

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д.Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

МІСЮРА Тарас Миколайович

Аутсорсинг як форма співпраці із зарубіжними партнерами /
Outsourcing as a form of cooperation with foreign partners

спеціальність: 073 – Менеджмент
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконав студент групи
МІМм-21
Т.М. Місюра

(підпис)

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Баглей Р.Р.

(підпис)

Магістерську роботу допущено
до захисту «__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ О.М. Сохацька

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Аутсорсинг як форма співпраці із зарубіжними партнерами.....	6
1.1 Поняття та етапи формування аутсорсингу.....	6
1.2 Переваги та недоліки використання аутсорсингу.....	16
1.3 Види та форми аутсорсингу.....	25
Висновки до розділу 1.....	31
Розділ 2. Характеристика господарської діяльності ПП "Галіт".....	32
2.1 Принципи діяльності і організаційна структура.....	32
2.2 Дослідження фінансової політики підприємства.....	37
2.3 Аналіз та організація системи аутсорсингу в ПП «Галіт».....	54
Висновки до розділу 2.....	67
Розділ 3. Ефективність використання аутсорсингу в діяльності ПП «Галіт».....	69
3.1 Напрямки підвищення ефективності використання аутсорсингу в ПП «Галіт».....	69
3.2 Шляхи оптимізації рівня аутсорсингу в ПП «Галіт».....	93
Висновки до розділу 3.....	98
Висновки.....	100
Список використаної літератури.....	105

ВСТУП

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

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

Аутсорсинг, в перш чергу, виник як інструмент по скороченню витрат, тому дослідження його як форми співпраці із зарубіжними партнерами, є **метою** даної курсової роботи, яка включає також визначення його видів та форм та практику аутсорсингу у світі й Україні.

Як відомо, з кожним днем посилюється конкуренція між основними економічними центрами світу: США, Японії, Європи. Зростає протистояння доллара та євро. Для того, щоб знайти гідне місце в світових економічних процесах, підприємствам кожної держави необхідно впроваджувати сучасні високі технології, завдяки чому вони можуть конкурувати з іншими підприємствами у світі. Тому аутсорсинг є досить дієвим інструментом у

підвищенні конкурентоспроможності та гнучкості компанії та її успішної реорганізації.

Завданням даної роботи є дослідження аутсорсингу як інструменту скорочення витрат та підвищення дохідності бізнесу, його форм та видів, джерел формування та розвитку, практику застосування аутсорсингу іноземними компаніями та можливості розвитку на вітчизняних підприємствах.

Об'єктом дослідження даної роботи є підвищення потенціалу підприємства за допомогою використання аутсорсингу.

Предметом дослідження є формування та використання форми співпраці із зарубіжними партнерами, як аутсорсинг, приватного підприємства «Галіт».

Методи дослідження. Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження. Так, були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Для оцінки рівня бізнес-процесів базового підприємства був використаний метод експертних оцінок. Метод узагальнення використовувався для здійснення висновків на основі проведених досліджень.

Практичне значення магістерської роботи полягає у тому, що результати дослідження та пропозиції щодо покращення рівня зовнішнього аутсорсингу підприємства можуть бути впроваджені на підприємстві з метою зміцнення бізнес-процесів та позицій на ринку.

Теоретичні проблеми аутсорсингу стали об'єктами наукових праць, зокрема таких закордонних учених, як Б.А. Анікіна, Дева Дойла, Роджера Комрасса, Дж. Хейвуда, Д.М. Михайлова.

Більшість наукових публікацій присвячена оцінці ефективності та альтернативі використання аутсорсингу, його перевагам та недолікам, впровадженню аутсорсингу у сучасному бізнесі. Багато статей, авторами яких є експерти консалтингових чи аутсорсингових компаній, містять

інформацію про досвід застосування аутсорсингу у рамках окремого аутсорсинг-проекту обо конкретного підприємства.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 104 сторінках, містить 20 таблиць, 7 рисунків, 3 графіки, 2 схеми, список використаних джерел містить 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

Аутсорсинг як форма співпраці із зарубіжними партнерами

1.1 Поняття та етапи формування аутсорсингу

Термін «аутсорсинг» («outsourcing») походить від англійських слів «outside resource using» - «використання зовнішніх ресурсів». У міжнародній бізнесі-практиці цей термін визначає послідовність організаційних рішень, суть яких полягає в передачі деяких функцій, що раніше самостійно реалізовувалися організацією, або видів діяльності зовнішній організації або, як прийнято говорити, «третьій стороні». Аутсорсинг часто називають «феноменом ХХ ст.», а також «найбільшим відкриттям бізнесу останніх десятиліть», оскільки лише з кінця 80-х рр. ХХ ст. це поняття увійшло до практики бізнесу і набуло дійсно широкого поширення. Вперше поняття outsourcing було введено компанією Eastman Kodak в 1989р, тоді компанія уклала договір зі сторонніми організаціями для покупки, впровадження та супроводу власних систем обробки інформації. Але насправді уявлення про застосування ресурсів сторонньої спеціалізованої організації для вирішення власних проблем фірми - не є новітньою ідеєю.

Ідея залучення ресурсів спеціалізованої фірми для вирішення завдань, що стоять перед організацією, і механізм її реалізації відомі з тих самих пір, як в економічній теорії, а потім і в науковому менеджменті сформувалися поняття розподілу праці, спеціалізації і кооперації. Проте саме в умовах економічної глобалізації розподіл праці і виробнича кооперація у світовому масштабі відкривають абсолютно нові перспективи для вживання давно відомих принципів організації виробничої діяльності і управління нею. Якщо називати аутсорсингом залучення послуг і ресурсів спеціалізованої фірми для вирішення окремих питань, пов'язаних з діяльністю компанії, то з цієї точки

зору першим досвідом аутсорсерів можна вважати послуги юридичних фірм США і Великобританії ще на початку ХХ ст.

У 1980-90-і роки індивідуальне підприємництво почав виявляти великий інтерес до аутсорсингу. Велика кількість компаній зазнавало необхідно приймати на роботу співробітників, які б здійснювали неспеціалізовані, але при цьому необхідні для компанії функції. Через це виробився попит на послуги організацій, які спеціалізуються в сфері юриспруденції, інформаційних технологій, фінансів. У середнього і малого бізнесу виникла можливість використовувати останні розробки науки і техніки і при цьому не витратити додаткові ресурси для утримання даних відділів.

Родоначальником аутсорсингу можна вважати Альфреда Слоуна, який очолив компанію General Motors, коли вона знаходилася на порозі краху в 1921 р. Він розробив і реалізував грандіозний проект по завоюванню американського автомобільного ринку в той час, коли в світі панував Генрі Форд. Інновацією після 15 років праць в проекті Слоуна стала методологія аутсорсингу, застосована ним за 70 років до появи цього терміну в науковій літературі, принаймні в двох напрямках діяльності керівника:

- 1) в організації систем управління компаніями;
- 2) в організації виробництва.

Таким чином, ще в 30-х рр. ХХ ст. боротьба лідерів автомобілебудування наочно показала, що в умовах жорсткої конкуренції жодна компанія не може бути самодостатньою, спиратися лише на власні ресурси. Ряд процесів, що забезпечують функціонування крупної компанії, доцільно і зручно передавати спеціалізованим організаціям. Винесення виробничих функцій і функцій управління за межі компанії поклато початок практичному аутсорсингу. [4; с. 107-116]

Виділимо етапи формування аутсорсингу.

Перший етап охоплює період до 30-х років ХХ століття, коли аутсорсинг визначають як процес залучення послуг та ресурсів

спеціалізованої фірми для вирішення окремих питань, пов'язаних з діяльністю компанії. Першим досвідом аутсорсерів можна вважати послуги юридичних фірм в США та Великобританії ще на початку ХХ століття. В країнах, законодавство яких засновано на прецедентному праві, вирішення питань історично передається спеціалістам з високою кваліфікацією та необхідним досвідом. Для вирішення суперечок у судовому порядку виконання деяких функцій та відповідальність беруть на себе незалежні юридичні компанії. З часом багато з них розширювали спектр послуг: найбільші та найвідоміші аутсорсингові компанії – аудиторсько-консалтингові фірми «Великої п'ятірки» KPMG, Deloitte&Touch, Andersen Worldwide, PricewaterhouseCoopers, Ernst&Young – пропонують послуги аутсорсингу у сфері управління, інформаційних технологій, оподаткування аудиту, бухгалтерського обліку та звітності, ревізійній діяльності, юридичного забезпечення.

Другий етап – 30-ті роки ХХ століття, коли аутсорсинг визначений як метод виробничої кооперації та високої технології управління в промисловості, період «великого протистояння» двох великих менеджерів – Генрі Форда та Альфреда Слона-молодшого і очолюваних ними гігантів автомобільної промисловості – компаній Ford і General Motors.

Третій етап припадає на 90-ті роки ХХ століття, коли термін «аутсорсинг» впроваджується в теорію менеджменту та пов'язаний з використанням ресурсів зовнішніх організацій чи провайдерів у сфері інформаційних технологій, зміною в управлінні компаніями. Саме у цей період аутсорсинг стає об'єктом наукових досліджень. У 1989 році це поняття ввійшло в практику бізнесу і набуло великого поширення, завдяки компанії Estman Kodak, яка передала на обслуговування свої інформаційні системи компаніям IBM, Digital Equipment Corp., Businessland Inc. для придбання, запуску і супроводження своїх систем переробки інформації. [5; с. 8]

Так, на початку XXI століття ідеологію аутсорсінгу взяли на озброєння провідні компанії світу. Серед них Microsoft, Cisco, Apple, Nortel Networks, General Motors. [13; с. 46]

У сучасному менеджменті під аутсорсингом розуміють виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських і ін.) зовнішньою організацією, що має в своєму розпорядженні необхідні для цього ресурси, на основі довгострокової угоди. В даний час аутсорсинг розглядається як сучасна методологія створення високоефективних і конкурентоздатних організацій в умовах жорсткої конкуренції трьох економічних центрів, що склалися на початок XXI ст в світі, - США, Японії, Європи. [7, с. 105]

Незважаючи на широке поширення аутсорсингу в практиці міжнародного бізнесу, до цих пір у багатьох публікаціях на цю тему існує деяка плутанина в використанні близьких за змістом понять, що відображають сутність сучасних тенденцій інтеграції виробничих процесів.

Аутсорсинг як технологія бізнесу полягає у винесенні за межі компанії окремих функцій або видів виробничої діяльності (основних, допоміжних чи обслуговуючих процесів), виконуваних раніше самостійно, або в реалізації «третьою стороною» цілих бізнес-процесів, які є частиною загальної бізнес-системи.

Бізнес-процесом ми будемо називати сукупність взаємопов'язаних функцій і видів виробничої діяльності, спрямованих на отримання певного результату. Відносини в рамках аутсорсингу пов'язують організацію-виробника продуктів і послуг, яка є замовником або клієнтом, і аутсорсера, тобто організацію-виконавця, що володіє необхідними ресурсами, наприклад:

1) професійними (аутсорсер має висококваліфікованих фахівців, яких немає у компанії-клієнта);

2) виробничо-технологічними (аутсорсер має необхідні виробничі потужності та технології);

- 3) фінансово – адміністративними (аутсорсер вміє керувати деякими проектами так, щоб знизити їх вартість та прискорити виконання);
- 4) регіональними (в деяких регіонах чи країнах аналогічних робота коштує дешевше) і т.п.

По відношенню до організації-виробнику і звичайному споживачеві організація-аутсорсер є «третьою стороною», ресурси аутсорсера залучаються організацією-виробником для реалізації основної, допоміжної або обслуговуючої діяльності, пов'язаної з виробництвом необхідних споживачеві продуктів чи послуг. У результаті залучення ресурсів аутсорсера, тобто «Третьої сторони», або винесення ряду функцій або бізнес-процесів «на сторону» має на меті найкраще задоволення потреб споживача, тобто відповідного продукту чи послуги окремим ціновим, якісним критеріям або індивідуальним потребам. Аутсорсинг обслуговуючих процесів (соціально-побутових функцій або забезпечення життєдіяльності офісу) пов'язаний зі скороченням виконуваних видів робіт всередині організації-клієнта, коли ці види робіт частково або повністю виконуються аутсорсером. До них відносяться, наприклад, відомча охорона, громадське харчування, прибирання будинків та приміщень і відповідні функції, управління автотранспортом організації, обслуговування комп'ютерів, оргтехніки і засобів зв'язку.

Скорочуються відділи та штат працівників організації-клієнта, раніше відповідальних за виконання цих робіт. Залучення кваліфікованих фахівців до управління організацією (аутсорсинг функцій управління організацією), навчання та підвищення кваліфікації персоналу (аутсорсинг корпоративного навчання), аутсорсинг логістичних функцій і маркетингу, аутсорсинг основних і допоміжних виробничих процесів може бути ефективним при повній або частковій передачі відповідних функцій аутсорсеру. Окремий напрямок аутсорсингу представляє собою аутсорсинг людських ресурсів. Впровадження в практику менеджменту принципів процесного управління

(Business Process Management) поклато початок аутсорсингу бізнес-процесів (Business Process Outsourcing, BPO) як методології, логічно доповнює реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR). У цьому випадку аутсорсеру повністю передаються окремі бізнес-процеси, «виходи» яких споживаються організацією-клієнтом. Аутсорсинг бізнес-процесів є частиною загальної програми реструктуризації організації-клієнта в рамках BPR. Компанії-аутсорсери пропонують клієнтам комплексні рішення, пов'язані з реорганізацією всієї системи управління на основі використання інформаційних технологій та BPR, при цьому «за межі» організації-клієнта виносяться бізнес-процеси в галузі логістики, маркетингу, фінансового менеджменту, бухгалтерський та управлінський облік, виробничі бізнес-процеси, управління людськими ресурсами. Таким чином, аутсорсинг - широке поняття, що об'єднує різні форми взаємовигідного співробітництва. [21]

Сучасний бізнес неможливо уявити без аутсорсингу. Для цього існують мінімум 2 причини:

1. Більшість підприємств сучасних компаній прагнуть до використання всіх новітніх досягнень науки, техніка і технології, щоб випускати якісну і конкурентоздатну продукцію, що щонайкраще відповідає потребам покупців.

2. Сучасні технології, знання і досвід знаходяться, як правило, в руках фахівців, які з вигодою для себе і клієнта надають необхідні послуги компаніям на умовах аутсорсингу. Це зручно для обох сторін, оскільки кожна з них може зосередити власні ресурси на розвитку своїх сильних сторін і перспективних напрямів діяльності. Це призводить до істотного скорочення витрат на виробництво кінцевого продукту, оскільки кожна сторона виконує саме ту роботу, яку краще за все здатна робити, не прикладаючи додаткових зусиль і не вкладаючи додаткових засобів в освоєння нового вигляду діяльності. Нарешті, це відповідає інтересам споживачів, оскільки вони отримують продукт найкращої якості за доступною ціною. [8; с. 48]

Сучасний науковий підхід щодо визначення аутсорсингу є дещо неоднозначним, є певна розбіжність у трактуванні цього поняття. Це пояснюється тим, що кожна організація та підприємство самі обирають спосіб використання аутсорсингових послуг та вид аутсорсингу, який є найбільш прийнятним для мінімізації витрат та досягнення поставлених цілей.

Враховуючи те, що аутсорсинг є самостійним економічним поняттям, яке об'єднує різні форми співробітництва, ми визначаємо його як:

- використання послуг спеціалізованих організацій для вирішення внутрішніх проблем компанії (наприклад, розробка проектів);
- придбання у сторонніх компаній послуг по реалізації окремих бізнес-процесів (наприклад, у сфері логістики, інформаційного або фінансового обслуговування);
- винесення виробництва (частково чи повністю) силами зовнішніх організацій, які мають необхідні ресурси, в тому числі висококваліфікований персонал);
- винесення виробництва в регіони з більш дешевою робочою силою;
- винесення частини активів за межі підприємства, створення дочірніх фірм та спільних підприємств для виконання окремих видів діяльності.

Аутсорсинг привабливий тим, що він здатний забезпечити ефект масштабу. Ефект масштабу - це співвідношення між зміною обсягів використовуваних ресурсів і зміною обсягів виробництва. Іншими словами це підвищення ефективності виробництва за рахунок зміни його розмірів, чисельності і т.д. .. Як правило на першому етапі розширення підприємства відбувається позитивний ефект масштабу від виробництва, тобто відбувається економія на масовості виробництва, і витрати на одиницю продукції знижуються. Але при більшому розширенні підприємства ефект

масштабу поступово зменшується, тому існує ризик, що загальні витрати будуть рости швидше, ніж кількість продукції, що випускається, тоді ефект масштабу може стати негативним.

Для того, щоб розширити ефект масштабу підприємство повинно зробити вибір яким способом воно буде це робити. Існує безліч варіантів одним, з яких є аутсорсинг. Сучасні великі підприємства, як правило, вичерпали свої внутрішні можливості отримання ефекту масштабу. Основні варіанти домогтися позитивного ефекту масштабу це – горизонтально інтегрована компанія, вертикально інтегрована компанія і диверсифікована компанія. Компанії необхідно скорочувати негативні зовнішні ефекти за допомогою перетворення зовнішніх чинників у внутрішні. Даний процес називається «інтернаціоналізація». Але і тут існують ризики отримання негативного ефекту масштабу. По-перше, це іммобільність ресурсів, при яких великі постійні витрати. Це відбувається через те, що необхідно підтримувати виробничі потужності у всій вертикальній інтегрованій компанії.

Необхідно розрізняти терміни «аутсорсинг» та «субконтрактинг» (Subcontracting). У разі аутсорсингу компанія цілком доручає аутсорсеру ведення проекту і отримує від нього тільки кінцевий результат (тобто всі ризики проекту, як правило, несе аутсорсер). При субконтракtingом компанія отримує результат і управляє всіма роботами субпідрядника по проекту (тобто ризики проекту розділені між замовником і виконавцем). Процес виробництва контракту передбачає, що частина робіт буде передана організаціям, самостійним юридично, з метою виконання ними замовлень (поставка комплектуючих, виконання робіт) для реалізації третім особам при використанні потенціалу субконтракторів.

Аутсорсингом називають також використання зовнішньої організації для обробки банківських й інших фінансових даних при здійсненні комерційних операцій; використання тимчасового працівника без укладення

з ним трудового договору за посередництвом спеціалізованого агентства; кооперація; двосторонній обмін інформацією. [7; с. 104]

Аутсорсинг є продуктом сучасних тенденцій розвитку світової економіки, які протилежні тенденціям монополізації. Раціональне використання засобів виробництва, організація поставок та обробки сировини, спеціальні навички та досвід персоналу дозволяють підприємствам на основі концентрації на певних бізнес-процесах почали набувати конкурентних переваг. [12; с. 26]

Наприклад, у розвинених сегментах певних ринків, або, в сегментах, де визначальну роль у конкурентній боротьбі відіграє не лише організація бізнесу, але й унікальність технології. Аутсорсинг є методологією адаптації управління організації до умов ринку, яка дозволяє швидко входити в новий бізнес, використовуючи можливості зовнішнього середовища, а в окремих випадках і ресурси конкурентів.

За останні десятиліття, потужна хвиля аутсорсингу поглинула майже всі організації. Основними причинами, що супроводжує використання аутсорсингу, крім мінімізації витрат, є: бажання концентрації керівництва на основному бізнесі, використання чужого досвіду, введення передових технологій, підвищення якості продукції та обслуговування, підвищення продуктивності праці, дефіцит ресурсів, а також підвищення рівня прибутковості бізнесу.

У прагненні скоротити розміри фірми, зменшити штаб-квартири і зосередити увагу на створенні додаткової вартості та основних, характерних для фірми видів діяльності, державні та приватні організації використовують принцип «постачання ззовні» у багатьох процесах, які раніше виконувались самими фірмами. Результати виконання цих процесів купляють у аутсорсерів у вигляді послуг. До них відносяться обслуговуючі процеси (забезпечення безпеки, обслуговування офісної техніки, приготування їжі), далі допоміжні, та основні. Виділення даних процесів дозволило визначити ступень інтеграції аутсорсингу в управління підприємством, що поділяється на три рівні:

- стратегічний аутсорсинг – інтеграція аутсорсингу в стратегічні цілі підприємства. Використання аутсорсингу впливає на формування загально корпоративної стратегії підприємства. Таке використання найбільш доцільне за наявності у підприємства унікальних ресурсів або технології.

- функціональний – на рівні інтеграції у функціональні стратегії підприємства або пов'язаний з реорганізацією роботи функціонального підрозділу, покращенням ефективності його діяльності. Приклад такого застосування: передача маркетингу, фінансів або процесі просування продукції.

- поточний – стосується окремих бізнес-процесів та функцій на рівні поточної діяльності підприємства, тобто поточних функцій та операцій, які носять другорядний характер. [9; с. 77-83]

Оскільки аутсорсинг являє собою комплексне стратегічне рішення, яке направлене на реструктуризацію організації, з передачею окремих функцій чи цілих бізнес-процесів зовнішнім виконавцям, відносини між організацією-клієнтом та організацією-виконавцем (аутсорсером) будуються на основі контракту. Результатом реалізації методології аутсорсингу у виробництві є, наприклад, контрактне виробництво: передача компанією – власником торгової марки (патенту) замовлення на виробництво самого продукту сторонній організації, тобто передача контракту «на сторону» (contracting-out). Традиційна система управління витратами не завжди дає позитивні результати, коли йдеться про управління витратами на підприємстві з метою їх скорочення. Вітчизняні підприємства починає цікавити зарубіжний досвід в управлінні витратами, тому виділимо три основні причини використання аутсорсингу:

1. Гостра потреба у зниженні витрат. Ця причина проявляється у прагненні організації позбутися зайвих витрат.
2. Бажання зосередитися на основних видах діяльності.

3. Необхідність підвищення якості обслуговування. Мова йде про витрати на якість, які починають перевищувати додану кінцевим товарам і послугам цінність, за яку міг би заплатити споживач. При цьому йде пошук зовнішніх постачальників, які виконують аналогічну роботу за меншу ціну, але більш високої якості.

1.2 Переваги та недоліки використання аутсорсингу

Компанії-аутсорсери концентрують свою увагу на певній предметній області, що забезпечує надійне і якісне виконання переданих завдань. Завдяки виконанню однотипних проблем для більшості замовників постачальник-аутсорсер стримує конкурентоспроможні ціни на свої послуги. Забезпечити таку ж якість самостійно замовник не може, так як для цього будуть потрібні великі вкладення в розвиток персоналу, обладнання, програмне забезпечення. Велику помилку роблять компанії, які при оцінці економічної ефективності переходу на аутсорсинг виключають з розрахунку компоненти витрат і просто порівнюють вартість послуг з витратами на утримання персоналу, залученого в переданий бізнес-процес. Адже якщо скласти всі перераховані вище фактори, то найімовірніше вигода при переході на аутсорсинг буде розмита. Але якщо порівнювати ціну і якість, а не просто порівнювати ціну, то застосування аутсорсингу виявиться набагато вигідніше.

Міжнародні дослідження показують, що завдяки аутсорсингу рівень зниження витрат у середньому досягає 20-40%, завдяки чому підвищується ефективність діяльності. Так, на думку Прасада Чинтаманеллі, директора з розвитку бізнесу американської компанії Cognizant, фірми можуть більш ефективно реагувати на основні виклики часу, знижуючи витрати, утримуючи клієнтів та підвищуючи міру їх задоволення, досягаючи більш високих показників дохідності на вкладений капітал.

Для компанії аутсорсинг має як позитивний, так і негативний вплив. Розглянемо позитивні сторони використання аутсорсингу.

Економічні:

1. Зниження затрат (витрат):

- залучення аутсорсера дешевше утримання власної структури, особливо для другорядних функцій;
- зниження витрати впровадження: нових технологій, підвищення продуктивності технологій;
- зниження операційних витрат: за рахунок економії, обумовленої ефектом масштабу й централізацією;
- скорочення чисельності персоналу (адміністративного, технічного, обслуговуючого);
- можливе зниження трансакційних витрат.

2. Підвищення ефективності основних бізнес-процесів:

- компанія одержує можливість перетворити свої постійні витрати у змінні (залежно від потреб у навчанні, можна варіювати виділені на нього ресурси).

3. Зв'язаний ефект у сторони, що виконує аутсорсингові замовлення:

- ефект масштабу;
- ефект спеціалізації й централізації.

4. Ефект розподілу ризиків.

