

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра світової економіки**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Аутсорсинг в міжнародному бізнесі»**

**(на матеріалах ТОВ «ТС ПЛЮС», м. Київ)**

Студента 2 курсу, 9м групи,  
факультету міжнародної торгівлі  
і права  
спеціальності 292 «Міжнародні  
економічні відносини»  
спеціалізації «Міжнародний  
бізнес»

Клименка Дмитра  
Андрійовича

Науковий керівник,  
доцент кафедри світової  
економіки, к.е.н.

Лежешко  
Вікторія  
Геннадіївна

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

Калюжна Наталія  
Геннадіївна

**Київ 2020**

## АНОТАЦІЯ

**Клименко Дмитро Андрійович. «Аутсорсинг в міжнародному бізнесі» (на матеріалах ТОВ «ТС ПЛЮС», м. Київ).**

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» спеціалізації «Міжнародний бізнес», Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2020.

У роботі проаналізовано теоретичні та практичні аспекти аутсорсингу в міжнародному бізнесі в сучасних реаліях. Запропоновано: компаніям, які втратили дохід через тимчасове припинення своєї діяльності у зв'язку з карантинном, користуватися послугами консалтингу у міжнародних аутсорсингових компаній для збереження бізнесу.

Передача спеціалізованим компаніям виконання непрофільних функцій може заощадити сили й кошти підприємства. Формально передбачається, що аутсорсинг – це передача сторонньому підрядникові деяких бізнесфункцій або частин бізнес-процесу підприємства; аутсорсинг – це організаційне рішення, що закладається у розподілі функцій бізнес-системи відповідно до принципу: «залишаю собі тільки те, що можу робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших». Таким чином, аутсорсинг дозволяє компанії спеціалізуватися, визначивши пріоритетні напрямки своєї діяльності, а всі інші «частки» справи віддати сторонній організації – спеціалісту в цій галузі. Світова практика показує, що на сьогоднішній день це оптимальна стратегія для ведення бізнесу.

У ході виконання магістерської роботи, було з'ясовано, що застосування аутсорсингу є особливо актуальним для підприємств, так як він значно підвищить конкурентоспроможність за рахунок використання нових технологій, раціоналізації виробничих процесів та реструктуризації менеджменту.

Ключові слова: аутсорсинг, міжнародний бізнес, бізнес, міжнародний аутсорсинг, компанія, консалтинг.

## SUMMARY

**Klymenko Dmytro Andriyovuch** "Outsourcing in international business" (based on materials of LLC "TS PLUS", Kyiv).

Graduation qualification paper for master's degree in specialty 292 "International Economic Relations" specialization "International Business", Kyiv National University of Trade and Economics. Kyiv, 2020.

The paper analyzes the theoretical and practical aspects of outsourcing in international business in modern realities. It is suggested that companies that have lost income due to the temporary cessation of their activities due to quarantine use the services of consulting outsourced international outsourcing companies.

The transfer of non-core functions to specialized companies can save the company's forces and resources. It is formally assumed that outsourcing is the transfer to a third party contractor of some business functions or parts of the business process of the enterprise; Outsourcing is an organizational decision based on the division of functions of the business system in accordance with the principle: "I keep only what I can do better than others, I outsource what he does better than others." Thus, outsourcing allows the company to specialize, identifying priority areas of its activities, and all other "shares" of the case to give to a third party organization - a specialist in this field. World practice shows that today this is the optimal strategy for doing business.

In the course of the master's thesis, it was found that the use of outsourcing is especially relevant for businesses, as it will significantly increase competitiveness through the use of new technologies, streamlining production processes and management restructuring.

**Keywords:** outsourcing, international business, business, international outsourcing, company, consulting.

## ЗМІСТ

|                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                  | <b>5</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТС ПЛЮС» .....</b>                               | <b>7</b>  |
| 1.1 Роль аутсорсингової діяльності в міжнародному бізнесі.....                                      | 7         |
| 1.2 Аналіз міжнародної аутсорсингової діяльності компанії ТОВ «ТС ПЛЮС» .....                       | 14        |
| <i>Висновки до розділу 1 .....</i>                                                                  | <i>25</i> |
| <b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ТС ПЛЮС» .....</b>                         | <b>26</b> |
| 2.1 Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ТС ПЛЮС» .....                        | 26        |
| 2.2 Вибір приймаючої країни ТОВ «ТС ПЛЮС» у контексті вдосконалення аутсорсингової діяльності ..... | 33        |
| Висновки до розділу 2.....                                                                          | 40        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТС ПЛЮС» .....</b>        | <b>42</b> |
| 3.1 Рекомендації щодо вдосконалення аутсорсингової діяльності компанії в міжнародному бізнесі.....  | 42        |
| 3.2 Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення аутсорсингової діяльності ТОВ «ТС ПЛЮС».....     | 45        |
| Висновки до розділу 3.....                                                                          | 51        |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>                                                                  | <b>53</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                              | <b>56</b> |
| <b>ДОДАТКИ .....</b>                                                                                | <b>60</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми роботи.** Більшість компаній, у зв'язку із карантинними заходами, вимушені призупинити свою діяльність. Це в свою чергу, призводить до втрати доходів й закриття бізнесу. Але аутсорсингові компанії, які займаються, наприклад: консалтингом, бухгалтерським обліком і т.п. допомагають компаніям мінімізувати витрати, налагодити управлінську роботу і т.д.

**Аналіз рівня розробленості теми** – дослідженням теоретичного та практичного осмислення такого явища, як аутсорсинг, займалися такі вчені як Б. Хейвуд, Жан-Луї Бравар, Бабій М.А. та інші.

**Мета дослідження** – аналіз теоретичного та практичного підходів щодо організації аутсорсингової діяльності компанії в міжнародному бізнесі.

**Завдання дослідження** – згідно з метою дослідження нами було поставлено такі завдання: - розкрити теоретичні засади та особливості міжнародного аутсорсингу; - розкрити роль аутсорсингової діяльності в міжнародній економіці; - дослідити ситуацію на міжнародному ринку аутсорсингу, визначити регіональні особливості розвитку аутсорсингу; - здійснити аналіз міжнародного середовища компанії-аутсорсера відповідно до профілю діяльності компанії ТОВ «ТС ПЛЮС».

**Об'єкт і предмет дослідження.**

Об'єкт дослідження – процес здійснення аутсорсингових операцій в міжнародному бізнесі.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингової діяльності ТОВ «ТС ПЛЮС».

**Методи дослідження** – При написанні роботи було використано такі методи: абстрактно-теоретичний – для визначення теоретико-методичних засад надання аутсорсингових послуг в міжнародному бізнесі; історичний – для дослідження процесу формування аутсорсингу; діалектичний – для виявлення сутності поняття «аутсорсинг» та індукції та дедукції; аналізу та синтезу – для аналізу концептуальних засад формування та надання аутсорсингових послуг в

міжнародному бізнесі, а також спеціальні методи: формалізації, порівняння, економічний та статистичний аналіз – для дослідження особливостей надання аутсорсингових послуг в міжнародному бізнесі. Інформаційною базою дослідження виступають вітчизняні та зарубіжні підручники, навчальні посібники, книги, статті, аналітичні звіти, дані Державної служби статистики України, аналітичні звіти рейтингових агентств, консалтингових компаній.

***Науково-практична новизна отриманих результатів*** – запропоновано інноваційний підхід для вдосконалення аутсорсингової діяльності ТОВ «ТС ПЛЮС».

***Інформація про апробацію результатів дослідження*** – результати дослідження було апробовано написанням статті «Аутсорсинг в міжнародному бізнесі» у збірнику наукових праць магістрів за освітньою програмою «Міжнародний бізнес».

***Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи*** - Роботу викладено на 55 сторінках, що складається зі вступу, 3 розділів, 6 параграфів, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел та додатку.

## РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТС ПЛЮС»

### 1.1 Роль аутсорсингової діяльності в міжнародному бізнесі

Сутність поняття «аутсорсинг» як такого, що полягає у концентрації організації на найбільш важливій, основній та визначальній складовій за рахунок того, що другорядні функції передаються спеціалізованим компаніям. Тобто в основі аутсорсингу лежить принцип поділу праці. Застосування аутсорсингу має неоднорідну географічну структуру, що пояснюється особливостями кожного визначеного регіону. Перш за все, така особливість пов'язана з різним рівнем освіченості населення. Місце розташування постачальника і замовника замовник і компанія субпідряд перебувають на території різних країн замовник і аутсорсер перебувають у межах однієї країни замовник і аутсорсер перебувають у різних країнах. Підпорядкування постачальника і замовника є підрозділом замовника є незалежним підприємством є незалежним підприємством. Залежно від віддаленості розташування замовника й офшорного аутсорсера, розрізняють також офшорний та ніашорний аутсорсинг. Ніашорний (від англ. nearshore) аутсорсинг передбачає, що передача функцій відбувається у країну, що знаходиться відносно близько в розташуванні або часових поясах. Виокремлення ніашорного аутсорсингу пов'язане зі збільшення логістичних витрат і необхідності їх врахування під час розроблення стратегії компанії.

Поява аутсорсингу пов'язана з автомобільним бізнесом, зокрема компанією General Motors та її діяльністю в 70-х роках XX ст.: Г. Форд визначив що спеціалізовані фірми виконують свої функції краще, ніж його власні підрозділи, тому компанія почала серію змін на підприємстві, спираючись на переваги аутсорсингу. Було визначено, що близько 90% сучасних підприємств використовують аутсорсинг хоча б одного бізнес-процесу. Toyota, Honda, Chrysler делегують стороннім підрядникам приблизно 70% бізнес-процесів, а компанія Nike довела, що можна віддавати практично всі функції для спеціалізованих компаній, залишивши за собою, на даний момент, лише розробку дизайну для власної

продукції. Світовий досвід неодноразово підтверджує доцільність використання аутсорсингу на підприємстві за рахунок підвищення гнучкості виробництва, зниження загальних витрат, зменшення адміністративних витрат і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності підприємства. Лідером аутсорсингу виступає Індія. [7, с. 58] На її частку припадає 50-80% доходів від аутсорсингу в усьому світі. Перш за все це пояснюється грамотною політикою держави. Саме індійська влада наприкінці 1980-х рр., коли країна ще була закрита для закордонних компаній, визначала напрямки розвитку галузі інформаційних технологій [1]. Також, важливим аспектом аутсорсингової діяльності є побудова відносин на рівні «замовник - постачальник». На сьогодні експерти виділяють дві моделі, які в літературі одержали назву американської і японської. Американська (горизонтальна) модель спирається на взаємодію великої кількості замовників і виконавців, де головним є боротьба постачальників між собою за зниження ціни, основного критерію відбору виконавців замовлення. Відносини між замовником і виконавцем мають короткострокову перспективу. [6, с. 22]

Японська модель (пірамідальна) характеризується ранжуванням підприємств-постачальників залежно від розміщення виробничих потужностей і рівня технології та спрямована на довготривалі відносини між замовником та постачальником. Щодо України, то вона має величезний потенціал, щодо активного залучення на ринок міжнародного аутсорсингу, передусім у сфері ІТ. Крім того, аутсорсинг в Україні має свої особливості щодо популярності окремих його видів. Видова популярність аутсорсингу, % Згідно з проведеними дослідженнями в Україні частіше на аутсорсинг передають: ІТ-послуги (40,5 %), логістику (35,1 %), найменше адміністративні функції (2,7 %). За результатами глобального рейтингу аутсорсингової привабливості (Global Services Location Index, GSLI), що включає 55 країн у 2015 році Україна вперше потрапила в ТОП-25 найпривабливіших країн світу в сфері аутсорсингу, піднявшись 8 із 41-го на 24-те місце. У дослідженні визначено, що збільшення політичних ризиків в Україні, які також впливають на позицію країни в рейтингу GSLI, було частково

компенсовано за рахунок впровадження урядом реформ, які підвищили конкурентоспроможність країни. На основі інформаційної бази дослідження було проведено порівняльний аналіз, що підтвердив існування певних особливостей використання аутсорсингу в межах країни, або регіону: відмінності пояснюються існуванням впливу факторів зовнішнього середовища у межах кожного регіону, в той час як спільні риси пов'язані із рушійними силами, причинами використання аутсорсингу та глибиною запровадження аутсорсингу, що свідчить про розуміння економічної сутності аутсорсингу а відтак і можливість використовувати весь його потенціал.

Проводячи дослідження послуг різних вітчизняних компаній, які пропонують аутстафінг, на сьогоднішній день можна зробити висновок, що дані суб'єкти господарювання можуть містити в собі такі визначені складові, як: кадрове адміністрування, бухгалтерське та міграційне адміністрування, до складу яких кожна компанія включає різний за змістовним наповненням перелік функцій. Впровадження такої системи взаємодії як аутстафінг потребує належної організації та правового оформлення взаємовідносин. Процес взаємодії кадрової фірми та замовника розпочинається з підписання договору про надання послуг з підбору та контролю персоналу. [4, с. 109] Потім виконавець підписує з кожним співробітником трудові договори, які регулюють ці відносини. Кадрова компанія щомісячно виплачує заробітну плату кожному робітнику, а також усі премії, бонуси та додаткові виплати, визначені замовником. В процесі цієї роботи виконавець надає замовнику рахунок за надані послуги, рахунок – фактуру та акт виконаних робіт. Зважаємо за доцільне зауважити на можливих варіантах взаємодії всіх суб'єктів процесу. Під час взаємодії всіх суб'єктів процесу аутстафінгу виникає специфічний набір документів, які приймають участь в процесі документообігу.

При розгляді доцільності запровадження на підприємстві схеми аутстафінгу доцільно враховувати, що діюче трудове законодавство України, та країн СНД у цілому, не допускає тристороннього оформлення трудових договорів,

воно не містить такого поняття як «аутстафінг» або «позикова праця». Відсутність чіткого регулювання нормативно-правових питань щодо використання аутстафінгу призводить до можливого виникнення деяких протиріч між суб'єктами економічних відносин.

Глобальний трудовий арбітраж може забезпечити значну економію за рахунок зниження рівня міжнародних ставок праці, що може бути головною мотивацією для офшорингу. Історично склалося, що основна увага приділяється оптимізації витрат та вдосконаленню послуг, однак зараз більша пріоритетність спрямована на отримання доходу. [5, с. 146] Економія коштів за рахунок економії на масштабі та спеціалізації також може мотивувати аутсорсинг.

Ще однією мотивацією є швидкість виходу на ринок; щоб зробити цю роботу, був розроблений новий процес: "процес аутсорсингу на аутсорсинг". Детальні відомості про управління контрактом на півтора року на аутсорсинг компанії Cinda Hallman компанії Сінда Холлман на 4 мільярди доларів з Computer Science Corporation та Andersen Consulting були передані на підряд, тим самим уникаючи "винаходу обробляти, якби ми робили це власноруч". Пізніше розроблений термін для опису цього - середній підряд.

Аутсорсинг може запропонувати більшу гнучкість бюджету та контроль, дозволяючи організаціям оплачувати послуги та ділові функції, які їм потрібні, коли вони в них потребують. Це також зменшує необхідність найму та підготовки спеціалізованого персоналу, надає спеціалізовані знання та може зменшити капітал, операційні витрати та ризик.

"Робіть те, що у вас виходить найкраще, а решту передавайте на сторони". Це стало міжнародно визнаним слоганом для бізнесу, вперше "придуманим і розробленим" у 1990-х роках "легендарним консультантом з управління" Пітером Друкером. Гасло в основному використовувалося для пропаганди аутсорсингу як життєздатної бізнес-стратегії. Друкер почав пояснювати концепцію "аутсорсингу" ще в 1989 році у своїй статті "Wall Street Journal" під назвою "Продай поштову кімнату".

Іноді ефект від того, що виглядає аутсорсингом з одного боку та залученням з іншого боку, може бути несподіваним: The New York Times повідомляла в 2001р., Що "6,4 млн. Американців .. працювали в іноземних компаніях станом на 2001р.

Дві організації можуть укласти договір, що передбачає обмін послугами, досвідом та платежами. Кажуть, що аутсорсинг допомагає фірмам успішно виконувати свої основні компетенції, паливні інновації та пом'якшує дефіцит кваліфікації або знань у сферах, де вони хочуть залучити аутсорсинг.

У 2017 році Міжнародна асоціація аутсорсингових професіоналів визнала корпорацію Electronic Data Systems Corporation Мортон Х. Мейерсона, яка в 1967 році запропонувала бізнес-модель, яка з часом стала відомою як аутсорсинг. [3, с. 152]

Високо оцінюючи рівень базової університетської або технічної освіти, організатори бізнесу відзначають, що ВУЗи не забезпечують поглиблену підготовку в галузі інформаційних технологій, не готують аналітиків або програмістів для вузькоспеціалізованих напрямків ринку інформаційних технологій. Особливо сильний дефіцит спостерігається серед менеджерів проектів по розробці ПО, фахівців із продажів, які знайомі зі специфікою ринку.

Важливість ретельної підготовки організації експортної роботи. У процесі підготовки й реалізації експортного контракту досить важливий етап є взаємодії з підрядником. Великий довгостроковий контракт із клієнтом з іншої країни важко укласти й майже неможливо впроваджувати, не створивши відповідних умов для взаємодії. Зараз компанії, які займаються міжнародним аутсорсингом, не тільки відкривають офіси в країнах, на клієнтів з яких орієнтуються, але й на час здійснення проекту відправляють до замовника декілька своїх співробітників, щоб вони могли швидко перетворити його побажання в технічне завдання для програмістів.

Втім, для більшості українських компаній через їхній невеликий розмір відкрити офіс в іншій країні, а також займатися будь-якою іншою маркетинговою діяльністю, дуже проблематично.

Для того щоб краще організувати розвиток експорту аутсорсингових послуг з України доцільно розглянути можливості вітчизняних компаній у контексті визначення позитивних й негативних аспектів формування конкурентоспроможності України на ринку інформаційних технологій.

Західних споживачів українських інформаційних послуг умовно можна поділити на дві основні групи. Перша (до 60% обороту ринку) - це компанії із сектора інформаційних технологій: системні інтегратори й розроблювачі замовленого програмного забезпечення. Зіткнувшись із проблемою зниження прибутковості, вони шукають шляхи скорочення витрат. Як учасники ринку, вони добре інформовані про можливості різних країн, у тому числі України, не дуже вимогливі до формальних характеристик, таким як розвинута інфраструктура або доведений високий рівень якості процесу розробки і при виборі підрядників покладаються на власну думку й особистий досвід. Але в роботі з ними є очевидний мінус - низькі ціни, адже в основному західні компанії наймають українських фахівців як субпідрядників.

Друга група компаній - кінцеві споживачі, тобто підприємства з різних галузей, у тому числі пов'язаних з інформаційними технологіями, яких не задовольняють стандартні програмні продукти і які замовляють «вертикальні» рішення або доповнення, що автоматизують частину бізнесу (продажу, роботу із клієнтами й т.п.). У цьому сегменті ринку можна отримувати відносно більше високі доходи. Але, щоб залучити ці компанії, і країні в цілому, окремим компаніям потрібно прикласти більші зусилля, оскільки робота на великих замовників вимагає відповідних умов здійснення бізнесу, навичок і масштабів виробництва, певних маркетингових підходів. Не варто забувати, що індійські компанії, які нині панують на світовому ринку аутсорсингових послуг, почали розвиватися тільки після того, як західні гіганти стали відкривати в Індії свої центри й пред'явили світу потенціал країни, надав необхідні знання певної кількості фахівців, що призвело до вибухового зростання міжнародного аутсорсингу.

