт клієнти підприємства постійно телефонують дізнатися, чи не закінчено ремонт, чим відволікають працівників компанії від здійснення інших операцій, що є негативним явищем. Наразі усе більша частина підприємств сфери послуг переходить до впровадження систем трекінгу, з використанням яких споживачі можуть відслідкувати, на якій стадії знаходиться ремонтний процес.

Така система є надзвичайно зручною, оскільки клієнт у даному випадку має усю необхідну інформацію. Також через відповідну систему замовник може відстежити будь-які зміни у процесі ремонту, а також отримати інформацію про їх причини.

Система трекінгу має стати елементом існуючого сайту компанії, а її розробку доцільно доручити тій самій компанії, яка здійснює підтримку Інтернет-ресурсу підприємства на нинішньому етапі.

Концепція трекінгу ТОВ «Гратіс ЛТД» має бути наступною: при передачі техніки у ремонт клієнт отримує документ, у якому вказано номер договору з підприємством. За цим номером він зможе надалі отримувати усю необхідну інформацію, у тому числі знати, коли техніка буде передано у службу доставки, коли техніка буде отримана підрядником, які результати діагностики і які очікувані строки ремонту, чи необхідним є замовлення деталей або елементів, строки виконання такого замовлення, дату передачі відремонтованого товару службі доставки тощо.

Використання систем трекінгу дасть клієнтам ТОВ «Гратіс ЛТД» враження, що вони мають повний контроль за процесом, таким чином, рівень довіри до підприємства істотно підвищиться. Таким чином, на наш погляд, така система дозволить покращити якість обслуговування споживачів, а також дозволить збільшити обсяги доходів, оскільки ця послуга буде платною.

Встановлюючи оплату у розмірі 10 грн. за доступ до системи трекінгу, підприємство зможе збільшити свої доходи у середньому на 300 тис. грн. на

рік. При цьому така ціна послуги є посильною для усіх клієнтів сервісу, що зробить нову послугу затребуваною. Навіть за умови того, що на формування системи трекінгу ТОВ «Гратіс ЛТД» витратить 5 тис. євро, за півроку ці інвестиції окупляться, і компанія зможе отримувати додаткові доходи.

Також за додаткову плату ТОВ «Гратіс ЛТД» доцільно пропонувати клієнтам послугу продовження гарантії. Наразі партнери підприємства дають гарантію на проведені ремонтні роботи на 1 рік, тоді як усі клієнти ТОВ «Гратіс ЛТД» отримують гарантію терміном на 3 місяці. Таким чином у підприємства є резерв, який можна використати для збільшення доходів.

Пропонуємо пропонувати споживачам продовження гарантії на ту продукцію, ремонт якої здійснювався за кордоном, до 1 року за 10% вартості ремонту. Зважаючи на те, що витрати на доставку продукції за кордон здійснення ремонту є значними, як і ціна самих робіт, зважаючи на те, що вона встановлюється в іноземній валюті, клієнтам може бути більш вигідно заплатити додаткові 10% за гарантію на 1 рік, аніж у випадку нової поломки звертатися до сервісного центру та знову платити повну вартість ремонту.

Використання аутсорсингу при наданні ремонтних послуг істотно підвищує вартість надання послуг, при цьому факт співпраці з акредитованими сервісними центрами є для багатьох клієнтів фактором, який обумовлює постійне звернення саме до ТОВ «Гратіс ЛТД». Самостійний пошук компаній, які зможуть якісно відремонтувати продукцію тих торгових марок, яка мало представлена на європейських ринках, є досить трудомістким, таким чином використання послуг посередника є для них найбільш прийнятним для більшості клієнтів.

Наразі переважна частина клієнтів ТОВ «Гратіс ЛТД» співпрацюють з підприємством на постійній основі, що вказує на необхідність створення дієвої системи роботи з постійними клієнтами. Однією з таких може стати система накопичення бонусів, якими потім можна буде здійснити оплату за умови звернення до підприємства.

Пропонуємо створювати для клієнта обліковий запис на етапі його першого звернення до сервісного центру, надаючи йому бонуси за системою 100 грн. – 5 бонусів. Після того, як вартість оплачених клієнтом послуг сягне 5000 грн. за 100 грн. клієнт зможе отримувати 7 бонусів, після 10000 грн. – 10 бонусів. При цьому 1 бонус буде прирівнюватися до 1 грн., і ці бонуси можна буде використовувати для подальшої оплати.

Окрім цього номер облікового запису клієнта також можна буде використовувати як промокод для його знайомих. За умови надання такого промокоду новий клієнт отримуватиме знижку на 10%, а існуючий клієнт підприємства – по 1 бонусу за кожні 100 грн., сплачених новим клієнтом. Таким чином ТОВ «Гратіс ЛТД» не лише матиме змогу утримати існуючих клієнтів, але також залучити нових.

ТОВ «Гратіс ЛТД» працює на такому ринку, де використання будь-яких інструментів стимулювання збуту є вкрай складним, оскільки основним аргументом у даному випадку є якість тих послуг, які надаються, і, відповідно, саме репутація підприємства і рівень задоволення його послугами інших споживачів можуть виступати аргументом для нових клієнтів.

Запропонована нами система націлена на те, щоб інформація про ТОВ «Гратіс ЛТД» розповсюджувалася споживачами між собою, і до підприємства зверталися усе і нові і нові клієнти, отримуючи додаткові знижки за те, що вони діляться інформацією зі своїм оточенням. Такий підхід, на наш погляд, є оптимальним для підприємства, що працює у сфері надання ремонтних послуг, таким чином, впровадження наданої рекомендації дозволить ТОВ «Гратіс ЛТД» підвищити якість роботи з клієнтами.

На підприємстві нині створено належні технічні передумови для активної діяльності на ринку, що сприяє постійному розширенню кола клієнтів ТОВ «Гратіс ЛТД». Втім, на наш погляд, компанія недостатньо активно використовує потенціал передачі інформації через існуючих

споживачів, хоча побідні заходи є одним з основних інструментів пошуку нових клієнтів. Для покращення якості роботи з клієнтською базою доцільним також є періодичне проведення опитувань стосовно того, яким чином сервіс ТОВ «Гратіс ЛТД» може бути покращений. Ця інформація надасть підприємству можливість запропонувати клієнтам кращі умови і сприятиме посиленню його конкурентних позицій.