Управлінські:

1. Можливість зосередження основних ресурсів й уваги на основній діяльності, цілях компанії й на задоволенні потреб клієнтів.

2. Можливість вивільнення ресурсів для основного бізнесу й інших цілей; вивільнення резервного фонду основного капіталу.

3. Можливість поліпшення управління й контролю операційного управління (аутсорсингова компанія, звичайно, використовує сучасні принципи й форми управління та надає цю можливість менеджерам замовника).

4. Можливість зміцнення потенціалу росту й усунення ряду обмежень.

5. Можливість усунення ряду проблем з персоналом (відсутність проблем з відпустками, відсутністю через хворобу, небезпекою раптового звільнення ключових співробітників і т.д.).

6. Можливість спрощення реалізації нових ділових, управлінських і технологічних операцій та забезпечення їхнього негайного впровадження у структуру організації.

Техніко-технологічні:

1. Можливість доступу до технологій і рішень більше високого рівня.
2. Можливість використання спеціалізованих функцій, для виконання яких організація немає фахівців або ресурсів.
3. Одержати доступ до ресурсів, недоступних усередині самої компанії.
4. Можливість підвищити якість і надійність обслуговування (аутсорсингова компанія у рамках виконання контракту забезпечує гарантії й відповідає за якість виконуваних робіт).

Інституціональні:

Відсутність інституалізації операцій аутсорсингу на національному ринку розширює можливі характеристики інструментарію й особливості його використання для всіх учасників.

Та застосування методології аутсорсингу не завжди має позитивні наслідки. Тому важливо виділити також недоліки (ризики) його застосування.

Економічні:

- можливість зростання витрат, у випадку передачі на аутсорсинг занадто багатьох функцій і процесів;
- необхідність чіткого розрахунку проєктованих витрат пов'язаних з впровадженням й використанням аутсорсингових систем та економічного ефекту від передачі деяких операцій і функцій на сторону;
- витрати на утримання зовнішньої інфраструктури взаємодії з постачальниками аутсорсингових послуг;
- можливе зростання трансакційних витрат;

- можливість банкрутства аутсорсингової компанії.

Управлінські:

- можливе зниження відповідальності за виконання конкретних функцій менеджментів у зв'язку з їхньою передачею на сторону;
- можливі проблеми з децентралізацією бюджетів та управлінських функцій;
- аутсорсинг може обмежувати управлінську гнучкість;
- погроза відриву керівної ланки від бізнес-практики;
- навчання чужих фахівців замість своїх (стосується також й технологічного);
- необхідність розробки спеціалізованих вимог до компаній аутсорсерам щодо надійності й закритості, а їхні клієнти, навпаки, повинні бути готовими до відкритості.

Техніко-технологічні:

- небезпека зайвої концентрації подібних технологічних бізнес-процесів в одних руках;
- аутсорсинг може обмежувати техніко-технологічну гнучкість.

Інституціональні:

- Відсутність законодавчого визначення й регулювання процесів аутсорсингу: (витік конфіденційної інформації; не враховуються можливі негативні наслідки використання нематеріальних активів; ускладнюється здійснення операцій міжнародного аутсорсингу; можливе недотримання договірних відносин). [16]

Проаналізувавши сказане, зазначимо, що аутсорсинг в рівній мірі володіє як перевагами, так і недоліками. Таким чином, помилково вважати, що аутсорсинг є вигідною стратегією в будь-якій ситуації. Безумовно, частина недоліків можна нівелювати на етапах, що передують безпосередньо реалізації проекту. Однак частина недоліків не підлягає згладжуванню, отже, їх необхідно враховувати і здійснювати детальний аналіз кожної конкретної ситуації з метою прийняття рішення про аутсорсинг - процесу або функції.

Оригінальну інтерпретацію переваг впровадження аутсорсингу наводить Омарова Н.Ю. Автор поділяє переваги використання аутсорсингових операцій на дві групи [22]:

1. Переваги з точки зору інтересів вищого керівництва підприємства, які поділяються на дві підгрупи, а саме: стандартні переваги (можливість не відволікатися на управління обслуговуючими функціями, а також приділяти більше уваги основним напрямкам діяльності; оптимізація управлінських витрат; прискорення отримання інформації для прийняття рішень; використання чужого досвіду; покращення керованості підприємством) і суб'єктивні переваги (зменшення відповідальності за прийняття управлінських рішень та зменшення ризиків, пов'язаних з їх прийняттям; зменшення суб'єктивізму при прийнятті управлінських рішень; швидкість і зручність вирішення виробничих проблем підприємства).

2. Переваги, з точки зору інтересів економіки країни, до яких відносять: підвищення прибутковості та зростання обсягів виробництва; концентрація на основному виді діяльності; підвищення якості продукції; застосування передових технологій; гнучке використання трудових ресурсів; мінімізація витрат на інвестиції в устаткування і програмне забезпечення; збільшення прозорості економіки підприємства; підвищення продуктивності праці, якості послуг щодо забезпечення виробництва, ефективності основних виробничих функцій; скорочення операційних витрат за рахунок зростання ефективності прийнятих управлінських рішень; зниження витрат виробництва; збільшення інвестиційної привабливості підприємства.

Дещо іншу класифікацію переваг і недоліків впровадження аутсорсингових операцій у діяльність підприємства виділяють Поповиченко І.В. і Дубинська Є.Г. Вони виокремлюють фінансовий, організаційний і стратегічний рівень виникнення переваг і недоліків аутсорсингу в Таблиці 1.1.

Переваги і недоліки використання аутсорсингу на різних
рівнях управління підприємством

	Переваги	Недоліки
Фінансовий рівень	Зменшення витрат; можливість використання рідкісних ресурсів в діяльності; скорочення витрат залучення висококваліфікованих фахівців.	Збільшення частки транзакційних витрат; незаплановані витрати або додаткові виплати; труднощі кількісного визначення економії.
Організаційний рівень	Відпадає необхідність у розширенні штату підприємства; фокусування зусиль та ресурсів на «ключових компетенціях»; спрощення структури управління підприємства; якісний сервіс.	Залежність від аутсорсингової компанії; зниження продуктивності праці власних працівників; зниження якості сервісу, при несумлінності аутсорсера.
Стратегічний рівень	Повний спектр послуг від одного постачальника; впровадження новітніх технологій; мінімізація ризиків.	Невиконання договірних зобов'язань та покладених на аутсорсера функцій в повному обсязі.

Примітка: розроблено на основі [23].

За результатами аналізу літературних джерел, можна зробити висновок, що використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств

зумовлює формування як суттєвих економічних переваг, так і певних недоліків. Про це засвідчує і досвід функціонування цілого, ряду зарубіжних компаній. З огляду на потребу у забезпеченні підвищення конкурентних переваг підприємства на ринку, до найважливіших переваг аутсорсингу треба віднести зменшення витрат, а також можливість зосередитися на виконанні власних першочергових завдань, удосконалюючи, таким чином, основні сфери діяльності і підвищуючи конкурентоспроможність підприємства. Вузька спеціалізація зовнішніх виробників чи постачальників (аутсорсерів) дає їм змогу набути значного досвіду у виконанні бізнес-процесів, запровадженні інноваційних технологій, найновіших методів організації та здійснення робіт [5, с. 88]. Така тенденція сприяє зменшенню витрат і тарифів на аутсорсингові послуги, а також призводить до того, що аутсорсингові компанії, зазвичай, виконують свою роботу якісніше і швидше, ніж внутрішній персонал підприємства.

Ключовим питанням для кожної компанії, що визначає її характер діяльності є: «купляти або виробляти самому»?

За останні роки, погляди менеджерів на ці проблеми змінилися. Причинами недовіри багатьох фірм є:

- небезпека передачі занадто багатьох важливих функцій в чужі руки;
- ризик зниження ефективності праці власного персоналу та втрати ним необхідного досвіду надання реалізації функції, що передається в аутсорсинг, навчання «чужих» спеціалістів;
- Виникнення форс-мажорних обставин або банкрутства аутсорсера, можливі суттєві втрати, пов'язані з необхідністю пошуку іншого або виконання функції власними силами;
- У разі підвищення цін на послуги, що надаються аутсорсерами, вартість переданої функції може перевищити її внутрішню собівартість;

- Існує вірогідність монополізації ринку відповідних послуг окремими аутсорсерами та використання ними переваг свого монопольного становища при взаємодії із замовником;
- загроза відтоку інформації.

Отже, обираючи стратегію аутсорсингу, необхідні такі умови: стратегічне мислення для того, щоб визначити де саме проводити аутсорсинг та як саме компаній-провайдерів обирати, розробка контракту і обговорення цін та істотних умов договору, здійснення аутсорсингового менеджменту з метою покращення співробітництва між клієнтом і аутсорсером. [14]

Компанія, яка використовує аутсорсинг, може дозволити собі скористатися ресурсами, доступ до яких в іншому випадку був би неможливий (наприклад, при розширенні географії діяльності фірми або при створенні нової компанії).

Ще одна перевага застосування аутсорсингу - це зниження ризиків.

Компанія-замовник на розвиненому ринку аутсорсингу має можливість вибрати саме тих аутсорсерів, які мають великий досвід в певній сфері. Так само у компаній є можливість збільшити вартість своєї марки, за рахунок якісного обслуговування своїх споживачів компанією-аутсорсером.

До другої групи переваг відносяться переваги, специфічні для аутсорсингу фінансової функції. Суть полягає в тому, що компанія-аутсорсер бере на себе відповідальність за організацію обліку і правильність його ведення. І при неправильно розрахованих податків або несвоєчасно наданої звітності, відшкодування збитків відбувається за рахунок аутсорсера або за страховим договором (так як більшість серйозних бухгалтерських та аудиторських фірм страхують свою професійну відповідальність). При використанні аутсорсингу, компанія отримує доступ до юридичних і податкових ресурсів аудиторських компаній. Іншими словами, аутсорсингова компанія стає важливим помічником для бізнесу. всі проблеми вирішуються фахівцями, які добре знають специфіку функціонування підприємства свого клієнта. Якщо в ході аутсорсингу виникають труднощі, тоді аудиторська

фірма може знайти нетрадиційні рішення проблем, а потім відстояти їх у суперечці з податковими органами або в суді, якщо це буде необхідним. Тому ризик прийняття помилкових рішень знижується, а шанси на виграш в суперечках з податковими органами при захисті вигідних для замовника рішень щодо спірних питань, для яких існує двоєке тлумачення функціонуючого законодавства, зростають.

Крім перерахованих переваг, використання аутсорсингу бізнес процесів має недоліки, які ускладнюють його поширення. Це відбувається через те, що більшість потенційних компаній незнайомі з принципами аутсорсингу бізнес-процесів. Вагоміша проблема полягає в тому, що у багатьох компаній існує страх втратити контроль над компанією, і довірити стороннім організаціям свої комерційні таємниці. Дані побоювання небезпідставні, тому рішення таких проблем лежить в ретельному відборі компанії-аутсорсера на підставі його досвіду і виробленої репутації на ринку. Більшість компаній вважають, що понесуть великі додаткові витрати сил і засобів на етапі переходу до аутсорсингу.

Також існує психологічний бар'єр, який пов'язаний з передачею «своєї» бухгалтерії в «інші» руки.

Ще один недолік полягає в тому, що чимала частина компанії була створена ще в радянський період, і в компаніях працюють люди, які ведуть справи по старому. Це визначає сильну вертикальну інтеграцію підприємств. Керівництво таких промислових груп побоюється змін, що перешкоджає їм відмовитися від самостійного виконання деяких функцій. Найчастіше для вирішення таких проблем вони виділяють допоміжні підрозділи в дочірні підприємства, які здійснюють «внутрішній» аутсорсинг функцій в рамках компанії. В цьому випадку компанія остаточно переходить на аутсорсинг або ефективність компанії в цілому знижується через складність управління величезними структурами.

Таким чином, існує ряд причин або вигод, внаслідок яких компанії вдаються до різних видів аутсорсингу.

1.3 Види та форми аутсорсингу

Розглядаючи аутсорсинг-проект з боку клієнта (замовленика), ряд дослідників виділяє його специфічні форми і прояви. Аутсорсинг для виробника продукції чи послуг означає отримання ззовні тих функцій або результатів бізнес-процесів, які раніше виконувалися всередині організації.

У ряді випадків переміщення функцій або бізнес-процесів супроводжується також переміщенням активів компанії. Аутсорсинг можна вважати виділення частини компанії в окреме виробництво, створення дочірньої фірми, продаж частини активів зовнішньої організації з подальшим придбанням у неї відповідних послуг з реалізації переміщених функцій або бізнес-процесів. Умови подібного переміщення, а також права та обов'язки сторін, а при необхідності - умови управління спільним майном або капіталом тощо, обумовлюються спеціальними угодами виходячи з інтересів обох сторін. Таким чином, в якості «третьої» сторони, тобто аутсорсера, в реалізації аутсорсинг-проекту може виступати як незалежний партнер, так і організація, пов'язана із замовником міцними економічними і правовими відносинами. З боку виконавця у рамках аутсорсинг-проекту, тобто самого аутсорсера, аутсорсинг означає сферу ключових компетенцій, стратегічних інтересів, район докладання зусиль, розширення частки ринку. Аутсорсер має ті ресурси, які дозволяють йому надавати специфічні послуги іншим організаціям. Він може розвивати цей напрямок своєї діяльності як можливість отримання додаткового доходу, але може вибрати надання послуг на основі аутсорсинг в якості основної діяльності компанії. Саме цей другий варіант розвитку бізнесу вибирають компанії, що спеціалізуються в різних видах аутсорсингових послуг і сформували новий, динамічно розвивається сектор сучасного бізнесу.

Класифікація форм та видів аутсорсингу не є на даний момент усталеною і остаточною, адже партнерські відносини, залежно від згоди на його використання, можуть мати значні відмінності. Основними причинами

є: швидкі темпи розвитку цього сектора бізнесу, виникнення нових форм взаємовідносин і умовах економічної глобалізації, законодавчі акти ряду країн.

Розглянемо специфічні *форми* сучасного існування аутсорсингу. Кожна з них має свої переваги, що виражаються в підвищенні ефективності і конкурентоспроможності організації в конкретних умовах реалізації угоди про аутсорсинг. (Табл. 1.2) [17]

Таблиця 1.2 Форми аутсорсингу і їх характеристики

Критерії	Форми Аутсорсингу	Якісні характеристики
Ринкова координація відносин в рамках угоди про аутсорсинг.	Зовнішній аутсорсинг.	Висока гнучкість у виборі партнера-аутсорсера і умов угоди; ринкові чинники ціноутворення; аутсорсер - партнер по бізнесу.
Ієрархічна координація відносин в рамках угоди про аутсорсинг.	Внутрішній аутсорсинг.	Високий рівень контролю за діяльністю партнера-аутсорсера і якістю виконуваних робіт; можливість безпосереднього впливу на ціну послуг.
Створення спільного підприємства.	Внутрішній аутсорсинг.	Збереження фінансового контролю; збереження присутності на ринку; можливості диверсифікації.
У виконання робіт залучені внутрішні ресурси підприємства-клієнта.	Частковий аутсорсинг.	Аутсорсер несе відповідальність тільки за: виконання окремих видів або частини робіт; зниження ризику; можливість збереження і розвитку ноу-хау; навчання в рамках проекту; можливість підбору індивідуальних рішень.

Виконання роботи проводиться повністю за рахунок ресурсів аутсорсера.	Повний аутсорсинг.	Аутсорсер повністю відповідає за: виконання роботи; можливість застосування стандартних рішень; зниження вартості послуг; скорочення рівнів управління.
---	--------------------	---

В залежності від видів діяльності, на яких спеціалізується аутсорсер, виділяють окремі *види* аутсорсингу. Основною класифікаційною ознакою, за якою ми виділяємо види аутсорсингу є його предмет. Є такі основні види аутсорсингу:

- виробничий аутсорсинг;
- аутсорсинг бізнес-процесів (BPO-business outsourcing);
- аутсорсинг інформаційних технологій (IT- аутсорсинг).

Розглянемо сутність та особливості кожного виду аутсорсингу.

Виробничий аутсорсинг передбачає передачу частини виробничих процесів або всього циклу виробництва сторонньому виконавцю.

Виробничий аутсорсинг включає:

1. Концентрацію на розробці, освоєнні та виробництві нових інноваційних видів продукції, що є запорукою конкурентної переваги.
2. Збільшення гнучкості виробництва, що дозволяє краще адаптуватися до змін виробничого процесу, умов зовнішнього середовища.
3. Суттєве здешевлення вартості продукції, якщо партнер по аутсорсингу розміщений в країні (на території) з дешевою робочою силою, матеріально-сировинними ресурсами.

Існує схема зворотного виробничого аутсорсингу, за якої окремі структурні підрозділи підприємства спочатку продаються іншим підприємствам (інвесторам), а в подальшому – організується взаємодія з ними на умовах аутсорсингу. Такий вид аутсорсингу можна з успіхом використовувати для оптимізації податкових платежів (партнер по

аутсорсингу - приватний підприємець або підприємство зі спрощеною системою оподаткування) та в процесі антикризового управління підприємством (для збільшення грошових надходжень та переборення кризи неплатоспроможності).

Аутсорсинг бізнес-процесів передбачає передачу сторонній організації окремих бізнес-процесів, які не є для підприємства основними, бізнес-утворюючими.

Так, можуть бути передані такі функції, як: управління персоналом, бухгалтерський та податковий облік, маркетинг, реклама, логістика, технічне обслуговування, служба безпеки, організація харчування, прибирання приміщень, ландшафтне озеленення прилеглої території тощо.

За твердженням фахівців Інституту аутсорсингу, аутсорсинг бізнес-процесів є одним з напрямів оптимізації організаційної структури та діяльності підприємства в цілому, що найбільш динамічно розвивається. Найбільш високі темпи розвитку характерні для аутсорсингу бізнес-процесів у сфері фінансів, бухгалтерського обліку.

В країнах СНД поширення аутсорсингу бізнес процесів тільки набирає обертів. Багато підприємств не знайомі з принципами аутсорсингу, деяких лякає загроза втрати контролю над підприємством та розголошення його комерційних таємниць.

Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ- аутсорсінг) передбачає повну або часткову передачу спеціалізованим компаніям функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями та інформаційною підтримкою бізнесу: обслуговування мережної інфраструктури, проектування автоматизованих бізнес-систем з подальшим їх супроводженням та розвитком, формування корпоративних баз даних, їхнє розміщення на серверах, створення та підтримка відповідно до вимог обслуговування web-серверів, супроводження автоматизованих систем бухгалтерського обліку та управління бізнесом, придбання (лізинг) комп'ютерного обладнання тощо. За своєю суттю, ІТ-

аутсорсинг є різновидом аутсорсингу бізнес процесів, але виділяється в окремий тип як лідер ринку аутсорсингових послуг.

Є наступні основні ресурси ІТ- аутсорсингу:

- професійний (аутсорсер має кращих фахівців);
- виробничо-технологічний (аутсорсер має необхідні потужності, наприклад, мережі, канали тощо);
- фінансово-адміністративний (аутсорсер може керувати окремими транзакціями та проектами з більшою швидкістю та меншою вартістю);
- географічний (виконання цих послуг в офшорних зонах та окремих територіях може коштувати дешевше). [5; с. 68]

Існують також такі види аутсорсингу: аутсорсинг фінансів, людських ресурсів (аутстафінг), технічного обслуговування програмного забезпечення, маркетингових функцій, функцій управління організацією, аутсорсинг фінансових і банківських операцій.

За кількістю партнерів можна виділити наступні види аутсорсингу:

- простий аутсорсинг. Передбачає одного аутсорсера;
- спільний аутсорсинг. Кілька аутсорсерів.

Залежно від особливостей аутсорсингових взаємин:

- повний (максимальний). Даний вид передбачає передачу певного виробничого або сервісного процесу цілком.

- частковий (вибірковий). Цей вид означає що, фірма передає тільки частину задач.

- вдосконалений. В основному використовується вже відомими компаніями, які передають аутсорсерам певні функції, залишаючи за собою роль розподільника.

- проміжний. Фірма передає управління своїми другорядними функціями аутсорсерам, вважаючи, що її фахівці здатні краще розробити головні інноваційні напрямки.

- трансформаційний. При цьому виді аутсорсингу фірма реорганізує роботу підрозділи, розробляє нові системи і надійну базу знань і навичок, по завершенні проекту компанія знову знаходить повний контроль і вступає в свої звичайні обов'язки.

- спільний. Даний вид аутсорсингу застосовується для зниження ризиків в складних проектах, тобто застосовується при укладанні субдоговорів, які передбачають присутність кількох аутсорсерів.

- аутсорсинг спільного підприємства. Передбачає заснування нової організації для використання майбутніх ділових можливостей, персонал і активи клієнта передаються спільному підприємству, замовник і аутсорсер поділяють прибуток, зароблену цією організацією.

За географічною ознакою прийнято виділяти:

- локальний (в конкретному центрі - місці) аутсорсинг. локальний аутсорсинг може бути застосований для певної території з розвинутою інфраструктурою або промислового центру. Особливістю локального аутсорсингу є наявність декількох організацій однієї спеціалізації, що пробуджує конкуренцію.

- регіональний (аутсорсинг діяльності в регіоні) аутсорсинг. Регіональний аутсорсинг являє собою передачу конкретної функції або виду діяльності, загальних для кількох регіонів.

По відношенню до структури компанії-замовника виділяють:

- внутрішній аутсорсинг. Внутрішній аутсорсинг передбачає створення всередині основної структури дочірніх підрозділів з їх подальшим виділенням.

- зовнішній аутсорсинг. Зовнішній аутсорсинг і передбачає співпрацю з передачею функцій і операцій зовнішньої організації.

При прийнятті рішення про передачу, будь-яких функцій компанії - аутсорсеру, слід брати до уваги загальний стан економіки і положення цільового ринкового сегмента. Але не завжди компанія-аутсорсер може виправдати покладену на неї очікування. Це відбувається через те, що

аутсорсинг - розвивається напрямок бізнесу, у якого ще є недоробки, тому він не є ідеальною моделлю.

Якщо враховувати вже наявну практику ринку аутсорсингових послуг у розвинутих країнах і деякі приклади діяльності перших аутсорсерів у СНД, то є можливість виділити такі основні види аутсорсингу: функціональний (передача функцій керування), операційний (передача виробничих функцій), ресурсний (придбання зовнішніх ресурсів замість використання внутрішніх).

Висновки до розділу 1. Отже, аутсорсинг є ефективним способом ведення бізнесу, зважаючи на ті переваги і можливості, які отримує підприємство-замовник при його використанні. Однак, аутсорсингові операції пов'язані також з певними недоліками і ризиками як зовнішнього, так і внутрішнього походження. Тому, до питання про використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств треба підходити помірковано і зважено. При цьому, слід враховувати і збалансовувати усі ризики та позитивні ефекти від здійснення аутсорсингових операцій як у поточній, так і у довгостроковій перспективі.

Зважаючи на вищесказане, можна зробити висновок, що особливої актуальності для підприємства-замовника набуває питання щодо можливості визначення ефективності аутсорсингових операцій. Це зумовлює важливість подальших досліджень зазначеної проблеми.

РОЗДІЛ 2.

Характеристика господарської діяльності ПП "Галіт"

2.1 Принципи діяльності ПП «Галіт»

Підвищення рівня стоматологічного здоров'я населення України та ефективності діяльності стоматологічної служби є основною метою реформування цієї галузі. Запровадження на засадах взаємодії первинної, вторинної та високоспеціалізованої стоматологічної допомоги, системи профілактики стоматологічних захворювань і диспансеризації населення, насамперед дітей і вагітних, створення єдиного стоматологічного простору можливе за умови співпраці стоматологічних закладів різних форм власності та медичних установ іншого профілю.

На сьогодні в Україні сформована потужна система закладів охорони здоров'я, що надають стоматологічну допомогу. Із часу проголошення незалежності України розвивається система надання стоматологічних послуг у приватних клініках. Потужний науково-педагогічний колектив спеціалістів стоматологічного профілю проводить підготовку та сприяє безперервному професійному розвитку лікарів-стоматологів. В Україні спостерігається достатній рівень забезпеченості фахівцями зазначеної спеціальності в усіх регіонах. Ключовою проблемою належного функціонування системи стоматологічної галузі є встановлення гарантованого державою безоплатної медичної допомоги та стандартів медичної допомоги. [22]

ПП «Галіт» - виробник стоматологічного обладнання. Головний принцип виробництва – досягнення високої якості, доступної ціни – через максимальне використання високоякісних компонентів партнерів по кооперації.