Зростання офшорингу послуг з підтримкою ІТ, хоча і не є загальновизнаним, як для дочірніх компаній, так і для зовнішніх компаній (офшорне аутсорсинг) пов'язане з наявністю великих обсягів надійної та доступної комунікаційної інфраструктури після телекомунікацій та Інтернету. експансія наприкінці 1990-х рр. Послуги, що використовують дешеві країни бек-офісні та адміністративні функції, такі як фінанси та бухгалтерія, кадровий та юридичний колл-центри та інші відділи, що відповідають клієнтам, такі як служби маркетингу та продажів ІТ-інфраструктура та розробка додатків послуги із знань, включаючи інженерну підтримку, проектування, дослідження та розробка продуктів та аналітика.

У 2009 році, як визнання, Пітер Друкер посмертно отримав значну честь, коли був внесений до Залу слави аутсорсингу за видатну роботу в цій галузі.

Інфляція, високі внутрішні процентні ставки та економічне зростання підштовхнули ІТ-зарплати в ІТ на 10 - 15%, зробивши деякі робочі місця відносно "занадто" дорогими порівняно з іншими офшорними напрямками. Сфери просування в ланцюжку створення вартості включали дослідження та розробки, аналіз власного капіталу, обробку податкової декларації, радіологічний аналіз та медичну транскрипцію.

Серед основних переваг аутстафінгу можна виділити наступні:

- 1) економія на податках з заробітної плати для підприємств, що знаходяться на традиційній системі оподаткування;
- 2) зниження витрат компанії на ведення кадрового обліку і розрахунку заробітної плати;
- 3) можливість збільшувати штат і залучати нових співробітників для виконання визначених завдань, якщо компанія-замовник перебуває на спрощеній системі оподаткування, і тому має ліміт чисельності працівників;
- 4) залучати співробітників для короткострокових проектів;
- 5) скорочення штату без втрати кваліфікованого персоналу

б) можливість найму співробітників у регіонах, не відкриваючи при цьому представництв або філій.

Поряд з цим, доцільно акцентувати увагу на існуючих недоліках використання такої моделі, як аутстафінг:

1) юридичні ускладнення при використанні аутстафінгу (невирішене питання про поділ функцій роботодавця між двома самостійними суб'єктами відносин: юридичним наймачем працівника й фактичним користувачем його праці);

2) нормативна недосконалість розвитку тристоронніх відносин, які регулюються двома різними договорами: трудовим договором між працівником і компанією-наймачем і цивільно-правовим договором про надання послуг між компанією - користувачем праці працівника й компанією-наймачем);

3) компанія-провайдер не володіє засобами виробництва й не впливає на технології, але за законом саме вона повинна надавати працівникам устаткування, інструменти, документацію й забезпечувати безпеку їх праці. При цьому для компанії-замовника, недоліки процесу аутстафінгу мають лише юридичний характер, а переваги несуть економічну основу в поєднанні з значними вигодами.

## **1.2 Аналіз міжнародної аутсорсингової діяльності компанії ТОВ «ТС ПЛЮС»**

Було надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТС ПЛЮС» та здійснено аналіз інформаційно-освітньої діяльності компанії, а також розглянуто функції управління в організаційно-економічному механізмі при використанні аутсорсингу як напрямку удосконалення форми співробітництва підприємства. ТОВ «ТС ПЛЮС» створений у 2008 році. Основною метою роботи компанії є надання консалтингових послуг. У компанії спостерігається лінійно-

функціональний тип організаційної структури управління та має у своєму підпорядкуванні 16 осіб, тобто відноситься до суб'єкту малого підприємництва. Аналіз ділової активності зазначено в Таблиці 1.1

Таблиця 1.1

**Динаміка показників ділової активності підприємства ТОВ «ТС ПЛЮС»**

| Показники                                          | Норм. тенденція | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | Відх.<br>2019р.<br>до<br>2015р. |
|----------------------------------------------------|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------------------|
| Коефіцієнт оборотності активів                     | зменшення       | 2,89  | 0,93  | 0,85  | 0,15  | 0,04  | 2,85                            |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | збільшення      | 16,35 | 11,29 | 17,29 | 16,44 | 13,25 | 5,06                            |
| Коефіцієнт оборотності основних засобів            | збільшення      | 4,46  | 4,26  | 5,26  | 5,22  | 3,21  | 2,05                            |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу           | зменшення       | 9,71  | 4,38  | 4,98  | 7,86  | 4,36  | 5,35                            |

**Джерело:** виконано на основі фінансової звітності ТОВ «ТС ПЛЮС» (дод. А-Ч)

Щодо зовнішньоекономічної діяльності, то було розраховано, що обсяги операцій ТОВ «ТС ПЛЮС» з нерезидентами нашої країни мають позитивну тенденцію до зростання: порівнюючи 2015 та 2016 років показник збільшився на 7,34%, а взявши 10 до уваги показник 2015 та 2017 років кількість послуг збільшилися на 73,47%, що складає 1199,41 тис. грн. Кількість послуг відносно чистого доходу також зростає з кожним роком: 29%, 34% та 35% відповідно. Аналіз ліквідності підприємства зазначено в Таблиці 1.2

Високо оцінюючи рівень базової університетської або технічної освіти, організатори бізнесу відзначають, що ВУЗи не забезпечують поглиблену підготовку в галузі інформаційних технологій, не готують аналітиків або програмістів для вузькоспеціалізованих напрямків ринку інформаційних

технологій. Особливо сильний дефіцит спостерігається серед менеджерів проектів по розробці ПО, фахівців із продажів, які знайомі зі специфікою ринку.

Таблиця 1.2

**Динаміка показників ліквідності підприємства ТОВ «ТС ПЛЮС»**

| Показники                           | Норм. тенденція | 2015  | 2016 | 2017  | 2018 | 2019  | Відх.<br>2019р.<br>до<br>2015р. |
|-------------------------------------|-----------------|-------|------|-------|------|-------|---------------------------------|
| Коефіцієнт ліквідності (покриття)   | збільшення      | 15,9  | 6,4  | 11,3  | 12,6 | 13,4  | 9,5                             |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності      | збільшення      | 12,3  | 5,3  | 9,9   | 12,7 | 11,9  | 7                               |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності   | зменшення       | 11,7  | 6,0  | 7,12  | 7,9  | 8,2   | 5,7                             |
| Чистий оборотний капітал, тис. грн. | збільшення      | 79,33 | 55,7 | 47,84 | 64,3 | 65,81 | 31,49                           |

**Джерело:** виконано на основі фінансової звітності ТОВ «ТС ПЛЮС» (дод. А-Ч)

Хоча, у 2015 році кількість послуг збільшилися лише на 1% (35% у 2015 р. та 34% у 2014 р.) у вартісному співвідношенні сума є вагомою (1079,59 тис. грн) за рахунок значного підвищення показника чистого доходу у 2015 році (8091,00 тис. грн) порівнюючи з попереднім роком (5153,70 тис. грн). Аналіз платоспроможності підприємства зазначено в Таблиці 1.3

На сьогодні експерти виділяють дві моделі, які в літературі одержали назву американської і японської. Американська (горизонтальна) модель спирається на взаємодію великої кількості замовників і виконавців, де головним є боротьба постачальників між собою за зниження ціни, основного критерію відбору виконавців замовлення.

Іншорінг можна вважати найбільш близькою до субпідряду формою аутсорсингу, тоді як оффшорінг реалізує більшою мірою переваги аутсорсингу, а саме використання найбільш якісних ресурсів при найнижчих вартісних витратах.

При цьому особливої уваги вимагають питання, пов'язані з обґрунтуванням доцільності застосування аутсорсингу на підприємствах було розраховано економічну сторону вищезазначених пропозицій.

Таблиця 1.3

### Динаміка показників платоспроможності ТОВ «ТС ПЛЮС»



| Показники                                                      | Норм. тенденція | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Відх.<br>2019р.<br>до<br>2015р. |
|----------------------------------------------------------------|-----------------|------|------|------|------|------|---------------------------------|
| Коефіцієнт платоспроможності (автономії, фінансової стійкості) | зменшення       | 0,86 | 1,09 | 0,46 | 0,44 | 0,38 | 0,71                            |
| Коефіцієнт фінансування                                        | збільшення      | 19,5 | 8,7  | 11,2 | 8,5  | 12,5 | 10,8                            |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами         | зменшення       | -1,9 | -2,9 | -1,2 | -2,5 | -4,2 | -3                              |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу                      | збільшення      | -1,7 | -0,1 | -0,9 | -0,8 | -0,5 | -1,6                            |

**Джерело:** виконано на основі фінансової звітності ТОВ «ТС ПЛЮС» (дод. А-Ч)

При цьому особливої уваги вимагають питання, пов'язані з обґрунтуванням доцільності застосування аутсорсингу на підприємствах було розраховано економічну сторону вищезазначених пропозицій.

Проте для успішного функціонування організації було необхідно розглянути організаційно-економічний механізм управління підприємством, що є складовою господарського механізму, яка представляє собою систему організаційних та економічних методів забезпечення взаємодії організаційних, виробничих, фінансово- економічних процесів на всіх рівнях управління, що сприяє збільшенню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому. Аналіз рентабельності підприємства зазначено в Таблиці 1.4

Таблиця 1.4

## Динаміка показників рентабельності підприємства ТОВ «ТС ПЛЮС»

| Показник<br>и                               | Норм. тенденція | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       | Відх.<br>2019р.<br>до<br>2015р. |
|---------------------------------------------|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------------------------|
| Коефіцієнт рентабельності активів           | збільшення      | 17,5%      | 19,49<br>% | 25,49<br>% | 21,47<br>% | 17,49<br>% | 7,99%                           |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | збільшення      | 44,72<br>% | 71,59<br>% | 37,35<br>% | 41,61<br>% | 39,53<br>% | 34,24<br>%                      |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності        | зменшення       | 6,01%      | 6,12%      | 1,78%      | 3,06%      | 2,08%      | 4,04%                           |
| Коефіцієнт рентабельності продукції         | збільшення      | 42,63<br>% | 24,64<br>% | 24,84<br>% | 46,07<br>% | 20,39<br>% | 25,68<br>%                      |

**Джерело:** виконано на основі фінансової звітності ТОВ «ТС ПЛЮС» (дод. А-Ч)

Було представлено його структуру та досліджено функції керівництва у організаційно-економічному механізмі при використанні аутсорсингу та без нього. [43, с. 28] Різниця полягає у використанні всіх чотирьох функцій менеджменту при продовженні функціонування у звичайному режимі, та обмеження у застосуванні лише двох функцій при впровадженні аутсорсингу на підприємстві, тобто концентрація на функції планування та контролю. Аналіз майнового стану підприємства зазначено в Таблиці 1.5.

Надання лише окремих видів послуг в сумі складають лише 29% (232 заходи), левову частку займають послуги по комплексному обслуговуванню заходу – 71 % (568 заходів). Таким чином, для 569 заходів необхідний пошук експертів для їх проведення. Було визначено, що орієнтовно 2 млн. грн. складатиме додатковий дохід для ТОВ «ТС ПЛЮС» при використанні послуг вітчизняних експертів.

При цьому особливої уваги вимагають питання, пов'язані з обґрунтуванням доцільності застосування аутсорсингу на підприємствах було розраховано економічну сторону вищезазначених пропозицій.

Таблиця 1.5

### Динаміка показників майнового стану підприємства ТОВ «ТС ПЛЮС»

| Показники                               | Норм. тенденція | 2015  | 2016 | 2017  | 2018  | 2019 | Відх.<br>2019р.<br>до<br>2015р. |
|-----------------------------------------|-----------------|-------|------|-------|-------|------|---------------------------------|
| Коефіцієнт зносу основних засобів       | зменшення       | 9,89  | 4,88 | 6,83  | 6,28  | 4,81 | 5,08                            |
| Коефіцієнт оновлення основних засобів   | зменшення       | 8,44  | 5,96 | 8,34  | 6,72  | 5,91 | 2,53                            |
| Коефіцієнт придатності основних засобів | зменшення       | 10,05 | 7,03 | 11,57 | 10,07 | 9,04 | 3,02                            |

**Джерело:** виконано на основі фінансової звітності ТОВ «ТС ПЛЮС» (дод. А-Ч)

На ринку послуг в Україні жорстка конкуренція, вимоги до роботи аутсорсингових підприємств постійно зростають. Однією з негативних рис ринку для новостворених підприємств – жорстка конкуренція в підприємницькому середовищі. Боротьба на ринку аутсорсингових послуг триває як за замовників їх послуг, так і за висококваліфікований персонал. Входити на ринок аутсорсингових послуг стає все складніше, ще більш складно утримуватися і показувати стабільне зростання. [42, с. 51]

Відсутність офіційної статистики, яку, як правило, аналізує та систематизує Державна служба статистики України, – ще одна з негативних рис на ринку аутсорсингових послуг. Головна причина цієї проблеми – відсутність аутсорсингової діяльності як виду економічної діяльності. Необхідно аналізувати ринок аутсорсингової діяльності за двома етапами, кожний з яких розбитий на декілька кроків. Результати цього дослідження ґрунтуються на інформації, яка отримана з наступних реєстрів:

- Єдиний державний реєстр юридичних осіб,
- фізичних осіб-підприємців та громадських формувань;
- Реєстр платників ПДВ;
- Реєстр платників єдиного податку.

Також дослідження ґрунтувалися на інформації, яка отримана з різних ЗМІ та керівників певних юридичних осіб. Вищенаведена інформація консолідувалася в загальний файл з розширенням у вигляді, а потім за допомогою програмних продуктів будувалися графіки, діаграми. [44, с. 91] Всього в Україні на підставі відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) виявлено 143 аутсорсингових підприємств в Україні.

При обґрунтованому використанні аутсорсинг дозволяє підприємству вдосконалити технологію і організацію виробничо-господарської діяльності, поліпшити якість наданих послуг, знизити їх собівартість, а отже, підвищити конкурентоспроможність та зміцнити позиції на ринку. При цьому особливої уваги вимагають питання, пов'язані з обґрунтуванням доцільності застосування аутсорсингу на підприємствах було розраховано економічну сторону вищезазначених пропозицій. [39, с. 9] ТОВ «ТС ПЛЮС» проводить близько 800 заходів в рік. Надання лише окремих видів послуг в сумі складають лише 29% (232 заходи), лівову частку займають послуги по комплексному обслуговуванню заходу – 71 % (568 заходів). Таким чином, для 569 заходів необхідний пошук експертів для їх проведення. Було визначено, що орієнтовно 2 млн. грн. складатиме додатковий дохід для ТОВ «ТС ПЛЮС» при використанні послуг вітчизняних експертів. Обороти при використанні послуг іноземних експертів є більший на 61% (1 391 940 грн), але при мінімальному сервісному відсотку обслуговування 5% є однаковий відсоток понесених витрат 95%, а дохід складає 5%.

В основі аутсорсингу закладені відносини субпідряду, але, як було вже зазначено, неправильно було б ототожнювати ці два поняття, тому що субпідряд -

це разова передача виконання завдання, після якого слід процедура прийому-здачі роботи, і субпідрядник з замовник більш не пов'язані ніякими зобов'язаннями, то аутсорсинг - це вбудований бізнес-процес. При аутсорсингу компанія виконавець фактично стає частиною команди компанії замовника, але тільки працює над певними, спеціально виділеними завданнями. Припустимо, компанія, яка віддає на аутсорсинг бухгалтерські послуги, отримує постійно працюючий бухгалтерський відділ, але поза своєї компанії, залишаючи у себе лише головного бухгалтера для контролювання роботи компанії виконавця та ведення справ, що вимагають особливої конфіденційності. Існує два широкі типи аутсорсингу - іншорінг (коли робота здійснюється іншою компанією, але всередині країни) і оффшорінг (коли розробка направляється в іншу країну). Іншорінг можна вважати найбільш близькою до субпідряду формою аутсорсингу, тоді як оффшорінг реалізує більшою мірою переваги аутсорсингу, а саме використання найбільш якісних ресурсів при найнижчих вартісних витратах.

У середині 1990-х рр. розвиток Інтернету та супутникових комунікаційних технологій забезпечили виділення дистанційного обслуговування клієнтів (так звані колл-центри з прийняття їх дзвінків) та розробки програмного забезпечення з усіх робіт, що віддаються на аутсорсинг. Індустрія колл-центрів надзвичайно чутлива до будь-якої можливої економії на трудових витратах, тому як тільки стало можливим за допомогою комунікаційних технологій задіяти відносно дешеву робочу силу в країнах, що розвиваються, забезпечення цих послуг стало швидко переводитися за кордон.

Основними труднощами, з якими зіткнулися компанії - замовники, при переведенні колл-центрів - це мовна підготовка фахівців і технічні умови для забезпечення роботи колл-центрів. Мовне питання вирішувалося правильним вибором країни, де необхідна мова є другою офіційною мовою або має сильні позиції. Так, для компаній із США найбільш привабливими завжди були Філіппіни та Індія. Технічні умови для забезпечення роботи колл-центрів забезпечувалися за допомогою додаткового фінансування або в інфраструктуру району, де працює

компанія-виконавець, або в систему технологічної та енергетичної безпеки самої компанії. Наприклад, IBM забезпечувала додатковими генераторами індійську компанію Віпро на початку їхньої співпраці у 1980-х рр..

В даний час активно розвивається аутсорсинг бізнес процесів і ділових послуг - бухгалтерських, медично-діагностичних, послуг по роботі з персоналом, банківських, консалтингових, маркетингових та ін.. Хотілося б пояснити деякі з цих процесів: аутсорсинг бухгалтерських послуг полягає в передачі зовнішньої компанії ведення первинного бухгалтерського обліку; аутсорсинг медико - діагностичних послуг - у передачі процесів проведення медичної діагностики на основі пересилання результатів первинного обстеження і первинних аналізів пацієнтів; аутсорсинг послуг з роботи з персоналом - у передачі проведення первинних інтерв'ю при відборі кандидатів на посади, веденні баз даних кандидатів і кадрового обліку. Ключ до успіху такого типу аутсорсингу, перш за все, полягає в передачі сторонньому виконавцю тих процесів які не є життєво важливими для компанії- замовника і виконання яких можна легко сформулювати при розподілі завдань і перевірити на етапі прийому робіт, також ці процеси повинні бути легко виокремленими з виробництва в цілому.

У той же час зараз фахівці починають вивчати перспективи впровадження аутсорсингу у різні сфери діяльності людини. Наприклад, під егідою Європейського банку реконструкції та розвитку вже створені проекти з реалізації «енергетичного аутсорсингу» ( energy outsourcing ) в рамках Європи . Енергетичний аутсорсинг передбачає створення спільних енерго- і тепломережевих систем в макрорегіоні, таким чином, що одні країни, що потребують енергію, отримують її з інших країн, що спеціалізуються на виробленні енергії і її доставку споживачеві. Однак не можна говорити про те, що цей вид аутсорсингу вже сформувався, тому як ніде в світі подібні проекти ще не були реалізовані повністю.

Аутсорсинг може застосовуватися не тільки для полегшення і покращення життя людей. Так, останні кілька років міжнародні політологи говорять про аутсорсинг військових дій. Наприклад, американський політолог Сінгер пише про

новий процес - передачу деякими державами на аутсорсинг ведення приватними компаніями військових дій з переслідуванням державних цілей.