Ще одним напрямом вдосконалення діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД», яка, на відміну від попередніх, сприятиме оптимізації витрат підприємства, є пошук альтернативних способів поставки техніки для ремонту до Польщі.

Зважаючи на те, що Польща наразі є центром тяжіння значної кількості українців, поряд з основними операторами поштових відправлень на ринку України працює велика кількість приватних підприємств, які спеціалізуються на передачі посилок до цієї країни.

Однією з компаній, яка активно розвивається на ринку України протягом останніх років, є перевізник «Міст Експрес». Підприємство було засноване у 2005 році як поштово-логістичний оператор, що працював у межах України як дочірнє підприємство канадської корпорації «MeestCorporationInc». При цьому на нинішньому етапі у кожному обласному центрі України та в великих містах діють склади компанії з технологією онлайн реєстрації всіх процесів: прийом на склад, видача на доставку або видача відправлень клієнту на складі. Окрім цього нині підприємство володіє найбільшим серед експрес-перевізників власним флотом транспорту, що значно пришвидшує терміни здійснення перевезень.

Основні послуги компанії – це доставка відправлень між відділеннями, від замовника «до дверей» одержувача, доставка товарів дистанційної торгівлі як територією України, так і за кордон. Так, доставка відправлень масою до 5 кг. Прямо до ремонтного центру з цією службою доставки коштуватиме 405 грн., що менше за вартість аналогічних відправлень оператором «Нова Пошта».

Ще одним альтернативним партнером ТОВ «Гратіс ЛТД» є компанія «АвтоЛюкс», що працює на ринку транспортних перевезень і поштових відправлень впродовж 14 років.

Доставка відправлень здійснюються за такими схемами доставки: «Склад-Склад», «Двері-Двері», «Склад-Двері» та «Двері-Склад», при чому у тому числі на умовах післяплати.

Вартість послуг цього підприємства є вищою порівняно з послугами «Міст Експрес» (вартість доставки у Польщу складає від 500 грн.), проте перевагою цього перевізника є зручна схема оплати, а також надання знижок постійним клієнтам. ТОВ «Гратіс ЛТД» доцільно розглянути можливості укладання договору із зазначеним підприємством, оскільки умови, які пропонуються офіційним партнерам, можуть бути істотно кращими за ті, які компанія надає широкому загалу.

Одним із інструментів співпраці з транспортними компаніями може стати надання постійним клієнтам цих операторів знижок на ремонтні послуги ТОВ «Гратіс ЛТД», і навпаки. Зважаючи на те, що конкуренція на ринку поштових відправлень України є відчутною, а переважна частина підприємств активно бореться за нових клієнтів, використання такої форми взаємодії може стати цікавим як для досліджуваного підприємства, так і для тих компаній, які є його потенційними партнерами.

Зазначимо, що клієнтам, за умови якщо ремонт їх техніки буде здійснювати підприємство-аутсорсер, має надаватися вибрати підприємство, яке буде здійснювати доставку за кордон. Вірогідною є ситуація, що клієнт має знижку у певного поштового оператора, або, навпаки, захоче скористатися послугами «Укрпошти» для оптимізації витрат. Клієнт при оформленні замовлення має отримати буклет, у якому міститиметься інформація про те, які варіанти здійснення доставки є можливими, яким буде термін доставки, і якою є вартість у кожного з перевізників. Примати

остаточне рішення про вибір одного з партнерів має клієнт, що дозволить уникнути непорозумінь на етапі подальшої роботи з замовленням.

Ще одним напрямом оптимізації витрат ТОВ «Гратіс ЛТД» є розширення переліку компаній-підрядників, та проведення попередніх консультацій з кожною із них стосовно того, якою буде вартість роботи з тією чи іншою проблемою. Можливість у кожному випадку звернутися до іншого сервісного центру дозволить оптимізувати видатки підприємства, що, відповідно, справить позитивний вплив на фінансові результати підприємства. Окрім цього, наявність конкуренції стимулюватиме підприємств-партнерів надавати ТОВ «Гратіс ЛТД» найкращі умови, що також позитивно позначиться на ефективності операцій міжнародного аутсорсингу.

Загалом, враховуючи рекомендації, надані вище, можна узагальнити, що на ефективність діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД» позитивно вплине: укладання договорів про співпрацю з підприємствами, які надають послуги ремонту, та операторами поштових відправлень; розширення переліку торгових марок, продукція яких приймається до обслуговування; впровадження системи трекінгу за станом виконання замовлення; надання можливості оплатити продовження строку гарантії на відремонтовану продукцію; введення бонусної системи та надання знижок новим клієнтам, що звернулися до ТОВ «Гратіс ЛТД» за рекомендацією існуючих клієнтів; синхронізація систем лояльності ТОВ «Гратіс ЛТД» та операторів поштових перевезень (рис. 3.2).

На наш погляд, імплементація наданих пропозицій дозволить ТОВ «Гратіс ЛТД» істотно підвищити ефективність використання послуг міжнародного аутсорсингу у своїй діяльності, оскільки кожна з них націлена на оптимізацію витрат або підвищення доходів досліджуваного підприємства.

Впровадження наданих нами рекомендацій у практичну діяльність ТОВ «Гратіс ЛТД» вимагатиме проведення переговорів з партнерами, тому важливим для підприємства буде вміння обґрунтовувати свої пропозиції,

висвітлюючи переваги, які зможуть отримати обидві сторони за умови їх впровадження.



Рис. 3.2. Напрями підвищення ефективності використання послуг аутсорсингу у діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД»

На наш погляд, впровадження у практичну діяльність ТОВ «Гратіс ЛТД» наданих рекомендацій справить позитивний вплив на фінансові результати підприємства та ефективність використання міжнародного аутсорсингу.