Компанія зареєстрована 2000-04-14 реєстратором торгово-реєстраційна палата. Керівник організації – Золотий Володимир Петрович. Компанія приватне підприємство «Галіт» знаходиться за адресою м.Тернопіль вул.

Лісова буд. 1, основним видом діяльності є «виробництво медичної техніки, включаючи хірургічне устаткування, та ортопедичних пристосувань.»[22].

Підприємство займається виготовленням стоматологічних крісел та стільців, компресорів, моніторів для медицини, стоматологічних наконечників та моніторів, стоматологічних світильників, ультразвукових апаратів, імплантатів Leader, обладнання для імплантології та мікрохірургії, апарат VECTOR, зуботехнічного обладнання і запасних частин.

Майже 2000 українських стоматологів працюють на установках «Галіт».

Підприємство має ліцензію Державного комітету ядерного регулювання, яка дає право на монтаж, технічне обслуговування та ремонт пристроїв, що генерують іонізуюче випромінювання.

Метою політики в області якості ПП «Галіт» являється максимальне забезпечення вимог споживачів щодо продукції. Високоякісна продукція та якісно надані послуги повинні забезпечити довготривалі взаємовигідні партнерські відносини з клієнтами, а система управління якістю повинна забезпечити ефективну діяльність підприємства. Концепція політики якості – це постійне вдосконалення і оптимізація бізнес- процесів на підприємстві.

Основні положення політики у сфері якості:

- Надійність та ергономічність продукції – головна мета діяльності.
- Забезпечення вимог споживачів, дилерів, партнерів, - найважливіший показник роботи,
- Відкритість та прозорість всіх процесів на підприємстві – запорука здорових відносин між співробітниками на підприємстві.
- Розвиток персоналу, підвищення його знань – постійна увага керівництва.
- Використання нових компонентів, нових технологій - зелене світло на підприємстві.
- Забезпечення ефективного функціонування і розвиток системи управління якістю - найголовніший обов'язок кожного співробітника.

Політика підприємства спрямована на впровадження, підтримання та на постійне вдосконалення системи управління якістю, де кваліфікований персонал може реалізувати свої здібності. Керівництво бере на себе зобов'язання та відповідальність за ефективне функціонування системи управління якістю у відповідності до міжнародного стандарту ISO 13485.

ПП «Галіт» у своїй роботі керується принципом індивідуального підходу до споживачів і підтримки високого престижу торгової марки. Підприємство має ряд заслужених нагород, а саме: «Вища проба - 2009» (кращий зразок вітчизняної продукції), «Лідер України торгівельної - 2011» (лідер відродження національної економіки та технології організації торгівельного процесу).

За типом організаційних відносин на ПП «Галіт» схема управління є лінійно-функціональною, яка базується на розподілі відповідальності та повноважень за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі. Управління на підприємстві організується за лінійною схемою, функціональні ж підрозділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання. Лінійні керівники не є підлеглими керівникам функціональних підрозділів апарату управління. Застосування такої організаційної структури управління на ПП «Галіт» є найбільш доцільною при умовах масового виробництва зі сталим асортиментом продукції, незначних еволюційних змін технології виробництва продукції.

Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури усуває недоліки окремого лінійного та функціонального типів структур управління, зокрема таких: функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців; вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. Передбачається, що першому (лінійному) керівнику в опрацюванні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів

допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів. [25,56-60]

До переваг лінійно-функціональної організаційної структури управління ПП «Галіт» належать: 1) швидка реалізація управлінських рішень; 2) висока спеціалізація, що призводить до підвищення ефективності роботи функціональних служб; 3) існує можливість маневрування ресурсами. Недоліками такої структури управління є: 1) неефективність в умовах частих змін технології виробництва; 2) незручність у випадках частого оновлення номенклатури продукції; 3) уповільнення процесу підготовки та прийняття рішення; 4) відсутність необхідної злагодженості в роботі функціональних підрозділів підприємства.

Висококваліфікований персонал фірми на постійній основі вдосконалює технологічні процеси, впроваджує нові технології для виконання головної мети підприємства – випуску якісних товарів для широкого кола споживачів. [24]

На підприємстві «Галіт» працює 86 особи.

На таблиці 2.1 ми розглянемо ефективність використання кадрового складу.

Таблиця 2.1

Оцінка ефективності використання кадрового складу ПП «Галіт»

№ п/п	Показники	2014 рік	2015 рік	2016 рік	Відхилення (2016 рік до 2014 року)	
					Абсолютне	Відносне. %
1	Середньоспискова чисельність штатних працівників, чол.	62	71	86	24	38,7
2	Прийнято працівників	15	12	18	3	20,0
3	Вибуло працівників, чол., в тому числі: - за власним бажанням; - звільнено за прогул та інші порушення	8	3	4	-4	-50,0
		1	0	0	-1	-100

	трудової дисципліни;					
4	Коефіцієнт загального обороту	0,39	0,21	0,26	-0,13	-33,3
5	Коефіцієнт обороту з прийому працюючих	0,24	0,17	0,21	-0,03	-12,5
6	Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,04	0,05	-0,09	-64,3
7	Коефіцієнт стабільності складу персоналу підприємства (більше 5 років)	0,68	0,61	0,63	-0,05	-7,4
8	Фонд оплати праці, тис. грн.	4 315	5 101	6 580	2265	52,5
9	Середньомісячна заробітна плата, грн.	5800	5987	6377	577	9,9
10	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	42 350	45 553	50 320	7 970	18,8
11	Продуктивність праці (тис. грн. / чол.)	683,1	641,6	585,1	-97,8	-14,4
12	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	1134	2134	3239	2105	185,6
13	Фондоозброєність, тис. грн / чол.	18,3	30,1	37,7	19,4	106,0

Примітка: розраховано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Структура персоналу ПП «Галіт» виглядає таким чином: кількість робочих на підприємстві з 2014 по 2016 зросла на 24 особи. За три розглянутих періоди структура керівників не змінювалася. Постійно відбувається рух персоналу, пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з рухом кадрів безпосередньо всередині підприємства.

Рух персоналу ПП «Галіт» відображається в балансі кадрів, який містить відомості про зміну їх чисельності і структури. Баланси складаються

за місяць, квартал, рік. У них відображаються дані про чисельність працівників на початок і кінець періоду, про кількість прийнятих та звільнених за період.

За даними таблиці ми бачимо, що кількість працівників ПП «Галіт» відносно 2014 року зросла на 24 чол. Найбільша кількість звільнених осіб була у 2014 році – 8 осіб. Аналізуючи коефіцієнт обороту прийому працюючих можна зробити висновок, що у 2016 році цей показник збільшився, за рахунок того, що збільшилась кількість прийнятих працівників на ПП «Галіт». В 2016 році даний показник становив 21%, це на 4% більше чим в 2015 році. Коефіцієнт вибуття показує нам, що найбільший відсоток звільнених працівників був у 2015 році. З показників коефіцієнту плинності ми бачимо, що всі звільнені працівники в 2016 році були звільнені за власним бажанням.

Вихідним моментом для оцінювання і прийняття рішень у галузі кадрового потенціалу є аналіз ефективності використання підприємство трудових ресурсів. Слід зауважити, що з переходом до ринкової економіки аналіз трудових відносин набирає щораз більшої ваги, оскільки робоча сила має вартісну оцінку, та є конкурентною на ринку праці. Це розширює межі аналітичних досліджень, критеріями оптимізації трудових відносин стають не лише економічні, а й соціальні параметри. Економічні й соціальні гарантії праці, з одного боку, і жорсткі умови трудової діяльності, з іншого, формують сферу глибоких аналітичних досліджень кадрового потенціалу підприємства.

2.2 Дослідження фінансової політики підприємства

В організаційній та управлінській роботі підприємств особливе місце займає фінансова діяльність. Фінансова діяльність — це система форм і методів, які використовуються для фінансового забезпечення функціонування підприємств та досягнення ними поставлених цілей, тобто це практична фінансова робота, що забезпечує життєдіяльність підприємства,

поліпшення її результатів. Аналіз фінансового стану підприємства є необхідним етапом для розробки планів і прогнозів фінансового оздоровлення підприємств. Кредитори та інвестори аналізують фінансовий стан підприємств, щоб мінімізувати свої ризики за позиками та внесками, а також для необхідного диверенціювання відсоткових ставок.

З метою виявлення тенденцій розвитку ПП «Галіт» проведемо аналіз основних фінансових показників за даними Форми №1 та Форми №2 за три роки у Таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Фінансові результати ПП «Галіт»

№ п/п	Показник	Значення, тис.грн.			Відхилення	
		2014 рік	2015 рік	2016 рік	абсол.	відн., %
1	Чистий дохід від реалізації продукції	42350	45553	50320	7970	18,8
2	Собівартість реалізованої продукції	29551	31976	32616	3065	10,4
3	Валовий прибуток	12799	13577	17704	4905	38,3
4	Операційний прибуток	9522	10851	13482	3960	42,0
5	Чистий прибуток	7883	8924	11127	3244	41,2

Примітка: Сформовано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Проаналізувавши звіти про фінансові результати ПП «Галіт» за 2014-2016 рр. Маємо такі дані: найменший чистий дохід від реалізації продукції був зафіксований у 2014 році, це на 3203 тис. грн. менше чим в 2015 році, у 2016 цей показник зріс на 4767 тис. грн. в порівнянні з 2015 роком. Як ми бачимо з таблиці в 2016 році чистий дохід зріс на 7970 тис.грн. в порівнянні з 2014 роком. Це свідчить про високу динаміку росту на підприємстві. [23]

У 2014 році собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «Галіт» складала 29551 тис. грн., у 2015 – 31976 тис. грн., а в 2016 вже 32616 тис. грн.

Валовий прибуток у 2016 році становить 17704 тис. грн., що на 3065 тис. грн. більше рівня 2014 року (10,4%). Це обумовлено збільшенням чистого доходу від реалізації продукції.

Операційний прибутком є прибуток від основної діяльності підприємства, тобто від виробництва і реалізації продукції, послуг, робіт. Аналізуючи дані з таблиці видно, що операційний прибуток в 2016 році становив 13482 тис.грн., а це на 3960 тис.грн.(42,0%) більше ніж в 2014 році. Такі зміни відбулись за рахунок нарощування обсягів виробництва, підвищення якості продукції та розумної асортиментної політики.

Чистий прибуток ПП «Галіт» в 2014 році 7883 тис.грн., а в 2016 році становив 11127 тис.грн., це на 3244 тис.грн. більше ніж в 2014 році.

Як результат розглянутих вище факторів підприємство сформувало позитивний чистий фінансовий результат на 31 грудня 2016 року, який склав 11 127 тис.грн. Це позитивне явище, яке свідчить про те, що підприємство діє ефективно і може генерувати прибуток для свого розвитку.

Динаміку собівартості продукції та отриманого прибутку за 2013-2016 рр. можна побачити на рисунку рис. 2.1.

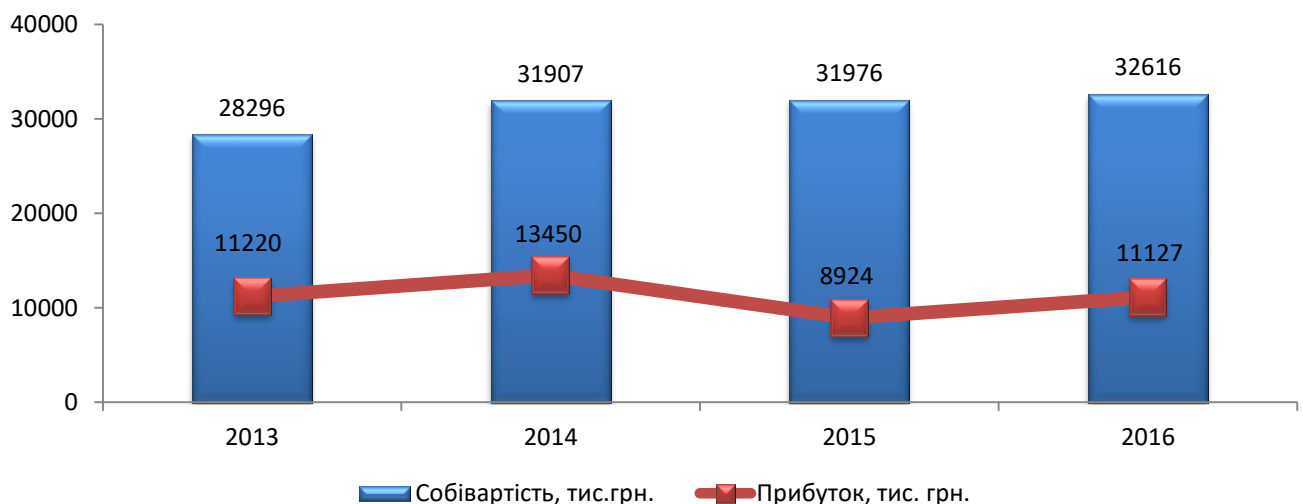


Рис. 2.1. Динаміка зміни собівартості продукції та отриманого прибутку ПП «Галіт»

Примітка: Сформовано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Собівартість продукції ПП «Галіт» за відповідний період мала зростаючу тенденцію. Це пояснюється збільшенням загальної кількості виготовленої продукції та збільшенням адміністративних витрат. Також у 2016 році спостерігалось збільшення витрат підприємства на збут.

Для відображення фінансової становища використаємо фінансовий скоринг для ПП «Галіт».

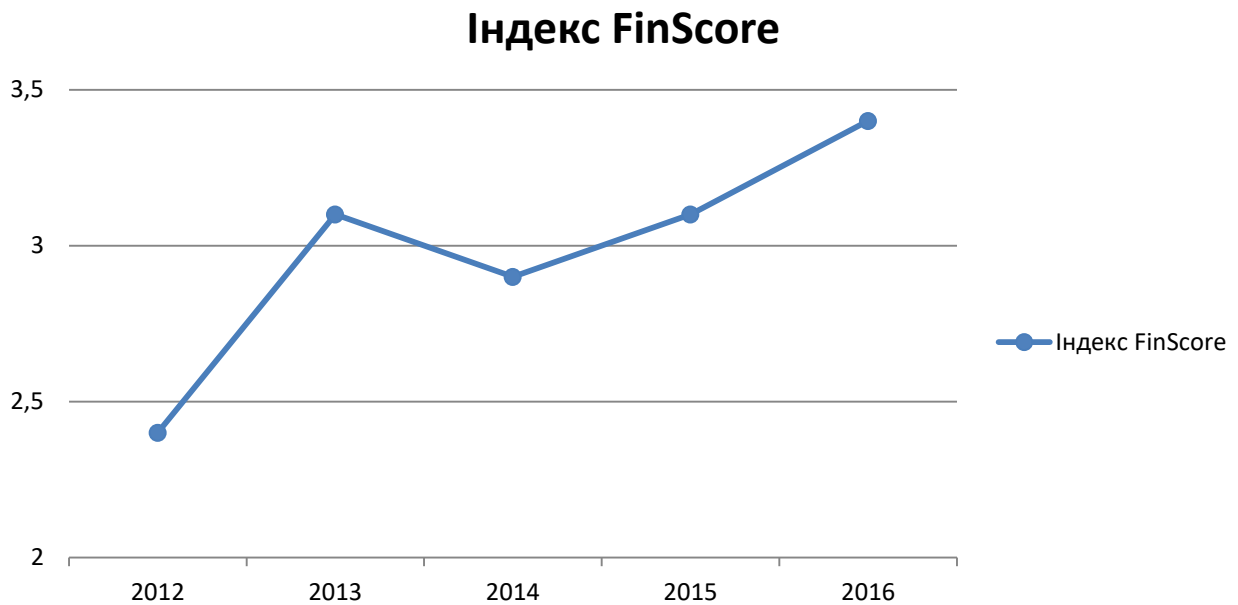
Індекс FinScore (Графік 2.1) – скоригований індекс фінансової стійкості компанії, що базується на 10 фінансових індикаторах у Таблиці 2.3, які комплексно відображають стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності компанії у порівнянні з конкурентами на ринку. Компоненти індексу були ретельно відібрані в результаті емпіричного дослідження як такі, що мають максимальну прогностичну здатність для передбачення ймовірності банкрутства компанії. Діапазон значень індексу FinScore може варіюватись від 1 (мінімальна фінансова стійкість) до 4 (максимальна фінансова стійкість) в залежності від значень фінансових індикаторів компанії.

Таблиця 2.3

Фінансовий індикатор	2012	2013	2014	2015	2016
Індекс FinScore	C/2,4	A/3,1	B/2,9	A/3,1	A/3,4

Примітка: дані розрахунків отримані із аналітично-інформаційної платформи «YouControl».

Графік 2.1



Рівень фінансового скорингу: високий.

FinScore: A/3,4, свідчить про високий рівень фінансової стійкості компанії «Галіт».

Розглянемо основні 10 індикатори фінансової стійкості у Таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Фінансовий індикатор	2012	2013	2014	2015	2016
Поточна ліквідність	115,8%	120,7%	132,7%	126,4%	135,5%
Абсолютна ліквідність	0,5%	3,0%	0,9%	5,3%	5,0%
Рентабельність активів	20,2%	25,7%	26,4%	33,0%	46,0%
Рентабельність оборотних активів	21,8%	24,3%	27,1%	32,9%	46,3%
Чиста маржа	16,5%	19,7%	20,3%	24,2%	28,1%
Рентабельність	22,0%	24,9%	28,0%	33,1%	47,0%

загальних активів					
Коефіцієнт автономії	31,1%	32,7%	37,5%	28,9%	37,4%
Оборотність загальних активів	2,02	2,0	1,9	2,01	2,07
Оборотність робочого капіталу	3,56	3,29	3,44	3,34	2,22
Оборотність дебіторської заборгованості	2,35	2,25	2,05	2,11	2,32

Примітка: дані розрахунків отримані із аналітично-інформаційної платформи «YouControl».

Із таблиці 2.4 бачимо, що оборотність загальних активів у 2016 році яка склала 2,07 має позитивну динаміку в порівнянні з 2015 роком де вона склала 2,01, в результаті чого у 2017 році при умовах попиту на продукцію та рентабельності її реалізації можемо спостерігати зростання виручки, а отже чистого прибутку.

Рентабельність підприємства знаходиться на високому рівні та має позитивну тенденцію до росту. З таблиці видно, що у 2016 році показники значно підвищились в порівнянні з іншими роками.

Важливою складовою оцінки ділової активності ПП «Галіт» є аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованостей. Розмір дебіторської заборгованості визначається умовами підприємства щодо розрахунків зі своїми клієнтами. Послаблення вказаних умов, має як переваги, так і недоліки. Перевагами є зростання обсягу реалізації та прибутку, а недоліками – нестача оборотних коштів, уповільнення оборотності капіталу, можливість збільшення суми безнадійних боргів.

Так коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на ПП «Галіт» в динаміці збільшується із 2,11 у 2015 році до 2,32 у 2016 році, що дало компанії збільшити обсяг реалізації та прибуток.

Стабільність фінансового стану ПП «Галіт» в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його діловою активністю, яка залежить від відносно широких ринків збуту продукції, його ділової репутації, ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів і стабільності економічного зростання.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності, основні з них ми розрахуємо та результати наведемо в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5.

Показники оцінювання ділової активності

Показник	2015р.	2016р.	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
Коефіцієнт оборотності активів	2,01	2,07	0,06	3,00
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,11	2,32	0,21	10,0
Строк погашення дебіторської заборгованості	131	155	24	18,3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,15	6,30	0,15	2,4
Строк погашення кредиторської заборгованості	58,5	57,14	-1,40	-2,3
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,21	2,55	0,34	15,4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,16	4,08	0,92	29,1

Примітка: Сформовано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Накінець 2015 року значення показника оборотності активів становило 2,01. Це означає, що за допомогою використання кожної гривні активів було вироблено продукції та надано послуг на суму 2,01 гривень. В 2016 році значення показника збільшилося і кожна вкладена в активи гривня дозволила отримати 2,07 грн.. Тобто на підприємстві підвищується ефективність використання активів.

Зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості на 2,32 свідчить про зменшення швидкості погашення дебіторської заборгованості, збільшення обсягів продажу в кредит.

Зменшення коефіцієнта кредитної заборгованості у 2016 році свідчить про зменшення швидкості погашення кредиторської заборгованості, збільшення покупок у кредит. Тобто зменшення значення коефіцієнта порівняно з аналогічним коефіцієнтом попереднього періоду показує збільшення витрат підприємства на виплату відсотків за кредит. Це вказує на зниження ефективності управління кредиторською заборгованістю, адже це означає, що підприємство використовує кожен окрему гривню цих коштів протягом коротшого періоду часу.

Щодо показника коефіцієнта оборотності основних засобів (фондо віддачі), то він вказує на те, що в 2015 році кожна гривня вкладена в основні засоби принесла підприємству 2,21 грн. виручки. В 2016 році ефективність використання виробничих і збутових основних засобів збільшилась на 0,92 грн.. Збільшення фондівіддачі на даному підприємстві свідчить про значне зростання ефективності використання основних фондів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу має тенденцію на збільшення, що свідчить про пришвидчення оборотності власного капіталу і як наслідок, це може вплинути на збільшення прибутку підприємства.

Для порівняння оборотних та необоротних активів підприємства зобразимо дані на рис 2.2.

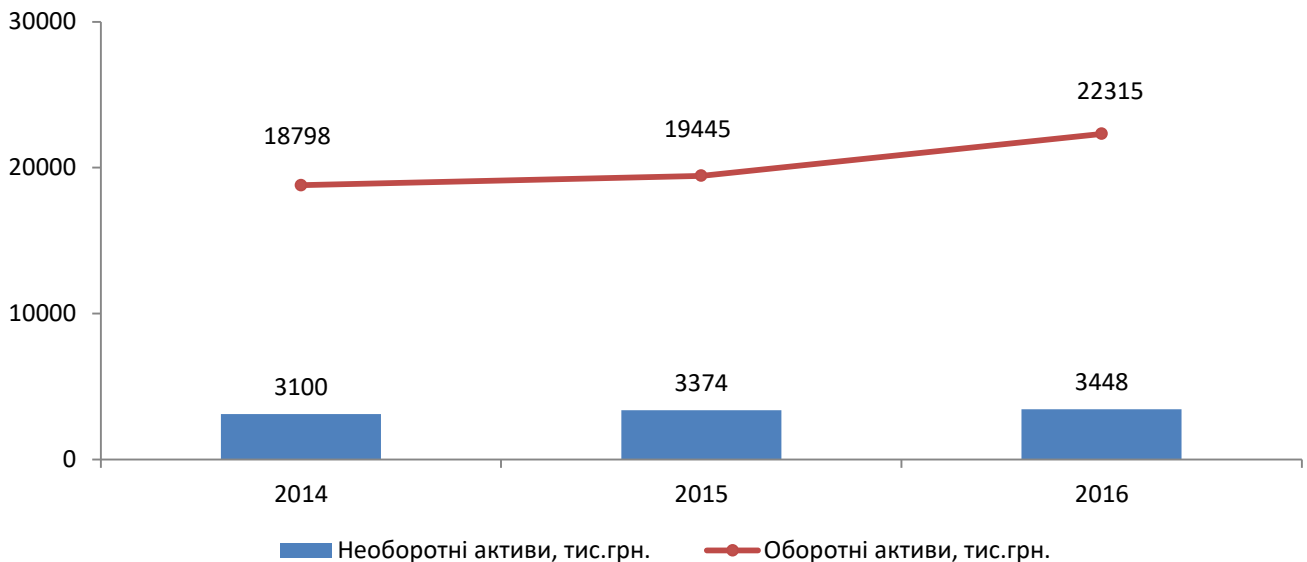


Рис. 2.2. Динаміка вартості оборотних та необоротних активів ПП «Галіт»

Примітка: Сформовано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Як видно із рисунка 2.2., у 2016 році спостерігалася позитивна зміна як необоротних, так і оборотних активів ПП «Галіт». Зокрема, зростання вартості можна пояснити тим, що підприємство купило нове обладнання на суму 609 тис. грн.. Що стосується оборотних активів, то їхнє зростання можна пояснити збільшенням суми запасів на 2507 тис.грн., в якій найбільшу частку займає товари (54,14 %) для клієнтів організації, збільшення розмірів коштів підприємства на 679 тис. грн. та вартості інших оборотних активів на 71 тис. грн..