Важливою відмінністю аутсорсингу від інших видів міжфірмових стосунків є його стратегічний характер. Нова методологія направлена на корінне перетворення, трансформацію бізнес-системи організації на основі глибокого і всебічного аналізу її функціонування. Ретельні попередні розрахунки доцільності застосування аутсорсингу, безперервний контроль і оцінка поточної реалізації аутсорсинг-проектів характеризують процес впровадження аутсорсингу як планового, стратегічного рішення компанії. Реалізація аутсорсинг-проектів сприяє довгостроковій підтримці економічної стійкості, конкурентоспроможності і ефективному розвитку компанії.

Застосування аутсорсингу допускає реструктуризацію внутрішньо-корпоративних процесів. Характерною особливістю, а також безперечною перевагою аутсорсингу, є можливість передачі аутсорсеру не тільки повноважень, але й ризиків та відповідальності за виконання доручених функцій. На думку спеціалістів та автора, аутсорсинг є проявом такого загальновідомого методу організації в системі менеджменту як спеціалізація. За теорією, спеціалізація - це форма суспільного розподілу праці і її раціональної організації, також вона відбиває процес зосередження виробництва окремих видів продукції або її частин у самостійних галузях виробництва та спеціалізованих підприємствах.

Стосовно класифікації можна сказати, що аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) - це цілковита або часткова передача спеціалізованих компанії функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, а саме обслуговування мережевої інфраструктури; проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом; системна інтеграція; розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній; створення і підтримка публічних web-серверів;

управління інформаційними системами; придбання в лізинг комп'ютерного устаткування, офшорне програмування.

Аутсорсинг бізнес-процесів (АБП) включає значну кількість другорядних функцій. До нього відносять управління персоналом, маркетинг, внутрішній аудит, фінанси і бухгалтерію та ін. Зниження витрат при використанні цього виду аутсорсингу зазвичай сягає 10%. До виробничого аутсорсингу входить аутсорсинг основного та допоміжного виробництва. Аутсорсинг у сфері послуг включає експлуатацію об'єктів нерухомості, послуги професійного прибирання, управління транспортним парком підприємства, харчування, транспортні послуги та ін.

Стосовно моделей аутсорсингу, можна сказати, що термін «максимальний» аутсорсинг використовується для визначення договору, за яким штат співробітників, а можливо, і активи, що відносяться до основної діяльності підприємства, такі як інформаційні технології чи фінанси, передаються постачальникові послуг на час дії контракту. Частковий аутсорсинг означає, що значна кількість функцій залишається у сфері дій замовника. Термін «сумісний» аутсорсинг описує один із варіантів аутсорсингу, у якому сторони є партнерами. Проте деякі фахівці використовують цей термін для опису субдоговорів, що припускають наявність постачальників деяких послуг.

Проміжний аутсорсинг має місце, коли організація передає управління своїми системами і платформами третій стороні, вважаючи, що її власні спеціалісти по ІТ здатні розробити нові системи. При трансформаційному аутсорсингу організація запрошує постачальника послуг, який повністю реорганізує роботу підрозділу, розробляючи нові системи і створюючи надійну базу знань і навиків, яку потім передає клієнтові; від повного аутсорсингу відрізняється тим, що перехід співробітників і активів не остаточний - після закінчення проекту клієнт знову отримує повний контроль. При цьому особливої уваги вимагають питання, пов'язані з обґрунтуванням доцільності застосування аутсорсингу на підприємствах було розраховано економічну сторону вищезазначених пропозицій. На даний момент, не зважаючи на те, що аутсорсинг є досить молодим поняттям,

дане явище має дуже суттєвий вплив на сучасні механізми функціонування світової економіки.

### ***Висновки до розділу 1***

Отже, можна зробити висновок, що компанії можуть не створювати окремі підрозділи для забезпечення своєї діяльності, а користуватися послугами аутсорсингових компаній. Величезну кількість видів економічної діяльності, функцій, бізнес-процесів замовників може бути передано на виконання аутсорсеру.

Однак аутсорсингова діяльність, на відміну від трудових правовідносин, майже не врегульована, а відтак можливі суперечності між аутсорсерами та найманими співробітниками, які працюють на умовах трудового договору. Світ інформаційних технологій швидкими темпами змінюється, як наслідок вимоги до виконавців послуг теж змінюються, а темпи розвитку ринку аутсорсингу поступово зростають.

Аналіз теоретичних основ аутсорсингу дав автор змогу зробити висновок, що аутсорсинг часто називають феноменом XX ст., але практичне застосування основних ідей аутсорсингу мало місце разом із появою таких явищ як поділ праці, спеціалізації та кооперації. На даний момент, не зважаючи на те, що аутсорсинг є досить молодим поняттям, дане явище має дуже суттєвий вплив на сучасні механізми функціонування світової економіки. Узагальнюючі визначення багатьох спеціалістів, автор дає визначення аутсорсингу як виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) або бізнес процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що має необхідні для цього ресурси, на основі довгострокової угоди. В даний час аутсорсинг розглядається як сучасна методологія створення високоефективних і конкурентоспроможних організацій в умовах жорсткої конкуренції.

## **РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ТС ПЛЮС»**

### **2.1 Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ТС ПЛЮС»**

Аналіз впливу зовнішнього середовища на ведення бізнесу дає можливість зробити висновки, які необхідно мати на увазі при здійсненні міжнародної діяльності:

- контакти між різними країнами розширюються, чому сприяє розвиток засобів транспорту і зв'язку, зростання доходів населення. Одночасно зростає глобальна конкуренція: посилюється боротьба міжнародних та транснаціональних компаній в різних частинах світу. На темпи змін суттєво впливають духовні і матеріальні чинники культурного середовища ведення бізнесу;
- цілі діяльності компаній, форми їх організації і використовувані технології все більше стандартизуються. Проте люди в цих організаціях продовжують дотримуватися власних культурних традицій. Іншими словами, деякі матеріальні чинники бізнесу стають все універсальнішими, але способи, за допомогою яких підприємці співпрацюють, вирішують проблеми і винагороджують діяльність, ніколи не стануть абсолютно універсальними;
- для підвищення ефективності бізнесу в країні-партнері необхідно орієнтуватися на соціальні групи, інтереси яких найбільш близькі вашому бізнесу;
- соціальний статус і належність до соціальних груп індивіда може мати велике значення для його кваліфікаційних характеристик і можливості отримати певну роботу;

- безліч варіацій культурного середовища бізнесу породжує специфічне ставлення до роботи в державних установах або приватних фірмах;
- найбільший інтерес часто виявляється до вивчення методів ведення бізнесу в розвинутих країнах;
- культурні чинники багато в чому визначають успіх чи невдачу ведення бізнесу в інших країнах.

За результатами глобального рейтингу аутсорсингової привабливості (Global Services Location Index, GSLI), що включає 55 країн у 2019 році Україна вперше потрапила в ТОП-25 найпривабливіших країн світу в сфері аутсорсингу, піднявшись із 41-го на 24-те місце. У дослідженні визначено, що збільшення політичних ризиків в Україні, які також впливають на позицію країни в рейтингу GSLI, було частково компенсовано за рахунок впровадження урядом реформ, які підвищили конкурентоспроможність країни. На основі інформаційної бази дослідження було проведено порівняльний аналіз, що підтвердив існування певних особливостей використання аутсорсингу в межах країни, або регіону: відмінності пояснюються існуванням впливу факторів зовнішнього середовища у межах кожного регіону, в той час як спільні риси пов'язані із рушійними силами, причинами використання аутсорсингу та глибиною запровадження аутсорсингу, що свідчить про розуміння економічної сутності аутсорсингу а відтак і можливість використовувати весь його потенціал. При аутсорсингу компанія виконавець фактично стає частиною команди компанії замовника, але тільки працює над певними, спеціально виділеними завданнями. Потім виконавець підписує з кожним співробітником трудові договори, які регулюють ці відносини. Припустимо, компанія, яка віддає на аутсорсинг бухгалтерські послуги, отримує постійно працюючий бухгалтерський відділ, але поза своєї компанії, залишаючи у себе лише головного бухгалтера для контролювання роботи компанії виконавця та ведення справ, що вимагають особливої конфіденційності. Рейтинг країн за оцінкою Світового Банку – «DOING BUSINESS» зазначено в Таблиці 2.1 та Таблиці 2.2

Таблиця 2.1

**Рейтинг країн за оцінкою Світового Банку «DOING BUSINESS»**

| Країна                  | Світовий рейтинг | Вибірковий Рейтинг | Реєстрація підприємств | Отримання дозволу на будівництво | Підключення до системи енергопостачання |
|-------------------------|------------------|--------------------|------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|
| Сполучені Штати Америки | 6                | 6                  | 55                     | 24                               | 64                                      |
| Китай                   | 31               | 31                 | 27                     | 33                               | 12                                      |
| Індія                   | 63               | 63                 | 136                    | 27                               | 22                                      |

Таблиця 2.2

**Рейтинг країн за оцінкою Світового Банку «DOING BUSINESS»**

| Країна                  | Реєстрація власності | Отримання кредитів | Захист міноритарних інвесторів | Оподаткування | Міжнародна торгівля | Забезпечення виконання контрактів | Дозвіл неплатоспроможності |
|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------------------|---------------|---------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Сполучені Штати Америки | 39                   | 4                  | 36                             | 25            | 39                  | 17                                | 2                          |
| Китай                   | 28                   | 80                 | 28                             | 105           | 56                  | 5                                 | 51                         |
| Індія                   | 154                  | 25                 | 13                             | 115           | 68                  | 163                               | 52                         |

Проводячи дослідження послуг різних вітчизняних компаній, які пропонують аутстафінг, на сьогоднішній день можна зробити висновок, що дані суб'єкти господарювання можуть містити в собі такі визначені складові, як: кадрове адміністрування, бухгалтерське та міграційне адміністрування, до складу яких

кожна компанія включає різний за змістовним наповненням перелік функцій. Впровадження такої системи взаємодії як аутстафінг потребує належної організації та правового оформлення взаємовідносин. Процес взаємодії кадрової фірми та замовника розпочинається з підписання договору про надання послуг з підбору та контролю персоналу. [4, с. 109] Потім виконавець підписує з кожним співробітником трудові договори, які регулюють ці відносини. Кадрова компанія щомісячно виплачує заробітну плату кожному робітнику, а також усі премії, бонуси та додаткові виплати, визначені замовником. В процесі цієї роботи виконавець надає замовнику рахунок за надані послуги, рахунок – фактуру та акт виконаних робіт. Зважаємо за доцільне зауважити на можливих варіантах взаємодії всіх суб'єктів процесу. Під час взаємодії всіх суб'єктів процесу аутстафінгу виникає специфічний набір документів, які приймають участь в процесі документообігу.

В основі аутсорсингу закладені відносини субпідряду, але, як було вже зазначено, неправильно було б ототожнювати ці два поняття, тому що субпідряд - це разова передача виконання завдання, після якого слід процедура прийому-здачі роботи, і субпідрядник з замовник більш не пов'язані ніякими зобов'язаннями, то аутсорсинг - це вбудований бізнес-процес. [2, с. 89] При аутсорсингу компанія виконавець фактично стає частиною команди компанії замовника, але тільки працює над певними, спеціально виділеними завданнями. Припустимо, компанія, яка віддає на аутсорсинг бухгалтерські послуги, отримує постійно працюючий бухгалтерський відділ, але поза своєї компанії, залишаючи у себе лише головного бухгалтера для контролювання роботи компанії виконавця та ведення справ, що вимагають особливої конфіденційності.

Існує два широкі типи аутсорсингу - іншорінг (коли робота здійснюється іншою компанією, але всередині країни) і оффшорінга (коли розробка направляється в іншу країну). Іншорінг можна вважати найбільш близькою до субпідряду формою аутсорсингу, тоді як оффшорінг реалізує більшою мірою

переваги аутсорсингу, а саме використання найбільш якісних ресурсів при найнижчих вартісних витратах.

У середині 1990- х рр. розвиток Інтернету та супутникових комунікаційних технологій забезпечили виділення дистанційного обслуговування клієнтів (так звані колл-центри з прийняття їх дзвінків) та розробки програмного забезпечення з усіх робіт, що віддаються на аутсорсинг. [22, с. 19]

Індустрія колл-центрів надзвичайно чутлива до будь якої можливої економії на трудових витратах, тому як тільки стало можливим за допомогою комунікаційних технологій задіяти відносно дешеву робочу силу в країнах, що розвиваються, забезпечення цих послуг стало швидко переводитися за кордон. [1, с. 86] Основними труднощами, з якими зіткнулися компанії - замовники, при переведенні колл-центрів - це мовна підготовка фахівців і технічні умови для забезпечення роботи колл -центрів. Мовне питання вирішувалося правильним вибором країни, де необхідна мова є другою офіційною мовою або має сильні позиції. Так, для компаній із США найбільш привабливими завжди були Філіппіни та Індія.

Технічні умови для забезпечення роботи колл-центрів забезпечувалися за допомогою додаткового фінансування або в інфраструктуру району, де працює компанія-виконавець, або в систему технологічної та енергетичної безпеки самої компанії. 23, с. 90] Наприклад, IBM забезпечувала додатковими генераторами індійську компанію Віпро на початку їхньої співпраці у 1980- х рр..

В даний час активно розвивається аутсорсинг бізнес процесів і ділових послуг - бухгалтерських, медично-діагностичних, послуг по роботі з персоналом, банківських, консалтингових, маркетингових та ін.. [9, с. 252] Хотілося б пояснити деякі з цих процесів: аутсорсинг бухгалтерських послуг полягає в передачі зовнішньої компанії ведення первинного бухгалтерського обліку; аутсорсинг медико - діагностичних послуг - у передачі процесів проведення медичної діагностики на основі пересилання результатів первинного обстеження і первинних аналізів пацієнтів; аутсорсинг послуг з роботи з персоналом - у передачі

проведення первинних інтерв'ю при відборі кандидатів на посади, веденні баз даних кандидатів і кадрового обліку. Ключ до успіху такого типу аутсорсингу, перш за все, полягає в передачі сторонньому виконавцю тих процесів які не є життєво важливими для компанії- замовника і виконання яких можна легко сформулювати при розподілі завдань і перевірити на етапі прийому робіт, також ці процеси повинні бути легко виокремленими з виробництва в цілому.

У той же час зараз фахівці починають вивчати перспективи впровадження аутсорсингу у різні сфери діяльності людини. Наприклад, під егідою Європейського банку реконструкції та розвитку вже створені проекти з реалізації «енергетичного аутсорсингу» ( energy outsourcing ) в рамках Європи . [8, с. 25] Енергетичний аутсорсинг передбачає створення спільних енерго- і тепломережових систем в макрорегіоні, таким чином, що одні країни, що потребують енергію, отримують її з інших країн, що спеціалізуються на виробленні енергії і її доставку споживачеві. [24, с. 88] Однак не можна говорити про те, що цей вид аутсорсингу вже сформувався, тому як ніде в світі подібні проекти ще не були реалізовані повністю.

Аутсорсинг може застосовуватися не тільки для полегшення і покращення життя людей. Так, останні кілька років міжнародні політологи говорять про аутсорсинг військових дій. [25, с. 119] Наприклад, американський політолог Сінгер пише про новий процес - передачу деякими державами на аутсорсинг ведення приватними компаніями військових дій з переслідуванням державних цілей.

Важливою відмінністю аутсорсингу від інших видів міжфірмових стосунків є його стратегічний характер. Нова методологія направлена на корінне перетворення, трансформацію бізнес-системи організації на основі глибокого і всебічного аналізу її функціонування. Ретельні попередні розрахунки доцільності застосування аутсорсингу, безперервний контроль і оцінка поточної реалізації аутсорсинг-проектів характеризують процес впровадження аутсорсингу як планового, стратегічного рішення компанії. [27, с. 8] Реалізація аутсорсинг-

проектів сприяє довгостроковій підтримці економічної стійкості, конкурентоспроможності і ефективному розвитку компанії.

Застосування аутсорсингу допускає реструктуризацію внутрішньо-корпоративних процесів. Характерною особливістю, а також безперечною перевагою аутсорсингу, є можливість передачі аутсорсеру не тільки повноважень, але й ризиків та відповідальності за виконання доручених функцій.

На думку спеціалістів та автора, аутсорсинг є проявом такого загальновідомого методу організації в системі менеджменту як спеціалізація. [28, с. 172] За теорією, спеціалізація - це форма суспільного розподілу праці і її раціональної організації, також вона відбиває процес зосередження виробництва окремих видів продукції або її частин у самостійних галузях виробництва та спеціалізованих підприємствах.

Стосовно класифікації можна сказати, що аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) - це цілковита або часткова передача спеціалізованих компанії функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, а саме обслуговування мережевої інфраструктури; проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом; системна інтеграція; розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній; створення і підтримка публічних web-серверів; управління інформаційними системами; придбання в лізинг комп'ютерного устаткування, офшорне програмування.

Аутсорсинг бізнес-процесів (АБП) включає значну кількість другорядних функцій. До нього відносять управління персоналом, маркетинг, внутрішній аудит, фінанси і бухгалтерію та ін. Зниження витрат при використанні цього виду аутсорсингу зазвичай сягає 10%. [29, с. 52]

До виробничого аутсорсингу входить аутсорсинг основного та допоміжного виробництва.

Аутсорсинг у сфері послуг включає експлуатацію об'єктів нерухомості, послуги професійного прибирання, управління транспортним парком підприємства, харчування, транспортні послуги та ін. [26, с. 281]

Стосовно моделей аутсорсингу, можна сказати, що термін «максимальний» аутсорсинг використовується для визначення договору, за яким штат співробітників, а можливо, і активи, що відносяться до основної діяльності підприємства, такі як інформаційні технології чи фінанси, передаються постачальникові послуг на час дії контракту.

Частковий аутсорсинг означає, що значна кількість функцій залишається у сфері дій замовника. [30, с. 71] Термін «сумісний» аутсорсинг описує один із варіантів аутсорсингу, у якому сторони є партнерами. Проте деякі фахівці використовують цей термін для опису субдоговорів, що припускають наявність постачальників деяких послуг.

Проміжний аутсорсинг має місце, коли організація передає управління своїми системами і платформами третій стороні, вважаючи, що її власні спеціалісти по ІТ здатні розробити нові системи. [10, с. 16] При трансформаційному аутсорсингу організація запрошує постачальника послуг, який повністю реорганізує роботу підрозділу, розробляючи нові системи і створюючи надійну базу знань і навиків, яку потім передає клієнтові; від повного аутсорсингу відрізняється тим, що перехід співробітників і активів не остаточний - після закінчення проекту клієнт знову отримує повний контроль.

## **2.2 Вибір приймаючої країни ТОВ «ТС ПЛЮС» у контексті вдосконалення аутсорсингової діяльності**

Міжнародний аутсорсинг в сучасних умовах стає все більш значущим явищем в рамках світового господарства. Сьогодні вже понад 50% компаній, що входять в список «П'ятисот провідних компаній світу» журналу Fortune, постійно

вдаються до практики міжнародного аутсорсингу. [31, с. 129] Для розвитку аутсорсингу в тій чи іншій країні важливі такі чинники:

- наявність кваліфікованого персоналу;
- відносно низька вартість виконання робіт;
- підтримка держави (створення вільних економічних зон, ліберальне інвестиційне законодавство, сприятливий податковий клімат);
- наявність навчальних закладів, які готують необхідні кадри;
- юридична база, що забезпечує захист авторських прав і переданих конфіденційних даних;
- наявність відповідної інфраструктури;
- відсутність між виконавцями і замовниками непереборного мовного й культурного бар'єрів;
- ділова репутація компаній-виконавців, яка завойовується багаторічною якісною роботою і підтверджується відповідними міжнародними сертифікатами якості.