3.3. Прогнозна оцінка запропонованих заходів

Для прийняття рішення стосовно доцільності впровадження у діяльність ТОВ «Гратіс ЛТД» наданих рекомендацій, нами було здійснено прогнозування показників використання у діяльності підприємства послуг міжнародного аутсорсингу.

Здійснені нами розрахунки базувалися на перенесені тенденції, які спостерігалися на підприємстві протягом останніх років, на майбутнє. При цьому за базовий рік при здійсненні прогнозу ми брали попередні дані за 2018 рік, розраховані разом з працівниками підприємства.

Для обґрунтування доцільності впровадження наших рекомендацій ми здійснювали два типи розрахунків. Перший – прогнозування результатів ТОВ «Гратіс ЛТД» без реалізації наданих пропозицій. Цей прогноз дозволяє зрозуміти, якими можуть бути доходи і витрати підприємства за умови незмінності умов та підходів до імпорту аутсорсингових послуг. Водночас, такі розрахунки дозволяють виявити, чи критичним буде зростання витрат у зв'язку з впровадженням наданих рекомендацій для підприємства.

Здійснені розрахунки засвідчили, що у 2018 році відбулося зростання доходів ТОВ «Гратіс ЛТД» порівняно з 2017 р. Підприємство отримало 3013,9 тис. грн. чистого доходу внаслідок здійснення таких операцій, тоді як сукупні витрати на здійснення міжнародних аутсорсингових операцій склали 70,6 тис. євро. У результаті прибуток підприємства склав 685 тис. грн., а коефіцієнт ефективності порівняно з попереднім роком збільшився до 1,29.

Прогнози доходів і витрат підприємства при імпорті послуг міжнародного аутсорсингу на наступний період вказують, що навіть за незмінності тенденцій обсяги надання цих послуг поступово збільшуватимуться (так, вартість договорів з контрагентами до 2021 року

досягне 87,5 тис. євро, а чистий дохід підприємства від використання послуг аутсорсингу у господарській діяльності складе 3901,6 тис. грн. У результаті, за незмінності курсу валюти, ефект операцій складе 1015,1 тис. грн., а коефіцієнт ефективності дорівнюватиме 1,39 (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Прогнозні показники імпорту аутсорсингових послуг ТОВ «Гратіс ЛТД» у 2019 – 2021 рр. без впровадження запропонованих змін, тис. грн.

Показник	Факт	Розрахунок	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2021	2021/ 2020	2021/ 2018
Чистий дохід, отриманий внаслідок використання аутсорсингової послуги, тис. грн.	2479,2	3013,9	3327,0	3626,2	3901,6	534,7	313,1	299,2	275,4	887,7
Витрати на отримання аутсорсингової послуг, тис. євро, у тому числі:	65,7	70,6	75,8	81,4	87,5	4,9	5,2	5,6	6,0	16,9
оплата послуг підрядника	56,8	63,6	70,5	75,2	79,1	6,8	6,9	4,7	3,9	15,6
витрати на транспортування устаткування для ремонту	8,9	7,0	5,3	6,2	8,3	-1,9	-1,7	0,9	2,1	1,3
Офіційний курс грн/євро	30,0	33,0	33,0	33,0	33,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Витрати на отримання аутсорсингової послуги, тис. грн.	1971,0	2328,9	2501,6	2687,2	2886,5	357,9	172,7	185,5	199,3	557,6
Ефект від імпорту аутсорсингових послуг, тис. грн.	508,2	685,0	825,4	939,0	1015,1	176,8	140,4	113,6	76,1	330,1
Коефіцієнт ефективності імпорту аутсорсингових послуг	1,26	1,29	1,33	1,35	1,35	0,03	0,04	0,02	0,00	0,06

Здійснені розрахунки свідчать, що ТОВ «Гратіс ЛТД» має резерви для впровадження наданих рекомендацій, оскільки навіть за умови понесення додаткових витрат за незмінних обсягів доходів спостерігатиметься лише зменшення прибутків, а не нарощування збитків для підприємства.

При цьому проведені розрахунки вказують на те, що за умови впровадження нововведень у діяльність досліджуваного підприємства можна очікувати на істотне збільшення обсягів діяльності та зростання її ефективності.

Здійснені нами прогнози показують, якими потенційно можуть бути обсяги доходів та рівень ефективності імпорту послуг міжнародного аутсорсингу за умови впровадження наданих рекомендацій. Досягнення таких результатів можливе при нормальних ринкових умовах, а також стабільному валютному курсі. Водночас за умови зміни окремих факторів середовища відповідні результати можуть або погіршитися, або істотно покращитися.

Проведені розрахунки вказують на те, що за умови реалізації наданих пропозицій до 2021 р. обсяг коштів, сплачених контрагентам за надання послуг аутсорсингу зросте до 102,3 тис. євро., що на 14,9 тис. євро більше за вартість контрактів за незмінності підходів до здійснення господарської діяльності, у той час як дохід від надання послуг може зрости до 4681,9 тис. грн. У результаті очікуваний ефект від використання у діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД» послуг міжнародного аутсорсингу складе 1304,7 тис. грн. (289,6 тис. грн.), тоді як коефіцієнт ефективності може досягнути 1,39 (табл. 3.4).

Поряд зі здійсненням прогнозування показників імпорту аутсорсингових послуг ТОВ «Гратіс ЛТД», ми також провели розрахунки прогнозних доходів і витрат у цілому по підприємству, оскільки надані нами рекомендації сприятимуть також покращенню обслуговування тих клієнтів, ремонт техніки яких досліджуване підприємство здійснює власними силами. Розрахунки також базувалися на розрахункових даних 2018 р., отриманих на підприємстві.

Таблиця 3.4.

Прогнозні показники імпорту аутсорсингових послуг ТОВ «Гратіс ЛТД» у 2019 – 2021 рр. за умови впровадження запропонованих змін, тис. грн.