Для більш детального аналізу економіко-фінансової діяльності підприємства, розглянемо показники ліквідності і платоспроможності.

Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити активи на гроші. Ліквідність підприємства в короткостроковому періоді визначається його можливостями покрити свої короткострокові зобов'язання.

Під короткостроковим періодом умовно розуміють строк до одного року, хоча іноді він також ототожнюється з операційним циклом.

При оцінці ліквідності розраховують три основні коефіцієнти:

- коефіцієнт поточної ліквідності(покриття);
- коефіцієнт швидкої ліквідності;

– коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності(покриття). Він дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, яка сума поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності. Він враховує якість оборотних активів, при його розрахунку враховуються найбільш ліквідні поточні активи.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних (короткострокових) зобов'язань може бути погашена негайно. [34]

Проведемо аналіз показників. Ліквідністю підприємства є швидка здатність продати свої активи для розрахунку по зобов'язаннях. Ознакою ліквідності є перевищення оборотних активів над короткостроковими зобов'язаннями. Від ліквідності залежить і платоспроможність підприємства.

Показники ліквідності ПП «Галіт» за 2015-2016 роки наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності ПП «Галіт» за 2015-2016 роки

Показник	2015 рік	2016 рік	Відхилення	
			абсол	відн., %
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,68	1,90	0,22	13,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,69	0,67	-0,02	-2,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,20	0,05	33,3

Примітка: Розраховано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Коефіцієнт покриття = $\frac{\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}}$

(2.1)

$$\text{КП (2015)} = (22454+0):13365+0=1,68$$

$$\text{КП (2016)} = (24885+0):13097+0=1,90$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності = $\frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси} + \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}}$

(2.2)

$$\text{КШЛ (2015)} = (22454 - 13232 + 0) : 13365 + 0 = 0,69$$

$$\text{КШЛ (2016)} = (24885 - 16110 + 0) : 13097 + 0 = 0,67$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності = $\frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}}$

(2.3)

$$\text{КЛ.(2015)} = 2005 : 13365 + 0 = 0,15$$

$$\text{КЛ.(2016)} = 2619 : 13097 + 0 = 0,20$$

Значення коефіцієнту поточної (загальної) ліквідності на кінець періоду збільшився на 0,22. Однак, знаходиться не в межах нормативного значення, тобто у підприємства немає реальної можливості покриття поточних зобов'язань за рахунок його оборотних засобів. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності на кінець періоду становить 0,67 проти 0,69 на початок I свідчить, що за рахунок власних грошових коштів та очікуваних фінансових надходжень (дебіторська заборгованість) може бути швидко погашено 67% поточних зобов'язань. Тобто значення показника нижче нормативного.

Найбільш жорстким критерієм платоспроможності ліквідності підприємства є коефіцієнт абсолютної ліквідності. Його значення покращилось в звітному періоді I становить 0,2. Це свідчить про те, що підприємство спроможне погасити лише 20% поточної заборгованості за рахунок наявних грошових коштів.

Підприємство має показники ліквідності досить непоганими, проте це можна пояснити лише тим, що грошових коштів підприємство не тримає без діла, а спрямовує на придбання тих чи інших активів, що помітно в балансі.

Оцінка фінансової стійкості здійснюється на основі характеристики ліквідності поточних активів, тобто часу, необхідного для перетворення їх в

грошову готівку. Поняття фінансової стійкості і ліквідності дуже близькі, але друге більш ємне. Для оцінки перспективної фінансової стійкості розраховують наступні показники ліквідності: абсолютний, проміжний і загальний. Абсолютний показник ліквідності визначається відношенням ліквідних засобів першої групи до всієї суми короткострокових боргів підприємства.

При оцінці фінансової стійкості не тільки розраховують співвідношення між поточним активами і поточними зобов'язаннями, але також визначають і їх різницю. Дуже важливим показником при оцінці фінансової стійкості є коефіцієнт автономії, коефіцієнт автономії (ступінь незалежності від зовнішніх запозичень). В таблиці 2.7 ми може побачити фінансової стійкості ПП «Галіт» за 2015-2016 роки.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ПП «Галіт» за 2015-2016 роки

Показник	2015 р.	2016р.	Відхилення	
			абсол.	відн., %
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,49	0,51	0,02	4,1
Коефіцієнт фінансування	1,02	0,92	-0,1	-9,8
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,41	0,44	0,03	7,3
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,70	0,74	0,04	5,7

Примітка: Розраховано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Розрахунок коефіцієнта автономії проводиться за формулою:

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \text{Власний капітал} / \text{Валюта балансу} \quad (2.4)$$

$$\text{КА (2015)} = 11279 / 23018 = 0,49$$

$$КА (2016)=13354/30196=0,51$$

Коефіцієнт фінансування розраховується як співвідношення залучених і власних засобів і характеризує залежність підприємства від залучених засобів.

Коефіцієнт фінансування = Власний капітал / Позикові кошти
(2.5)

$$КФ(2015)=11279/11057=1,02$$

$$КФ (2016)=13354/14515=0,92$$

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами розраховується як відношення величини чистого оборотного капіталу до величини оборотних активів підприємства і показує забезпеченість підприємства власними оборотними коштами.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами = Поточні активи-поточні пасиви/поточні активи. (2.6)

$$КЗВОК (2015)=22454-16974/13365=0,41$$

$$КЗВОК (2016)=24885-19122/13097=0,44$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка - капіталізована. Коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності = Власні оборотні кошти / Власний капітал
(2.7)

$$КМ (2015)=11279-3383/11279=0,70$$

$$КМ (2016)=13354-3472/13354=0,74$$

Основні показники показують позитивну динаміку. Тобто це свідчить, що у ПП «Галіт» фінансова стійкість на кінець року покращилась. Та можна зауважити що показники п фінансової стійкості знаходяться в нормі.

Наступним проведемо розрахунок оцінки ефективності діяльності ПП «Галіт» у таблиці 2.8 на основі традиційного підходу, який ґрунтується на класичній моделі Дюпона "Рентабельність капіталу" та передбачає оцінку ефективності на основі узагальнюючих показників першого рівня, які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому, порівнюючи результативні показники з витратами усіх ресурсів.

Таблиця 2.8.

Показники рентабельності

Показник	2015р.	2016р.	Відхилення (+,-)	
			Абсолютне	Відносне
Рентабельності продажів	19,59	22,11	2,52	12,9
Рентабельності активів	33,00	46,00	13,00	39,4
Рентабельність власного капіталу	82,53	88,82	6,29	7,3
Рентабельність реалізації продукції	26,5	33,43	6,93	26,2
Загальна рентабельність підприємства	24,2	28,1	3,9	16,1

Примітка: Розраховано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Проаналізувавши показники рентабельності ПП «Галіт», можна зробити висновки проте, що в 2016 році в порівнянні з 2015 роком спостерігається збільшення по всім показникам рентабельності, можна сказати про те, що діяльність підприємства за останні роки покращилась.

Рентабельність продажів показує скільки прибутку припадає на кожен грошову одиницю виручки. На кінець 2016 року рентабельність становить 22,11 %, тобто на кожен гривню виручки припадає 0,22 грн. прибутку.

У 2016 році, в порівнянні з 2015 р. рентабельність активів підвищилася, якщо в 2015р. ПП «Галіт» отримало 33 копійок чистого прибутку на кожен вкладену гривню активів, то в 2016р. – вже 46 копійок. Факторами такого підвищення є оптимізація структури оборотних активів, і збільшення суми чистого прибутку. Збільшення рівня рентабельності активів свідчить про зростаючий попит на продукцію підприємства

Щодо показника рентабельності власного капіталу, то в 2016 кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 89 копійок чистого прибутку. Додатне значення показника свідчить про зменшення собівартості реалізованої продукції, додатній фінансів результат, ефективне використання власного капіталу.

Коефіцієнт рентабельності продукції показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції, тобто у 2016 році отримало прибуток у розмірі 0,33 грн. з кожної гривні проданої продукції.

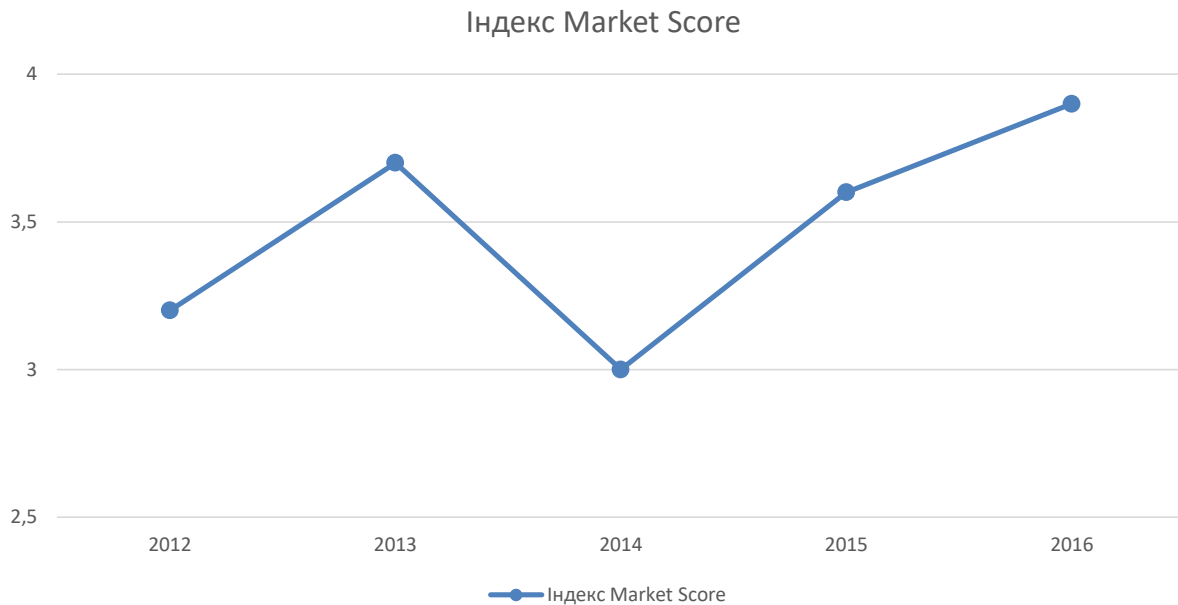
Отже, більшість показників ПП «Галіт» свідчать, що підприємство має тенденцію фінансового розвитку, наприклад, валовий прибуток (збиток) в 2014 році становив 12799 тис. грн., а в 2016 – 17704 тис. грн., це на 4905 тис. грн. більше. Сума чистого прибутку в 2014 році була – 7883 тис. грн., а в 2016 році – 11127 тис. грн., це на 3244 тис. грн. більше ніж в 2014 році.

Для відображення ринкової частки компанії, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами використаємо індекс MarketScore (Таблиця 2.9, Графік 2.2).

MarketScore — скоринговий індекс ринкової потужності компанії, що ґрунтуються на 10 індикаторах. Індекс використовується насамперед для порівняння з конкурентами на ринку України, тому він не чутливий до ринкової частки компаній на міжнародному ринку. Індекс відображає ринкову потужність компанії відносно інших у галузі. Діапазон значень індексу MarketScore може варіюватись від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4

(максимальна ринкова потужність) у залежності від поєднання індикаторів компанії.

Графік 2.2



Таблиця 2.9

Фінансовий індикатор	2012	2013	2014	2015	2016
Індекс MarketScore	A/3.2	A/3.7	B/3	A/3.6	A/3.9

Загальний індекс MarketScore розраховується за формулою:

$$\text{Market Score Index} = \sum_{i=0}^n F_i \times w_i$$

F_i – бал, отриманий компанією за фактором, що виражений індикатором i .

Обмеження: $1 \leq F_i \leq 4$.

W_i – вага фактору F_i – Обмеження: $0 \leq w_i \leq 1$; $\sum_{i=0}^n w_i = 1$.

n – кількість складових індексу. $n = 10$.

Ринкова потужність: висока.

MarketScore: A/3.9 свідчить, що компанія займає провідні позиції на ринку або динамічно розвивається.

Розглянемо 10 фінансових індикаторів ринкової потужності ПП «Галіт» у Таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Фінансовий індикатор	2012	2013	2014	2015	2016
Частка у секторі	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%
Частка ринку	2,05%	7,54%	4,43%	2,97%	4,55%
Частка на субринку	2,05%	7,54%	4,43%	2,97%	4,55%
Місце компанії в секторі	2408	2172	2134	2303	1624
Місце компанії на субринку	12	2	2	8	4
Місце компанії на ринку	12	2	2	8	4
Абсолютний приріст виручки за рік, млн. грн	1,9	2,6	0,7	4,5	7,5
Відносний приріст виручки за рік,%	5,0	7,0	8,9	14,6	18,8
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки,млн. грн	4,0	2,1	0,0	3,2	18,8

Сукупний середньорічний темپ зростання виручки за 3 роки,%	14,3	5,9	-0,1	8,2	32,9
---	------	-----	------	-----	------

Примітка: дані розрахунків отримані із аналітично-інформаційної платформи «YouControl».

Для того, щоб визначити наскільки успішним є місце компанії на ринку, необхідно проводити комплексний аналіз його місця розташування серед конкурентів на ринку, враховуючи рівень конкурентоспроможності продукції та загальну конкурентоспроможність галузі та країни. Комплексний аналіз не в силах дати повну інформацію про конкурента, проте доцільно може проаналізувати поточний стан, конкурентну позицію в галузі, потенціал та стратегію його виконання, цілі на короткостроковий та довгостроковий період.

2.3 Аналіз та організація системи аутсорсингу в ПП «Галіт»

Система аутсорсингу із зарубіжними партнерами для ПП «Галіт» представлена через передачу кількох бізнес-процесів компанії BSI Group.

Британський інститут стандартів (BSI) створений в 1901 р з ініціативи товариств інженерів-механіків, інженерів-суднобудівників, інженерів-електриків і інженерів-металургів. BSI Group вже більше 100 років є лідером у наданні бізнес рішень в області Систем Менеджменту організаціям по всьому світу. BSI Group пропонує найбільш повний набір послуг по сертифікації Систем Менеджменту та продукції, стандартизації і всім видам навчання.

У штаті інституту складається близько 1300 співробітників. Вищий законодавчий орган - Генеральна конференція - скликається один раз на рік для заслуховування звіту про роботу BSI, обрання президента і його заступників, призначення фінансових ревізорів.

Вищий виконавчий орган - Керуючий рада, підзвітний Генеральній конференції, керує роботою інституту та контролює всі напрямки діяльності (через підлеглий йому Фінансовий комітет). Очолює Керуючий рада президент BSI. До складу входять заступники президента, генеральний директор і директора всіх підрозділів BSI, голова фінансового комітету; представники всіх галузевих рад, Британського конгресу тред-юніонів, Конференції британської промисловості, міністерства торгівлі і промисловості, міністерства оборони, міністерства охорони навколишнього середовища і організацій - засновників BSI.

До складу BSI входять колективні та індивідуальні члени (понад 15 тис. Фіrm, організацій та окремих осіб), зацікавлені в участі в роботах по стандартизації і застосування стандартів.

Загальні питання управління діяльністю BSI по стандартизації, управління якістю, інформаційного обслуговування і маркетингу знаходяться в компетенції Ради директорів. Кожним окремим напрямом (стандартизації, випробувань продукції, управління якістю, допомоги експортерам і т.п.) керують спеціалізовані ради по стандартизації.

Безпосередньо розробляють національні стандарти основні робочі органи BSI - технічні комітети (їх близько 3,5 тис.). Курирують цю роботу комітети зі стандартизації, в свою чергу підкоряються галузевим радам по стандартизації. Головне завдання галузевих рад - представляти інтереси виробників, споживачів і всіх інших зацікавлених осіб в конкретній галузі. Найбільший обсяг роботи припадає на галузеві ради по стандартизації в галузі електротехніки, автоматизації, інформаційної технології, будівництва, хімії, охорони здоров'я, машинобудування.

Процедура розробки нормативного документа починається з отримання замовлень на створення стандарту. Замовниками можуть бути представники організацій-споживачів, виробники продукції, будь-які інші організації. Кожна пропозиція розглядає Керуючий рада, який при позитивному рішенні доручає відповідному технічному комітету розробити проект стандарту.

Технічний комітет зобов'язаний у своїй роботі керуватися організаційно-методичним британським стандартом BS-O "Британська система стандартів". Якщо об'єкт стандартизації представляє інтерес для уряду (наприклад, в аспекті створення технічного регламенту), то в якості консультанта в роботі комітету бере участь уповноважений представник від уряду.

Перша редакція проекту стандарту розсилається на відгук зацікавленим сторонам, а остаточний проект надходить до відповідного комітету по стандартам, який має право вирішувати публікацію нормативного документа. Якщо дозвіл на публікацію підписує представник курирує галузевої ради та Керуючої ради, то стандарт вважається прийнятим.

Інформаційним забезпеченням стандартизації та поширенням інформації про стандарти займається центральна довідкова служба, яка має автоматизовану систему інформації "Standardline". Система організована з урахуванням участі BSI в діяльності ICO і є складовою частиною ICONET.

"Standardline" дозволяє оперативно відшукати інформацію про стандарти і доповненнях або зміни, внесені в них, знайти дату прийняття та скасування стандарту, замовити копію стандарту на будь-яких носіях. Інформаційна служба BSI має центральний доступ до банків даних інших країн і є абонентом 50 національних інформаційних систем. У свою чергу абонентами "Standardline" складаються більше 30 країн світу.

Щорічно в системі "Standardline" обробляється понад 150 тис. Запитів, а сама система постійно вдосконалюється. Серед нововведень цікава служба BSUS, абонентами якої складаються понад 500 фірм. Служба займається актуалізацією фонду фірмових стандартів. Інша служба - PERINORM - створена в співпраці з німецькою і французькою національними організаціями по стандартизації. Банк даних служби надає інформацію по стандартам трьох країн, міжнародними стандартами ISO та ІЕС, регіональним стандартам СЕН та СЕНЕЛЕК.

Загальна кількість діючих національних стандартів досягає 20 тис. .

BSI представляє Великобританію в міжнародних організаціях по стандартизації і приймає рішення про використання міжнародних стандартів в країні. В ІСО BSI веде стандарти 111 технічних комітетів і підкомітетів, в МЕК - 26 технічних комітетів і підкомітетів, в СЕН -29, в СЕНЕЛЕК - 11. При підготовці проектів національних стандартів в максимальному ступені враховуються вимоги нормативних документів, прийнятих цими організаціями.

Близько 25% національних британських стандартів є прийняті методом обкладинки міжнародні стандарти. Приблизно 70% проектів, що розробляються стандартів ведеться відповідно до напрямів міжнародної стандартизації. Понад 16% стандартів є часткове прийняття міжнародних.

Заслуговують на увагу взаємини BSI і уряду Великобританії. У 1952 р між ними був підписаний меморандум про взаєморозуміння, в якому BSI визначається як повноважний орган, відповідальний за розвиток національної стандартизації. Дії BSI не суперечать законодавству Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії. Уряд визнає статус BSI як національного представника країни в ІСО, МЕК, СЕН та СЕНЕЛЕК. У меморандумі наголошується, що зміст і форма національних стандартів повинні бути зручні для використання їх при контролі якості продукції, сертифікації відповідності, а також при торгових переговорах і укладанні контрактів.

Зі свого боку BSI вважає пріоритетними ті напрямки стандартизації, які уряд визначає як відповідають національним інтересам. Якщо такі напрямки пов'язані зі строкової розробкою нового або переглядом чинного нормативного документа, що зазвичай вимагає наукових досліджень, фінансування здійснює уряд. У всіх інших ситуаціях BSI обходиться власними силами. Основні річні фінансові надходження виглядає наступним чином (усереднені дані,%):

Урядові субсидії - 15,3

Доходи від виконання замовлень на випробування і сертифікацію - 44

Доходи від продажу стандартів та інших публікацій - 25,0

Від підписки і дотацій - 13

Від діяльності служби технічної допомоги експортеру - 1,6

Оборотні кошти BSI розподіляються наступним чином: 50% - діяльність по стандартизації; близько 33% - забезпечення якості; інше - випробування і сертифікація. Більше половини витрат становить заробітна плата співробітників, чистий прибуток в середньому не перевищує 5 - 6%.

Всі фінансові аспекти діяльності BSI контролює Фінансовий комітет, який аналізує і оцінює роботу кожного підрозділу інституту, вносить на розгляд Раді директорів висновок про доцільність реалізації найбільш дорогих програм, а також перспективних планів.

Крім стандартизації, BSI очолює роботи з управління якістю і сертифікації. Питаннями якості і сертифікації керує Рада із забезпечення якості, що підкоряється Керуючому раді.

Стабільність якості сертифікованої продукції контролюється шляхом регулярних перевірок діючої у виробника системи забезпечення якості на її відповідність міжнародним стандартам ISO серії 9000 (або BS 5750 "Системи якості").

Щороку публікується понад 2000 стандартів BSI.

Діяльність групи BSI:

- Послуги та рішення по системах менеджменту;
- Послуги з оцінки та сертифікації;
- Сертифікація продукції;
- Навчання системам менеджменту;
- Стандарти та публікації;
- маркування CE

Британський інститут стандартів - найбільший світовий провайдер стандартів, що покриває всі аспекти сучасної економіки від захисту інтелектуальної власності до технічних специфікацій систем індивідуального

захисту. Центр Британських стандартів базується в Лондоні і має широкі зв'язки з національними інститутами стандартизації інших країн.

Крім стандартизації, BSI очолює роботи з управління якістю і сертифікації. Питаннями якості і сертифікації керує Рада із забезпечення якості, що підкоряється Керуючій раді.

BSI має випробувальний центр, який проводить випробування серійної продукції широкого діапазону - від електронного обладнання до дитячих ліжок. Випробування здійснюються як на відповідність вимогам безпеки, так і на відповідність продукції національним стандартам. Центр BSI вважається одним з найбільш авторитетних у світі, і практично всі країни визнають його сертифікати відповідності без повторних випробувань.

У випробувальному центрі є спеціальний відділ, який координує акредитацію випробувальних лабораторій - технічний відділ по забезпеченню якості.

Стабільність якості сертифікованої продукції контролюється шляхом регулярних перевірок діючої у виробника системи забезпечення якості на її відповідність міжнародним стандартам ISO серії 9000 (або BS 5750 "Системи якості").

Оборотні кошти BSI розподіляються наступним чином: 50% - діяльність по стандартизації; близько 33% - забезпечення якості; інше - випробування і сертифікація. Більше половини витрат становить заробітна плата співробітників, чистий прибуток в середньому не перевищує 5 - 6%. Всі фінансові аспекти діяльності BSI контролює Фінансовий комітет, який аналізує і оцінює роботу кожного підрозділу інституту, вносить на розгляд Раді директорів висновок про доцільність реалізації найбільш дорогих програм, а також перспективних планів.

Ефективність аутсорсингу залежить переважно від зниження загальних витрат, зміни структури витрат підприємства (зниження або повне виключення витрат, пов'язаних із транспортуванням, забезпеченням безпеки,

експлуатацією транспортних засобів, змістом і навчанням персоналу, інформаційним обслуговуванням тощо) і підвищення якості обслуговування споживачів. При цьому економічний ефект від застосування аутсорсингу є досить складним параметром, як і сама послуга [5, с. 195]. Існування численних методик оцінки ефективності аутсорсингу ускладнює пошук прийнятних для практики методичних рішень [6].

Співпрацюючи з компанією BSI, виробники медичного обладнання вибирають прямий доступ до послуг міжнародних експертів компанії з досвідом в різних областях виробництва. Наші експерти мають винятковий практичний досвід в області розробки, виробництва і контролю якості.

Відповідно до Рекомендації Комісії 2013/473 / ЄС від всіх виробників (Включаючи власні бренди) потрібно зберігати технічну документацію на свою продукцію. Ця документація повинна бути в наявності для перегляду Нотифікованим Органом, і її зміст має відповідати STED.

BSI є офіційним уповноваженим органом "широкого профілю", визнаним Європейською комісією в 17 директивах, а також наступними органами: FDA (США), CMDCAS (Канада), JPAL (Японія), ZLG / ZLS (Німеччина та Австралія під найменуванням MRA), FDA Тайваню (в рамках програми TCP) і MDCO Гонконгу (в рамках НКСАВ). Компанія пропонує широкий асортимент продуктів і послуг для кожного етапу вашої сертифікації і зацікавлені в побудові довгострокових конструктивних відносин з клієнтами.