Згідно зі статистичними даними та експертними оцінками, на сьогодні лідером з міжнародного аутсорсингу є Індія. [34, с. 51] На її частку припадає 42,5% ІТ-аутсорсингу в усьому світі, заробляючи на цьому 61,5 млрд дол. США на рік. Провідні індійські компанії в цій галузі – це три гіганти Віпра Текнолоджіс (Wipro Technologies), Тата Консалтансі Сервісес (Tata Consultancy Services (TCS)) та Інфосіс Текнолоджіс (Infosys Technologies). Наступними за ними йдуть Сат'ям (Satyam), Когнізонт (Cognizant), Поларіс (Polaris), Патні (Patni) та ін. Згідно з даними дослідження, проведеного компанією БраунВілсон Едвайзерс, із 50 найбільш ефективно керованих компаній – виконавців замовлень у сфері аутсорсингу 13 – індійські, а в першій десятці знаходяться Сат'ям, Когнізонт, Інфосіс, Патні й Тата. [13, с. 209] Успіх індійських компаній в основному пояснюється грамотною політикою держави. Саме індійський уряд на перших порах, в кінці 1970–1980 рр., коли країна ще була закрита для закордонних компаній, визначав напрями розвитку галузі інформаційних технологій, будучи в

умовах державної планової економіки єдиним замовником високотехнологічної продукції, виробленої в Індії. [20, с. 105] Уряд Індії брав активну участь у створенні експортно-виробничих зон (ЕВЗ) з пільговими режимами оподаткування (в 1976 р. прийнятий державний акт про створення ЕВЗ).

В основі аутсорсингу закладені відносини субпідряду, але, як було вже зазначено, неправильно було б ототожнювати ці два поняття, тому що субпідряд - це разова передача виконання завдання, після якого слід процедура прийому-здачі роботи, і субпідрядник з замовник більш не пов'язані ніякими зобов'язаннями, то аутсорсинг - це вбудований бізнес-процес. При аутсорсингу компанія виконавець фактично стає частиною команди компанії замовника, але тільки працює над певними, спеціально виділеними завданнями. Припустимо, компанія, яка віддає на аутсорсинг бухгалтерські послуги, отримує постійно працюючий бухгалтерський відділ, але поза своєї компанії, залишаючи у себе лише головного бухгалтера для контролювання роботи компанії виконавця та ведення справ, що вимагають особливої конфіденційності.

Існує два широкі типи аутсорсингу - іншорінг (коли робота здійснюється іншою компанією, але всередині країни) і оффшорінг (коли розробка направляється в іншу країну). Іншорінг можна вважати найбільш близькою до субпідряду формою аутсорсингу, тоді як оффшорінг реалізує більшою мірою переваги аутсорсингу, а саме використання найбільш якісних ресурсів при найнижчих вартісних витратах.

У середині 1990-х рр. розвиток Інтернету та супутникових комунікаційних технологій забезпечили виділення дистанційного обслуговування клієнтів (так звані колл-центри з прийняття їх дзвінків) та розробки програмного забезпечення з усіх робіт, що віддаються на аутсорсинг.

Індустрія колл-центрів надзвичайно чутлива до будь-якої можливої економії на трудових витратах, тому як тільки стало можливим за допомогою комунікаційних технологій задіяти відносно дешеву робочу силу в країнах, що розвиваються, забезпечення цих послуг стало швидко переводитися за кордон.

Основними труднощами, з якими зіткнулися компанії - замовники, при переведенні колл-центрів - це мовна підготовка фахівців і технічні умови для забезпечення роботи колл -центрів. Мовне питання вирішувалося правильним вибором країни, де необхідна мова є другою офіційною мовою або має сильні позиції. Так, для компаній із США найбільш привабливими завжди були Філіппіни та Індія.

Технічні умови для забезпечення роботи колл-центрів забезпечувалися за допомогою додаткового фінансування або в інфраструктуру району, де працює компанія-виконавець, або в систему технологічної та енергетичної безпеки самої компанії. Наприклад, IBM забезпечувала додатковими генераторами індійську компанію Віпро на початку їхньої співпраці у 1980- х рр..

В даний час активно розвивається аутсорсинг бізнес процесів і ділових послуг - бухгалтерських, медично-діагностичних, послуг по роботі з персоналом, банківських, консалтингових, маркетингових та ін.. Хотілося б пояснити деякі з цих процесів: аутсорсинг бухгалтерських послуг полягає в передачі зовнішньої компанії ведення первинного бухгалтерського обліку; аутсорсинг медико - діагностичних послуг - у передачі процесів проведення медичної діагностики на основі пересилання результатів первинного обстеження і первинних аналізів пацієнтів; аутсорсинг послуг з роботи з персоналом - у передачі проведення первинних інтерв'ю при відборі кандидатів на посади, веденні баз даних кандидатів і кадрового обліку. Ключ до успіху такого типу аутсорсингу, перш за все, полягає в передачі сторонньому виконавцю тих процесів які не є життєво важливими для компанії- замовника і виконання яких можна легко сформулювати при розподілі завдань і перевірити на етапі прийому робіт, також ці процеси повинні бути легко виокремленими з виробництва в цілому.

Це була перша хвиля створення індійських компаній в галузі інформаційних технологій. На другому місці знаходиться Китай (31,5% ринку), отримуючи дохід 45,7 млрд дол. США на рік. Філіппіни перебувають на третьомумісці – 7,4% ринку з доходом 10,7 млрд дол. США на рік від ІТ-аутсорсингу. [11, с. 32]

"Аутсорсинг" є постійним політичним питанням у Сполучених Штатах, який був пов'язаний з офшорингом під час виборів президента США в 2004 році. Політичні дебати зосереджувались на наслідках аутсорсингу для внутрішньої робочої сили США. [32, с. 140] Демократичний кандидат у президенти США Джон Керрі назвав американські фірми, які передають роботу за кордон або які працюють за кордоном у податкових гаванях, щоб уникнути сплати своєї "справедливої частки" податків у США "корпораціями Бенедикта Арнольда".

Опитування Zogby International, проведене в серпні 2004 року, показало, що 71% американських виборців вважають, що "передача робочих місць за кордон" завдає шкоди економіці, тоді як інші 62% вважають, що уряд США повинен застосувати деякі законодавчі дії проти цих компаній, можливо, у формі збільшення податків. Президент Обама пропагував "Закон про приведення робочих місць додому", щоб допомогти переробляти робочі місця, використовуючи зниження податків та кредити для переміщення операцій назад до США. [12, с. 112] Той самий законопроект був повторно внесений в 113-му Конгресі Сполучених Штатів, як Закон "Про роботу додому" (S. 2569; 113-й Конгрес).

Хоча прихильники праці стверджують, що розпад профспілок є однією з можливих причин аутсорсингу, інша претензія - висока ставка податку на прибуток підприємств у США порівняно з іншими країнами ОЕСР, [потребує оновлення] та практика оподаткування отриманих доходів поза юрисдикцією США, дуже рідкісна практика. [35, с. 19] Деякі зустрічні вимоги про те, що фактичні податки, сплачені американськими корпораціями, можуть бути значно нижчими за "офіційні" ставки через використання податкових лазівок, податкових гаваней та "ігрової системи".

Важливість підвищення ролі держави. Від держави розроблювачі чекають не тільки розв'язання фундаментальних проблем освіти, але й багато чого іншого: зниження податкового тягаря, адекватних законів і працюючих механізмів венчурного інвестування. У свій час державний протекціонізм допоміг індійським

компаніям увійти у світові лідери по розробці замовленого програмного забезпечення. В Україні треба перейняти індійський досвід та ініціювати законопроект про прийняття особливого податкового режиму для компаній, які діють на ринку інформаційних технологій. Його реалізація дозволить у короткостроковій перспективі збільшити обсяг «нової експортної галузі» у рази.

Судячи з міжнародного досвіду, у формуванні більш об'єктивного уявлення про країну самі підприємці грають не меншу роль, аніж державні структури. Існують два основних напрямки цієї роботи - «просування» країни на різного роду виставках і в засобах масової інформації, а також створення єдиного інформаційного простору, куди за підтримкою могли б звернутися як іноземні компанії, які бажають отримати консультацію на предмет розміщення замовлення в країні, так і вітчизняні фірми, які хотіли б працювати на експорт.

Було б також невірно стверджувати, що компанії можуть усунути адміністративні бар'єри без допомоги державних органів, хоча й тут більш консолідована позиція учасників галузі сприяє прискоренню процесу. Так, статистика інвестицій у розробку інформаційних технологій у світовій економіці показує, що держава - це другий за обсягами інвестор в інформаційні технології після фінансових інститутів, тому за рахунок держзамовлення вона може не тільки вирішити питання інформатизації держави й підвищення ефективності його діяльності, але й допомогти українським компаніям зробити крок на світовий ринок аутсорсингу.

Отже, роблячи висновок автор зазначає, що Україна має безперечні конкурентні переваги щодо розвитку міжнародного аутсорсингу, а саме:

· Вдале географічне розташування. Україна межує з великими ринками ЄС і Росії, що робить економічно привабливим розміщення в ній виробництв різноманітних товарів. Через країну пролягає П'ятий паневропейський транспортний коридор (Венеція-Любляна-Будапешт-Ужгород-Львів-Київ). За оцінками міжнародних інвесторів, виробнича база в Україні скоротить час поставок (критично важливий елемент конкурентоспроможності) в середньому на 20 днів

порівняно з країнами Східної Азії (нині поставки звідти відбуваються зазвичай морем, огинаючи всю Євразію).

Порівняно якісна система освіти та науково-дослідницьких інститутів. Україна успадкувала з радянських часів розгалужену мережу шкіл та інститутів. Країна має потужний стартовий капітал за рівнем інженерних та інших технічних знань. Причому фахівці схильні до інновацій (багато провідних науковців Силіконової долини українці за походженням). Україна входить до п'ятірки лідерів світу за кількістю сертифікованих програмістів.

Порівняно розвинена виробнича інфраструктура. Україна має достатньо розвинене машинобудування. Хоча воно у більшій мірі орієнтоване на важке машинобудування та потреби ВПК, переорієнтація та диверсифікація виробництва є легшим завданням, аніж розвиток галузі з нуля.

В даний час активно розвивається аутсорсинг бізнес процесів і ділових послуг - бухгалтерських, медично-діагностичних, послуг по роботі з персоналом, банківських, консалтингових, маркетингових та ін.. [9, с. 252] Хотілося б пояснити деякі з цих процесів: аутсорсинг бухгалтерських послуг полягає в передачі зовнішньої компанії ведення первинного бухгалтерського обліку; аутсорсинг медико - діагностичних послуг - у передачі процесів проведення медичної діагностики на основі пересилання результатів первинного обстеження і первинних аналізів пацієнтів; аутсорсинг послуг з роботи з персоналом - у передачі проведення первинних інтерв'ю при відборі кандидатів на посади, веденні баз даних кандидатів і кадрового обліку. Ключ до успіху такого типу аутсорсингу, перш за все, полягає в передачі сторонньому виконавцю тих процесів які не є життєво важливими для компанії- замовника і виконання яких можна легко сформулювати при розподілі завдань і перевірити на етапі прийому робіт, також ці процеси повинні бути легко виокремленими з виробництва в цілому.

Директива Ради 77/187 від 14 лютого 1977 року захищає права працівників у разі передачі підприємств, підприємств або частин бізнесу (із змінами від 29 червня 1998 року, Директивою 98/50 / ЄС та Директивою 2001/23 від 12 березня

2001 року). Права, набуті працівниками у колишнього роботодавця, повинні бути захищені, коли вони разом із підприємством, в якому вони працюють, передаються іншому роботодавцю, тобто підряднику. [14, с. 95] У справі, розглянутій у справі Суду ЄС «Крістель Шмідт» проти «Spar- und Leihkasse der früheren Ämter Bordesholm, Kiel und Cronshagen», справа C-392/92 [1994], заперечувалось, чи конкретна процедура укладання договору є передачею підприємства ( див., наприклад, Ayse Süzen проти Zehnacker Gebäudereinigung GmbH Krankenhausservice, справа C-13/95 [1997]). [36, с. 90] В принципі, працівники можуть скористатися захистом, передбаченим директивою.

Серед країн, на які було спрямовано аутсорсинг, входять Індія, Пакистан та Філіппіни для американських та європейських компаній, а також Китай та В'єтнам для японських компаній. [33, с. 94]

Азіатський ринок ІТ-послуг все ще перебуває в зародковому стані, але в 2008 році аналітичний центр Nasscom-McKinsey прогнозував, що лише в Індії індустрія ІТ-послуг складе 17 мільярдів доларів. [15, с. 36]

Китайська компанія Lenovo, передала в США виробництво деяких критично важливих для часу ПК в США, оскільки "якби це зробило їх у Китаї, вони б провели на кораблі шість тижнів".

## **Висновки до розділу 2**

Наявність довгострокової стратегії аутсорсингу у компанії необхідно для розвитку конкурентоспроможності бізнесу в сучасних умовах. Головною відмінністю аутсорсингу від інших форм співпраці є гарантії відповідальності за виконання з боку виконавця, а також наявність постійної основи такого співробітництва.

Важливим є те, що аутсорсинг підвищує конкурентоспроможність тих компаній, які його використовують, а це, у свою чергу, веде до підвищення якості обслуговування для споживачів. [37, с. 11] Механізм оплати праці аутсорсингу абсолютно прозорий: аутсорсер встановлює ціну на свої послуги, виходячи з очікуваної рентабельності. Рівень рентабельності часто визначається спільно із замовником шляхом переговорів.

Аутсорсинг при все інтенсивнішому розвитку міжнародного та внутрішньодержавного поділу праці сприяє можливості спеціалізації певної компанії на видах діяльності, що представляють для неї найбільший інтерес та найбільше підходить для максимального використання тих конкурентних переваг певної компанії, що має у своєму розпорядженні окреме підприємство. Даний момент суттєво підвищує конкурентоспроможність компаній на внутрішній та міжнародній аренах, сприяє підвищенню якості та зменшення витрат на виробництво певного товару або наданні певної послуги, а також це дає змогу малим та середнім підприємствам певною мірою зменшувати залежність національної та світової економіки від діяльності монопольних та/або олігопольних компаній, у яких з'являється економічний інтерес переводити певні або більшість процесів на аутсорсинг для досягнення оптимізації витрат та підвищення власного прибутку.

На сьогодні Лідером з міжнародного аутсорсингу є Індія. На її частку припадає 80% доходів від аутсорсингу в усьому світі. Успіх індійських компаній в основному пояснюється грамотною політикою держави. Основними конкурентами Індії в сфері аутсорсингу є, насамперед, Китай, а також країни Південно-Східної Азії - Сінгапур, Філіппіни, Малайзія (завдяки їх розвиненій інфраструктурі і високотехнологічній культурі, забезпечує високу якість виконання замовлень), В'єтнам і Індонезія (завдяки більшій ціновій привабливості).

### **РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТС ПЛЮС»**

#### **3.1 Рекомендації щодо вдосконалення аутсорсингової діяльності компанії в міжнародному бізнесі**

З огляду на вище зазначену інформацію було сформовано взаємопов'язані напрямки вдосконалення діяльності ТОВ «ТС ПЛЮС» при використанні переваг аутсорсингу, а саме: ІТ-послуги віддати для вітчизняних аутсорсингових компаній, скористатися міжнародним аутсорсингом інформаційноосвітніх послуг і, тим самим, розширити сфери впливу, збільшити клієнтську базу та вийти на нові міжнародні ринки. [16, с. 48] Також, перспективним напрямом є співпраця з науково-дослідними центрами України задля обміну досвідом вітчизняних та міжнародних експертів, що в майбутньому може бути значною конкурентною перевагою за рахунок зменшення собівартості послуг при гідному рівні якості сервісного обслуговування. Було представлено схему впровадження аутсорсингу в організації, розбивши процес на кілька етапів.

**I етап** - Аналіз фактичного стану, тобто необхідно провести аналіз цілей організації і конкурентного середовища, вибрати стратегічні пріоритети розвитку організації, виявити проблеми розвитку організації та виявити роботи, які можна передати на аутсорсинг.

**II етап** - прийняття рішення про перехід на аутсорсинг. Керівництво ТОВ «ТС ПЛЮС» повністю підтримує рішення про вдосконалення роботи підприємства за допомогою такого виду співпраці підприємств, як аутсорсинг.

**III етап** - Вибір партнера. Для того, щоб зменшити ризики, пов'язані з необґрунтованим вибором, а також виключити суб'єктивні фактори, необхідно провести аналіз ринку послуг аутсорсингу і перевірку репутації гравців ринку. Для компанії ТОВ «ТС ПЛЮС» важливими є наступні критерії вибрати найбільш

підходящого для себе аутсорсера (постачальника послуг): – довіра до компанії і її надійність;

- економія коштів;
- обслуговування;
- гнучкість – оцінюється, чи здатний постачальник працювати в умовах зміни потреб замовника, який може розширювати або згортати свою діяльність.

**IV етап** - Розробка умов контракту. Під час розробки договору в робочу групу обов'язково включається юрист.

**V етап** - Перехід на новий формат роботи. При переході на аутсорсинг враховуються психологічні моменти і настрої колективу. Рекомендується проведення роз'яснювальної роботи в колективі. Необхідно приділити особливу увагу тим співробітникам, в яких компанія зацікавлена і делікатно повідомити про звільнення тим співробітникам, в чийх послугах компанія більше не потребує. Оскільки у випадку ТОВ «ТС ПЛЮС» йде мова про ІТ-спеціаліста, що наразі працює у компанії, то доцільною пропозицією є його перекваліфікація до відділу забезпечення на посаду менеджера, що координує захід на місці проведення. Кожен комплексний захід включає в себе обладнання і менеджер, що має ґрунтовні знання у технічних моментах буде дуже корисним.

**VI етап** - Функціонування проекту на звітному етапі: аналіз функціонування системи аутсорсингу на основі зворотного зв'язку співробітників, керівників і партнерів; зіставлення підсумків діяльності аутсорсера з запланованими показниками ефективності; колективне обговорення учасниками процесу проміжних підсумків реалізації проекту. Якщо виявилися проблеми в розвитку бізнес-системи, то причин у них може бути дві: або неналежне виконання контракту, або неправильне планування. Необхідно виявити причини помилок і почати роботу по їх виправленню. Зазвичай, найбільша проблема в застосуванні аутсорсингу - це невідповідність процесу і відсутність необхідної інформації.

При обґрунтованому використанні аутсорсинг дозволяє підприємству вдосконалити технологію і організацію виробничо-господарської діяльності,

поліпшити якість наданих послуг, знизити їх собівартість, а отже, підвищити конкурентоспроможність та зміцнити позиції на ринку. При цьому особливої уваги вимагають питання, пов'язані з обґрунтуванням доцільності застосування аутсорсингу на підприємствах. Було розраховано економічну сторону вищезазначених пропозицій. [39, с. 9] ТОВ «ТС ПЛЮС» проводить близько 800 заходів в рік. Надання лише окремих видів послуг в сумі складають лише 29% (232 заходи), лівову частку займають послуги по комплексному обслуговуванню заходу – 71 % (568 заходів). [19, с. 35] Таким чином, для 569 заходів необхідний пошук експертів для їх проведення. Було визначено, що орієнтовно 2 млн. грн. складатиме додатковий дохід для ТОВ «ТС ПЛЮС» при використанні послуг вітчизняних експертів. Оборот при використанні послуг іноземних експертів є більший на 61% (1 391 940 грн), але при мінімальному сервісному відсотку обслуговування 5% є однаковий відсоток понесених витрат 95%, а дохід складає 5%.