Показник	Факт	Розрахунок	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2021	2021/ 2020	2021/ 2018
Чистий дохід, отриманий внаслідок використання аутсорсингової послуги, тис. грн.	2479,2	3013,9	3992,4	4351,4	4681,9	534,7	978,5	359,0	330,5	1668,0
Витрати на отримання аутсорсингової послуг, тис. євро, у тому числі:	65,7	70,6	88,7	95,3	102,3	4,9	18,1	6,6	7,1	31,8
оплата послуг підрядника	56,8	63,6	83,2	89,3	95,8	6,8	19,7	6,1	6,5	32,2
витрати на транспортування устаткування для ремонту	8,9	7,0	5,4	6,0	6,5	-1,9	-1,6	0,5	0,6	-0,5
Офіційний курс грн/євро	30,0	33,0	33,0	33,0	33,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Витрати на отримання аутсорсингової послуги, тис. грн.	1971,0	2328,9	2926,9	3144,0	3377,2	357,9	598,0	217,1	233,2	1048,3
Ефект від імпорту аутсорсингових послуг, тис. грн.	508,2	685,0	1065,5	1207,4	1304,7	176,8	380,5	141,9	97,3	619,7
Коефіцієнт ефективності імпорту аутсорсингових послуг	1,26	1,29	1,36	1,38	1,39	0,03	0,07	0,02	0,00	0,09

Так, у 2018 році відбулося збільшення обсягів чистого доходу підприємства від надання послуг до 30598,3 тис. грн., тоді як обсяг інших операційних доходів зменшився до 759,7 тис. грн. Як наслідок сукупні доходи підприємства зросли усього на 3844,4 тис. грн., що, порівняно з динамікою 2017/2016 рр. набагато менше.

При цьому на підприємстві у 2018 р. відбулося зменшення собівартості наданих послуг за одночасного зростання інших операційних витрат. Загалом, сукупні доходи у 2018 році склали 27580,7 тис. грн., що обумовило. Що фінансовий результат до оподаткування буде нижчий за аналогічний показник минулого року на 521,6 тис. грн. (він очікується на рівні 3017,6 тис. грн.). Чистий фінансовий результат, відповідно, на рівні 2474,5 тис. грн.

За збереження існуючих тенденцій до 2021 року чистий дохід підприємства може досягнути 84365,4 тис. грн., а витрати можуть скласти 76350,5 тис. грн. У результаті можна очікувати, що протягом наступних років на підприємстві спостерігатиметься збільшення фінансових результатів до оподаткування, хоча необхідно відзначити існування тенденції до поступового зменшення темпів такого зростання, а чистий фінансовий результат підприємства до 2021 р. за збереження існуючих тенденцій може скласти 6572,2 тис. грн (табл. 3.5)

На наш погляд, зважаючи на те, що наразі ТОВ «Гратіс ЛТД» розвивається достатньо активно, досягнення таких результатів є вірогідним. При цьому такі прогнози свідчать про наявність у підприємства резервів для впровадження низки інновацій, що робить надані нами рекомендації придатними для імплементації у практичну діяльність ТОВ «Гратіс ЛТД».

За умови реалізації наданих пропозицій обсяг доходів, які може отримати підприємство, зросте до 84365,4 тис. грн., збільшиться також обсяг інших операційних доходів (1144,3 тис. грн). Очікувана собівартість наданих послуг до 2021 року внаслідок імплементації усіх рекомендацій складе 76754 тис. грн., що дозволить ТОВ «Гратіс ЛТД» отримати 8014,9 тис. грн. прибутку до оподаткування і 6572,2 тис. грн. чистого прибутку відповідно.

Таблиця 3.5.

**Прогнозні фінансові результати ТОВ «Гратіс ЛТД» у 2019 – 2021 рр. без впровадження запропонованих змін,
тис. грн.**

Показник	Факт	Розрахунок	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2021	2021/ 2020	2021/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26635,8	30598,3	43937,8	61200,0	84365,4	3962,5	13339,5	17262,2	23165,3	53767,1
Інші операційні доходи	877,8	759,7	865,1	985,2	1121,8	-118,1	105,4	120,0	136,7	362,2
Разом доходи	27513,6	31358,0	44802,9	62185,2	85487,2	3844,4	13444,9	17382,2	23302,0	54129,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12474,2	12018,3	16781,3	23431,9	32718,2	-455,9	4763,0	6650,6	9286,3	20699,8
Інші операційні витрати	11493,5	15559,4	21941,4	30941,0	43632,0	4065,9	6382,0	8999,6	12691,0	28072,6
Інші витрати	6,7	2,9	1,3	0,6	0,3	-3,8	-1,6	-0,7	-0,3	-2,6
Разом витрати	23974,4	27580,7	38724,0	54373,5	76350,5	3606,3	11143,3	15649,5	21976,9	48769,8
Фінансовий результат до оподаткування	3539,2	3017,6	5213,8	6826,5	8014,9	-521,6	2196,2	1612,7	1188,4	4997,3
Податок на прибуток	637,1	543,2	938,5	1228,8	1442,7	-93,9	395,3	290,3	213,9	899,5
Чистий прибуток (збиток)	2902,1	2474,5	4275,3	5597,7	6572,2	-427,6	1800,9	1322,4	974,5	4097,8

Загалом, відповідно до проведених розрахунків, за умови імплементації наданих рекомендацій чистий фінансовий результат ТОВ «Гратіс ЛТД» буде на 1744,5 тис. грн. вищим за результат, який може бути отриманий без впровадження нововведень, що вказує на доцільність зміни підходів до використання послуг міжнародного аутсорсингу у діяльності підприємства (табл. 3.6).

Поряд з покращенням фінансових результатів впровадження розроблених нами пропозицій справить позитивний вплив на імідж ТОВ «Гратіс ЛТД», а також дозволить підприємству сформувати високі стандарти обслуговування клієнтів, які відсутні у більшості конкурентів підприємства.

Запорукою успіху досліджуваного підприємства має стати постійне вдосконалення підходів до здійснення операцій та взаємодії з клієнтами та партнерами, оскільки саме ці процеси є визначальними для забезпечення високих фінансових результатів.