Розглянемо щорічні витрати ПП «Галіт» з BSI та конкурентами в Україні в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Щорічні витрати	BSI Group	Uni Cern	Certificant	UMCC
Адміністративна оплата СЕ	74 460	55840	61250	58950
Адміністративна	26 860	20420	21550	19500

оплата ISO 13485				
Витрати на аудит (2 дня в рік)	113 900	10000	16500	13000
Всього, грн	215 220	86265	99300	91450

Примітка: сформовано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Отже, можемо спостерігати, що вартість передачі ISO 13485 та сертифікатів для продукції (Клас II a / b) від компанії BSI складає 101 320 грн., що майже в два рази більше за ціни у конкурентів. Висока ціна обумовлена через професійний рівень огляду системи управління передовими фахівцями.

Ці ціни були підготовлені з припущенням, що немає в наявності залишитися невідповідностей від першого реєстраційного бюро та підготовлені з урахуванням того, що відсутні будь-які сертифікати на стадії заяви. Якщо ці сертифікати видаються перед тим, як відбудеться передача, відповідно буде знято оплата. Для кожного конструкторського досьє 36 652 грн буде додано у вартість передачі.

Ця розцінка включає в себе оцінку передачі Системи Управління Якістю і обробку вимог знака CE (все в настільному виконанні):

- огляд для виконання формального перекладу сертифікації з BSI Group Deutschland (DAkkS Акредитація) в BSI Assurance UK Limited (UKAS Акредитація);
- огляд для виконання формального перекладу сертифікації з NB0535 в NB0086;
- огляд сертифікаційної документації;
- огляд останніх аудиторських звітів, невідповідностей, майбутніх вимог циклу оцінки та сфери дії сертифікатів;
- огляд раптового аудиту і графіка технічних файлів;
- огляд схеми управління та експертної групи.

Тобто використовуючи дані таблиці 2.11 середні витрати (СВ) для ПП «Галіт» щодо використання стандартизації та сертифікації своєї продукції та

менеджменту складають приблизно 340 000 грн з урахуванням двох додаткових аудиторських оглядів звітів та витрат на транспортування випробувального обладнання до центрів BSI(у випадку випуску нової продукції, враховуючи імпорт та експорт до Великобританії).

(2.1)

СВ = Щорічні витрати + Два додаткових аудита + Витрати на транспортування = 215 220 + (2 x 113 900) + 34 000 = 477 020 грн.

Витрати на транспортування вказані в середньому відповідно до середніх цін логістичних компаній в Україні.

У разі передачі функцій системи контролю якості вітчизняній компанії ПП «Галіт» понесе менші витрати в порівнянні з BSI Group, але отриманий результат через співпрацю із англійською компанією перевершує свої очікування.

Підписання контракту про передачу сертифікації та стандартизації відбулось вкінці 2015 року, а розміщення пропозиції BSI для ПП «Галіт» 29 жовтня 2015 року. Через 4 місяців роботи англійських фахівців відбулась повноцінна передача стандарту ISO 13485 та CE маркування. І вже можемо спостерігати позитивні результати щодо державних тендерів всередині країни вони склали 1 205 722 грн.

(2.8)

Частка фінансів отриманих через державні тендери у виручці за 2016 році = Сума коштів отриманих від державних тендерів / Виручка = 1 205 722 / 50 320 000 = 0,02%.

Цей показник складає малу частку у виручці за 2016 рік через зростання продажів у порівнянні з 2015 роком на 98,17%, але позитивний характер.

Фінанси отримані від державних установ у 2015 році склали 215 200 грн., що на 990 522 грн. менше порівняно з 2016 роком.

Цю ситуацію можна розуміти як залучення державних установ до числа споживачів продукції ПП «Галіт».

Для оцінки рівня виконання бізнес-процесів та передачі стандартів компаній використовуємо експертні оцінки якості послуг BSI, Uni Cern, Certificant, UMCC.

Методи експертних оцінок – це спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі прогнозів фахівців. При застосуванні методу експертних оцінок проводилось опитування спеціальної групи експертів (5–7 осіб) з метою визначення певних змінних величин, необхідних для оцінки досліджуваного питання. До складу експертів включили людей з різними типами мислення – образне і словесно-логічне, що сприяло успішному розв'язанню проблеми. [26, 117-123]

Експертна оцінка якості бізнес-процесів ПП «Галіт» компаніями BSI Group, Uni Cern, Certificant, UMCC проводилась по 10 бальній системі. Отримані показники представлені в таблиці 2.12

Таблиця 2.12

Оцінка виконання бізнес-процесів та передачі стандартів
аутсорсинговими компаніями

Показник	BSI	Uni Cern	Certificant	UMCC
1.Швидкість передачі ISO та CE	9	7	8	6
2.Якість аудиту	10	6	6	6
3.Рівень підготовки фахівців	10	4	4	3
4.Досвід роботи	10	3	3	4
5.Ділова репутація	10	4	4	3
6.Захист даних	8	7	7	7
7.Безперервність бізнесу	9	5	6	5
8.Ринкові можливості	9	4	5	4

9.Випробувальні цетри	9	3	3	3
10. Технічне обслуговування	9	4	5	5

Примітка: Розролено самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Отримані бали зобразимо на Рис. 2.3

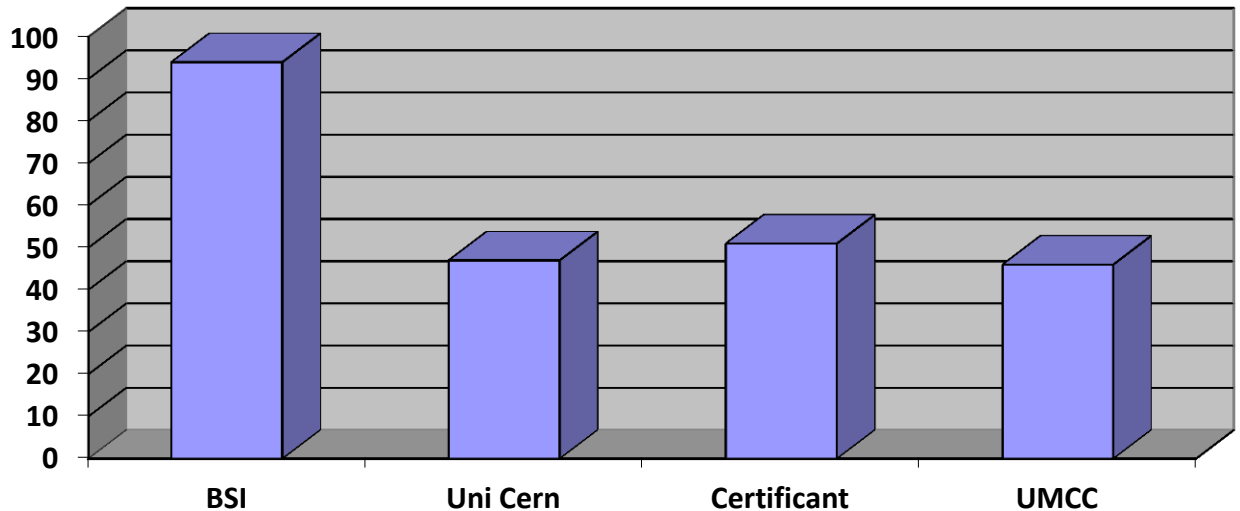


Рис. 2.3 Загальна оцінка бізнес-процесів

Примітка: Сформовано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Аналізуючи дану таблицю можна зробити висновок, що послуги BSI є високого рівня, послуги даної компанії відзначаються високим професіоналізмом та якістю. Потенційні конкуренти на вітчизняному ринку не мають таких переваг, як BSI, і не можуть створювати їй конкуренцію.

Виконання всіх змін на підприємстві у випадку використання стандартизації та сертифікації неможливе без відповідних обов'язків кадрів всередині ПП «Галіт».

Персонал, який здійснює діяльність в системі управління якістю:

1. Найвище керівництво.

Найвище керівництво повинне продемонструвати наявність своїх зобов'язань щодо розробки та запровадження системи управління якістю та постійного поліпшування її результативності через:

- а) інформування в організації важливості задоволення вимог замовника, а також законодавчих і регламентованих вимог;
- б) формування політики у сфері якості;
- в) забезпечення встановлення цілей у сфері якості;
- г) критичне аналізування з боку керівництва;
- д) забезпечення ресурсами Піраміда персоналу, який здійснює діяльність в системі управління якістю.

2. Представник керівництва з якості.

Найвище керівництво повинне призначити одного з представників керівництва організації, на якого, незалежно від інших обов'язків, потрібно покласти відповідальність (з наданням повноважень) за:

- а) забезпечення встановлення, впровадження та підтримування процесів, необхідних для системи управління якістю;
- б) звітування перед найвищим керівництвом про функціонування системи управління якістю та про потребу її поліпшування;
- в) забезпечення обізнаності з вимогами замовника в межах організації.

3. Керівник процесів системи управління якістю.

Керівник процесу – особа, яка відповідальна за документування, функціонування й моніторинг процесу та наділена необхідними ресурсами, повноваженнями і інформацією.

4. Відповідальні за ведення документації в межах системи управління якістю (за визначеними процесами та у підрозділах).

- а) Відповідальність за підготування Документацію системи управління якістю треба розробляти особам, залученим до процесів та діяльності.
- б) Аналізування і ухвалення Перед випуском документи мають бути проаналізовані уповноваженими особами для забезпечення чіткості, правильності, відповідності і належної структури. Випуск документів має бути ухвалений керівництвом, відповідальним за їх впровадження.

5. Внутрішні аудитори системи управління якістю.

а) Аудит - систематичний, незалежний і задокументований процес отримання доказів аудиту та об'єктивного їх оцінювання, щоб визначити ступінь дотримання критеріїв аудиту. Внутрішні аудити, що їх іноді називають «аудити першою стороною», провадить зазвичай або сама організація або за її дорученням певна особа для критичного аналізування з боку керівництва і для інших внутрішніх цілей, і вони можуть бути основою для декларування відповідності організацією.

б) Підприємство, яке виготовляє медичне обладнання, і представляє свою продукцію на міжнародному ринку повинне обов'язково мати відповідний міжнародний стандарт якості, а так як «Галіт» зосереджений не тільки на вітчизняний ринок – наявність такого сертифікату від BSI є необхідним.

Персонал, залучений до робіт, що впливають на якість продукції, повинен бути компетентним у силу відповідної освіти, підготовки, навичок і досвіду. ПП «Галіт» повинна документувати процес (процеси) визначення компетентності, забезпечення належної підготовки та обізнаності персоналу.

Підприємство повинне:

- а) визначати необхідний рівень компетентності персоналу, залученого до робіт, що впливають на якість продукції;
- б) організувати підготовку або вживати інших заходів з метою досягнення або підтримки необхідної компетентності;
- в) оцінювати результативність вжитих заходів;
- г) гарантувати, що персонал обізнаний про актуальність і важливість його діяльності і свій внесок в досягнення цілей у сфері якості;
- д) зберігати дані стосовно освіти, професійної підготовки, кваліфікації та досвіду

Для BSI може знадобитися відвідати сторонні сторони, які не знаходяться під безпосереднім контролем ПП «Галіт», наприклад, критичні субпідрядники або найважливіші постачальники (це субпідрядники та постачальники, які надають продукти або виконують послуги, які є

суттєвими для предмету роботи Служб). У таких випадках BSI інформує про необхідність відвідування таких сторін, і підприємство повинне забезпечити правом BSI на вхід на такі сторони для цілей аудиту відповідно до послуг. Якщо BSI не може вести контроль над третіми сторонами з будь-якої причини, така нездатність може призвести до затримки доставки служб або припинення дії договору (за єдиним визначенням BSI).

Загальні зобов'язання щодо надання обладнання у випробувальні центри для надання сертифікату якості ISO -13485, ПП «Галіт»:

а) доставляти за своїми витратами (і відповідно до всіх місцевих законів, включаючи правила експорту та імпорту, якщо це застосовується) всі відповідні тестові елементи таким чином, щоб захистити їх від шкоди, на адресу, яку може вказати BSI;

б) нести ризик випробувань, доки вони перебувають у дорозі;

в) відшкодувати BSI щодо всіх витрат та збитків, які вони можуть понести в результаті витрат на транспортування випробувальних предметів;

г) сповіщати BSI про матеріали, з яких складаються випробовувані предмети, включаючи розмір і вагу, разом із будь-якими спеціальними запобіжними заходами, які можуть бути необхідні для охорони здоров'я та безпеки або екологічного законодавства;

д) сповіщати BSI про будь-які зміни в випробуваному товарі.

Висновки до розділу 2. Підприємство займається виготовленням стоматологічних крісел та стільців, компресорів, моніторів для медицини, стоматологічних наконечників та моніторів, стоматологічних світильників, ультразвукових апаратів, імплантатів Leader, обладнання для імплантології та мікрохірургії, апарат VECTOR, зуботехнічного обладнання і запасних частин.

Майже 2000 українських стоматологів працюють на установках «Галіт».

Метою політики в області якості ПП «Галіт» являється максимальне забезпечення вимог споживачів щодо продукції. Високоякісна продукція та

якісно надані послуги повинні забезпечити довготривалі взаємовигідні партнерські відносини з клієнтами, а система управління якістю повинна забезпечити ефективну діяльність підприємства. Концепція політики якості – це постійне вдосконалення і оптимізація бізнес- процесів на підприємстві.

Сучасні умови введення бізнесу постійно змінюються. Для забезпечення стійкості підприємству необхідно опис бізнес-процесів. Процесний підхід використовуваний дослідниками виявляє ключові і другорядні бізнес-процеси, при цьому другорядні процеси можна передати на аутсорсинг. Це дасть, по-перше можливість сконцентруватися на ключових процесах компанії, і спрямувати сили і грошові кошти в потрібне русло. По-друге, відповідно до головного принципу аутсорсингу - «залишаю за своєю компанією тільки те, що роблю краще за інших, віддаю зовнішньому підряднику то, що він робить краще за інших ».

Таким чином, на аутсорсинг передаються другорядні бізнес-процеси, а компанія концентрує свою увагу лише на тих, які створюють максимальну споживчу цінність продукту. За рахунок використання аутсорсингу відбувається мінімізація витрат і як наслідок зниження ціни готової продукції, що є одним з головних конкурентних переваг компаній на ринку.

РОЗДІЛ 3

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ГАЛІТ»

3.1 Напрямки підвищення ефективності використання аутсорсингу в ПП «Галіт»

Сучасне функціонування підприємств обумовлено економічним розвитком і конкуренцією, сприяє застосуванню нових інструментів управління, одним із яких є аутсорсинг, який надає можливості підприємствам посилити свої конкурентні переваги на ринку. Такі позиції підприємств і подальший їхній розвиток значно залежать від економічної ефективності рішень щодо аутсорсингу. Економічна ефективність є складною категорією економічної науки, яка показує як співвідноситься отриманий ефект із поточними витратами, що обумовили цей ефект, чи економічними ресурсами, використаними для його отримання. У першому випадку результат (ефект) зіставляється із споживаними ресурсами (витратами цих ресурсів за визначений період часу), а у другому – з застосовуваними ресурсами (сукупністю живої та уречевленої праці), які брали участь у виробництві товарів і послуг за цей період часу [17, с.22]. Тобто, ефективність розкриває характер причинно-наслідкових зв'язків виробництва та показує, якою ціною був досягнутий результат. Ефективність найчастіше характеризується відносними показниками, що розраховуються на основі двох груп характеристик (параметрів) – результату і витрат. Однак, це не виключає використання і абсолютних значень вихідних параметрів [18].

З метою вибору оптимального методу оцінки ефективності передачі частини бізнес-процесів аутсорсерові розглянемо особливості, переваги та недоліки запропонованих методик в Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Особливості підходів до оцінювання ефективності аутсорсингу. Їх
переваги та недоліки

Підхід	Особливість	Переваги	Недоліки
<p>На основі порівняння витрат, понесених на виконання функцій зовнішнім фахівцем та власними силами</p>	<p>Проведені розрахунки відповідно до даних методик на практиці дають змогу зробити висновок про економію або перевищення витрат.</p>	<p>Дозволяє обчислити економію або перевитрати ресурсів при різних формах виконання функції або певного виду діяльності;</p>	<p>– нечітко визначені види та статті витрат, що впливає на формування результативного показника; -неможливість проведення порівняльного аналізу; -врахування тільки кількісний показників оцінки ефективності.</p>
<p>На основі розрахунку коефіцієнта ефективності аутсорсингу</p>	<p>При розрахунку даного показника враховуються витрати на здійснення процесу власними силами, кількість робочих годин за місяць, вартість послуг аутсорсингової компанії та коефіцієнт ризику.</p>	<p>- дозволяє використовувати різні види вимірників при розрахунку. -дозволяє розробити критерії, які характеризують сутність ефективності як економічної категорії.</p>	<p>- складність розрахунку; - коефіцієнт ризику не конкретизується та має суб'єктивний характер; - використання прогнозних показників, що може призвести до похибок в розрахунках. - не враховуються всі витрати, які можуть виникати при співпраці з аутсорсером.</p>
<p>На основі визначення критеріїв та показників оцінки</p>	<p>Базується на розрахунку вартісних показників очікуваних економічних переваг та ризиків до і після використання аутсорсингу.</p>	<p>Полягає в розробці критеріїв, які характеризують сутність ефективності як економічної категорії.</p>	<p>До запропонованих критеріїв оцінки не розроблені показники ефективності, які б їх конкретизували.</p>

На основі порівняння зміни доходів та витрат	Дана методика оцінки ефективності аутсорсингу відповідає загальній методиці оцінки економічної ефективності (порівняння зміни доходів та витрат).	Розрахунок точних даних, які стосуються зміни доходів та витрат певного процесу до і після використання аутсорсингу.	- не наведено порядок розрахунку показника "сальдо зміни витрат ризику"; - не вказано яким способом можна отримати необхідні для розрахунків кількісні дані.
На основі зміни якості виконаної функції	Основним критерієм визначення ефективності аутсорсингу є позитивна зміна якості сфери діяльності, яка передана на виконання зовнішньому суб'єкту.	Дозволяє оцінити позитивні та негативні результати впровадження аутсорсингу на рівні якісних показників виконання функції.	- не наведено порядок визначення критеріїв; - не враховано вплив інших критеріїв, крім якісного.
На основі системи якісно-кількісних показників	Комплексний підхід до визначення ефективності впровадження аутсорсингу.	Точні результати, що дозволяє всебічно проаналізувати запровадження аутсорсингу.	Складність та висока трудомісткість розрахунків.

Джерело: складено на основі джерел [19,20]

Визначивши особливості, переваги та недоліки існуючих підходів до оцінки ефективності аутсорсингу варто відзначити, що на сучасному етапі розвитку вітчизняних промислових підприємств фактично жоден із запропонованих підходів не може бути повністю застосований, оскільки одні з них є надто трудомістким в розрахунку та потребують залучення додаткового персоналу із відповідною кваліфікацією (підхід, що ґрунтується на основі системи якісно-кількісних показників, методика

оцінки ефективності аутсорсингу шляхом розрахунку коефіцієнтів), у інших – не чітко визначені критерії оцінки та підходи до розрахунку показників (підхід, що ґрунтується на основі зміни якості виконаної функції та на основі визначення критеріїв та показників оцінки), деякі є надто вузькими і не враховують усі релевантні витрати на виконання бізнес-процесів (підхід, що базується на основі порівняння витрат, понесених на виконання функцій зовнішнім фахівцем та власними силами). Отже, оцінювання ефективності аутсорсингу треба здійснювати комплексно, що передбачає врахування усіх доходів і витрат на кожному з етапів реалізації певного процесу чи функції.

Використання стандартів може забезпечити вас ефективним універсальним набором адміністративних і маркетингових інструментів. Ви можете застосовувати їх для тонкої настройки своїх показників і управління ризиками в більш раціональній та надійній формі. Вони дозволять продемонструвати якість вашої роботи клієнтам і допоможуть побачити спосіб впровадження ефективних методик в структуру вашої організації.

BSI відрізняється від будь-якого сертифікаційного суспільства тим, що не тільки проводить перевірки, але і створює стандарти, а також надає мажоритарний вплив на роботу ISO, будучи її засновником.

Компанія здійснює діяльність в галузі стандартизації на протязі вже більше 100 років. Отримавши сертифікат BSI, ви продемонструєте своїм клієнтам, конкурентам, постачальникам, співробітникам і інвесторам, що не тільки використовуєте в своїй роботі передові методики, які добре зарекомендували себе у вашій галузі, але і вважаєте за краще працювати з організацією, що розробила більшість з цих стандартів.

Маючи більше 65 000 сертифікованих клієнтів і більшу кількість штатних аудиторів в порівнянні з будь-яким іншим сертифікаційним органом в світі, BSI Group є однією з найбільших і найбільш досвідчених сертифікаційних організацій за весь час існування даного роду діяльності. Це означає, що в результаті оцінки і сертифікації ви отримаєте більше користі, мінімізуючи перерви у вашій роботі і операційні витрати.

Після отримання вами сертифікату фахівці будуть відвідувати ваше підприємство на регулярній основі з метою проведення оцінки якості та відповідності вашої діяльності вимогам стандарту або схеми. Компанія передає досвід фахівців з оцінки у вашій галузі з урахуванням ваших конкретних потреб, з тим щоб ваші співробітники змогли отримати актуальні та глибокі знання.

Переваги сертифікації BSI:

- Допоможе вам продемонструвати зацікавленим особам ступінь ефективності роботи вашого підприємства.
- Процес отримання сертифікату і супроводу сертифікації забезпечать ваше безперервне вдосконалення.
- Проведення регулярної оцінки підвищує відповідальність, зобов'язання і мотивацію співробітників.
- Це забезпечує підвищення загальної ефективності і скорочення витрат.
- Крім того, це сприятиме розширенню ваших ринкових можливостей.

Розглянемо в чому проявляється ефективність правильно вибудованої системи управління за допомогою послуг BSI:

- Управління соціальними, екологічними та фінансовими ризиками.
- Поліпшення експлуатаційної ефективності.
- Зниження витрат.
- Підвищення задоволеності клієнтів і зацікавлених осіб.
- Захист вашого бренду і ділової репутації.
- Усунення бар'єрів в торгівлі.
- Внесення ясності в сферу ринкової діяльності.

Серйозні аварії, зломи ІТ-систем, пожежі, повені, втрата постачальників, екстремальні погодні умови - все це здатне завдати підприємству збиток, після якого воно не зможе відновитися. Використання стандартів не тільки дозволить систематичним чином підготуватися до

подібних загроз - і навіть до тих, ймовірність яких ви ніколи не припускали - але і перетворити ризики в можливості.

У разі виникнення інциденту час простою і інші втрати, пов'язані з відновлювальним періодом, будуть значно знижені. Однак профілактика ризиків може принести вашому бізнесу набагато більше користі.

Усвідомлюючи ризики, з якими ви стикаєтеся, і вживаючи заходів щодо їх зниження, ви зміцнюєте і страхуєте свій бізнес, а також відкриваєте перед собою нові можливості. Якщо проблема все-таки виникає або якщо ви (або ваші конкуренти) стикаєтеся з труднощами галузевого масштабу, вам слід бути готовими пережити перший удар і швидко відновитися, паралельно отримавши певну частку ринку. Профілактика ризиків дозволить вам зміцнити репутацію, довіру клієнтів, розширити бізнес і скоротити витрати. Перш за все, ви зможете більш глибоко розібратися в принципах роботи свого бізнесу і критерії успіху.

Ризики, які дозволить запобігти стандарти BSI:

- Інформаційна безпека - чи надійно захищені ваші конфіденційні дані?
- Здоров'я та безпека - застосовуєте ви належні процедури охорони праці та техніки безпеки?
- Захист даних - чи впевнені ви в безпеці, чи зберігаються у вас відомостей про клієнтів?
- Безпека ланцюга поставок - наскільки сильно ви постраждаєте в разі відмови одного з ланок вашого ланцюга поставок?
- Безперервність бізнесу - чи використовуєте ви систему відновлення після ряду інцидентів, що переривають вашу роботу?
- Безпека харчової продукції - чи можете ви гарантувати безпеку всіх елементів системи виробництва і збуту продовольчої продукції?

Гарантовані зміни у випадку наявності сертифіката BSI:

- 79% клієнтів BSI в області інформаційної безпеки відзначають скорочення періодів відновлення після інцидентів.