Таким чином, доцільним є пропозиція щодо залучення роботи українських науково-дослідних центрів та інститутів задля поєднання роботи міжнародних експертів та вітчизняних. І через певний час вітчизняні експерти маючи практику та досвід взятий від закордонних спеціалістів зможуть надавати аналогічні послуги за меншу вартість, але при цьому коефіцієнт якості буде на достатньо високому рівні. [40, с. 210] Це дозволить знизити собівартість послуги, збільшити дохід компанії та це сприяти розвитку України на основі кваліфікованих кадрів. [18, с. 3] Для України, на разі, відкривається чудова перспектива до впровадження аутсорсингу як для малого так і крупного бізнесу. А отже, постає питання про використання чітких методів оцінки доцільності впровадження даної бізнес-моделі на підприємстві. [41, с. 28] Згідно попередньо визначених пропозицій, експертним шляхом було розраховано коефіцієнт конкурентоспроможності організації 2021 року при незмінній політиці підприємства та при спробах використання наданих рекомендацій. Було визначено, що фактичний ККО за 2020 становить 12,75 і при продовженні діяльності компанії без змін напрямів розвитку орієнтовний ККО за 2021 буде складати 10,77, що на 1,98 менше, ніж теперішній показник.

Коефіцієнти конкурентоспроможності організації ТОВ «ТС ПЛЮС» за 2020-2021 рр. Таким чином, використавши визначені у дипломній роботі напрямки розвитку, ТОВ «ТС ПЛЮС» зможе суттєво підвищити конкурентоспроможність організації як на теренах України так і за її межами на основі використання міжнародного аутсорсингу, що є формою співробітництва підприємств. [38, с. 56]

Сформовано напрямки впровадження аутсорсингу та алгоритм його застосування для ТОВ «ТС ПЛЮС» та економічно оцінено доцільність впровадження практичних рекомендації на підприємстві. За допомогою матриці аутсорсингу BKG Profit Technology можуть бути проаналізовані роботи, компетенції, процедури, підрозділу, напрямки та інші суб'єкти управління. [17, с. 90] Отримана матриця складається з 9 полів, що відповідають можливим комбінаціям оцінок бізнесу по двом обраним шкалами. За допомогою матриці аутсорсингу була проаналізовано три види аутсорсингу (інформаційноосвітніх послуг, бухгалтерських послуг, ІТ-послуг) і ще раз підтверджено, що відділ бухгалтерії доцільно залишити без змін, а аутсорсинг використати для двох інших видів.

### **3.2 Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення аутсорсингової діяльності ТОВ «ТС ПЛЮС»**

Впровадження рекомендованих мною заходів в міжнародній діяльності ТОВ «ТС ПЛЮС» сприятиме зростанню рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку консалтингу. При цьому, усі економічні ефекти зростання міжнародної конкурентоспроможності можна розділити на три умовні категорії:

- 1) прямі економічні ефекти;
- 2) непрямі економічні ефекти;
- 3) ефекти зниження ризиків.

До категорії прямих економічних ефектів можна віднести ефекти прямої дії, які впливають на прибутковість компанії. До категорії непрямих економічних ефектів можна віднести загальнокорпоративні ефекти, які складно піддаються

прямому розрахунку і важливі в першу чергу акціонерам компанії. Наприклад, до таких належить зростання вартості акцій на біржі в результаті підвищення прозорості процесів, підвищення керованості, що важливо для залучення інтересу сторонніх акціонерів. [21, с. 46]

До категорії зменшення ризиків можна віднести ефекти запобігання впливу негативних факторів на розвиток компанії - зниження ризиків. Для оцінки ефекту від впровадження заходів в керуванні міжнародними операціями ТОВ «ТС ПЛЮС» може бути використаний метод аналізу декількох ключових показників до і після (а також в ході) змін. Це ті виміри, в розрізі яких ТОВ «ТС ПЛЮС» буде надалі оцінювати ефективність своїх відносин з міжнародними клієнтами. Деякі з цих показників можуть бути визначені більшістю компаній ще до початку проекту. Вибирається кілька характерних для компанії показників, наприклад:

- відсоток відгуку потенційних клієнтів на маркетингові звернення (реакція аудиторії);
- приріст нових клієнтів (норма повернення);
- вартість замовлення;
- частка успішних угод;

Ефективність впровадження даних заходів в міжнародну діяльність ТОВ «ТС ПЛЮС» підтверджують дані відомої аудиторської компанії «Комінфоаудит», яка зробила відповідні прогноз ключових показників здійснення міжнародних операцій:

- цикл продажу консалтингових послуг скорочується на 10–15 %;
- обсяг крос-продаж, у тому числі через Контакт-центр збільшується на 5-10%;
- ефективність маркетингових кампаній збільшується на 5–7 %;
- витрати на маркетинг, продаж і подальший супровід клієнтів знижуються на 30%;
- час на виконання поточної роботи скорочується на 30 %;
- прогнозується зростання рентабельності на 1–2 % на рік.

Водночас, необхідно оцінити не тільки клієнтські, а й фінансові показники ефективності впровадження рекоєндованих заходів в діяльність ТОВ «ТС ПЛЮС», оскільки вони напряду впливатимуть на зростання рівня прибутковості та фінансової стійкості, а в підсумку і загальної конкурентоспроможності компанії на ринку. Проведемо проектний аналіз визначення ефективності від впровадження проекту у ТОВ «ТС ПЛЮС». Оскільки це передбачає підвищення ефективності здійснення основної операційної діяльності ТОВ «ТС ПЛЮС», то до розрахунків грошових потоків доцільно включити надходження та видатки від різних видів міжнародних послуг. Вихідна умова – вхідні інвестиції становлять 7000000 грн. Дані про грошові потоки від різних видів послуг ТОВ «ТС ПЛЮС» будемо приймати на рівні прогнозних даних.

**Прогноз фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «ТС ПЛЮС» на 2020-2023 рр.**

□

| Показник                                                  | Роки           |          |                       |          |                       |          |                       |
|-----------------------------------------------------------|----------------|----------|-----------------------|----------|-----------------------|----------|-----------------------|
|                                                           | 2020*          | 2021     |                       | 2022     |                       | 2023     |                       |
|                                                           | Попередні дані | тис.грн. | Т приросту до 2019, % | тис.грн. | Т приросту до 2020, % | тис.грн. | Т приросту до 2021, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції                     | 16377,6        | 15591,39 | 13                    | 22709,67 | 34                    | 29428,38 | 32                    |
| Собівартість реалізованої продукції                       | 24800,4        | 34768,5  | 17                    | 16150,7  | 19,1                  | 63611,4  | 25                    |
| Валовий: прибуток                                         | 5457,17        | 6822,893 | 18                    | 7558,999 | 23                    | 8737,026 | 19                    |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 1266,68        | 1974,885 | 26                    | 1908,03  | 28                    | 4359,421 | 37                    |

**Джерело:** розраховано автором

Провівши дослідження автору вдалося досягнути поставленої мети роботи за допомогою вирішення визначених завдань. В результаті визначені теоретичні основи міжнародного аутсорсингу із розглядом еволюції, сутності, ролі, класифікації аутсорсингу разом із аналізом основних світових центрів аутсорсингу; визначені механізми та інструментарій функціонування аутсорсингу у міжнародних економічних відносинах; досліджена роль та перспективи міжнародного аутсорсингу для України на прикладі сфери ІТ технологій та надані рекомендації щодо покращення позиціонування України як центру міжнародного аутсорсингу у світі.

Аналіз теоретичних основ аутсорсингу дав автор змогу зробити висновок, що аутсорсинг часто називають феноменом ХХ ст., але практичне застосування основних ідей аутсорсингу мало місце разом із появою таких явищ як поділ праці, спеціалізації та кооперації. На даний момент, не зважаючи на те, що аутсорсинг є досить молодим поняттям, дане явище має дуже суттєвий вплив на сучасні механізми функціонування світової економіки. Узагальнюючі визначення багатьох спеціалістів, автор дає визначення аутсорсингу як виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) або бізнес процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що має необхідні для цього ресурси, на основі довгострокової угоди. В даний час аутсорсинг розглядається як сучасна методологія створення високоефективних і конкурентоспроможних організацій в умовах жорсткої конкуренції.

Аутсорсинг при все інтенсивнішому розвитку міжнародного та внутрішньодержавного поділу праці сприяє можливості спеціалізації певної компанії на видах діяльності, що представляють для неї найбільший інтерес та найбільше підходить для максимального використання тих конкурентних переваг певної компанії, що має у своєму розпорядженні окреме підприємство. Даний момент суттєво підвищує конкурентоспроможність компаній на внутрішній та міжнародній аренах, сприяє підвищенню якості та зменшення витрат на

виробництво певного товару або наданні певної послуги, а також це дає змогу малим та середнім підприємствам певною мірою зменшувати залежність національної та світової економіки від діяльності монопольних та/або олігопольних компаній, у яких з'являється економічний інтерес переводити певні або більшість процесів на аутсорсинг для досягнення оптимізації витрат та підвищення власного прибутку.

**Прогноз експорту аутсорсингових послуг ТОВ «ТС ПЛЮС» на 2020-2023 рр. (Вага в структури, увелечить страны)**

| Країни<br>імпортери<br>послуг | Роки           |          |                       |          |                       |           |                       |
|-------------------------------|----------------|----------|-----------------------|----------|-----------------------|-----------|-----------------------|
|                               | Попередні дані | 2021     |                       | 2022     |                       | 2023      |                       |
|                               |                | тис.грн. | Т приросту до 2019, % | тис.грн. | Т приросту до 2020, % | тис.грн.  | Т приросту до 2021, % |
| США                           | 14335,6        | 15896,42 | 14                    | 23401,11 | 36                    | 32646,68  | 34                    |
| Індія                         | 5612,19        | 8044,75  | 19                    | 7632,89  | 25                    | 9871,085  | 21                    |
| Китай                         | 1348,69        | 2194,09  | 32                    | 23406,23 | 20                    | 26722,532 | 39                    |

На сьогодні Лідером з міжнародного аутсорсингу є Індія. На її частку припадає 80% доходів від аутсорсингу в усьому світі. Успіх індійських компаній в основному пояснюється грамотною політикою держави. Основними конкурентами Індії в сфері аутсорсингу є, насамперед, Китай, а також країни Південно-Східної Азії - Сінгапур, Філіппіни, Малайзія (завдяки їх розвиненій інфраструктурі і високотехнологічній культурі, забезпечує високу якість виконання замовлень), В'єтнам і Індонезія (завдяки більшій ціновій привабливості).

При дослідженні механізмів та інструментарію функціонування аутсорсингу у міжнародних економічних відносинах було встановлено, що застосування процесу аутсорсингу включає в себе певний алгоритм дій, першою з яких є

визначення системної мети - загальна ціль функціонування суб'єкту на ринку, другим етапом є визначення та формулювання локальних цілей, після чого йде визначення сфери та функції діяльності аутсорсера і останнім етапом, виходячи з визначення цілей, сфери та функцій, є стратегічний вибір аутсорсера. Також автором було розглянуто ціновий інструментарій послуг аутсорсингу, що в цілому включає два механізми оплати послуг, за рахунок фіксованої плати у вигляді певної частки від вартості наданих послуг, або за допомогою надання аутсорсеру джерела гарантованого доходу.

Вирішивши остання завдання даної роботи щодо ролі та перспектив міжнародного аутсорсингу для України на основі сфери ІТ технологій як головної сфери міжнародного аутсорсингу в Україні, автор зробив висновок, що компанії з України ведуть досить активну діяльність на міжнародній арені. Україна показують дуже високі темпи зростання даної сфери економіки, які лише у кризовий 2016 році впали нижче 20%, але вже у 2017 році показали 25% зростання. На сьогодні ринок міжнародного аутсорсингу в сфері ІТ технологій в Україні оцінюється у 1.4 млрд. дол. та прогнозується 40% зростання у 2019 році. Але при наявності безперечних переваг України як світового центру міжнародного аутсорсингу, за рахунок наявності наукової інфраструктури, висококваліфікованих фахівців, членство у СОТ та ін., при дослідженні проблемних сторін даної галузі також було встановлено ряд нагальних потреб, вирішення яких дасть серйозний поштовх розвитку міжнародного аутсорсингу в Україні. Головними проблемами на даний момент є спеціалізація аутсорсерів на підтримку систем, а не на більш прибутковий вид діяльності як розробка програмного забезпечення, слабка підтримка державою галузі як в середині держави, так і на міжнародній арені, законодавче визначення послуг аутсорсингу, ризики із дотриманням авторського права та ін.

При обґрунтованому використанні аутсорсинг дозволяє підприємству вдосконалити технологію і організацію виробничо-господарської діяльності, поліпшити якість наданих послуг, знизити їх собівартість, а отже, підвищити конкурентоспроможність та зміцнити позиції на ринку.

### Висновки до розділу 3

Провівши дослідження автору вдалося досягнути поставленої мети роботи за допомогою вирішення визначених завдань. В результаті визначені теоретичні основи міжнародного аутсорсингу із розглядом еволюції, сутності, ролі, класифікації аутсорсингу разом із аналізом основних світових центрів аутсорсингу; визначені механізми та інструментарій функціонування аутсорсингу у міжнародних економічних відносинах; досліджена роль та перспективи міжнародного аутсорсингу для України на прикладі сфери ІТ технологій та надані рекомендації щодо покращення позиціонування України як центру міжнародного аутсорсингу у світі.

Аналіз теоретичних основ аутсорсингу дав автор змогу зробити висновок, що аутсорсинг часто називають феноменом ХХ ст., але практичне застосування основних ідей аутсорсингу мало місце разом із появою таких явищ як поділ праці, спеціалізації та кооперації. На даний момент, не зважаючи на те, що аутсорсинг є досить молодим поняттям, дане явище має дуже суттєвий вплив на сучасні механізми функціонування світової економіки. Узагальнюючі визначення багатьох спеціалістів, автор дає визначення аутсорсингу як виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) або бізнес процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що має необхідні для цього ресурси, на основі довгострокової угоди. В даний час аутсорсинг розглядається як сучасна методологія створення високоефективних і конкурентоспроможних організацій в умовах жорсткої конкуренції.

При дослідженні механізмів та інструментарію функціонування аутсорсингу у міжнародних економічних відносинах було встановлено, що застосування процесу аутсорсингу включає в себе певний алгоритм дій, першою з яких є визначення системної мети - загальна ціль функціонування суб'єкту на ринку,

другим етапом є визначення та формулювання локальних цілей, після чого йде визначення сфери та функції діяльності аутсорсера і останнім етапом, виходячи з визначення цілей, сфери та функцій, є стратегічний вибір аутсорсера. Також автором було розглянуто ціновий інструментарій послуг аутсорсингу, що в цілому включає два механізми оплати послуг, за рахунок фіксованої плати у вигляді певної частки від вартості наданих послуг, або за допомогою надання аутсорсеру джерела гарантованого доходу.

Вирішивши остання завдання даної роботи щодо ролі та перспектив міжнародного аутсорсингу для України на основі сфери консалтингу, автор зробив висновок, головними проблемами на даний момент є спеціалізація аутсорсерів на підтримку систем, а не на більш прибутковий вид діяльності як розробка програмного забезпечення, слабка підтримка державою галузі як в середині держави, так і на міжнародній арені, законодавче визначення послуг аутсорсингу, ризики із дотриманням авторського права та ін.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання ВКР, було з'ясовано, що застосування аутсорсингу є особливо актуальним для підприємств, так як він значно підвищить конкурентоспроможність за рахунок використання нових технологій, раціоналізації виробничих процесів та реструктуризації менеджменту.

Аутсорсинг при все інтенсивнішому розвитку міжнародного та внутрішньодержавного поділу праці сприяє можливості спеціалізації певної компанії на видах діяльності, що представляють для неї найбільший інтерес та найбільше підходить для максимального використання тих конкурентних переваг певної компанії, що має у своєму розпорядженні окреме підприємство. Даний момент суттєво підвищує конкурентоспроможність компаній на внутрішній та міжнародній аренах, сприяє підвищенню якості та зменшення витрат на виробництво певного товару або наданні певної послуги, а також це дає змогу малим та середнім підприємствам певною мірою зменшувати залежність національної та світової економіки від діяльності монопольних та/або олігопольних компаній, у яких з'являється економічний інтерес переводити певні або більшість процесів на аутсорсинг для досягнення оптимізації витрат та підвищення власного прибутку.

Аналіз теоретичних основ аутсорсингу дав автор змогу зробити висновок, що аутсорсинг часто називають феноменом ХХ ст., але практичне застосування основних ідей аутсорсингу мало місце разом із появою таких явищ як поділ праці, спеціалізації та кооперації. На даний момент, не зважаючи на те, що аутсорсинг є досить молодим поняттям, дане явище має дуже суттєвий вплив на сучасні механізми функціонування світової економіки. Узагальнюючі визначення багатьох спеціалістів, автор дає визначення аутсорсингу як виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) або бізнес процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-

технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що має необхідні для цього ресурси, на основі довгострокової угоди. В даний час аутсорсинг розглядається як сучасна методологія створення високоефективних і конкурентоспроможних організацій в умовах жорсткої конкуренції.

Щодо вдосконалення діяльності ТОВ «ТС ПЛЮС», то було сформовано взаємопов'язані напрямки вдосконалення діяльності ТОВ «ТС ПЛЮС» при використанні переваг аутсорсингу, а саме: консалтингові послуги віддати для вітчизняних аутсорсингових компаній, скористатися міжнародним аутсорсингом інформаційно-освітніх послуг і, тим самим, розширити сфери впливу, збільшити клієнтську базу та вийти на нові міжнародні ринки. Також, перспективним напрямом є співпраця з науково-дослідними центрами, що у майбутньому можуть скласти гідну конкуренцію закордонним експертам при збереженні якості надання послуг при їх меншій собівартості. Отже, науковою новизною став розгляд можливості застосування переваг аутсорсингу для суб'єкту підприємництва - ТОВ «ТС ПЛЮС» і підтверджено, що аутсорсинг може бути використано для підприємств, незалежно від їх обсягів та напрямків роботи.

Однак аутсорсингова діяльність, на відміну від трудових правовідносин, майже не врегульована, а відтак можливі суперечності між аутсорсерами та найманими співробітниками, які працюють на умовах трудового договору. Світ інформаційних технологій швидкими темпами змінюється, як наслідок вимоги до виконавців послуг теж змінюються, а темпи розвитку ринку аутсорсингу поступово зростають.

Крім того, доведено доцільність застосування міжнародного аутсорсингу як форми міжнародного співробітництва для надання інформаційноосвітніх послуг, у той час як інші види діяльності можуть бути передані вітчизняним спеціалізованим компаніям.