Важливо започатковувати довгострокові відносини з усіма групами впливу на підприємство, оскільки в умовах нестабільності, притаманних для вітчизняного економічного середовища, надзвичайно важливо мати імідж надійного партнера, що завжди виконує власні зобов'язання. Це дозволить підприємству отримати максимально вигідні умови співпраці з контрагентами, а також забезпечить лояльність клієнтів.

Наразі фінансові результати ТОВ «Гратіс ЛТД» є задовільними, і тенденції останніх років свідчать, що підприємство має значний потенціал. При цьому використання послуг міжнародного аутсорсингу є однією з ключових конкурентних переваг компанії, оскільки пропонуючи клієнтам високоякісний ремонт техніки, запчастини до якої на ринку України відсутні, підприємство формує для себе вигідні ринкові позиції, які не зможуть посісти підприємства-конкуренти. Подальший розвиток у цьому напрямі з впровадженням заходів, які дозволять клієнтам користуватися вищим рівнем сервісу, сприятимуть укріпленню цих позицій.

Таблиця 3.6.

Прогнозні фінансові результати ТОВ «Гратіс ЛТД» у 2019 – 2021 рр. за умови впровадження запропонованих змін, тис. грн.

Показник	Факт	Розрахунок	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2021	2021/ 2020	2021/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26635,8	30598,3	45256,0	63036,0	86896,3	3962,5	14657,7	17780,1	23860,3	56298,0
Інші операційні доходи	877,8	759,7	882,4	1004,9	1144,3	-118,1	122,7	122,4	139,4	384,6
Разом доходи	27513,6	31358,0	46138,4	64040,9	88040,6	3844,4	14780,4	17902,5	23999,7	56682,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12474,2	12018,3	16898,8	23595,9	32947,2	-455,9	4880,4	6697,1	9351,3	20928,9
Інші операційні витрати	11493,5	15559,4	22029,2	31064,8	43806,6	4065,9	6469,7	9035,6	12741,8	28247,1
Інші витрати	6,7	2,9	1,3	0,6	0,3	-3,8	-1,6	-0,7	-0,3	-2,6
Разом витрати	23974,4	27580,7	38929,2	54661,3	76754,0	3606,3	11348,6	15732,1	22092,7	49173,4
Фінансовий результат до оподаткування	3539,2	3017,6	6326,7	8374,7	10142,3	-521,6	3309,1	2048,0	1767,6	7124,7
Податок на прибуток	637,1	543,2	1138,8	1507,4	1825,6	-93,9	595,6	368,6	318,2	1282,4
Чистий прибуток (збиток)	2902,1	2474,5	5187,9	6867,3	8316,7	-427,6	2713,4	1679,4	1449,4	5842,2

Таким чином, проведене дослідження вказує на перспективність використання послуг міжнародного аутсорсингу у тому числі у діяльності малих підприємств, оскільки за відсутності власних можливостей для виконання тих чи інших функцій оптимальним буде їх передання сторонній організації. Попри те, що витрати на доставку продукції за кордон в значній мірі впливають на попит на послуги ТОВ «Гратіс ЛТД» серед клієнтів, здійснення ремонту техніки, яка мало використовується на ринках Європи, з використанням оригінальних деталей та залученням фахівців авторизованих центрів є запорукою успіху ТОВ «Гратіс ЛТД» на ринку.

Висновки до розділу 3

Оцінивши поточний стан та тенденції розвитку ринку надання ремонтних послуг, ми дійшли висновку, що на ефективність діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД» позитивно вплине: укладання договорів про співпрацю з підприємствами, які надають послуги ремонту, та операторами поштових відправлень; розширення переліку торгових марок, продукція яких приймається до обслуговування (здійснення ремонту техніки ТМ «GREE», «Haier» та «Midea»); впровадження системи трекінгу за станом виконання замовлення; надання можливості оплатити продовження строку гарантії на відремонтовану продукцію; введення бонусної системи та надання знижок новим клієнтам, що звернулися до ТОВ «Гратіс ЛТД» за рекомендацію існуючих клієнтів; синхронізація систем лояльності ТОВ «Гратіс ЛТД» та операторів поштових перевезень.

На наш погляд, найбільш перспективною для ТОВ «Гратіс ЛТД» є співпраця з компанією «Graffitty», оскільки за рівнем цін та переліком брендів, обслуговування продукції яких вона здійснює, ця компанія є лідером. Окрім цього, ця компанія надає можливість заміни старої продукції на нову, що може стати додатковою конкурентною перевагою ТОВ «Гратіс ЛТД». За умови подальшого розширення діяльності доцільним буде також налагодження зв'язків з компанією «CordonElectronics».

Проведені розрахунки вказують на те, що за умови реалізації наданих пропозицій до 2021 р. обсяг коштів, сплачених контрагентам за надання послуг аутсорсингу зросте до 102,3 тис. євро., що на 14,9 тис. євро більше за вартість контрактів за незмінності підходів до здійснення господарської діяльності, у той час як дохід від надання послуг може зрости до 4681,9 тис. грн. У результаті очікуваний ефект від використання у діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД» послуг міжнародного аутсорсингу складе 1304,7 тис. грн. (289,6 тис. грн.), тоді як коефіцієнт ефективності може досягнути 1,39.

У свою чергу чистий фінансовий результат ТОВ «Гратіс ЛТД» буде на 1744,5 тис. грн. вищим за результат, який може бути отриманий без впровадження нововведень, що вказує на доцільність зміни підходів до використання послуг міжнародного аутсорсингу у діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

На підставі аналізу і систематизації наукових підходів до розуміння сутності і ролі аутсорсингу в міжнародній економічній діяльності підприємства визначено сутнісні характеристики та функції аутсорсингу, а також визначено підходи до класифікації аутсорсингових послуг, досліджено механізм імплементації аутсорсингу у діяльність підприємств та узагальнено підходи до оцінки ефективності міжнародного аутсорсингу.

Було виявлено, що аутсорсинг являє собою передачу частини функцій підприємства сторонній організації з метою підвищення ефективності його функціонування. До ключових функцій аутсорсингу належать: діагностика проблем підприємства, формування проекту організаційних змін, надання практичної підтримки у нововведеннях, вибір ІТ стратегії, підвищення якості реалізації непрофільних функцій, підвищення стійкості та конкурентоспроможності.