- 83% клієнтів BSI в області безперервності бізнесу в якості ключового переваги виділяють зміцнення репутації.
- 49% клієнтів BSI в галузі охорони праці і техніки безпеки скоротили свої витрати (а 64% відзначили зменшення числа інцидентів).

Переваги стандарту якості медичних виробів ISO 13485:

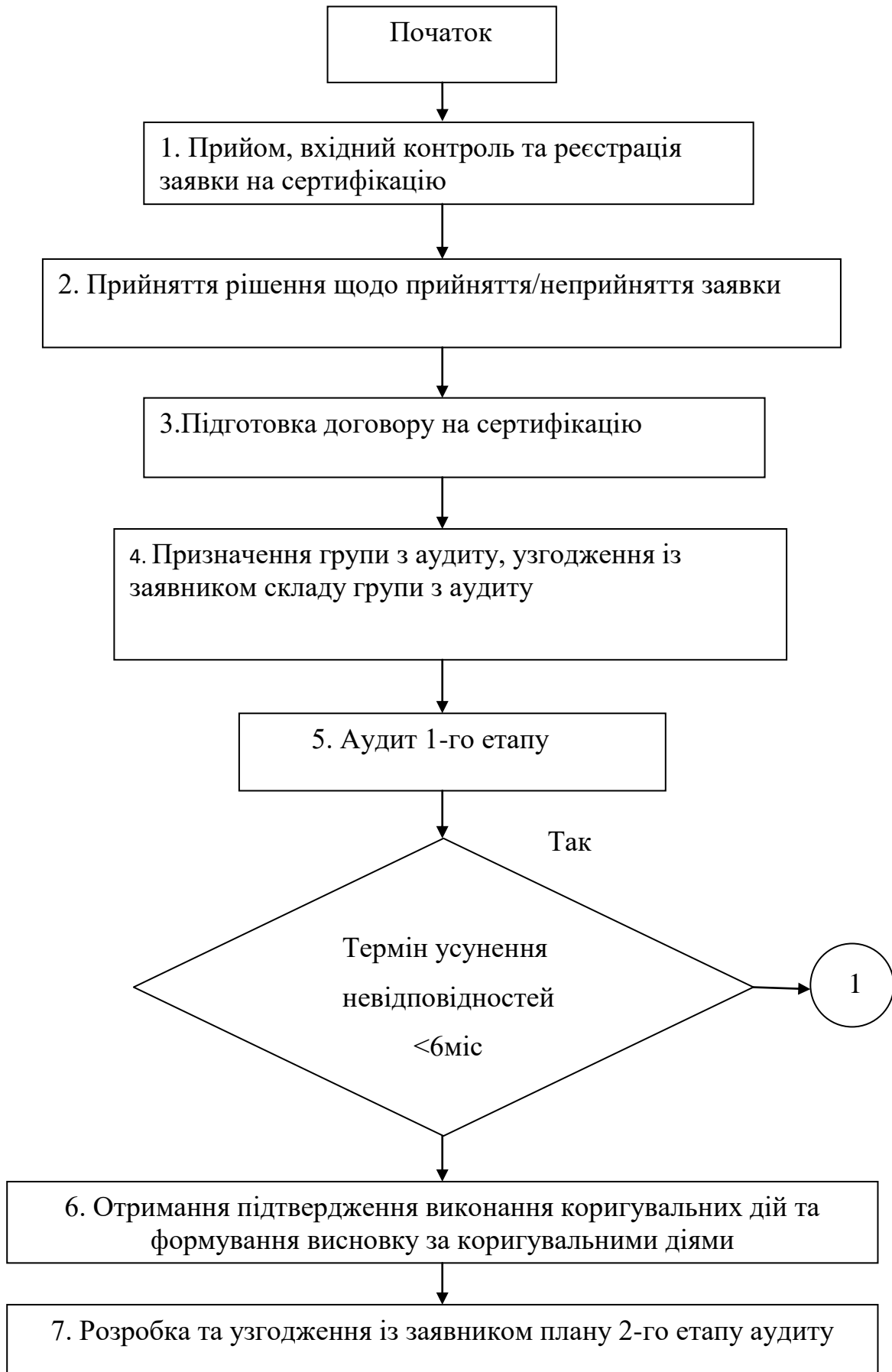
- Отримайте доступ до додаткових ринків збуту по всьому світу.
- Визначте порядок контролю та вдосконалення процесів у рамках своєї організації;
- Забезпечте підвищення ефективності, скорочення витрат і моніторинг роботи мережі поставок;
- Продемонструйте здатність виробляти безпечні та ефективні медичні вироби;
- Забезпечте відповідність нормативним вимогам і очікуванням клієнтів;
- Доступ до міжнародних ринків;

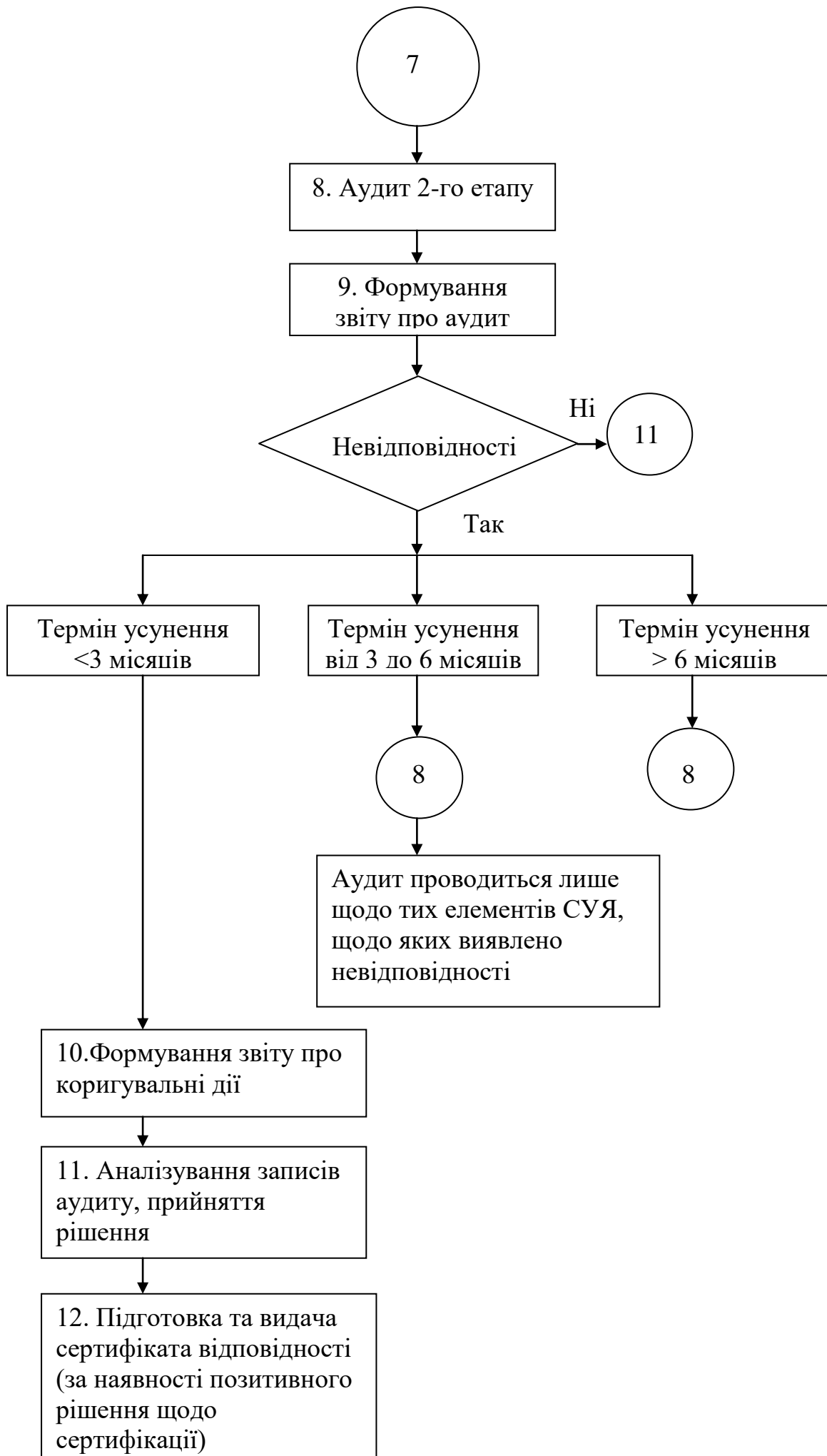
ISO 13485:2016 встановлює вимоги до системи менеджменту якості для тих випадків, коли організації необхідно продемонструвати свою здатність поставляти медичні вироби і пов'язані з ними послуги, які незмінно задовольняють вимоги споживача і застосовні нормативні вимоги. Такі організації можуть бути задіяні на одному або декількох етапах життєвого циклу, включаючи проектування і розробку, виробництво, зберігання і продаж, установку або обслуговування медичного виробу, а також проектування і розробки або надання супутніх послуг (наприклад, технічної підтримки). Міжнародний Стандарт також може використовуватися постачальниками або зовнішніми сторонами, які постачають продукцію, в тому числі послуги, пов'язані з системами менеджменту якості, таким організаціям.

Розглянемо порядок сертифікації системи управління якістю для ПП «Галіт» у Схемі 1.

Схема 1

Порядок сертифікації системи управління якістю для ПП «Галіт»



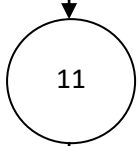


Також розглянемо порядок ресертифікації для ПП «Галіт» у схемі 2.

Порядок ресертифікації

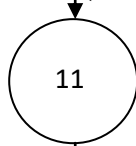


До закінчення терміну дії діючого сертифікату



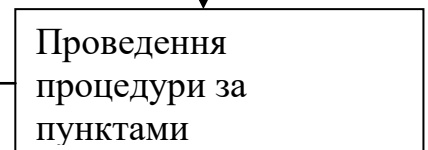
Видача нового сертифікату. Термін дії нового сертифікату починається з дати прийняття рішення щодо ресертифікації. Дата закінчення терміну дії сертифікату – дата закінчення попереднього циклу сертифікації + тривалість циклу.

<6 місяців після закінчення терміну дії сертифікату



Видача нового сертифікату. Дата видачі сертифікату = дата рішення щодо ре сертифікації. Дата закінчення терміну дії сертифікату – дата закінчення попереднього циклу сертифікації + тривалість циклу сертифікації. СУЯ та продукція, виготовлена в період завершення терміну дії сертифікату до дати прийняття рішення щодо ре сертифікації не є сертифікованою.

>6 місяців після закінчення терміну дії сертифікату



Додаткові вимоги аутсорсера:

- На свій розсуд BSI може скористатися послугами будь-якої зі своїх міжнародних компаній групи і виставити рахунок на оплату в їх користь, щоб використовувати найефективніший і зручний метод.
- Інспекційні аудити приблизно раз на рік, і будуть підтверджені під час оцінки.
- Всі сертифікати Системи Управління Якістю підлягають повторній сертифікації кожні три роки, щоб забезпечити цілісність системи.
- Сертифікати ЄС мають стандартний термін дії 5 років.
- Для виїздів оцінки на місці, де загальний час на зворотний шлях перевищує 2 години, за час поїздки до максимально 8 годин один візит буде стягуватися в розмірі 50% від денного тарифу.
- Оплати, показані як оцінені річні витрати, служать тільки в цілях ілюстрації і підлягають щорічному огляду і перегляду.

Для успішного функціонування та конкурування ПП «Галіт» як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку підприємство має поставити перед собою задачу підвищення рівня системи контролю якості продукції та менеджменту підприємства. В часи технічного прогресу та інновацій методом зменшення собівартості за рахунок економії виробничих та трудових ресурсів стає не легко, як в той час ми бачимо як малі підприємства із грамотною системою управління мають тенденцію швидкого росту до рівня багатолітньої прибуткової організації.

В умовах ринкових відносин кожне підприємство має орієнтуватися на досягнення максимальних результатів своєї діяльності, а наявність на ринку конкуренції значно знижує можливості підприємства в досягненні поставленої мети. В такому випадку підприємство має створювати та підтримувати суттєві переваги перед конкурентами, основні з яких спрямовані на виробництво продукції високої якості, здатної як найкраще задовольняти потреби споживачів. Це обумовлює необхідність відводити на

підприємствах велику увагу цим питанням, орієнтуючись на світовий досвід створення сучасних систем управління якістю продукції. [18]

На мою думку метод перенесення додаткових функцій із виробництва стоматологічного обладнання чи запчастин на зовнішній аутсорсинг має позитивний характер, використання трудових ресурсів в країнах Азії є більш дешевим, але понесуть додаткові витрати на транспортування, розмитнення та розміщення виробництва.

Додатковими шляхами покращення діяльності для ПП «Галіт» є перенесення таких бізнес-процесів на зовнішній аутсорсинг:

- Маркетингові дослідження та реклама;
- Бухгалтерський облік
- Логістика
- Технічне обслуговування
- Управління персоналом

За твердженням фахівців аутсорсингу, аутсорсинг бізнес-процесів є одним з напрямів оптимізації організаційної структури та діяльності підприємства в цілому, що найбільш динамічно розвивається. Найбільш високі темпи розвитку характерні для аутсорсингу бізнес-процесів у сфері фінансів, бухгалтерського обліку.

Одним з важливих інструментів збереження підприємством своїх конкурентних позицій є вдосконалення маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія підприємства – запорука його успіху. На мою думку найбільш ефективнішою рекламою для ПП «Галіт» є використання рекламних щитів та розміщення продукції на популярних інтернет-ресурсах. Також можна запропонувати ПП «Галіт» частіше проводити виставки продукції на міжнародному ринку, яку вони виготовляють. Такі виставки підприємство проводить раз в рік, але тільки в межах України.

Розглянемо питому вагу експортованої продукції ПП «Галіт» у загальній виручці у таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Рік	Загальна виручка від реалізації продукції, тис грн.	Дохід від експортованої продукції, тис грн.	Питома вага експорту у виручці, %
2016	50 320	20 128	40
2015	45 553	15 943	35
2014	42 350	12 705	30

Примітка: Сформовано самостійно автором на основі даних ПП «Галіт».

Можемо спостерігати з таблиці тенденцію до росту: в 2014 році на експорт було відправлено 30% виготовленої продукції, що становило 12 705 тис. грн.; в 2015 році було експортовано 35%, що в грошовому еквіваленті становило 15 943 тис. грн.; в 2016 році частка експортованої продукції склала 40%, на суму 20 128 тис. грн..

Отримані дані зобразимо на рис. 3.1



Примітка: Сформовано самостійно автором на основі даних ПП «Галіт».

Отже, передача маркетингових функцій в руки іноземних професіоналів є очевидною, так як майже половина реалізованою продукції експортується за кордон.

Розглянемо щорічні витрати для ПП «Галіт» 3 іноземних маркетингових компаній у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Назва компанії	Річна вартість послуг маркетингу, тис грн.	Питома вага оплати маркетингових функцій у фонді оплати праці за рік, %	
		Власний відділ	Аутсорсер
Bartle Bogle Hegarty	290	5,5	4,4
Amaze	221	5,5	3,4
Abbott Mead Vickers	355	5,5	5,4

Примітка: Сформовано самостійно автором на основі даних ПП «Галіт».

(3.1)

Питома вага оплати маркетингових функцій за рік (до передачі) =
 Витрати на оплату праці відділу маркетингу/Фонд оплати праці = 360 / 6 580
 = 5,5 %

(3.2)

Питома вага оплати маркетингових функцій за рік (Bartle Bogle
 Hegarty) = Витрати на оплату передачі функцій/Фонд оплати праці = 290 /
 6 580 = 4,4%

(3.3)

Питома вага оплати маркетингових функцій за рік (Amaze) = Витрати
 на оплату передачі функцій/Фонд оплати праці = 221 / 6 580 = 3,4%

(3.4)

Питома вага оплати маркетингових функцій за рік (Abbott Mead
 Vickers) = Витрати на оплату передачі функцій/Фонд оплати праці = 355 /
 6 580 = 5,4%

Отже порівнявши витрати на оплату маркетингових функцій для ПП «Галіт» маємо значну економію по 3 іноземних компаніях, які спеціалізують

по просуванні продукції на своєму ринку, у порівнянні з своїм відділом маркетингу всередині «Галіт», що є дуже вигідним для підприємства.

Розрахуємо прогнозну вартість експортованої продукції ПП «Галіт» для 3 компаній аутсорсерів у таблиці 3.4

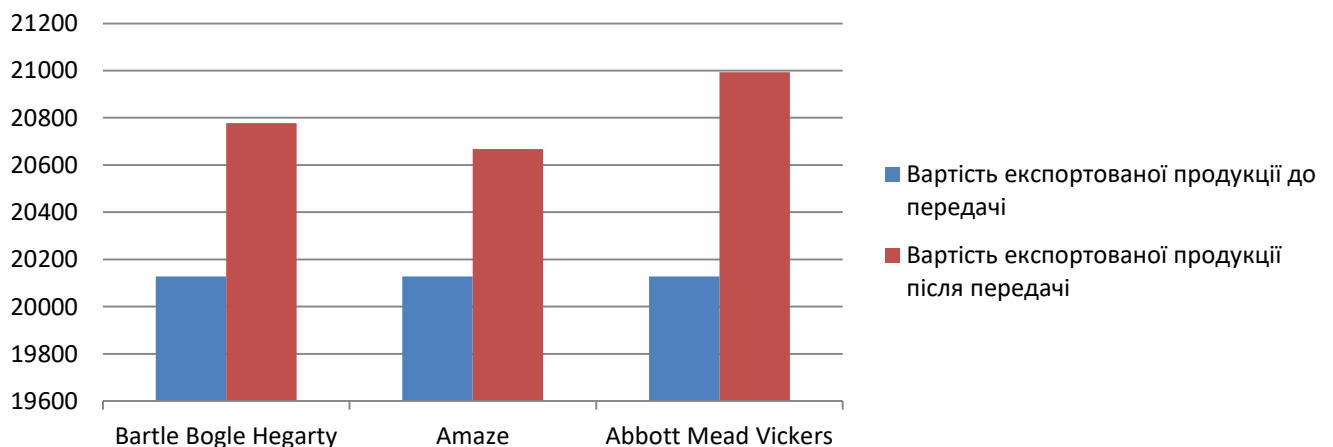
Назва компанії	Вартість експортованої продукції до передачі, тис грн.	Вартість експортованої продукції після передачі, тис грн.	Відхилення	
			Абсол., тис грн.	Відносне, %
Bartle Bogle Hegarty	20 128	20 778	650	3,2
Amaze	20 128	20 668	540	2,7
Abbott Mead Vickers	20 128	20 993	865	4,3

Примітка: Сформовано самостійно автором на основі даних ПП «Галіт».

Як видно з таблиці 3.4 тенденція росту вартості експортованої продукції для ПП «Галіт» спостерігається в результаті передачі функцій маркетингу 3 іноземним компаніям.

Співвідношення вартості експортованої продукції до передачі аутсорсеру та вартістю експортованої продукції після передачі для 3 компаній зобразимо на графіку 3.1

Графік 3.1



Примітка: Сформовано самостійно автором на основі даних ПП «Галіт».

Для підвищення ефективності використання аутсорсингу в ПП «Галіт» нами проведено аналіз аутсорсингових послуг з питань маркетингу на іноземному ринку та результати досліджень висвітлені у таблиці 3.5

Таблиця 3.5

№	Назва компанії	Витрати на передачу бізнес-процесу аутсорсеру, тис грн	Виручка від реалізації продукції на іноземному ринку, тис грн		Термін передачі, міс	Рентабельність передачі маркетингових функцій, %
			До	Після (Прогнозна)		
1.	Bartle Bogle Hegarty	290	50 320	50 970	3	124
2.	Amaze	221	50 320	50 860	5	144
3.	Abbott Mead Vickers	355	50 320	51 185	6	144

Примітка: Сформовано самостійно автором на основі даних ПП «Галіт».

Розрахуємо рентабельність передачі маркетингових функцій для 3 компаній.

Рентабельність маркетингових інвестицій, ROI

$$ROI = \frac{(B_2 - B_1) - ICM}{ICM} \times 100\%,$$

де B_1 - виручка підприємства до впровадження маркетингових функцій,

B_2 – виручка підприємства після впровадження маркетингових функцій,

ICM – інвестиції в стратегічний маркетинг.

(3.5)

$$ROI_1 = \frac{(50970 - 50320) - 290}{290} \times 100 = 124\%$$

(3.6)

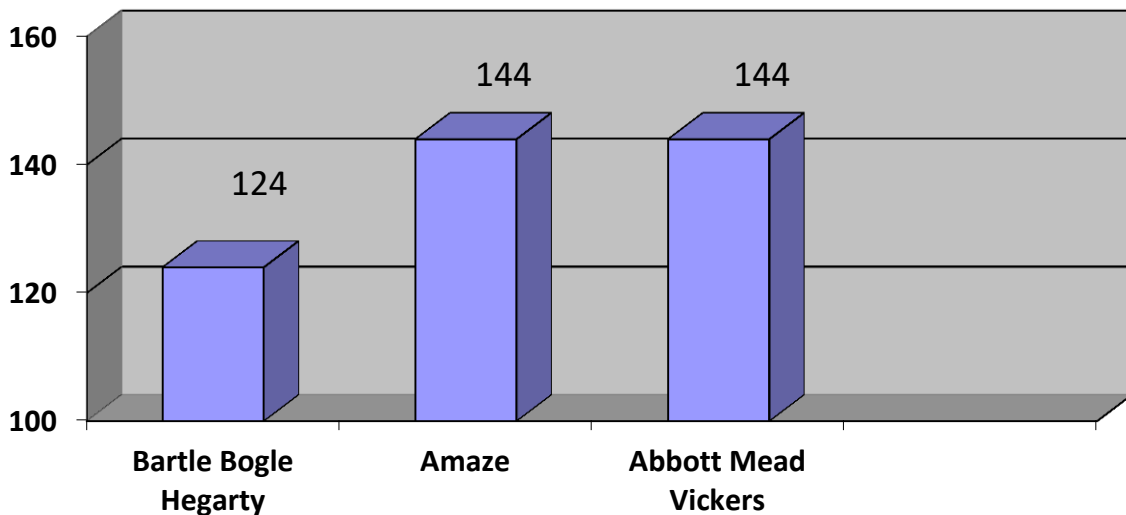
$$ROI_2 = \frac{(50860-50320)-221}{221} \times 100 = 144\%$$

(3.7)

$$ROI_3 = \frac{(51185-50320)-355}{355} \times 100 = 144\%$$

Отримані дані зобразимо на рис. 3.2.

Рис. 3.2



Примітка: Сформовано самостійно автором на основі даних ПП «Галіт».

Отже, можемо спостерігати найбільшу рентабельність використання маркетингових функцій для 2 компанії (Amaze) яка становить 144%, при найменших витратах для передачі, які становили 221 тис грн.

Доцільність передачі бізнес-процесу в руки аутсорсеру пояснюється високою рентабельністю та досвідченістю компанії з питань реалізації продукції на іноземному ринку.

В країнах СНД поширення аутсорсингу бізнес процесів тільки набирає обертів. Багато підприємств не знайомі з принципами аутсорсингу, деяких лякає загроза втрати контролю над підприємством та розголошення його комерційних таємниць.

Лише за умов виконання вказаних пропозицій можливе подальше розширення кола потенційних клієнтів, збільшення прибутковості та конкурентоспроможності фірми в умовах непередбачуваного ринкового середовища.

Також однією з пропозицій майбутнього розвитку ПП «Галіт» є проведення міжнародної системи бухгалтерського обліку за стандартами ЄС та перехід із приватної форми власності до публічного акціонерного товариства, в результаті чого «Галіт» може провести свій перший IPO (Initial Public Offering) – перший публічний продаж акцій приватної компанії на міжнародних фондових біржах.

Найбільш «престижну» власники вітчизняних компаній вважають основну площадку Лондонської фондової біржі (LSE).

Поки небагато українських підприємств або фінустанов змогло «скуштувати» цей престиж. Головними перешкодами є дуже жорсткі умови щодо розкриття інформації про компанії і висока вартість виходу на торговельний майданчик. На жаль, більшість вітчизняних підприємств і банків не можуть витримати вимоги лістингу, щоб потрапити до основного котирувального листа Лондонській біржі»

Компанії, які бажають продати акції на основному майданчику, повинні повністю розкрити інформацію про свою діяльність в проспекті емісії - дуже об'ємному і дорогому документі, на який припадає 50-60% всіх витрат при підготовці до IPO. Він описує все - хто власник підприємства або фінустанови, яка його структура, що робить, куди рухається.