Було економічно обґрунтовано доцільність запропонованих напрямків розвитку за допомогою аутсорсингу. Таким чином, міжнародний аутсорсинг як форма співробітництва підприємств є одним із потужних інструментів підвищення

ефективності діяльності «ТС ПЛЮС», в тому числі дозволить суттєво покращити зовнішньоекономічну діяльність та конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник / Н.М. Бондар. – К.: Видавництво А.С.К., 2013. – 400с.
2. Бравар Ж.-Л. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин/ Бравар Жан Луї, Морган Роберт - Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс – 2007, - 18 с.
3. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навчальний посібник / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. – Київ: „Центр навчальної літератури”, 2012. – 224 с.
4. Герасимчук Ю. О. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». Історичний розвиток аутсорсингу, переваги та можливості, ризики аутсорсингу – 2013, - 193 с.
5. Герасимчук Ю. О. Історичний розвиток аутсорсингу, переваги та можливості, ризики аутсорсингу / Ю. О. Герасимчук // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – К., 2014. – № 23-24. – С. 284с.
6. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Ч. Гіл. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2011 – 856с.
7. Гетьман О.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О. Гетьман, В.М.Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. - 307с.
8. Голубева Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Т.С. Голубева, І.В. Колос // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 5. – С. 66-71.
9. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: Навчальний посібник / В.І. Гринчуцький. – К. : Центр учбової літератури, 2013. - 302 с.
10. Дахно І.І. Міжнародна торгівля: Навч. посіб / І.І. Дахно. - К.: МАУП, 2013. - 296 с.

11. Дергачова В.В., Островерха Д.В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні. Збірник наукових праць «Економічний вісник НТУУ «КПІ»». Київ: НТУУ «КПІ», 2017. - 266 с.
12. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. / М.І. Дідківський – К.: Знання 2013. – 462 с.
13. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / О.К.Добикіна. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 208 с.
14. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посіб / Г.М. Дроздова. - К.: ЦУЛ, 2012. - 172 с.
15. Дугінець Г.В. Особливості розвитку міжнародного аутсорсингу в Україні, 2010, - 55 с.
16. Дунська А.Р. Торгові посередники в зовнішньоекономічній діяльності: проблеми визначення та класифікації / А.Р. Дунська // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2016. – № 3 – С. 115-121.
17. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Підручник. / П.Я.Попович. – [3-тє вид., перероб. і доп. Затверджено МОН] / – К.: ИНФРА, 2012. – 630 с.
18. Єрмошенко М.М. Комерційна діяльність посередницьких організацій: навчальний посібник. / М.М. Єрмошенко – К.: НАУ, 2013 – 345 с.
19. Єфименко М.М. Аналіз змісту договору аутсорсингу / М.М. Єфименко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право». 2012. – 28 с.
20. Заводовська І.І. Підвищення конкурентоспроможності підприємств за допомогою аутсорсингу / Заводовська // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2006. - 53-56 с.
21. Зозульов О., Микало О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. Економіка України. 2009. - 16-24 с.

22. Козик В. В., Панкова Л. А., Даниленко Н. Б. Міжнародні економічні відносини :навч. посіб. 4-те вид., стер. Київ:Знання – Прес, 2003 - 406с.
23. Ладнай М.А. Дослідження особливостей кадрового консалтингу в Україні. Управління розвитком. 2012. № 1(122). - 169-171 с.
24. Левчук К.О. Аутсорсинг в системі менеджменту підприємства , 2018, - 39 с.
25. Лепіхіна С.Н. Міжнародний аутсорсинг як форма розвитку глобального науково-технічного потенціалу /Міжнародний бізнес. – 2009. 145-149 с.
26. Матвій І. Є. Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. - Львів: Національний університет «Львівська політехніка», кафедра менеджменту організацій.—2013 – 16 с.
27. Міжнародна торгівля: Навчальний посібник / За заг. ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, О.В. Мірошніченка. - 3-тє вид., доп. та перероб. - К.: Центр учбової літератури, 2013. - 668 с.
28. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання у глобальній економіці / Дж. Майер, Д. Олесевич. – К.: Либідь 2012 – 703с.
29. Ноздріна Л.В. Аутсорсинг ІТ-проектів в Україні / Управління проектами: стан та перспективи // Тези доп. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 2012. – 184с.
30. Ноздрьова Р.Б. Організація і управління ЗЕД: 17-модульна програма для менеджерів “Управління розвитком організації”. Модуль 10. / Р.Б. Ноздрьова – К.: ЦНЛ, 2012. – 432 с.
31. Пирець Н.М. Аутсорсинг як чинник сприяння міжнародній інтеграції України у світову економіку, 2010 – 433 с.
32. Поплюйко А. М. Бухгалтерський аутсорсинг: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. - К.: ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана» \_ 2011, - 26с.
33. Рудінська О.В. Менеджмент: навч. посіб. / О.В. Рудінська, С.Л., 2018, - 206с.
34. Рут Френклін Р. Міжнародна торгівля та інвестиції: Пер. з англ. / Рут, 2019 – 251 с.
35. Селіна М.В. Тенденції розвитку та ефективність використання аутсорсингу на світових ринках ділових послуг / М. В Селіна. – 2015. – С. 224- 231.

36. Скібіцька Л.І. Менеджмент [Текст]: навчальний посібник / Л.І. Скібіцький, О.М. Скібіцький: Мін-во освіти і науки України. - К.: ЦУЛ, 2014. - 416 с.
37. Спарроу Е. Успішний ІТ-аутсорсинг – пер. з англ. / Є. Спарроу. – М. : Кудіц-образ, 2012. – 322 с.
38. Стахурська О. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. Юрист & закон. 2017. №38. [Електронний ресурс]. – режим доступу: [http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA010850](http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850).
39. Тищенко О.М., Хаустова В.Є. Аутсорсинг як фактор ефективності підприємств будівельної галузі // Проблеми економіки №4, 2012 – 68 с.
40. Ткаленко С.І. Міжнародна комерційна справа: Навчальний посібник / С.І. Ткаленко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2014/ - 73 с.
41. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : Навч. посіб. / За ред. І.Ю. Сіваченка. - К.: ЦУЛ, 2013. - 186 с.
42. Френклін Р., Антон Філіпенко. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2012. - 743 с.
43. Циганкова Т.М. Міжнародна торгівля: Начальний посібник. Київ: КНЕУ, 2011. - 488 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

| А К Т И В                                                                                                  | Код<br>рядка | На початок<br>звітного періоду | На кінець<br>звітного періоду |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                                                          | 2            | 3                              | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                                |              |                                |                               |
| Нематеріальні активи                                                                                       | 1000         | 3 992                          | 14 094                        |
| первісна вартість                                                                                          | 1001         | 13 623                         | 27 496                        |
| накопичена амортизація                                                                                     | 1002         | 7 631                          | 13 402                        |
| Незакінчені капітальні інвестиції                                                                          | 1005         | -                              | 162                           |
| Основні засоби                                                                                             | 1010         | 3 239                          | 8 742                         |
| первісна вартість                                                                                          | 1011         | 11 307                         | 19 768                        |
| знос                                                                                                       | 1012         | 8 068                          | 11 026                        |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                   | 1015         | -                              | -                             |
| Первісна вартість інвестиційної нерухомості                                                                | 1016         | -                              | -                             |
| Знос інвестиційної нерухомості                                                                             | 1017         | -                              | -                             |
| Довгострокові біологічні активи                                                                            | 1020         | -                              | -                             |
| Первісна вартість довгострокових біологічних активів                                                       | 1021         | -                              | -                             |
| Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів                                                  | 1022         | -                              | -                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі<br>інших підприємств | 1030         | -                              | -                             |
| інші фінансові інвестиції                                                                                  | 1035         | -                              | -                             |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                   | 1040         | -                              | -                             |
| Відстрочені податкові активи                                                                               | 1045         | -                              | -                             |
| Гудвіл                                                                                                     | 1050         | -                              | -                             |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                            | 1060         | -                              | -                             |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                                | 1065         | -                              | -                             |
| Інші необоротні активи                                                                                     | 1090         | -                              | -                             |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                                | <b>1095</b>  | <b>9 231</b>                   | <b>22 998</b>                 |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                                 |              |                                |                               |
| Запаси                                                                                                     | 1100         | 738                            | 951                           |
| Виробничі запаси                                                                                           | 1101         | 133                            | 51                            |
| Незакінчене виробництво                                                                                    | 1102         | -                              | -                             |
| Готова продукція                                                                                           | 1103         | -                              | -                             |
| Товари                                                                                                     | 1104         | 605                            | 900                           |
| Поточні біологічні активи                                                                                  | 1110         | -                              | -                             |
| Депозити перестрахування                                                                                   | 1115         | -                              | -                             |
| Векселі одержані                                                                                           | 1120         | -                              | -                             |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                           | 1125         | 1 533                          | 1 325                         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами                                        | 1130         | -                              | -                             |
| з бюджетом                                                                                                 | 1135         | 57                             | 6                             |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                         | 1136         | 51                             | -                             |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів                                           | 1140         | -                              | -                             |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків                                       | 1145         | -                              | -                             |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                                    | 1155         | 176                            | 135                           |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                               | 1160         | -                              | -                             |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                                    | 1165         | 3 961                          | 7 105                         |
| Готівка                                                                                                    | 1166         | -                              | -                             |
| Ресурси в банках                                                                                           | 1167         | 3 961                          | 7 105                         |
| Витрати майбутніх періодів                                                                                 | 1170         | 18                             | 30                            |
| Частка перестраховики у страхових резервах                                                                 | 1180         | -                              | -                             |
| у тому числі в:<br>резервах довгострокових зобов'язань                                                     | 1181         | -                              | -                             |
| резервах збитків або резервах належних виплат                                                              | 1182         | -                              | -                             |

## Додаток Б

|                                                                         |             |               |               |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|---------------|
| включає незароблених премій                                             | 1183        | -             | -             |
| інших страхових резервах                                                | 1184        | -             | -             |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | 43            | 62            |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b> | <b>6 526</b>  | <b>9 614</b>  |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | -             | -             |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b> | <b>15 757</b> | <b>32 612</b> |

| Пасиви                                                                                                   | Код<br>рядка | На початок<br>звітного періоду | На кінець<br>звітного періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------|-------------------------------|
| <b>I</b>                                                                                                 | <b>2</b>     | <b>3</b>                       | <b>4</b>                      |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |              |                                |                               |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400         | -                              | -                             |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                          | 1401         | -                              | -                             |
| Капітал у дооцінках                                                                                      | 1405         | -                              | -                             |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410         | 2 280                          | 2 164                         |
| Емісійний дохід                                                                                          | 1411         | -                              | -                             |
| Наконичені курсові різниці                                                                               | 1412         | -                              | -                             |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415         | 3 100                          | 3 100                         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420         | 692                            | 761                           |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425         | ( - )                          | ( - )                         |
| Видучений капітал                                                                                        | 1430         | ( - )                          | ( - )                         |
| Інші резерви                                                                                             | 1435         | -                              | -                             |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b>  | <b>6 072</b>                   | <b>6 025</b>                  |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |              |                                |                               |
| Недострокові податкові зобов'язання                                                                      | 1500         | -                              | -                             |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                    | 1505         | -                              | -                             |
| Довгострокові кредити банків                                                                             | 1510         | -                              | -                             |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                          | 1515         | -                              | -                             |
| Довгострокові забезпечення                                                                               | 1520         | -                              | -                             |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                              | 1521         | -                              | -                             |
| Цільове фінансування                                                                                     | 1525         | -                              | -                             |
| Благочинна допомога                                                                                      | 1526         | -                              | -                             |
| Страхові резерви                                                                                         | 1530         | -                              | -                             |
| у тому числі:                                                                                            | 1531         | -                              | -                             |
| резерв довгострокових зобов'язань                                                                        | 1532         | -                              | -                             |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                                | 1533         | -                              | -                             |
| резерв незароблених премій                                                                               | 1534         | -                              | -                             |
| інші страхові резерви                                                                                    | 1535         | -                              | -                             |
| Інвестиційні контракти                                                                                   | 1540         | -                              | -                             |
| Призовий фонд                                                                                            | 1545         | -                              | -                             |
| Резерв на виплату дисконту                                                                               | 1545         | -                              | -                             |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                             | <b>1595</b>  | -                              | -                             |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |              |                                |                               |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600         | -                              | -                             |
| Векселі видані                                                                                           | 1605         | -                              | -                             |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |              |                                |                               |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610         | -                              | -                             |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615         | 33                             | 22                            |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620         | 780                            | 1 302                         |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621         | -                              | 22                            |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625         | -                              | -                             |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630         | 8                              | 2                             |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                               | 1635         | -                              | -                             |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                         | 1640         | -                              | -                             |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків                                            | 1645         | -                              | -                             |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                              | 1650         | -                              | -                             |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660         | 4 126                          | 5 800                         |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665         | 4 253                          | 19 057                        |
| Виділені комісійні доходи від перестраховиків                                                            | 1670         | -                              | -                             |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690         | 483                            | 404                           |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b>  | <b>9 685</b>                   | <b>26 587</b>                 |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b>  | -                              | -                             |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                           | <b>1800</b>  | -                              | -                             |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b>  | <b>15 757</b>                  | <b>32 612</b>                 |

## Додаток В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2019 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття                                                                                | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2            | 3                    | 4                                                |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000         | 28 694               | 25 638                                           |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010         | -                    | -                                                |
| премії підписані, валова сума                                                         | 2011         | -                    | -                                                |
| премії, передані у перестрахування                                                    | 2012         | -                    | -                                                |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2013         | -                    | -                                                |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014         | -                    | -                                                |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050         | ( 4 487 )            | ( 4 642 )                                        |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070         | -                    | -                                                |
| <b>Валовий:</b>                                                                       |              |                      |                                                  |
| прибуток                                                                              | 2090         | 24 207               | 20 996                                           |
| збиток                                                                                | 2095         | ( - )                | ( - )                                            |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105         | -                    | -                                                |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110         | -                    | -                                                |
| зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111         | -                    | -                                                |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112         | -                    | -                                                |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120         | 705                  | 860                                              |
| у тому числі:                                                                         | 2121         | -                    | -                                                |
| дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             |              |                      |                                                  |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122         | -                    | -                                                |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123         | -                    | -                                                |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130         | ( 15 424 )           | ( 12 436 )                                       |
| Витрати на збут                                                                       | 2150         | ( 15 667 )           | ( 12 969 )                                       |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180         | ( 1 606 )            | ( 498 )                                          |
| у тому числі:                                                                         | 2181         | -                    | -                                                |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           |              |                      |                                                  |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         | -                    | -                                                |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               |              |                      |                                                  |
| прибуток                                                                              | 2190         | -                    | -                                                |
| збиток                                                                                | 2195         | ( 7 785 )            | ( 4 047 )                                        |
| Доход від участі в капіталі                                                           | 2200         | -                    | -                                                |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220         | -                    | -                                                |
| Інші доходи                                                                           | 2240         | 8 690                | 5 013                                            |
| у тому числі:                                                                         | 2241         | -                    | -                                                |
| дохід від благодійної допомоги                                                        |              |                      |                                                  |
| Фінансові витрати                                                                     | 2250         | ( - )                | ( 170 )                                          |
| Втрати від участі в капіталі                                                          | 2255         | ( - )                | ( - )                                            |
| Інші витрати                                                                          | 2270         | ( - )                | ( - )                                            |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                             | 2275         | -                    | -                                                |

## Додаток Г

Продовження додатка 2

|                                                                 |      |       |       |
|-----------------------------------------------------------------|------|-------|-------|
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |      |       |       |
| прибуток                                                        | 2290 | 905   | 796   |
| збиток                                                          | 2295 | ( - ) | ( - ) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | (188) | (189) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | -     | -     |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |      |       |       |
| прибуток                                                        | 2350 | 717   | 607   |
| збиток                                                          | 2355 | ( - ) | ( - ) |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2           | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        | -                 | -                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        | -                 | -                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        | -                 | -                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        | (116)             | -                                       |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> | <b>(116)</b>      | <b>-</b>                                |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        | -                 | -                                       |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> | <b>(116)</b>      | <b>-</b>                                |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | <b>601</b>        | <b>607</b>                              |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2           | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 149               | 189                                     |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 15 590            | 12 415                                  |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 3 308             | 2 711                                   |
| Амортизація                      | 2515        | 9 147             | 7 734                                   |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 4 503             | 2 854                                   |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | <b>32 697</b>     | <b>25 903</b>                           |

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті                                               | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                          | 2         | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | -                 | -                                       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | -                 | -                                       |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | -                 | -                                       |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | -                 | -                                       |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      | -                 | -                                       |

## Додаток Г

| Баланс (Звіт про фінансовий стан)                                    |                |                                |                               |
|----------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------|-------------------------------|
| на                                                                   | 31 грудня 2018 | р.                             | Форми №1 Кош за ДУЗД 1301001  |
| А К Т И В                                                            | Код<br>рядка   | На початок<br>звітного періоду | На кінець<br>звітного періоду |
| 1                                                                    | 2              | 3                              | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                          |                |                                |                               |
| Нематеріальні активи                                                 | 1000           | 6 947                          | 5 992                         |
| первісна вартість                                                    | 1001           | 9 544                          | 13 623                        |
| накопичена амортизація                                               | 1002           | 2 597                          | 7 631                         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                    | 1005           | -                              | -                             |
| Основи засобів                                                       | 1010           | 4 966                          | 3 239                         |
| первісна вартість                                                    | 1011           | 10 591                         | 11 307                        |
| знос                                                                 | 1012           | 5 625                          | 8 068                         |
| Інвестиційна нерухомість                                             | 1015           | -                              | -                             |
| Первісна вартість інвестиційної нерухомості                          | 1016           | -                              | -                             |
| Знос інвестиційної нерухомості                                       | 1017           | -                              | -                             |
| Довгострокові біологічні активи                                      | 1020           | -                              | -                             |
| Первісна вартість довгострокових біологічних активів                 | 1021           | -                              | -                             |
| Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів            | 1022           | -                              | -                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                                  |                |                                |                               |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств     | 1030           | -                              | -                             |
| інші фінансові інвестиції                                            | 1035           | -                              | -                             |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                             | 1040           | -                              | -                             |
| Відстрочені податкові активи                                         | 1045           | -                              | -                             |
| Гудвіл                                                               | 1050           | -                              | -                             |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                      | 1060           | -                              | -                             |
| Залишок копій у централізованих страхових резервних фондах           | 1065           | -                              | -                             |
| Інші необоротні активи                                               | 1090           | -                              | -                             |
| <b>Усього за розділом I</b>                                          | <b>1095</b>    | <b>11 913</b>                  | <b>9 231</b>                  |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                           |                |                                |                               |
| Залишки                                                              | 1100           | 1 041                          | 738                           |
| обліковий залишок                                                    | 1101           | 50                             | 133                           |
| зменшення виробництва                                                | 1102           | -                              | -                             |
| Готова продукція                                                     | 1103           | -                              | -                             |
| Товари                                                               | 1104           | 991                            | 605                           |
| Поточні біологічні активи                                            | 1110           | -                              | -                             |
| Депозити перестрахування                                             | 1115           | -                              | -                             |
| Векселі одержані                                                     | 1120           | -                              | -                             |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги     | 1125           | 676                            | 1 333                         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                          |                |                                |                               |
| за виданими авансами                                                 | 1130           | -                              | -                             |
| з бюджетом                                                           | 1135           | 144                            | 57                            |
| у тому числі з податку на прибуток                                   | 1136           | -                              | 51                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів     | 1140           | -                              | -                             |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1147           | -                              | -                             |
| Інші поточна дебіторська заборгованість                              | 1155           | 29                             | 176                           |
| Поточні фінансові інвестиції                                         | 1160           | -                              | -                             |
| Гроші та їх еквіваленти                                              | 1165           | 4 079                          | 3 961                         |
| Готівка                                                              | 1166           | -                              | -                             |
| Ресурси в банках                                                     | 1167           | 4 079                          | 3 961                         |
| Витрати майбутніх періодів                                           | 1170           | 16                             | 18                            |
| Частка перестрахованих у страхових резервах                          | 1180           | -                              | -                             |
| у тому числі в:                                                      | 1181           | -                              | -                             |
| резервах довгострокових зобов'язань                                  |                |                                |                               |
| резервах збитків або резервах покриття витрат                        | 1182           | -                              | -                             |