Систематизація видів міжнародного аутсорсингу дозволило виявити такі класифікаційні ознаки: за характером діяльності, за функціями, що передаються підрядникам, за обсягом повноважень підрядника, за значущістю функцій, що передаються підрядникам, за бізнес-процесам, що передаються підрядникам, за кількістю функцій, що передаються підрядникам, за кількістю підрядників та за метою аутсорсингу.

У ході аналізу нами було виділено ряд операцій, які забезпечують реалізацію аутсорсингу. Таким чином, ключовими етапами процесу надання аутсорсингових послуг є: звернення клієнта до аутсорсингової фірми, оцінка проблеми та визначення формату надання послуг аутсорсингу, формування команди працівників, які працюватимуть на замовника, здійснення аналізу вихідних даних та реалізація працівниками їх функцій, оцінка результатів.

Узагальнення наукових праць дозволяє зробити висновок про відсутність єдиного підходу до оцінки ефективності аутсорсингових послуг. Наразі для забезпечення комплексності оцінки оптимальним є визначення економічного, соціального, політичного та організаційного ефектів

аутсорсингу, що дозволить виявити вплив залучення підрядників як на розвиток підприємства, так і на добробут працівників підприємства та інтереси країни.

Аналіз практики використання міжнародного аутсорсингу у діяльності підприємства було здійснено на матеріалах ТОВ «Гратіс ЛТД». У ході дослідження було проведено аналіз фінансового стану підприємства та його міжнародної діяльності, виявлено тенденції розвитку ринку ІТ-аутсорсингу та оцінено ефективність використання імпорту аутсорсингових послуг у діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД».

Аналіз засвідчив, що ТОВ «Гратіс ЛТД», працюючи у досить конкурентному сегменті ремонту та підтримки приладів, обладнання та устаткування для ІТ, завдяки обраній стратегії господарської діяльності має задовільні фінансові результати, яка демонструють тенденцію до покращення. Наразі до основних проблем компанії належить підвищення рівня залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та невідповідність політики управління майновими ресурсами та капіталом тенденціями розвитку підприємства.

ТОВ «Гратіс ЛТД» активно здійснює імпортні операції, закупаючи за кордоном комплектуючі для здійснення ремонту устаткування. Окрім цього, частину устаткування підприємство ремонтує не самостійно, а шляхом передачі його акредитованим сервісним центрам виробників за кордоном.

Використання аутсорсингу у діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД» у повній мірі відповідає логіці розвитку ринку міжнародного ІТ-аутсорсингу, оскільки дозволяє підвищити гнучкість та адаптивність підприємства, мінімізувати його витрати та покращити якість обслуговування кінцевих споживачів.

Проведений аналіз засвідчив, що імпорт аутсорсингових послуг ТОВ «Гратіс ЛТД» є не лише економічно вигідним, але й ефективним за соціальним, політичним та організаційним критеріями, оскільки його здійснення відповідає політиці країни, гарантує безпеку та якість

використаних матеріалів кінцевим споживачам та оптимізує видатки підприємства на акредитацію та навчання персоналу.

Оцінивши поточний стан та тенденції розвитку ринку надання ремонтних послуг, ми дійшли висновку, що на ефективність діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД» позитивно вплине: укладання договорів про співпрацю з підприємствами, які надають послуги ремонту, та операторами поштових відправлень; розширення переліку торгових марок, продукція яких приймається до обслуговування (здійснення ремонту техніки ТМ «GREE», «Haier» та «Midea»); впровадження системи трекінгу за станом виконання замовлення; надання можливості оплатити продовження строку гарантії на відремонтовану продукцію; введення бонусної системи та надання знижок новим клієнтам, що звернулися до ТОВ «Гратіс ЛТД» за рекомендацію існуючих клієнтів; синхронізація систем лояльності ТОВ «Гратіс ЛТД» та операторів поштових перевезень.

На наш погляд, найбільш перспективною для ТОВ «Гратіс ЛТД» є співпраця з компанією «Grafitty», оскільки за рівнем цін та переліком брендів, обслуговування продукції яких вона здійснює, ця компанія є лідером. Окрім цього, ця компанія надає можливість заміни старої продукції на нову, що може стати додатковою конкурентною перевагою ТОВ «Гратіс ЛТД». За умови подальшого розширення діяльності доцільним буде також налагодження зв'язків з компанією «CordonElectronics».

Проведені розрахунки вказують на те, що за умови реалізації наданих пропозицій до 2021 р. обсяг коштів, сплачених контрагентам за надання послуг аутсорсингу зросте до 102,3 тис. євро., що на 14,9 тис. євро більше за вартість контрактів за незмінності підходів до здійснення господарської діяльності, у той час як дохід від надання послуг може зрости до 4681,9 тис. грн. У результаті очікуваний ефект від використання у діяльності ТОВ «Гратіс ЛТД» послуг міжнародного аутсорсингу складе 1304,7 тис. грн. (289,6 тис. грн.), тоді як коефіцієнт ефективності може досягнути 1,39.

У свою чергу чистий фінансовий результат ТОВ «Гратіс ЛТД» буде на 1744,5 тис. грн. вищим за результат, який може бути отриманий без впровадження нововведень, що вказує на доцільність зміни підходів до використання послуг міжнародного аутсорсингу у діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук О.В. Сучасні методи управління витратами на вітчизняних підприємствах / О.В. Андрійчук // Актуальні проблеми сучасної економіки: Збірник матеріалів Міжвузівської науково-практичної конференції. 20 квітня 2015 р. – Київ. – 2015. – С. 41-46.
2. Лігоненко Л.О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л.О. Лігоненко, Ю.Ю. Фролова // Менеджмент. – 2005. – № 6 (48). – С.115-128.
3. Баканов М. И. Теория экономического анализа: [Текст]: учеб. // М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – 4-е изд., доп. и раб. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 416 с.
4. Балан А.А. Система управління витратами на промисловому підприємстві / А.А. Балан, А.В. Крисенко // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 3. – С. 43-49.
5. Біла О.Г. Фінансове планування і прогнозування: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.. — Л.: Компакт-ЛВ, 2005. — 312с.
6. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств [Текст] / М. Д. Білик // Фінанси України. – 2005. – № 3. – С. 117–128.
7. Білоусова О.С. Фінансове планування діяльності промислових підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.08 / Науково-дослідний фінансовий ін-т при Міністерстві фінансів України. — К., 2008. — 20с.
8. Бланк І.О., Ситник Г.В. Управління фінансами підприємств: підручник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 780 с.
9. Бойчик І.М. Економіка підприємства : навч. посібн. / І.М. Бойчик. – К., 2002. – 478 с.
10. Бутинець Ф.Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління / Ф.Ф. Бутинець // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: міжнар. зб. наук. праць. / Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. – 2012. – № 1 (22). – С. 11-18.
11. Величко Л.А. Обґрунтування рішень щодо формування витрат