До такої публічності багато представників українського бізнесу поки просто не готові.

Найбільші проблеми у вітчизняних підприємств і фінустанов, які виходять на міжнародні біржі, викликає піар-супровід: кожна наша компанія повинна доводити: незважаючи на те, що Україна - країна з ринком, що розвивається, який багато в чому не дотягує до міжнародних стандартів, саме вона відповідає високим стандартам ».

Вартість IPO на основному майданчику Лондонської біржі найвища серед європейських організаторів торгів - від 1,5 мільйона доларів (включаючи плату за юридичні та фінансові консультації, аудит, піар,

комісію організаторам розміщення та інше). Багатьом українським компаніям просто не вигідно нести такі величезні витрати.

Тому більшість вітчизняних претендентів на престижну IPO вважають за краще альтернативний майданчик Лондонської біржі (alternative investment market - AIM). Публічне розміщення на ній провели вже чотири українські компанії - «Укрпродукт», «XXI століття», Cardinal Resources і інвестфонд Dragon-Ukrainian Properties & Development. Альтернативний майданчик в Лондоні більш прийнятний для IPO наших бізнес-структур. Тут пред'являють менш жорсткі вимоги до розкриття інформації про компанії. Зокрема, проспект емісії можна або не готувати, або надати в довільній формі.

Спрощена процедура публічного розміщення на AIM, відповідно, і коштує дешевше. Вона обійдеться українським компаніям в 800-850 тисяч доларів.

На друге-третє місце за престижністю українці ставлять відповідно біржі Франкфурта і Варшави.

Що стосується німецького майданчика, то, на думку багатьох аналітиків, її несправедливо цінують менше Лондонській.

Франкфуртська біржа найближчим часом може стати найпривабливішою площадкою для великих українських компаній. Перш за все тому, що у Франкфурті вища ліквідність, і ця біржа відкриває доступ до всіх європейських інвесторів без обмежень. По-друге, витрати на підготовку до публічного розміщення тут в рази нижче, ніж в Лондоні. І, по-третє, у Франкфурті нижчі вимоги регулюючих органів до компаній, які здійснюють IPO.

Вартість публічного розміщення на Франкфуртській біржі дійсно набагато нижче, ніж на Лондонській - від 300 тисяч доларів. (Правда, компаніям, що здійснюють IPO у Франкфурті, доведеться витратитися ще й на послуги акредитованих при біржі консультантів (listing partners), що обходиться набагато дорожче лістингу.

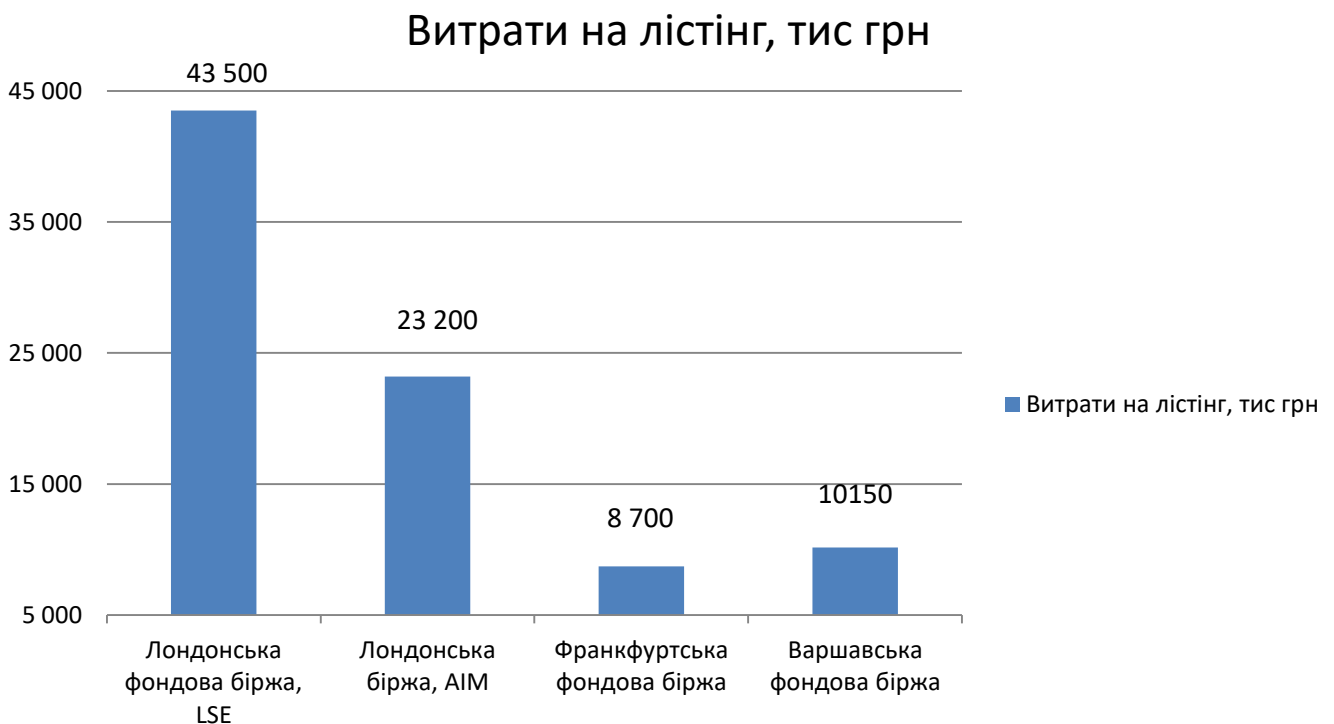
Крім того, німецька біржа декларує найшвидший процес допуску до торгів. Якщо до розміщення в Лондоні потрібно готуватися роки, то до Франкфурта можна потрапити протягом п'яти-шести місяців.

Варшавська фондова біржа намагається конкурувати зі своїми більш іменитими суперниками насамперед за рахунок ціни. В середньому витрати на IPO на цьому майданчику становлять від 350 тисяч доларів. Поляки акцентують увагу на тому, що у них досить високі вимоги до регулювання ринку, тому потім компанія зможе без особливих проблем здійснити IPO на більшій біржі - Лондонській, наприклад.

Правда, можливості польського фондового ринку все ще невеликі. Основні інвестори тут - порівняно невеликі інвестиційні та пенсійні фонди і роздрібні гравці. На мою думку, Варшавська біржа може бути привабливою для «Галіт» так як тут розміщуються компанії зі скромними запитами (які збирається залучити не більше 50 мільйонів доларів). Тим, хто планує продати акцій на 100-200 мільйонів доларів, краще їхати в Лондон або Франкфурт.

Витрати на лістинг для ПП «Галіт» зобразимо на рис. 3.3.

Рис. 3.3



Примітка: Сформовано самостійно автором на основі даних ПП «Галіт».

З основних умов представлення компанії іноземним інвесторам є наявність міжнародних стандартів фінансової звітності, отже нами проаналізовано витрати на передачу функцій бухгалтерського обліку аутсорсеру та розраховано економічний ефект від його здійснення.

Отримані дані внесені у таблицю 3.6.

Таблиця 3.6

№	Назва аудиторської фірми	Вартість послуг, тис. дол. США	Термін передачі, міс	Питома вага витрат на оплату бухгалтерського обліку в структурі місячного фонду заробітної плати, %	
				До	Після
1.	PWC	12 500	3	4,8	69,5
2.	Ernst&Young	13 000	3	4,8	72,2
3.	Baker Tilly Grant	6 000	6	4,8	33,3
4.	Thornton	5 500	6	4,8	30,6
5.	BDO	8 000	6	4,8	44,6

Примітка: Сформовано самостійно автором на основі даних ПП «Галіт».

Проаналізувавши витрати на лістинг розрахуємо сукупні витрати аутсорсера та прогнозний розмір іноземних інвестицій у Таблиці 3.7.

Таблиці 3.7

№	Назва аудиторської фірми	Вартість переходу на МСФЗ, тис грн.	Витрати на лістинг для котирування на Варшавській фондовій біржі, тис грн.	Сукупні витрати, тис грн	Розмір залучених іноземних інвестицій, тис грн.	
					До, тис грн.	Прогнозна, тис грн.
1.	PWC	1 087,5	10 150	11 238	0	20 307
2.	Ernst&Young	1 131	10 150	11 281	0	21 199
3.	Baker Tilly Grant	1 044	10 150	11194	0	18 298
4.	Thornton	957	10 150	11 107	0	17 406
5.	BDO	1 392	10 150	11 542	0	18 968

Розрахунки прогнозних іноземних інвестицій для 5 аутсорсерів наведені нище:

(3.8)

Прогнозні іноземні інвестиції (PWC) = Прогнозна питома вага*Оборотні активи = 0,91 * 22 315 000 = 20 306 650 грн.

(3.9)

Прогнозні іноземні інвестиції (Ernst&Young) = Прогнозна питома вага*Оборотні активи = 0,95 * 22 315 000 = 21 199 250 грн.

(3.10)

Прогнозні іноземні інвестиції (Baker Tilly Grant) = Прогнозна питома вага*Оборотні активи = 0,82 * 22 315 000 = 18 298 300 грн.

(3.11)

Прогнозні іноземні інвестиції (Thornton) = Прогнозна питома вага*Оборотні активи = 0,78 * 22 315 000 = 17 405 700 грн.

(3.12)

Прогнозні іноземні інвестиції (BDO) = Прогнозна питома вага*Оборотні активи = 0,85 * 22 315 000 = 18 967 750 грн.

Розрахуємо рентабельність передачі бухгалтерського обліку аутсорсеру для ПП «Галіт».

Рентабельність передачі бухгалтерського обліку аутсорсеру, RACC

$$RACC = \frac{(I_2 - I_1) - ВБО}{ВБО} \times 100\%,$$

де I_1 - іноземні інвестиції до передачі бухгалтерського обліку,

I_2 - іноземні інвестиції після передачі бухгалтерського обліку,

ВБО – вартість передачі бухгалтерського обліку.

(3.8)

$$RACC_1 = \frac{(20307 - 0) - 11238}{11238} * 100\% = 81\%$$

(3.9)

$$RACC_2 = \frac{(21199 - 0) - 11281}{11281} * 100\% = 88\%$$

(3.10)

$$RACC_3 = \frac{(18298 - 0) - 11194}{11194} * 100\% = 63\%$$

(3.11)

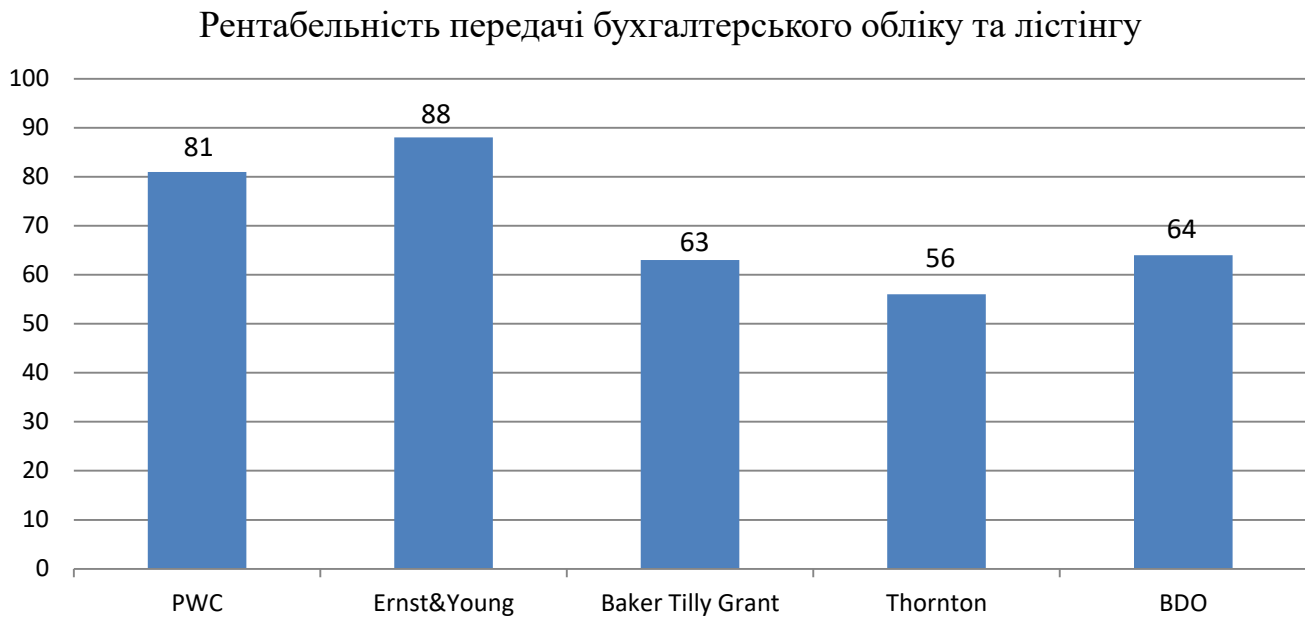
$$RACC_4 = \frac{(17406 - 0) - 11107}{11107} * 100\% = 56\%$$

(3.12)

$$RACC_5 = \frac{(18968 - 0) - 11542}{11542} * 100\% = 64\%$$

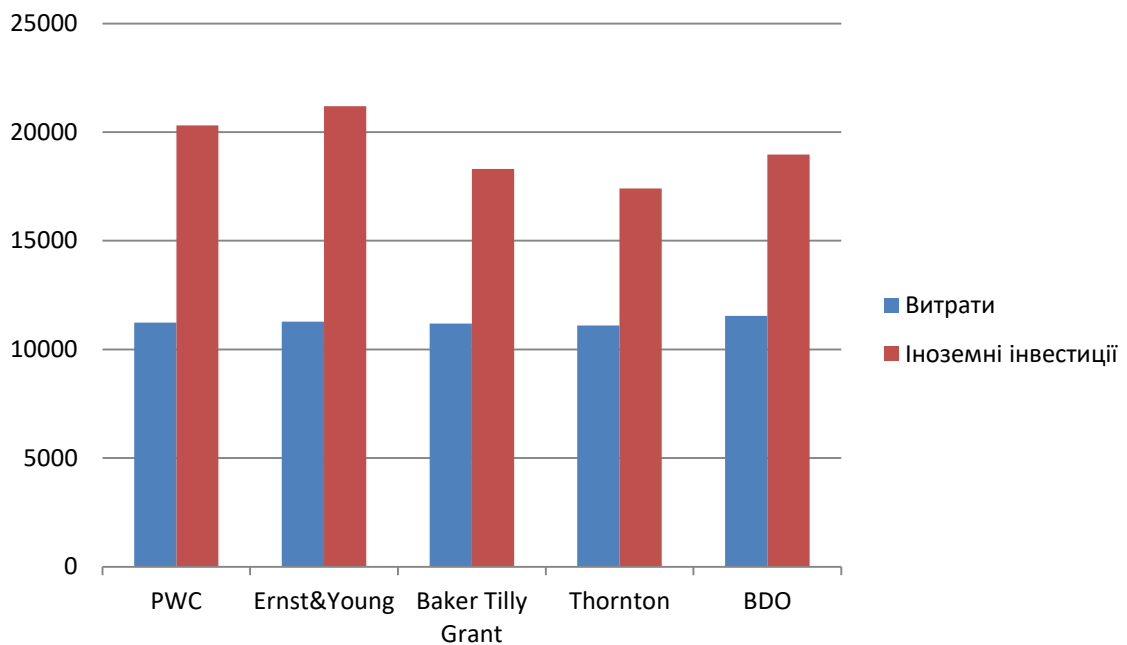
Результати рентабельності зобразимо на рис 3.4.

Рис 3.4



Співвідношення витрат та іноземних інвестицій зобразимо на рис 3.5.

Рис 3.5.



Результати дослідження показують найвищу рентабельність передачі функцій бухгалтерського обліку фірмі Ernst&Young, яка становить 88%, сукупні витрати на передачу якій дорівнюють 11 281 тис грн, що залучить додаткові іноземні інвестиції для ПП «Галіт».

Таким чином, основна мета міжнародного стандарту фінансової звітності полягає в одержанні максимально достовірної інформації про фінансово-економічний стан підприємства для прийняття відповідних рішень інвесторами. Міжнародні стандарти мають рекомендаційний характер і є орієнтиром гармонізації та стандартизації бухгалтерського обліку і фінансової звітності в усьому світі.

Внесені зміни в Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», ініційовані Верховною Радою 12 травня 2011 року, порушили питання переходу українських підприємств на міжнародні стандарти фінансової звітності. Вже з 2012 року публічні акціонерні товариства, банківські установи, страхові компанії, а також компанії, які займаються видами діяльності, затвердженими Кабінетом Міністрів України, зобов'язані складати і опубліковувати фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність за міжнародними стандартами. Суб'єктам господарювання, які не входять у вище перелічений список, надали можливість самостійно приймати рішення про використання МСФЗ для складання звітності.

3.2 Шляхи оптимізації рівня аутсорсингу в ПП «Галіт».

Побоювання підприємств щодо змін в законодавстві в більшості випадків невиправдані. Так, якщо порівняти МСФЗ зі національними стандартами, то відразу стане зрозуміло, що вимоги до бухгалтерського обліку в них досить схожі, а в окремих випадках – взагалі ідентичні. Складнощі в переході на МСФЗ можуть виникнути у тих компаній, які при веденні бухгалтерського обліку не дотримуються вимог П(С)БО, а також ті, у яких перевага віддається веденню податкового обліку. Такі складнощі, в свою чергу, можна легко усунути наступним чином: навчанням персоналу; написанням чітких облікових політик, що підвищить дисциплінованість співробітників в процесі ведення бухгалтерського обліку; чітким розмежуванням податкового та фінансового облік в системі управління підприємством.

Проблеми адаптації фінансової звітності до МСФЗ на рівні суб'єкта господарювання можна вирішити шляхом залучення спеціалізованих аудиторських чи консалтингових фірм; працевлаштування персоналу з відповідними знаннями, кваліфікацією чи сертифікатами; проведення додаткового навчання для вже працюючих спеціалістів підприємства.

При переході на міжнародні стандарти суттєву увагу слід звернути на можливі фінансові витрати підприємства та шляхи їх мінімізації. Так, середня вартість переходу на МСФЗ за допомогою найвідоміших аудиторських чи консалтингових фірм (PWC, Ernst&Young, Deloitte і KPMG) становитиме орієнтовно 10-15 тис. дол. США, в той час як вартість послуг компаній нижчого ешелону (Baker Tilly Grant, Thornton, BDO) складатиме 4-9 тис. дол. США.

Крім кадрової проблеми, пов'язаної з підготовкою і навчанням спеціалістів, при переході на МСФЗ суттєву увагу варто приділити також мовному бар'єру. Оскільки офіційна мова МСФЗ – англійська, то це значно ускладнює роботу з нововведеннями в стандартах і своєчасністю їх застосування. Суттєвих труднощів при складанні звітності за міжнародними стандартами можуть також зазнати ті підприємства, які автоматизували процес ведення обліку та складання звітності, оскільки форми і структура фінансових звітів можуть не співпадати.

Проблеми, пов'язані із переходом українських підприємств на МСФЗ не можуть нівелювати тих переваг, які виникнуть у зв'язку з такими змінами. Позитивними сторонами застосування МСФЗ як для суб'єктів господарювання, які складають фінансову звітність, так і для її користувачів є:

- можливість отримання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень;
- забезпечення порівнянності показників звітності з іншими суб'єктами господарювання, незалежно від того, резидентом якої країни вони є і на якій території здійснюють господарську діяльність;

– можливість залучення іноземних інвестицій і позик, а також виходу на міжнародні ринки;

– забезпечення більшої довіри з боку потенційних партнерів;

– надійність та прозорість інформації. [62]

Бухгалтерські звіти компаній підтверджують аудиторські звіти, виконані незалежними професійними аудиторами. У більшості країн встановлюється стандартна форма аудиторського звіту, де вказують його обов'язкові основні положення. В окремих країнах на основі вимог закону необхідно представляти не один аудиторський звіт. Наприклад, іспанські бухгалтерські звіти можуть включати як незалежні аудиторські звіти, так і звіти аудиторів-акціонерів. Національні закони по-різному визначають тих, кому адресовані аудиторські звіти. Це або акціонери, або рада директорів. Також мають бути визначені частини щорічної звітності, яка підлягає аудиту. В аудиторських нормах рекомендовано вказувати стандарти, на які орієнтується аудитор при складанні звітів. Якщо це не робиться, то вважають, що аудитор застосовує національні стандарти. При аналізі аудиторських звітів стандарти застосовувалися менше, ніж в 60% аудиторських звітів, і не застосовувала жодна компанія Австрії та Німеччини. У різних країнах по-різному підходять до того, вказувати в звіті прізвище аудитора чи назву аудиторської фірми. Назва фірми може бути корисною на міжнародному рівні, а прізвище – на національному, де знайомі з репутацією цього спеціаліста. При проведенні аудиторських перевірок слід дотримуватися збалансованого складу між спеціалістами, що працюють “на виїзді” в різних країнах, і місцевими аудиторами. В будь-якому випадку дисбаланс викликає додаткові витрати. При орієнтації на національних аудиторів: – необхідні витрати на їх додаткову підготовку за стандартами; – знизиться можливість порівняння роботи аудиторів різних країн; – місцеві аудитори можуть виявити поблажливість до керівництва місцевої філії на шкоду загальним інтересам; – місцеві аудитори можуть бути не ознайомлені в повному обсязі зі стратегією діяльності міжнародних бухгалтерських

організацій. Залучення тільки аудиторів, що працюють на міжнародному рівні, створює проблеми: – високі транспортні видатки та високі ставки цих спеціалістів; – аудитори часто досконало не знають особливостей бізнесу, культури та менталітету, які добре відомі місцевим спеціалістам, а це, в свою чергу, потребує додаткової спеціальної підготовки; – витрати часу на переїзди спеціалістів. У зв'язку з цими проблемами використовують комбінований підхід: основну частку роботи покладають на місцевих спеціалістів, а окремі завдання вирішують аудитори з центру. Під час аудиторської діяльності можуть виникнути практичні труднощі. Так, в окремих країнах деякі типи аудиторських перевірок не проводяться, що створює проблеми в спілкуванні з третіми країнами. Національні особливості можуть сприяти небажанню третьої сторони підтверджувати баланси. Наприклад, Лондонська брокерська фірма, яка має клієнтів з країн із суворими законами в біржових операціях, може зіткнутися з тим, що клієнти негативно поставляться до деталізації своїх бухгалтерських звітів, передусім надісланих поштою. З іншого боку, в Японії вважається неможливим просити підтвердження звіту: оскільки аудиторська процедура призначена для підтвердження, то аудит у цій країні вважають образою. [65; с. 337]

Отже, МСФЗ – це нова фінансова мова, якою спілкуються компанії провідних країн світу. Вивчення цієї мови допоможе Україні активніше брати участь в процесах інтеграції та глобалізації і дозволить наблизитися до могутніх світових фінансових інституцій.

Ще одним способом підвищення бізнес-процесів за допомогою аутсорсингової стратегії для ПП «Галіт» є розширення ринків збуту через інтернет-мережу, іншими словами використання ІТ-аутсорсингу. На сьогоднішній день найбільш поширеним способом реалізації товарів будь-якого профілю є інтернет-мережа. Дослідження в інтернет-мереж показали, що віртуальний простір сприяє підвищенню конкурентоспроможності фірм. Тому ПП «Галіт» необхідно розробити персональну сторінку продажів товарів в інтернеті.

ІТ аутсорсинг працює на договірній основі на термін встановлений обома сторонами. Це закріплює певні обов'язки за обома сторонами і гарантує якість виконуваних функцій. Перед укладенням договору фахівці компанії-аутсорсера проводять аудит ІТ-інфраструктури підприємства, визначають вразливі місця і головні напрямки розвитку відповідно до спеціалізації підприємства чи організації. За результатами цієї діагностики, складається договір, основні пункти в якому визначаються саме клієнтом. Компанія-аутсорсер пропонує клієнту свою стратегію роботи і варіанти її реалізації. Таким чином, замовник отримує повну картину роботи ІТ-інфраструктури своєї компанії і може самостійно визначити на які сегменти він хотів би звернути пильну увагу, що буде, згідно з політикою ІТ аутсорсингу, зафіксовано в договорі.