## Додаток Д

|                                                                         |             |               |               |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|---------------|
| резервів незароблених премій                                            | 1183        | -             | -             |
| інших страхових резервів                                                | 1184        | -             | -             |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | 44            | 43            |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b> | <b>6 029</b>  | <b>6 526</b>  |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | <b>-</b>      | <b>-</b>      |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b> | <b>17 942</b> | <b>15 757</b> |

| Пасив                                                                                                    | Код<br>рядка | На початок<br>звітної періоду | На кінець<br>звітної періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------|------------------------------|
| 1                                                                                                        | 2            | 3                             | 4                            |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |              |                               |                              |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400         | -                             | -                            |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                          | 1401         | -                             | -                            |
| Капітал у дооцінках                                                                                      | 1405         | -                             | -                            |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410         | 2 254                         | 2 280                        |
| Емісійний дохід                                                                                          | 1411         | -                             | -                            |
| Накопичені курсові різниці                                                                               | 1412         | -                             | -                            |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415         | 3 100                         | 3 100                        |
| Перезначлений прибуток (непокритий збиток)                                                               | 1420         | 685                           | 692                          |
| Неоподаткований капітал                                                                                  | 1425         | ( - )                         | ( - )                        |
| Видуваний капітал                                                                                        | 1430         | ( - )                         | ( - )                        |
| Інші резерви                                                                                             | 1435         | -                             | -                            |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b>  | <b>6 039</b>                  | <b>6 072</b>                 |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |              |                               |                              |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                       | 1500         | -                             | -                            |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                    | 1505         | -                             | -                            |
| Довгострокові кредити банків                                                                             | 1510         | -                             | -                            |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                          | 151          | 1 714                         | -                            |
| Довгострокові забезпечення                                                                               | 1520         | -                             | -                            |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                              | 1521         | -                             | -                            |
| Цільове фінансування                                                                                     | 1525         | 4                             | -                            |
| Благочинна допомога                                                                                      | 1526         | -                             | -                            |
| Страхові резерви                                                                                         | 1530         | -                             | -                            |
| у тому числі:                                                                                            | 1531         | -                             | -                            |
| резерв довгострокових зобов'язань                                                                        |              | -                             | -                            |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                                | 1532         | -                             | -                            |
| резерв незароблених премій                                                                               | 1533         | -                             | -                            |
| інші страхові резерви                                                                                    | 1534         | -                             | -                            |
| Інвестиційні контракти                                                                                   | 1535         | -                             | -                            |
| Призовий фонд                                                                                            | 1540         | -                             | -                            |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                              | 1545         | -                             | -                            |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                             | <b>1595</b>  | <b>1 718</b>                  |                              |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |              |                               |                              |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600         | -                             | -                            |
| Покоси видані                                                                                            | 1605         | -                             | -                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |              |                               |                              |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610         | -                             | -                            |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615         | -                             | 33                           |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620         | 254                           | 780                          |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621         | -                             | -                            |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625         | -                             | -                            |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630         | 18                            | 8                            |
| поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                               | 1635         | -                             | -                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                         | 1640         | -                             | -                            |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків                                            | 1645         | -                             | -                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                              | 1650         | -                             | -                            |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660         | 2 269                         | 4 126                        |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665         | 3 350                         | 1 253                        |
| Відстрочені комерційні доходи від перестраховників                                                       | 1670         | -                             | -                            |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690         | 4 294                         | 485                          |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1690</b>  | <b>10 185</b>                 | <b>9 685</b>                 |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b>  | <b>-</b>                      | <b>-</b>                     |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                           | <b>1800</b>  | <b>-</b>                      | <b>-</b>                     |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b>  | <b>17 942</b>                 | <b>15 757</b>                |

## Додаток Ж

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2018 р.

Форми N2 Код за ДКУД 1801003

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття                                                                                   | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналітичний<br>період<br>понапереднього<br>року |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|----------------------------------------------------|
| 1                                                                                        | 2            | 3                    | 4                                                  |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                           | 2000         | 25 638               | 17 759                                             |
| Чисті зароблені страхові премії                                                          | 2010         | -                    | -                                                  |
| премії підписані, валова сума                                                            | 2011         | -                    | -                                                  |
| премії, передані у перестрахування                                                       | 2012         | -                    | -                                                  |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума                                           | 2013         | -                    | -                                                  |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                               | 2014         | -                    | -                                                  |
| Собівартість реалізованої продукції<br>(товарів, робіт, послуг)                          | 2050         | ( 4 642 )            | ( 3 978 )                                          |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                            | 2070         | -                    | -                                                  |
| <b>Валовий:</b>                                                                          |              |                      |                                                    |
| прибуток                                                                                 | 2090         | 20 996               | 13 781                                             |
| збиток                                                                                   | 2095         | ( - )                | ( - )                                              |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових<br>зобов'язань                       | 2105         | -                    | -                                                  |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                       | 2110         | -                    | -                                                  |
| зміна інших страхових резервів, валова сума                                              | 2111         | -                    | -                                                  |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                                  | 2112         | -                    | -                                                  |
| Інші операційні доходи                                                                   | 2120         | 860                  | 781                                                |
| у тому числі:                                                                            | 2121         | -                    | -                                                  |
| дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за<br>справедливою вартістю             |              |                      |                                                    |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і<br>сільськогосподарської продукції   | 2122         | -                    | -                                                  |
| дохід від використання копій, вивільнених від<br>оподаткування                           | 2123         | -                    | -                                                  |
| Адміністративні витрати                                                                  | 2130         | ( 12 436 )           | ( 7 666 )                                          |
| Витрати на збут                                                                          | 2150         | ( 12 969 )           | ( 7 644 )                                          |
| Інші операційні витрати                                                                  | 2180         | ( 498 )              | ( 58 )                                             |
| у тому числі:                                                                            | 2181         | -                    | -                                                  |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за<br>справедливою вартістю           |              |                      |                                                    |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і<br>сільськогосподарської продукції | 2182         | -                    | -                                                  |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                                  |              |                      |                                                    |
| прибуток                                                                                 | 2190         | -                    | -                                                  |
| збиток                                                                                   | 2195         | ( 4 047 )            | ( 806 )                                            |
| Доход від участі в капіталі                                                              | 2200         | -                    | -                                                  |
| Інші фінансові доходи                                                                    | 2220         | -                    | -                                                  |
| Інші доходи                                                                              | 2240         | 5 013                | 1 877                                              |
| у тому числі:                                                                            | 2241         | -                    | -                                                  |
| дохід від благодійної допомоги                                                           |              |                      |                                                    |
| Фінансові витрати                                                                        | 2250         | ( 170 )              | ( 274 )                                            |
| Витрати від участі в капіталі                                                            | 2255         | ( - )                | ( - )                                              |
| Інші витрати                                                                             | 2270         | ( - )                | ( 5 )                                              |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                                | 2275         | -                    | -                                                  |

## Додаток 3

Продовження додатка 2

|                                                                 |      |       |       |
|-----------------------------------------------------------------|------|-------|-------|
| Фінансовий результат до оподаткування:                          | 2290 | 796   | 79    |
| прибуток                                                        | 2295 | ( - ) | ( - ) |
| збиток                                                          | 2300 | (189) | (202) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2305 | -     | -     |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2350 | 607   | 590   |
| Чистий фінансовий результат:                                    | 2355 | ( - ) | ( - ) |
| прибуток                                                        |      |       |       |
| збиток                                                          |      |       |       |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2         | 3                 | 4                                       |
| Деоцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | -                 | -                                       |
| Деоцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | -                 | -                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      | -                 | -                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | -                 | -                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | -                 | -                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 607               | 590                                     |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2         | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500      | 189               | 124                                     |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 12 415            | 7 470                                   |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 2 711             | 1 632                                   |
| Амортизація                      | 2515      | 7 734             | 3 994                                   |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 2 854             | 2 148                                   |
| Разом                            | 2550      | 25 903            | 15 368                                  |

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті                                               | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                          | 2         | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | -                 | -                                       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | -                 | -                                       |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | -                 | -                                       |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | -                 | -                                       |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      | -                 | -                                       |

## Додаток Й

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2017 р.

|                                                                                                         |             | Форма №1     | Код за ДКУД                     | 1801001                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|---------------------------------|--------------------------------|
| А К Т И В                                                                                               |             | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього періоду | На кінець<br>звітнього періоду |
| 1                                                                                                       | 2           | 3            | 4                               |                                |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                             |             |              |                                 |                                |
| Нематеріальні активи:                                                                                   | 1000        | 120          | 6947                            |                                |
| первісна вартість                                                                                       | 1001        | 419          | 9544                            |                                |
| накопичена амортизація                                                                                  | 1002        | 299          | 2597                            |                                |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                       | 1005        |              |                                 |                                |
| Основні засоби:                                                                                         | 1010        | 2653         | 4966                            |                                |
| первісна вартість                                                                                       | 1011        | 6616         | 10591                           |                                |
| знос                                                                                                    | 1012        | 3963         | 5625                            |                                |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                | 1015        |              |                                 |                                |
| Первісна вартість інвестиційної нерухомості                                                             | 1016        |              |                                 |                                |
| Знос інвестиційної нерухомості                                                                          | 1017        |              |                                 |                                |
| Довгострокові біологічні активи                                                                         | 1020        |              |                                 |                                |
| Первісна вартість довгострокових біологічних активів                                                    | 1021        |              |                                 |                                |
| Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів                                               | 1022        |              |                                 |                                |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        |              |                                 |                                |
| інші фінансові інвестиції                                                                               | 1035        |              |                                 |                                |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                | 1040        |              |                                 |                                |
| Відстрочені податкові активи                                                                            | 1045        |              |                                 |                                |
| Гудвіл                                                                                                  | 1050        |              |                                 |                                |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                         | 1060        |              |                                 |                                |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                             | 1065        |              |                                 |                                |
| Інші необоротні активи                                                                                  | 1090        |              |                                 |                                |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                             | <b>1095</b> | <b>2773</b>  | <b>11913</b>                    |                                |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                              |             |              |                                 |                                |
| Запаси                                                                                                  | 1100        | 1600         | 1041                            |                                |
| Виробничі запаси                                                                                        | 1101        | 40           | 50                              |                                |
| Незавершене виробництво                                                                                 | 1102        |              |                                 |                                |
| Готова продукція                                                                                        | 1103        |              |                                 |                                |
| Товари                                                                                                  | 1104        | 1560         | 991                             |                                |
| Поточні біологічні активи                                                                               | 1110        |              |                                 |                                |
| Депозити перестрахування                                                                                | 1115        |              |                                 |                                |
| Векселі одержані                                                                                        | 1120        |              |                                 |                                |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                        | 1125        | 786          | 676                             |                                |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами                                     | 1130        |              |                                 |                                |
| з бюджетом                                                                                              | 1135        |              | 144                             |                                |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1136        |              |                                 |                                |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахований доходів                                        | 1140        |              |                                 |                                |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків                                    | 1145        |              |                                 |                                |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                                 | 1155        | 21           | 29                              |                                |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                            | 1160        |              |                                 |                                |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                                 | 1165        | 3683         | 4079                            |                                |
| Готівка                                                                                                 | 1166        |              |                                 |                                |

## Додаток К

|                                                                  |      |      |       |
|------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 3683 | 4079  |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 10   | 16    |
| Частка перестраховника у страхових резервах                      | 1180 |      |       |
| у тому числі в:                                                  |      |      |       |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181 |      |       |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 |      |       |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 |      |       |
| інших страхових резервах                                         | 1184 |      |       |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 34   | 44    |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 6134 | 6029  |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 |      |       |
| Баланс                                                           | 1300 | 8907 | 17942 |

| Пасив                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітного періоду | На кінець<br>звітного періоду |
|------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                | 2            | 3                              | 4                             |
| <b>I. Власний капітал</b>                                        |              |                                |                               |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                 | 1400         |                                |                               |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                  | 1401         |                                |                               |
| Капітал у дооцінках                                              | 1405         |                                |                               |
| Додатковий капітал                                               | 1410         | 2335                           | 2254                          |
| Емісійний дохід                                                  | 1411         |                                |                               |
| Накопичені курсові різниці                                       | 1412         |                                |                               |
| Резервний капітал                                                | 1415         | 3100                           | 3100                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                      | 1420         | 681                            | 685                           |
| Неоплачений капітал                                              | 1425         | ( )                            | ( )                           |
| Вилучений капітал                                                | 1430         | ( )                            | ( )                           |
| Інші резерви                                                     | 1435         |                                |                               |
| Усього за розділом I                                             | 1495         | 6116                           | 6039                          |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>             |              |                                |                               |
| Відстрочені податкові зобов'язання                               | 1500         |                                |                               |
| Пенсійні зобов'язання                                            | 1505         |                                |                               |
| Довгострокові кредити банків                                     | 1510         |                                |                               |
| Інші довгострокові зобов'язання                                  | 1515         |                                | 1714                          |
| Довгострокові забезпечення                                       | 1520         |                                |                               |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                      | 1521         |                                |                               |
| Цільове фінансування                                             | 1525         | 7                              | 4                             |
| Благодійна допомога                                              | 1526         |                                |                               |
| Страхові резерви                                                 | 1530         |                                |                               |
| у тому числі:                                                    |              |                                |                               |
| резерв довгострокових зобов'язань                                | 1531         |                                |                               |
| резерв збитків або резерв належних виплат                        | 1532         |                                |                               |
| резерв незароблених премій                                       | 1533         |                                |                               |
| інші страхові резерви                                            | 1534         |                                |                               |
| Інвестиційні контракти                                           | 1535         |                                |                               |
| Призовий фонд                                                    | 1540         |                                |                               |
| Резерв на виплату джек-поту                                      | 1545         |                                |                               |
| Усього за розділом II                                            | 1595         | 7                              | 1718                          |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                  |              |                                |                               |
| Короткострокові кредити банків                                   | 1600         |                                |                               |
| Векселі видані                                                   | 1605         |                                |                               |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                          |              |                                |                               |
| довгостроковими зобов'язаннями                                   | 1610         |                                |                               |
| товари, роботи, послуги                                          | 1615         |                                |                               |
| розрахунками з бюджетом                                          | 1620         | 486                            | 254                           |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1621         |                                |                               |
| розрахунками зі страхування                                      | 1625         |                                |                               |
| розрахунками з оплати праці                                      | 1630         |                                | 18                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами       | 1635         |                                |                               |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 1640         |                                |                               |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків    | 1645         |                                |                               |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю      | 1650         |                                |                               |
| Поточні забезпечення                                             | 1660         | 1902                           | 2269                          |
| Доходи майбутніх періодів                                        | 1665         |                                | 3350                          |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                 | 1670         |                                |                               |

## Додаток Л

|                                                                                                      |      |      |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| Інші поточні зобов'язання                                                                            | 1690 | 396  | 4294  |
| Усього за розділом III                                                                               | 1695 | 2784 | 10185 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,<br>утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 |      |       |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                              | 1800 |      |       |
| Баланс                                                                                               | 1900 | 8907 | 17942 |

## Додаток М

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2017 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття                                                                                | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000      | 17759             | 17052                                   |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010      |                   |                                         |
| премії підписані, валова сума                                                         | 2011      |                   |                                         |
| премії, передані у перестрахування                                                    | 2012      |                   |                                         |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2013      |                   |                                         |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014      |                   |                                         |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050      | ( 3978 )          | ( 5113 )                                |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070      |                   |                                         |
| прибуток                                                                              | 2090      | 13781             | 11939                                   |
| збиток                                                                                | 2095      | ( )               | ( )                                     |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105      |                   |                                         |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110      |                   |                                         |
| зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111      |                   |                                         |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112      |                   |                                         |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120      | 781               | 967                                     |
| у тому числі:                                                                         |           |                   |                                         |
| дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2121      |                   |                                         |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122      |                   |                                         |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123      |                   |                                         |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130      | ( 7666 )          | ( 5036 )                                |
| Витрати на збут                                                                       | 2150      | ( 7644 )          | ( 7340 )                                |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180      | ( 58 )            | ( 288 )                                 |
| у тому числі:                                                                         |           |                   |                                         |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181      |                   |                                         |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      |                   |                                         |
| Фінансовий результат від операційної діяльності:                                      |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                              | 2190      |                   | 242                                     |
| збиток                                                                                | 2195      | ( 806 )           | ( )                                     |
| Доход від участі в капіталі                                                           | 2200      |                   |                                         |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220      |                   |                                         |
| Інші доходи                                                                           | 2240      | 1877              | 634                                     |
| у тому числі:                                                                         |           |                   |                                         |
| дохід від благодійної допомоги                                                        | 2241      |                   |                                         |
| Фінансові витрати                                                                     | 2250      | ( 274 )           | ( 15 )                                  |
| Втрати від участі в капіталі                                                          | 2255      | ( )               | ( )                                     |
| Інші витрати                                                                          | 2270      | ( 5 )             | ( 12 )                                  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                             | 2275      |                   |                                         |
| Фінансовий результат до оподаткування:                                                |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                              | 2290      | 792               | 849                                     |
| збиток                                                                                | 2295      | ( )               | ( )                                     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                 | 2300      | -202              | -276                                    |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                       | 2305      |                   |                                         |
| Чистий фінансовий результат:                                                          |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                              | 2350      | 590               | 573                                     |
| збиток                                                                                | 2355      | ( )               | ( )                                     |

## Додаток Н

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2           | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        |                   |                                         |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        |                   |                                         |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        |                   |                                         |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        |                   |                                         |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        |                   |                                         |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> |                   |                                         |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        |                   |                                         |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> |                   |                                         |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | 590               | 573                                     |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2           | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 124               | 146                                     |
| Відрахування на оплату праці     | 2505        | 7470              | 7301                                    |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 1632              | 1620                                    |
| Амортизація                      | 2515        | 3994              | 1100                                    |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 2148              | 2497                                    |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | 15368             | 12664                                   |

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті                                               | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                          | 2         | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      |                   |                                         |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      |                   |                                         |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      |                   |                                         |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      |                   |                                         |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      |                   |                                         |