підприємства / Л.А. Величко // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 3. – С. 13-17.

12. Вибір методу планування оборотних активів підприємств / В.Г. Сословський, І.О. Лисненко // Фін.-кредит. діяльн.: пробл. теорії та практики: зб. наук. пр. — 2011. — Вип. 2. — С. 161-167.

13. Власюк Г.В. Аналіз та оцінка існуючих систем управління витратами / Г.В. Власюк // Держава та регіони. – 2009. – №. 6. – С. 78-84.

14. Гринько Т. В. Формування інноваційної інфраструктури України як основа активізації інноваційної діяльності підприємств. – 2008. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/1115/1/69.pdf>

15. Гринько Т.В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств / Т.В. Гринько // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №. 4. – С. 39-43.

16. Давидович І. Є. Д 13 Управління витратами: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 320 с.

17. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Б.Є. Грабовецький, Т.М. Пілявоз; Вінниц. нац. техн. ун-т. — Вінниця, 2009. — 248 с.

18. Економіка підприємства: навч. посіб. / С. П. Сударкіна; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". — Х., 2011. — 290 с.

19. Економіка підприємства: Підруч. / І.О. Чаюн, Г.М. Богославець, Н.С. Довгаль, Л.Л. Стасюк, І.Ю. Бондар; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2005. — 569 с.

20. Економіка та фінанси підприємства: методика розв'язання практичних задач: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, І. В. Височин; Київ. нац. торг.- екон. ун-т. — К., 2010. — 336 с.

21. Економіка торговельного підприємства: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова; Ред.: Н.М. Ушакова. — К.: Хрещатик, 1999. — 798 с.

22. Економічний аналіз торговельної діяльності: навч. посіб. для студ.

ВНЗ / Б. В. Гринів. — 2-ге вид., переробл. та доповн. — К.: Центр учб. л-ри, 2012. — 392 с.

23. Економічний аналіз: навч. посіб. / І.І. Козак; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Львів. регіон. ін-т держ. упр. — 2-ге вид. — Л., 2010. — 217 с.

24. Економічний аналіз: підручник / Є. В. Мних. — К.: Знання, 2011. — 630 с.

25. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навч. посіб. / В.М. Геєць, А.А. Мазаракі, О.П. Корольчук, Ю.І. Кулагін, В.Д. Лагутін, Н.М. Гуляєва, С.В. Мельниченко, Є.В. Мних, Л.О. Лігоненко, В.В. Ортинська; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2010. — 279 с.

26. Жолнер І. В. Фінансовий облік за міжнародними та національними стандартами: Навч. посіб. — К.: НУХТ, 2012. — 335 с.

27. Згама А. Договірні зобов'язання з аутсорсингу: правова природа та деякі проблеми застосування/ А. Згама // Господарське право і процес. — 2012. — №2 — С. 48-52.

28. Иванов В.В. Корпоративное финансовое планирование / В. В. Иванов, Н. Н. Цытович ; Б-ка Российской акад. наук. - Москва: БАН, 2010. - 331 с.

29. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз [Текст] : навч. посіб. // К. В. Ізмайлова. — 2-е вид., стереотип. — К.: МАУП, 2001.

30. Кількісна оцінка фінансового стану підприємства / М.О. Мельникова // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. — 2011. — Вип. 1. — С. 113-123.

31. Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. // В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. — М.: Велби, Изд-во Проспект, 2004. — 424 с.

32. Коваленко О.В. Удосконалення системи управління витратами промислового підприємства / О.В. Коваленко, А.М. Колосов, Ю.В. Андреева // Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали четвертої міжнар. наук.-практ. конф., 18 вересня 2015 р.— Одеса, Атлант,

2015. – С. 183-185.

33. Крапівницька С.М. Розвиток системи управління витратами підприємства / С.М. Крапівницька, М.В. Зарукевич // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – №. 18, Вип. 3 (1). – С. 155-157.

34. Крушельницька О. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах / О. В. Крушельницька // Вісник ЖДТУ.– 2010.– № 1.– С. 125 – 129.

35. Лукасевич И.А. Финансовый менеджмент: денежные потоки, финансовое планирование и прогнозирование, управление финансовым риском, оценка инвестиционных решений / И. Я. Лукасевич. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва: Эксмо, 2011. - 763 с.

36. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства : Підручник для студ. вищ. навч. закл. спец. "Економіка підприємства", "Менеджмент організації" та ін. / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова ; За ред. Н.М. Ушакової. Видання LinkK. : Хрещатик, 1999.. – 800 с.

37. Міценко Н.Г. Економіка підприємства : навч. посібн. / Н.Г. Міценко – Львів., 2008. – 688 с.

38. Мудра Т. М. Діагностика процесу управління витратами на засадах функціонального підходу: теоретичні аспекти та практичне застосування / Т. М. Мудра, Л. І. Чернобай, Н. Л. Калиновська. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nie/2011_3/087-091.pdf

39. Непочатенко О.О. Фінанси підприємства: підручник/ О.О. Непочатенко, Н.Ю. Мельничук. - К.: "Центр учбової літератури", 2013 — 504 с.