Залежно від складності ІТ-інфраструктури компанії визначається кількість планових візитів для постійного контролю всіх сегментів: від моніторингу загальної роботи системи до виправлення локальних проблем, таких як ушкодження кабелю, запиленість устаткування і т.д. Крім планових візитів ІТ-підтримка від компанії-аутсорсера увазі оперативне вирішення несподівано виниклих проблем, таких як несправність оргтехніки або неполадки в роботі мережі. Такі питання вирішуються або дистанційно, або виїздом фахівця на місце, що також передбачається договором.

Ще однією вигідною перевагою ІТ аутсорсингу є визначення списку обслуговуваних сегментів, або сервісів. Згідно з договором можна передати компанії-аутсорсеру функції обслуговування від технічного обслуговування мереж до заправки картриджів і ремонту оргтехніки. Разом з тим, великі підприємства воліють розділяти функції ІТ-підтримки між різними компаніями-аутсорсерами, зокрема моніторинг і супровід специфічного програмного забезпечення переважніше доручити розробнику, більш компетентному в особливостях свого продукту.

Ще однією перевагою ІТ аутсорсингу є забезпечення безперебійної роботи цілого штату фахівців. Тобто незалежно від часу доби, календарних свят або погодних умов замовнику гарантується надання кваліфікованого фахівця для вирішення виниклих проблем. При цьому важливою перевагою є те, що згідно з угодою, компанія-аутсорсер постійно діагностує роботу ІТ-інфраструктури компанії і усуненням проблеми буде займатися фахівець вже знайомий з усіма особливостями роботи системи, що істотно скорочує час, витрачений на усунення неполадок і дозволяє запобігти їх появі надалі.

Для більшості підприємств головним аргументом при зверненні до ІТ аутсорсингу, є економія бюджету. Наймання штатного ІТ-фахівця вимагає наявності окремого робочого місця, виконання фінансових зобов'язань, передбачених законом та надання соціального пакету, куди входить і обов'язкові оплачувані відпустки і лікарняний. Це є досить витратним для багатьох підприємств. Оскільки проблеми з роботою ІТ-інфраструктури можуть виникати з різною періодичністю. Неполадки можуть виникати або вкрай рідко, або вимагати постійної підтримки фахівця, тоді як він може бути відсутнім через відпустку або хвороби. У той час, як компанія-аутсорсер зобов'язується надавати компетентних фахівців незалежно від зовнішніх обставин. Ще однією статтею витрат може стати навчання ІТ-фахівця. Комп'ютерні технології не стоять на місці і знаходяться в постійному розвитку. Встежити за всіма інноваціями одному спеціалісту практично неможливо, тоді як політика ІТ аутсорсингу ґрунтується на постійному удосконаленні. Компанії-аутсорсери зацікавлені в постійному підвищенні кваліфікації своїх співробітників за різними напрямками ІТ-технологій.

Висновки до розділу 3. Для успішного функціонування та конкурування ПП «Галіт» як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку підприємство має поставити перед собою задачу підвищення рівня системи контролю якості продукції та управління за допомогою стандартизації та сертифікації.

Однією з пропозицій майбутнього розвитку ПП «Галіт» на мою думку є проведення міжнародної системи бухгалтерського обліку ЄС, та перехід із приватної форми власності до публічного акціонерного товариства, в результаті чого «Галіт» може провести свій перший IPO (Initial Public Offering) – перший публічний продаж акцій приватної компанії на міжнародних фондових біржах. Скористаючись послугами компанії Ernst&Young, рентабельність використання якої становить 88%, сукупні витрати на передачу якій дорівнюють 11 281 тис грн, що залучить додаткові іноземні інвестиції для ПП «Галіт». Також провести передачу функцій маркетингу іноземному аутсорсеру для підвищення експорту продукції на ринок ЄС. Проаналізувавши ринок, можемо спостерігати найбільшу рентабельність використання маркетингових функцій для компанії (Amaze) яка становить 144%, при найменших витратах для передачі, які становили 221 тис грн., що в результаті призведе до росту реалізованої експортованої продукції.

ВИСНОВКИ

Аутсорсинг є однією з успішних моделей, що дають змогу домогтися реальних конкурентних переваг. Застосування поняття «аутсорсинг» ще не утвердилось у світовій економіці. В умовах глобалізації, суть якої полягає у створенні умов для ведення ділових відносин по єдиним правилам по усьому світовому простору. Тому сучасні топ-менеджери та керівники повинні мислити глобально, враховуючи конкретні умови в даному регіоні, або країні.

Сучасні умови введення бізнесу постійно змінюються. Для забезпечення стійкості підприємству необхідно опис бізнес-процесів. процесний підхід використовуваний дослідниками виявляє ключові і другорядні бізнес-процеси, при цьому другорядний процеси можна передати на аутсорсинг. Це дасть, по-перше можливість сконцентруватися на ключових процесах компанії, і спрямувати сили і грошові кошти в потрібне русло. По-друге, відповідно до головному принципу аутсорсингу - «залишаю за своєю компанією тільки те, що роблю краще за інших, віддаю зовнішньому підряднику то, що він робить краще за інших », компанія може, не турбується за рівень якості переданих бізнес-процесів.

Історично досвід застосування аутсорсингу міцно закріпився в розвинених країнах, які по достоїнству оцінили цю форму ведення бізнесу. Більшість глобальних компаній займаються тільки розробкою нових видів продукції і просуванням торгових марок, в той час як інші бізнес-процеси, включаючи виробництво, передані на аутсорсинг. Останнім часом одним з поштовхів до розширенню аутсорсингових процесів стала глобалізація світової економіки. У зв'язку з цим сучасному світі спостерігається підвищений інтерес аутсорсингу, все більше фірм починають передати свої функції на аутсорсинг, а кількість аутсорсингових фірм росте.

Аутсорсинг вельми специфічний бізнес-процес. Він є перспективною і швидко розвивається формою діяльності компаній. Як будь-яка система, аутсорсинг має свої переваги і недоліки. Серед переваг варто виділити

можливість сконцентруватися на основній діяльності компанії, оптимізувати чисельність персоналу, знизити витрати, використовувати висококваліфікованих фахівців, поліпшити якість обслуговування, отримати доступ до передових технологій і т.д. головною особливістю даного підходу є те, що в компанії залишаються лише ті бізнес-процеси, які є конкурентними, а також ті, у виконанні яких у компанії є великий досвід і накопичені знання. До недоліків відносять можливість втрати конфіденційної інформації, можливість зниження оперативності в наданні необхідної інформації для управління підприємства, опортуністична поведінка аутсорсингових компаній, відсутність контролю над діяльністю компанії, і т.д. При ретельному відборі аутсорсингової компанії (яка буде вельми великої і буде дорожити своєю репутацією) і скрупульозної підготовки контракту, ризики відчуті на собі недоліки від аутсорсингу для компанії значно знижуються.

Сутність аутсорсингу полягає у передачі контракту на сторону, переведення внутрішнього підрозділу підприємства і усіх пов'язаних з ним активів зовнішнім виконавцям або передача управлінських функцій на певний строк, які більш ефективно можуть виконувати їх.

Аутсорсинг – продукт нової економіки, який дозволяє швидко входити в новий бізнес, використовуючи всі наявні можливості зовнішнього середовища. Використання аутсорсингу дає можливість вивільнити ресурси компанії, щоб зменшити витрати на управління та виробництво і направити вивільнені ресурси на виконання більш важливих функцій, що є одним із способів зниження витрат та, за сприятливого клімату у використанні послуг, підвищенні якості продукції, що є надзвичайно важливим для отримання конкурентних переваг.

Підприємство може обрати одну із альтернатив: зробити визначений продукт чи послугу або придбати їх у «спеціалізованого» постачальника. На сьогодні, раціональніше для підприємства обрати другий варіант, що є найефективнішим способом ведення бізнесу. Для цього необхідно визначити

доцільність використання аутсорсингу та максимальну можливість у зниженні витрат. Важливо врахувати низку факторів, які впливають на ефективність аутсорсингу, найважливіше, на нашу думку, потрібно обрати компетентного партнера-аутсорсера, який зможе реалізувати передані йому функції на належному рівні.

Аутсорсинг, як і кожний метод зниження витрат має свої переваги та недоліки, це залежить від того, у якому середовищі він реалізується та які шляхи на його здійснення обрала компанія. На мою думку, аутсорсинг є певною формою вираження довіри до фірми, яка делегує функції замовника, адже при використанні аутсорсингу можливий відтік важливої інформації, який інколи спрямовують проти компанії-замовника, або, наприклад банкрутство фірми-постачальника послуг може призвести до значних втрат фірми замовника.

Щодо форм аутсорсингу, альтернатива їх вибору залежить від форми організації спільної діяльності: внутрішній та зовнішній; від ефективності використання ресурсів та розподілі ризику: частковий та повний. Види аутсорсингу визначаються в залежності від сфери діяльності, у якій працює фірма: виробничий, бізнес-процесів, інформаційних технологій. Підприємство саме обирає найбільш прийнятні для себе форми реалізації аутсорсингу, які є найбільш раціональними для прибутковості бізнесу.

Перехід до аутсорсингової моделі організації обумовлений тим, що вони задля ефективності бізнесу, виконують, як правило, якусь одну або кілька економічних функцій, оскільки їй вигідніше передати свої другорядні функції компаніям, які виконають їх краще. Крім того, виробнича та комерційна діяльність усе більше ускладнюється, і компанії змушені швидко реагувати на зміни, тобто бути більш мобільними в організаційному плані.

Невизначеність чинників зовнішнього середовища і динамічність ринків України зумовлюють на сьогодні значну актуальність використання концепції стратегічного управління.

В українській економіці домінують промислові підприємства. Основною стратегією їх розвитку є виробництво. При аналізі причин, які заважають веденню бізнесу в Україні виділяють два головні зовнішні фактори: бюрократизм та відсутність фінансових ресурсів. Дефіцит устаткування, нових технологій, відсутність надійних постачальників, збільшення витрат, пов'язаних із тим, що собівартість виготовлення самотужки менша, ніж ціна пропозиції на ринку до веде до неготовності вітчизняних компаній застосовувати принципи аутсорсингу.

Необхідно відзначити, що для України характерним є виконання операцій по контрактних замовленнях європейських й американських корпорацій у галузі офшорного програмування. В Україні закордонні підприємства реалізують свої цілі використання аутсорсингу. Вітчизняним компаніям середнього та малого бізнесу необхідно знайти своє місце на новому етапі розвитку конкуренції. Один із методів – пропонувати себе як стратегічного партнера для транснаціональної корпорації чи інших великих компаній.

Досліджене в магістерській роботі ПП «Галіт» є виробником стоматологічних крісел та стільців, компресорів, моніторів для медицини, стоматологічних наконечників та моніторів, стоматологічних світильників, ультразвукових апаратів, імплантатів Leader, обладнання для імплантології та мікрохірургії, апарат VECTOR, зуботехнічного обладнання і запасних частин.

Аналіз фінансово-економічної діяльності базового підприємства показав, що підприємство має позитивну тенденцію до розвитку.

Проведені дослідження продемонстрували, що ПП «Галіт», яке спеціалізується на розробці і виробництві сучасного устаткування має високий рівень продукції за технічними та за економічними показниками.

Результати використання аутсорсингової стратегії компанією показують позитивний характер через залучення коштів від державних установ через державні тендери та збільшення продажів у 2016 році

порівняно з 2015 роком та збільшенням експортованої продукції на 10% у 2016 році порівняно з 2014 роком.

Напрямами підвищення ефективності аутсорсингу на ПП «Галіт» на мою думку є проведення міжнародної системи бухгалтерського обліку ЄС, та перехід із приватної форми власності до публічного акціонерного товариства, в результаті чого «Галіт» може провести свій перший IPO (Initial Public Offering) – перший публічний продаж акцій приватної компанії на міжнародних фондових біржах. Скористаючись послугами компанії Ernst&Young – передачею функцій бухгалтерського обліку та проведення лістингу, рентабельність використання якої становить 88%, сукупні витрати на передачу якій дорівнюють 11 281 тис грн, що залучить додаткові іноземні інвестиції для ПП «Галіт». Також провести передачу функцій маркетингу іноземному аутсорсеру для збільшення експорту продукції на ринок ЄС. Проаналізувавши ринок, можемо спостерігати найбільшу рентабельність використання маркетингових функцій для компанії (Amaze) яка становить 144%, при найменших витратах для передачі, які становили 221 тис грн., що в результаті призведе до росту реалізації продукції на іноземний ринок.

Отже, підводячи підсумок, можна сказати, що при умові запровадження на досліджуваному підприємстві запропонованих у роботі шляхів передачі бізнес-процесів аутсорсеру підприємство ПП «Галіт» має значний потенціал подальшого розвитку у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року // Відомості Верховної Ради України. – 1996. N 30. – Ст. 141.
2. Господарський Кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – N 18, NN 19-20, N 21. – Ст. 144.
3. Цивільний Кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – 2003, NN 40-44. – Ст.356.
4. Аникин Б.А. Основные аспекты формирования аутсорсинга // Маркетинг. – 2012. – №4. – С. 107-116.
5. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. – М.: Инфра-М, 2009.
6. Бабій М.А. Аутсорсинг як нова концепція ведення бізнесу // Зовнішня торгівля: право і економіка . – 2007. – №6. – С. 53-57.
7. Гавриленко Т. В. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №1. – 104-109.
8. Іщенко О. А. Особливості використання аутсорсингу і системи делегування // Вісник економічної науки України. – 2005. - №2. – С. 48-52.
9. Йооп Д. Схаакс Аутсорсинг в развитых странах Европы // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – №4. – С. 77-83.
10. Козачко М.В. Аутсорсинг як прикладний інструмент // Формування ринкової економіки розвитку підприємства: збірник наукових праць. – Вид. 1-ше. – К.:КНЕУ, 2008. – С. 294-299.
11. Лігоненко Л. О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №6. – С. 115-125.
12. Самиев П. Аутсорсинг как национальная идея // Банковское обозрение. – 2008. – С. 26-27.

13. Стрикленд А. Дж. Аутсорсинг:преимущества и недостатки // Менеджмент и менеджер. –2005. – №1. – С. 44-46.
14. Хевуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Пер. з англ. – М.: Вильямс, 2011.
15. Заводовська І.І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу [Електронний ресурс] // Культура народів Причорномор'я. — 2010. — N80. — С. 43-45
http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp80/knp80_43-45.pdf
16. Манойленко О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління [Електронний ресурс] // Вісн. Міжнар. Слов`ян. ун-ту. Сер. Екон. науки. — 2006. — 9, N 1. — С. 8-12.
<http://www.nbuv.gov.ua/articles/2006/06movcme.html>
17. Воронін О.О. Визначення виду функціональної залежності між ефективністю виробництва і його чинниками / О.О. Воронін // Економічна теорія. – 2007. – № 3. – С. 21-34.
18. Коток М.В. Аутсорсинг логістичних функцій торговельних підприємств / М.В. Коток // Товари і ринки . – 2011. – № 2. – С. 36-45
19. Череп А.В. Ефективність як економічна категорія [Електронний ресурс] / А.В. Череп, Є.М. Стрілець // Ефективна економіка. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/>
20. Дідух О.В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств / О.В. Дідух // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: спец. випуск Інституту підприємництва та перспективних технологій. – 2012. – № 739. – С. 82-8
21. Заочне навчання / Виникнення і розвиток аутсорсингу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.bookss.co.ua/>
22. Омарова Н. Ю. Основные причины и преимущества внедрения аутсорсинга на предприятиях агропромышленного комплекса / Н.Ю. Омарова // Современные наукоемкие технологии. – 2008. – № 4. – С. 180-182.

23. Поповиченко, І. В. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних економічних умовах / І. В. Поповиченко, Є. Г. Дубинська // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. – 2010. – Вип. 31. – С. 177-181.
24. Офіційний сайт ПП «Галіт» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.galit.com.ua>.
25. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика[Текст]/: Підручник. — К.: КНЕУ, 2011.
26. Тарасюк, Г.М. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник [Текст]// Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. - К.: "Каравела", 2003. - 432 с.
- 26.Форма №1 за ДКУД: //ПП «Галіт» //1801001.
- 27.Форма №2 за ДКУД: //ПП «Галіт» //1801003.
28. Савельєва К. В. Оцінка ефективності маркетингових стратегій / К. В. Савельєва, О. В. Тарасова // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2006. — № 28. — С. 137–146.
29. Маркетингові показники: Більше 50 показників, які важливо знати кожному керівнику / Поль У. Ферріс, Нейл Т. Бендл, Філіп І. Пфайфер, Девід Дж. Рейбштейн ; пер. з англ ; за наук. ред. І. В. Тараненко. — Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2009. — 480 с.
30. Дайновський Ю. А. Особливості оцінювання економічної ефективності прийомів управління і маркетингу / Ю. А. Дайновський // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2012. — № 4. — С. 143–153.
31. Armstrong G. Marketing: An Introduction 12-th ed. / G. Armstrong, P. Kotler. — Pearson, 2015. — 673 p.
32. Кендюхов О. В. Маркетингова стратегія підприємства: бренд-підхід до визначення ефективності : монографія / О. В. Кендюхов, С. М. Димитрова. — Донецьк : ДонУЕП, 2009.
33. Радько О. О. Оцінка ефективності маркетингових стратегій підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Радько. — Режим доступу : http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/43165.doc.html

34. Сіднева, Ж.К. Актуальні питання створення систем управління якістю на підприємствах[Текст]// Ж.К. Сіднева // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. - № 10. – С. 108 – 111.
35. Тарасюк, Г.М. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник [Текст]// Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. - К.: "Каравела", 2003. - 432 с.
- Тринько, Р. І. Методика економічних досліджень[Текст]/. - Львів: Українські технології, 2009.
36. Труш, Ю.Я. Обґрунтування основних шляхів підвищення управління якістю продукції [Текст]// Ю.Я. Труш // Формування ринкових відносин в Україні. - 2010. - № 8. – С. 91 – 94.
37. Рєпіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління [Текст]// Вісник Української академії державного управління при Президентові України. - 2008. - № 2. - С. 262-271.
38. Салига, К.С. Ефективність господарської діяльності підприємства: [Текст]/ Монографія.-Запоріжжя: ЗЦНТІ, 2005. -180с.
- 39.Семенов, Г. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства [Текст]// Г. Семенов, О. Ярошевская // Вісник економічної науки України. – 2012. – №1. – С. 136-141.
40. Інвестиції в основний капітал промислових підприємств // Веб- сторінка Державного комітету статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://www.ukrstat.gov.ua>.
41. Манойленко О. В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління / О. В. Манойленко // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. Екон. науки. 2006. — N 2. — С. 8-12.
42. Прохоренко О. В. Організаційно-правова природа аутсорсингу / О. В. Прохоренко // Вісн.ХНТУСГ. : Екон. науки. Вип 91 – 2009. – № 1. – С.110-116.
43. Заводовська І І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbu.gov.ua/Articles/KultNar/knp80/pdf/knp80_43-45.pdf

44. Прохоренко О. В. Організаційно-економічний механізм управління аутсорсингом на підприємстві / О. В. Прохоренко // Науковий журнал «Економіка. Фінанси. Право». – Київ : «Аналітика», 2015 р. – № 4/1'2015 – С. 16–21.
45. Кахович Ю. О. Вибір зовнішньоекономічних партнерів – основа успішного бізнесу / Ю. О. Кахович, Н. В. Доценко, О. Р. Саксаганська // Ефективна економіка. – Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=448>
46. Дубінський С. В. Розвиток аутсорсингу на промислових підприємствах в Україні в умовах фінансово-економічної кризи / С. В. Дубінський. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_7/statti/Dybinskiu.pdf
47. Матвій І. Є. Проблеми та перспективи аутсорсингу управління проектами / І. Є. Матвій // Вісник НУ «Львівська політехніка». – № 698. – Львів, 2011. – С. 207-212.
48. Грозний І. С. Передача непрофільних виробничих процесів промислового підприємства на умовах аутсорсингу для набуття конкурентних переваг / І. С. Грозний, Г. В. Усова // Науковий вісник ЧДІЕУ, 2009.– № 3 (4) – С.63–73.
49. Прохоренко О. В. Обґрунтування вимог до контрагента у відносинах аутсорсингу / П. В. Брінь, О. В. Прохоренко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2014 р. – №9 (2014). – С. 87–94.
50. Прохоренко О. В. Оцінювання і вибір контрагента аутсорсингу на основі методу аналізу ієрархій / П. В. Брінь, О. В. Прохоренко //Економічний аналіз: Зб.наук. праць / Тернопільський національний економічний університет – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2015. – Том 19. – № 2. – С. 33–40.
51. Кахович Ю. О. Вибір зовнішньоекономічних партнерів – основа

- успішного бізнесу / Ю. О. Кахович, Н. В. Доценко, О. Р. Саксаганська // Ефективна економіка. – Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=448>
52. Даньків Й.Я., Остап'юк М.Я. Бухгалтерський облік: Підручник. - К.: Знання, 2007. - 469 с. - (Вища освіта ХХІ століття).
53. Сук Л. К., Сук П. Л. Бухгалтерський облік: Навч. посіб.. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К. : Знання, 2008. - 507с.
54. Ткаченко Н.М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність: Підручник.- К.: Алерта, 2006.-1080 с.
55. Чеснакова Л. С., Алексєєва А. В., Масалітіна В. В.. Бухгалтерський облік: Навч. посіб. / Київський національний торговельно- економічний ун-т. - К. : КНТЕУ, 2009. - 397с.
56. Швець В.Г. Теорія бухгалтерського обліку: Підручник - 2-ге вид., стер. - К.: Знання, 2006. - 444с.
57. Маркетинг: підручник / [В.Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін.]. ред. – упор. О.І. Сидоренко, Л.С. Макарова. – [4-те вид.]. – К.: навч.- метод. центр "Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні", 2009. – 648с.
58. Гавриленко К. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління / К. Гавриленко // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — 1 (91). — С. 104 - 109.
59. Безручук С.Л. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів / С.Л. Безручук, С.М. Лайчук // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2008. – № 3(12). – С. 41–60.
60. Гудзь Ю.Ф. Аутстафінг та аутсорсинг як інструменти підвищення ефективності господарської діяльності малих підприємств / Ю.Ф. Гудзь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/78454.doc.htm.

61. Єфименко М. Правова регламентація аутсорсингових відносин в США та Україні: порівняльно-правовий аспект / М. Єфименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки. – 2014. – Вип. 1. – С. 110–113.
62. Колодеева С. Субъекты ведения бухгалтерского учета в условиях аутсорсинга / С. Колодеева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://eck.ru/blog/outsorsing/sub-ekty-vedeniya-buhgalterskogo-ucheta-v-usloviyah-outsorsinga/>.
63. Котляров И.Д. Аутсорсинг: опыт теоретического описания / И.Д. Котляров // Экономика и экологический менеджмент. – 2010. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://economics.open-mechanics.com/articles/190.pdf>.
64. Партин Г.О. Основні види аутсорсингу та їх застосування в управлінні діяльністю підприємства / Г.О. Партин, О.В. Дідух // Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 45-річчю Інституту економіки і менеджменту та 20-річчю Інституту післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, 10–12 листопада 2011 р.). – Львів : Львівська політехніка, 2011. – С. 637–638
65. Поплюйко А.М. Бухгалтерський аутсорсинг: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні / А.М. Поплюйко // Фінанси, облік і аудит. – 2011. – Вип. 18. – С. 335–340 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Foa_2011_18_43.
66. Скакун Л.С. Бухгалтерський облік в умовах аутсорсингу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.09 / Л.С. Скакун ; Житомир. держ. технол. ун-т. – Житомир, 2010. – 21 с.
67. Султангужиева А.Ж. Организация бухгалтерского учета на условиях дистанционного аутсорсинга : дис. ... к.э.н. : спец. 08.00.12 / А.Ж. Султангужиева ; Гос. ун-т упр. – Москва, 2015. – 222 с.
68. Давидова, О.Ю. Управління якістю продукції та послуг[Текст]// О.

Давидова, І. Писаревський, Р. Ладиженська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. - № 1. – С. 174 – 240.

69. Войчак, А.В.Маркетингові дослідження : підручник [Текст]// А. В.Войчак, А.В. Федорченко; [ред. А. В.Войчак] ; Державний вищий навчальний заклад “Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана”. –К.: КНЕУ, 2007. –408 с.

70. Войчак, А. В. Маркетинговий менеджмент[Текст]//: Підручник. — К.: КНЕУ, 2008.