## Додаток П

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2016 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

| А К Т И В                                                                                                  | Код<br>рядка | На початок<br>звітного періоду | На кінець<br>звітного періоду |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------|-------------------------------|
| <b>I</b>                                                                                                   | <b>2</b>     | <b>3</b>                       | <b>4</b>                      |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                                |              |                                |                               |
| Нематеріальні активи                                                                                       | 1000         | 155                            | 120                           |
| первісна вартість                                                                                          | 1001         | 364                            | 419                           |
| накопичена амортизація                                                                                     | 1002         | 209                            | 299                           |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                          | 1005         | -                              | -                             |
| матеріальні засоби                                                                                         | 1010         | 3 314                          | 2 653                         |
| первісна вартість                                                                                          | 1011         | 6 324                          | 6 616                         |
| знос                                                                                                       | 1012         | 3 010                          | 3 963                         |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                   | 1015         | -                              | -                             |
| Первісна вартість інвестиційної нерухомості                                                                | 1016         | -                              | -                             |
| Знос інвестиційної нерухомості                                                                             | 1017         | -                              | -                             |
| Довгострокові біологічні активи                                                                            | 1020         | -                              | -                             |
| Первісна вартість довгострокових біологічних активів                                                       | 1021         | -                              | -                             |
| Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів                                                  | 1022         | -                              | -                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі<br>інших підприємств | 1030         | -                              | -                             |
| інші фінансові інвестиції                                                                                  | 1035         | -                              | -                             |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                   | 1040         | -                              | -                             |
| Відстрочені податкові активи                                                                               | 1045         | -                              | -                             |
| Гудвіл                                                                                                     | 1050         | -                              | -                             |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                            | 1060         | -                              | -                             |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                                | 1065         | -                              | -                             |
| Інші необоротні активи                                                                                     | 1090         | -                              | -                             |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                                | <b>1095</b>  | <b>3 469</b>                   | <b>2 773</b>                  |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                                 |              |                                |                               |
| Запаси                                                                                                     | 1100         | 693                            | 1 600                         |
| матеріальні запаси                                                                                         | 1101         | 25                             | 40                            |
| Незавершене виробництво                                                                                    | 1102         | -                              | -                             |
| Готова продукція                                                                                           | 1103         | -                              | -                             |
| Товари                                                                                                     | 1104         | 668                            | 1 560                         |
| Поточні біологічні активи                                                                                  | 1110         | -                              | -                             |
| Депозити перестрахування                                                                                   | 1115         | -                              | -                             |
| Векселі одержані                                                                                           | 1120         | -                              | -                             |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                           | 1125         | 672                            | 786                           |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами                                        | 1130         | -                              | -                             |
| з бюджетом                                                                                                 | 1135         | 141                            | -                             |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                         | 1136         | 141                            | -                             |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів                                           | 1140         | -                              | -                             |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків                                       | 1145         | -                              | -                             |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                                    | 1155         | 56                             | 21                            |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                               | 1160         | -                              | -                             |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                                    | 1165         | 2 782                          | 3 683                         |
| Готівка                                                                                                    | 1166         | -                              | -                             |
| Рахунки в банках                                                                                           | 1167         | 2 782                          | 3 683                         |
| Витрати майбутніх періодів                                                                                 | 1170         | 3                              | 10                            |
| Частка перестраховика у страхових резервах                                                                 | 1180         | -                              | -                             |
| у тому числі в:<br>резервах довгострокових зобов'язань                                                     | 1181         | -                              | -                             |
| резервах збитків або резервах належних виплат                                                              | 1182         | -                              | -                             |

## Додаток Р

|                                                                         |             |              |              |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|
| резервах незароблених премій                                            | 1183        | -            | -            |
| інших страхових резервах                                                | 1184        | -            | -            |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | 29           | 34           |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b> | <b>4 376</b> | <b>6 134</b> |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | <b>-</b>     | <b>-</b>     |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b> | <b>7 845</b> | <b>8 907</b> |

| Пасив                                                                                                    | Код<br>рядка | На початок<br>звітної періоду | На кінець<br>звітної періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------|------------------------------|
| 1                                                                                                        | 2            | 3                             | 4                            |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |              |                               |                              |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400         | -                             | -                            |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                          | 1401         | -                             | -                            |
| Капітал у дооцінках                                                                                      | 1405         | -                             | -                            |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410         | 2 968                         | 2 335                        |
| Емісійний дохід                                                                                          | 1411         | -                             | -                            |
| Накопичені курсові різниці                                                                               | 1412         | -                             | -                            |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415         | 3 100                         | 3 100                        |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420         | 542                           | 681                          |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425         | ( - )                         | ( - )                        |
| Вилучений капітал                                                                                        | 1430         | ( - )                         | ( - )                        |
| Інші резерви                                                                                             | 1435         | -                             | -                            |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b>  | <b>6 610</b>                  | <b>6 116</b>                 |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |              |                               |                              |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                       | 1500         | -                             | -                            |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                    | 1505         | -                             | -                            |
| Довгострокові кредити банків                                                                             | 1510         | -                             | -                            |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                          | 1515         | 61                            | -                            |
| Довгострокові забезпечення                                                                               | 1520         | -                             | -                            |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                              | 1521         | -                             | -                            |
| Цільове фінансування                                                                                     | 1525         | 86                            | 7                            |
| Благодійна допомога                                                                                      | 1526         | -                             | -                            |
| Страхові резерви                                                                                         | 1530         | -                             | -                            |
| у тому числі:                                                                                            | 1531         | -                             | -                            |
| резерв довгострокових зобов'язань                                                                        |              |                               |                              |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                                | 1532         | -                             | -                            |
| резерв незароблених премій                                                                               | 1533         | -                             | -                            |
| інші страхові резерви                                                                                    | 1534         | -                             | -                            |
| Інвестиційні контракти                                                                                   | 1535         | -                             | -                            |
| Призовий фонд                                                                                            | 1540         | -                             | -                            |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                              | 1545         | -                             | -                            |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                             | <b>1595</b>  | <b>147</b>                    | <b>7</b>                     |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |              |                               |                              |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600         | -                             | -                            |
| Векселі видані                                                                                           | 1605         | -                             | -                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |              |                               |                              |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610         | -                             | -                            |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615         | -                             | -                            |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620         | 303                           | 486                          |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621         | -                             | -                            |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625         | -                             | -                            |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630         | -                             | -                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                               | 1635         | -                             | -                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                         | 1640         | -                             | -                            |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків                                            | 1645         | -                             | -                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                              | 1650         | -                             | -                            |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660         | 380                           | 1 902                        |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665         | -                             | -                            |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                         | 1670         | -                             | -                            |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690         | 405                           | 396                          |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b>  | <b>1 088</b>                  | <b>2 784</b>                 |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b>  | <b>-</b>                      | <b>-</b>                     |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                           | <b>1800</b>  | <b>-</b>                      | <b>-</b>                     |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b>  | <b>7 845</b>                  | <b>8 907</b>                 |

## Додаток С

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2016 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття                                                                                | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000      | 17 052            | 23 564                                  |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010      | -                 | -                                       |
| премії підписані, валова сума                                                         | 2011      | -                 | -                                       |
| премії, передані у перестрахування                                                    | 2012      | -                 | -                                       |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2013      | -                 | -                                       |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014      | -                 | -                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050      | ( 5 113 )         | ( 15 661 )                              |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070      | -                 | -                                       |
| <b>Валовий:</b>                                                                       |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                              | 2090      | 11 939            | 7 903                                   |
| збиток                                                                                | 2095      | ( - )             | ( - )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105      | -                 | -                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110      | -                 | -                                       |
| зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111      | -                 | -                                       |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112      | -                 | -                                       |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120      | 967               | 623                                     |
| у тому числі:                                                                         | 2121      | -                 | -                                       |
| дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             |           |                   |                                         |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122      | -                 | -                                       |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123      | -                 | -                                       |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130      | ( 5 036 )         | ( 3 836 )                               |
| Витрати на збут                                                                       | 2150      | ( 7 340 )         | ( 3 716 )                               |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180      | ( 288 )           | ( 796 )                                 |
| у тому числі:                                                                         | 2181      | -                 | -                                       |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           |           |                   |                                         |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | -                 | -                                       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                              | 2190      | 242               | 178                                     |
| збиток                                                                                | 2195      | ( - )             | ( - )                                   |
| Доход від участі в капіталі                                                           | 2200      | -                 | -                                       |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220      | -                 | -                                       |
| Інші доходи                                                                           | 2240      | 634               | 612                                     |
| у тому числі:                                                                         | 2241      | -                 | -                                       |
| дохід від благодійної допомоги                                                        |           |                   |                                         |
| Фінансові витрати                                                                     | 2250      | ( 15 )            | ( 34 )                                  |
| Втрати від участі в капіталі                                                          | 2255      | ( - )             | ( - )                                   |
| Інші витрати                                                                          | 2270      | ( 12 )            | ( - )                                   |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                             | 2275      | -                 | -                                       |

## Додаток Т

Продовження додатка 2

|                                                                 |      |       |       |
|-----------------------------------------------------------------|------|-------|-------|
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |      |       |       |
| прибуток                                                        | 2290 | 849   | 756   |
| збиток                                                          | 2295 | ( - ) | ( - ) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | (276) | (204) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | -     | -     |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |      |       |       |
| прибуток                                                        | 2350 | 573   | 552   |
| збиток                                                          | 2355 | ( - ) | ( - ) |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2           | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        | -                 | -                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        | -                 | -                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        | -                 | -                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        | -                 | -                                       |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> | -                 | -                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        | -                 | -                                       |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> | -                 | -                                       |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | <b>573</b>        | <b>552</b>                              |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2           | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 146               | 131                                     |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 7 301             | 2 714                                   |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 1 620             | 1 729                                   |
| Амортизація                      | 2515        | 1 100             | 952                                     |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 2 497             | 2 822                                   |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | <b>12 664</b>     | <b>8 348</b>                            |

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті                                               | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                          | 2         | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | -                 | -                                       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | -                 | -                                       |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | -                 | -                                       |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | -                 | -                                       |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      | -                 | -                                       |

## Додаток Ф

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2015 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

| А К Т И В                                                                                                  | Код<br>рядка | На початок<br>звітного періоду | На кінець<br>звітного періоду |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                                                          | 2            | 3                              | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                                |              |                                |                               |
| Нематеріальні активи                                                                                       | 1000         | 185                            | 155                           |
| первісна вартість                                                                                          | 1001         | 279                            | 364                           |
| накопичена амортизація                                                                                     | 1002         | 94                             | 209                           |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                          | 1005         | -                              | -                             |
| Основні засоби                                                                                             | 1010         | 3 586                          | 3 314                         |
| первісна вартість                                                                                          | 1011         | 5 767                          | 6 324                         |
| знос                                                                                                       | 1012         | 2 181                          | 3 010                         |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                   | 1015         | -                              | -                             |
| Первісна вартість інвестиційної нерухомості                                                                | 1016         | -                              | -                             |
| Знос інвестиційної нерухомості                                                                             | 1017         | -                              | -                             |
| Довгострокові біологічні активи                                                                            | 1020         | -                              | -                             |
| Первісна вартість довгострокових біологічних активів                                                       | 1021         | -                              | -                             |
| Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів                                                  | 1022         | -                              | -                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі<br>інших підприємств | 1030         | -                              | -                             |
| інші фінансові інвестиції                                                                                  | 1035         | -                              | -                             |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                   | 1040         | -                              | -                             |
| Відітрочені податкові активи                                                                               | 1045         | -                              | -                             |
| Гудвіл                                                                                                     | 1050         | -                              | -                             |
| Відітрочені аквізиційні витрати                                                                            | 1060         | -                              | -                             |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                                | 1065         | -                              | -                             |
| Інші необоротні активи                                                                                     | 1090         | -                              | -                             |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                                | <b>1095</b>  | <b>3 771</b>                   | <b>3 469</b>                  |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                                 |              |                                |                               |
| Запаси                                                                                                     | 1100         | 1 306                          | 693                           |
| Виробничі запаси                                                                                           | 1101         | 25                             | 25                            |
| Незавершене виробництво                                                                                    | 1102         | -                              | -                             |
| Готова продукція                                                                                           | 1103         | -                              | -                             |
| Товари                                                                                                     | 1104         | 1 281                          | 668                           |
| Поточні біологічні активи                                                                                  | 1110         | -                              | -                             |
| Депозити перестрахування                                                                                   | 1115         | -                              | -                             |
| Векселі одержані                                                                                           | 1120         | -                              | -                             |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                           | 1125         | 7 687                          | 672                           |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                                                                |              |                                |                               |
| за виданими авансами                                                                                       | 1130         | -                              | -                             |
| з бюджетом                                                                                                 | 1135         | 78                             | 141                           |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                         | 1136         | 78                             | 141                           |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів                                           | 1140         | -                              | -                             |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків                                       | 1145         | -                              | -                             |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                                    | 1155         | 158                            | 56                            |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                               | 1160         | -                              | -                             |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                                    | 1165         | 1 382                          | 2 782                         |
| Готівка                                                                                                    | 1166         | -                              | -                             |
| Рікунки в банках                                                                                           | 1167         | 1 382                          | 2 782                         |
| Витрати майбутніх періодів                                                                                 | 1170         | 2                              | 3                             |
| Частка перестрахованих у страхових резервах                                                                | 1180         | -                              | -                             |
| у тому числі в:<br>резервах довгострокових зобов'язань                                                     | 1181         | -                              | -                             |
| резервах збитків або резервах належних виплат                                                              | 1182         | -                              | -                             |

## Додаток X

|                                                                  |      |        |       |
|------------------------------------------------------------------|------|--------|-------|
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | -      | -     |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | -      | -     |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 6      | 29    |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 10 619 | 4 376 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | -      | -     |
| Баланс                                                           | 1300 | 14 390 | 7 845 |

| Пасива                                                                                            | Код рядка | На початок звітної періоду | На кінець звітної періоду |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------|---------------------------|
| 1                                                                                                 | 2         | 3                          | 4                         |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                         |           |                            |                           |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                  | 1400      | -                          | -                         |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                   | 1401      | -                          | -                         |
| Капітал у дооцінках                                                                               | 1405      | -                          | -                         |
| Додатковий капітал                                                                                | 1410      | 3 160                      | 2 968                     |
| Емісійний дохід                                                                                   | 1411      | -                          | -                         |
| Накопичені курсові різниці                                                                        | 1412      | -                          | -                         |
| Резервний капітал                                                                                 | 1415      | 3 100                      | 3 100                     |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                       | 1420      | 540                        | 542                       |
| Неоплачений капітал                                                                               | 1425      | ( - )                      | ( - )                     |
| Видучений капітал                                                                                 | 1430      | ( - )                      | ( - )                     |
| Інші резерви                                                                                      | 1435      | -                          | -                         |
| Усього за розділом I                                                                              | 1495      | 6 800                      | 6 610                     |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                              |           |                            |                           |
| Відтерчені податкові зобов'язання                                                                 | 1500      | -                          | -                         |
| Пенсійні зобов'язання                                                                             | 1505      | -                          | -                         |
| Довгострокові кредити банків                                                                      | 1510      | -                          | -                         |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                   | 1515      | 88                         | 61                        |
| Довгострокові забезпечення                                                                        | 1520      | -                          | -                         |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                       | 1521      | -                          | -                         |
| Цільове фінансування                                                                              | 1525      | 82                         | 86                        |
| Благодійна допомога                                                                               | 1526      | -                          | -                         |
| Страхові резерви                                                                                  | 1530      | -                          | -                         |
| у тому числі:                                                                                     | 1531      | -                          | -                         |
| резерв довгострокових зобов'язань                                                                 |           | -                          | -                         |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                         | 1532      | -                          | -                         |
| резерв незароблених премій                                                                        | 1533      | -                          | -                         |
| інші страхові резерви                                                                             | 1534      | -                          | -                         |
| Інвестиційні контракти                                                                            | 1535      | -                          | -                         |
| Призовий фонд                                                                                     | 1540      | -                          | -                         |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                       | 1545      | -                          | -                         |
| Усього за розділом II                                                                             | 1595      | 170                        | 147                       |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                   |           |                            |                           |
| Короткострокові кредити банків                                                                    | 1600      | -                          | -                         |
| Векселі видані                                                                                    | 1605      | -                          | -                         |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                           |           |                            |                           |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                    | 1610      | -                          | -                         |
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615      | 2 915                      | -                         |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620      | 322                        | 303                       |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621      | -                          | -                         |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625      | -                          | -                         |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630      | 25                         | -                         |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                        | 1635      | -                          | -                         |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                  | 1640      | -                          | -                         |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків                                     | 1645      | -                          | -                         |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                       | 1650      | -                          | -                         |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660      | 3 470                      | 380                       |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665      | -                          | -                         |
| Відтерчені комісійні доходи від перестраховиків                                                   | 1670      | -                          | -                         |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690      | 688                        | 405                       |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695      | 7 420                      | 1 088                     |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700      | -                          | -                         |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                           | 1800      | -                          | -                         |
| Баланс                                                                                            | 1900      | 14 390                     | 7 845                     |

## Додаток Ц

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2015 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття                                                                                | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000      | 23 564            | 77 131                                  |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010      | -                 | -                                       |
| премії підписані, валова сума                                                         | 2011      | -                 | -                                       |
| премії, передані у перестраховування                                                  | 2012      | -                 | -                                       |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2013      | -                 | -                                       |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014      | -                 | -                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050      | ( 15 661 )        | ( 66 567 )                              |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070      | -                 | -                                       |
| <b>Валовий:</b>                                                                       |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                              | 2090      | 7 903             | 10 564                                  |
| збиток                                                                                | 2095      | ( - )             | ( - )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105      | -                 | -                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110      | -                 | -                                       |
| зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111      | -                 | -                                       |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112      | -                 | -                                       |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120      | 623               | 446                                     |
| у тому числі:                                                                         | 2121      | -                 | -                                       |
| дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             |           |                   |                                         |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122      | -                 | -                                       |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123      | -                 | -                                       |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130      | ( 3 836 )         | ( 4 585 )                               |
| Витрати на збут                                                                       | 2150      | ( 3 716 )         | ( 6 035 )                               |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180      | ( 796 )           | ( 7 )                                   |
| у тому числі:                                                                         | 2181      | -                 | -                                       |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           |           |                   |                                         |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | -                 | -                                       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                              | 2190      | 178               | 383                                     |
| збиток                                                                                | 2195      | ( - )             | ( - )                                   |
| Доход від участі в капіталі                                                           | 2200      | -                 | -                                       |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220      | -                 | -                                       |
| Інші доходи                                                                           | 2240      | 612               | 608                                     |
| у тому числі:                                                                         | 2241      | -                 | -                                       |
| дохід від благодійної допомоги                                                        |           |                   |                                         |
| Фінансові витрати                                                                     | 2250      | ( 34 )            | ( 78 )                                  |
| Втрати від участі в капіталі                                                          | 2255      | ( - )             | ( - )                                   |
| Інші витрати                                                                          | 2270      | ( - )             | ( - )                                   |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                             | 2275      | -                 | -                                       |

## Додаток Ч

Продовження додатка 2

|                                                                 |      |       |       |
|-----------------------------------------------------------------|------|-------|-------|
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |      |       |       |
| прибуток                                                        | 2290 | 756   | 913   |
| збиток                                                          | 2295 | ( - ) | ( - ) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | (204) | (377) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | -     | -     |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |      |       |       |
| прибуток                                                        | 2350 | 552   | 536   |
| збиток                                                          | 2355 | ( - ) | ( - ) |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2           | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        | -                 | -                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        | -                 | -                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        | -                 | -                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        | -                 | -                                       |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> | -                 | -                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        | -                 | -                                       |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> | -                 | -                                       |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | <b>552</b>        | <b>536</b>                              |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2           | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 131               | 160                                     |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 2 714             | 5 974                                   |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 1 729             | 1 812                                   |
| Амортизація                      | 2515        | 952               | 837                                     |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 2 822             | 1 844                                   |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | <b>8 348</b>      | <b>10 627</b>                           |

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті                                               | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                          | 2         | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | -                 | -                                       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | -                 | -                                       |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | -                 | -                                       |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | -                 | -                                       |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      | -                 | -                                       |