40. Організація і методика економічного аналізу: навч. посіб. / Р. К. Шурпенкова, І. І. Демко; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. — К., 2011. — 287 с.

41. Особливості експрес-діагностики кризового фінансового стану підприємства з допомогою інтегральних показників вірогідності банкрутства

/ О.Р. Ященко, С.А. Заболотний // Вісн. Вінниц. політехн. ін-ту. — 2011. — N 1. — С. 46-48.

42. Оцінка фінансової безпеки підприємств: монографія / О. В. Нусінова. — Кривий Ріг: Діоніс, 2011. — 189 с.

43. Оцінювання фінансової стійкості підприємства / В.М. Кремень, С.Я. Щепетков // Актуал. пробл. економіки. — 2011. — N 1. — С. 107-116.

44. Павловська О. В. Фінансовий аналіз [Текст] : навч.-метод. посіб. // О. В. Павловська, Н. М.Притуляк, Н. Ю. Невжицька. — К.: КНЕУ, 2002. — 388 с.

45. Партин Г.О. Селюченко Н. Є.. Фінансовий менеджмент / Г. О. Партин, Н. Є. Селюченко; Нац. ун-т "Львів. політехніка". — Л. : Вид-во Нац. ун-ту "Львів. політехніка", 2010. — 332 с.

46. Патрушева Е.Г. Финансовое планирование на предприятии / Е. Г. Патрушева - Ярославль: ЯрГУ, 2009. - 134 с.

47. Пилипенко А. А. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємств та їх об'єднань: монографія / А. А. Пилипенко, І. П. Дзьобко, О. В. Писарчук ; за заг. ред. докт. екон. наук, доцента Пилипенка А. А. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. — 344 с.

48. Пілецька С.Т., Сапліна О.А. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва / Донбаська держ. машинобудівна академія. — Краматорськ : [ДДМА], 2009. — 112с.

49. Ружанская Н.В. Финансовое планирование в коммерческой организации: учебное пособие / Н. В. Ружанская. - Сыктывкар: Сыктывкарский гос. ун-т, 2011. - 97 с.

50. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства [Текст] : навч. посіб. // Г. В. Савицька. К.: Знання, 2005. — 662 с.

51. Савчук В.П. Финансовый менеджмент: практическая энциклопедия. — 3-е изд. — К.: CompanionGroup, 2008. — 880с.

52. Семенов Г.А., Бугай В.З. Фінансове планування і управління на підприємствах: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. — К. :

Центр учбової літератури, 2007. – 431 с.

53. Стаднюк Т. В. Сучасні системи управління витратами / Т. В. Стаднюк, О. І. Мороз // Кримський економічний вісник : наук. журн./ ГО "Наук. об-ня "Economics" ; ред. С. М. Нестеренко. - Херсон : [б. в.], 2014. - № 1. ч. 2. – С. 82-84.

54. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах / А. І. Ясінська // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - 2007. - № 594. - С. 357-360.

55. Суторміна В.М. Фінанси зарубіжних корпорацій: підручник. — К.: КНЕУ, 2004. — 566 с.

56. Текущее финансовое планирование [электронный ресурс]. - режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika/flur/79.htm>.

57. Теорія фінансово-економічного аналізу: навч. посіб. / А. С. Маглаперідзе, А. М. Хімченко, В. В. Храпкіна; Макіїв. екон.-гуманіт. ін-т. — Донецьк: Дмитренко Л.Р., 2010. — 210 с.

58. Турило А. М. Управління витратами підприємства : навч. посібник / А. М. Турило, Ю. Б. Кравчук, А. А. Турило. – К. : Центр учбової літератури, 2006. – 120 с.

59. Управління грошовими потоками: Навч. посіб. / Л.О. Лігоненко, Г.В. Ситник; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2005. — 255 с.

60. Управління дебіторською заборгованістю підприємства: Навч. посіб. / Л.О. Лігоненко, Н.М. Новікова; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2005. — 276 с.

61. Фандель , Г . Теорія виробництва і витрат / Г . Фандель ; Пер. з нім. під кер. і за ред. М.Г. Грещака. - К. : Таксон, 2000. - 520 с.

62. Федоренко В.І. Оцінка та діагностика фінансового стану підприємств / В.І. Федоренко // Економіка та держава. – 2004. – № 1. – С. 26-29.

63. Финансы предприятия: текущее финансовое планирование [электронный ресурс]. - режим доступа: http://www.dkb-fin.ru/tekushee_planirovanie.html.

64. Фінанси підприємств: підручник / О. О. Непочатенко, Н. Ю. Мельничук. — Умань: Сочінський, 2012. — 502 с.
65. Фінанси підприємств: підручник / Р. А. Слав'юк; МОН України, Нац. банк України, Ун-т банк. справи. — К.: Знання, 2010. — 550 с.
66. Фінанси підприємства: підруч. / Л.О. Лігоненко, Н.М. Гуляєва, Н.А. Гринюк, Г.В. Ситник, Л.М. Докієнко; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2007. — 491 с.
67. Фінансовий аналіз / Є. В. Мних, Н. С. Барабаш; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2010. — 412 с.
68. Фінансовий аналіз: навч.-метод. посіб. / Л. С. Селіверстова, О. В. Скрипник; Ред.: С. М Безрутченко; МВС України, Нац. акад. внутр. справ. — К.: Центр учб. л-ри, 2012. — 274 с.
69. Фінансовий менеджмент активів підприємств: актуальні напрямки його розвитку / Ю.М. Тимощенко // Фін.-кредит. діяльн.: пробл. теорії та практики: зб. наук. пр. — 2010. — Вип. 2. — С. 108-113.
70. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / В.Г. Горбонос, В. І. Пазинич, А. В. Шулешко. — К.: Центр учб. л-ри, 2011. — 406 с.
71. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Г. О. Партин, Н. Є. Селюченко; МОНМС України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". — 2-ге вид., переробл. і доповн. — Л., 2011. — 348 с.
72. Шляхи покращання фінансового стану підприємства / Л.О. Жилінська // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. — 2011. — Вип. 2. — С. 220-225.