

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

студенту Єфимову Д.О. академічної групи 073-21-1

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студента Єфимова Давида Олександровича  
академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

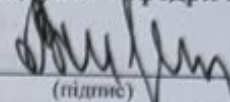
на тему Обґрунтування ефективності рішень щодо передачі бізнес-процесів  
управління персоналом підприємства на аутсорсинг

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Баранець Г.В.	12	добре	<i>[Signature]</i>
Рецензент	<i>Бабенко І.О.</i>	12	добре	<i>[Signature]</i>
Нормоконтролер	Баранець Г.В.	12	добре	<i>[Signature]</i>

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

«05» травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студенту Єфимову Д.О. академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень щодо передачі бізнес-процесів управління персоналом підприємства на аутсорсинг

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025р. №347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Сутність аутсорсингу персоналу як інструменту управління бізнес-процесами	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз господарської діяльності ТОВ ПП «ЗІП» та оцінка ефективності управління персоналом	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування ефективності рішень щодо виведення персоналу ТОВ ПП «ЗІП» на аутсорсинг	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

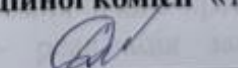
Завдання видано

  
(підпис керівника)Баранець Г.В.  
(прізвище, ініціали)

Дата видачі «05» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «12» червня 2025 року

Прийнято до виконання

  
(підпис студента)Єфимов Д.О.  
(прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студента групи 073-21-1  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Єфимова Давида Олександровича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень щодо передачі бізнес-процесів управління персоналом підприємства на аутсорсинг

АУТСОРСИНГ, АУТСОРСИНГ ПЕРСОНАЛУ, АУТСТАФФІНГ, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ПРОДУКТИВНІСТЬ, ІНДЕКС ДОЦІЛЬНОСТІ АУТСОРСИНГУ / ІНСОРСИНГУ ПЕРСОНАЛУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 56 сторінок комп'ютерного тексту; 19 рисунків; 18 таблиць; 1 додаток; 34 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління персоналом підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретичних, методичних основ і прикладних аспектів управління персоналом підприємства в контексті передачі цих бізнес-процесів на аутсорсинг та обґрунтування ефективності впровадження аутсорсингу персоналу на підприємстві.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: досліджено сутність аутсорсингу персоналу як інструменту управління бізнес-процесами; проаналізовано господарську діяльність ТОВ ПП «ЗІП» на основі його техніко-економічних показників; оцінено конкурентну позицію досліджуваного підприємства; виконано поглиблений аналіз показників структури, руху, забезпеченості та ефективності управління персоналом; обґрунтовано доцільність часткового виведення персоналу підприємства на аутсорсинг; визначено ефективність запропонованих заходів.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання підприємствами, які спеціалізуються на виготовленні і реалізації лакофарбової продукції.

Сфера застосування – господарська діяльність підприємства.

Економічна ефективність запропонованих заходів для ТОВ ПП «ЗІП» визначається зменшенням витрат підприємства на виплату заробітної плати разом з нарахуваннями на 519 тис. грн. як результат реалізації управлінського рішення щодо часткового виведення персоналу на аутсорсинг і передачі сторонньому виконавцю окремих бізнес-процесів.

Значимість роботи – реалізація заходів щодо виведення окремих функціональних підрозділів підприємства на аутсорсинг дозволить підвищити показники результативності діяльності досліджуваного лакофарбового підприємства.

## **ABSTRACT**

Bachelor's qualification thesis's  
Student group 073 – 21– 1  
Dnipro University of Technology  
YEFYMOV DAVYD

Subject: Substantiation of the effectiveness of decisions regarding outsourcing of enterprise personnel management business processes

OUTSOURCING, OUTSTAFFING, BUSINESS PROCESSES, PRODUCTIVITY, PERSONNEL OUTSOURCING / INSORCING FEASIBILITY INDEX, EFFICIENCY.

Thesis's structure: 56 pages of computer text; 19 pictures; 18 tables; 1 application; 34 literature sources.

Object – personnel management process of the company.

Purpose of qualification thesis – substantiation of theoretical, methodological foundations and applied aspects of enterprise personnel management in the context of outsourcing these business processes and substantiation of the effectiveness of implementing personnel outsourcing at the enterprise.

Main results of bachelor's qualification thesis are: the essence of personnel outsourcing as a tool for managing business processes was investigated; the economic activities of Industrial enterprise “ZIP” LLC were analyzed based on its technical and economic indicators; the competitive position of the studied enterprise was assessed; an in-depth analysis of indicators of the structure, movement, security and efficiency of personnel management was performed; the feasibility of partially outsourcing the enterprise's personnel was substantiated; the effectiveness of the proposed measures was determined.

The results of bachelor's qualification thesis are recommended to use for enterprises engaged in the production of the paints and coatings.

The area of implementation is economic activity of the enterprise.

The economic efficiency of the proposed measures for Industrial enterprise “ZIP” LLC is determined by the reduction of the company's expenses for paying wages together with accruals by UAH 519 thousand as a result of the implementation of a management decision to partially outsource personnel and transfer individual business processes to a third-party contractor.

The importance of the research – the implementation of measures to outsource individual functional divisions of the enterprise will allow to increase the performance indicators of the researched paint and coatings enterprise.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	4
1. СУТНІСТЬ АУТСОРСИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Поняття аутсорсингу, його види	6
1.2 Сучасні тренди у використанні аутсорсингових послуг підприємствами	12
1.3 Передача персоналу в системі аутсорсингу бізнес-процесів	16
2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ПП «ЗІП» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	20
2.1 Загальна характеристика підприємства	20
2.2 Оцінка конкурентної позиції підприємства	22
2.3 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства	25
2.4 Оцінка ефективності використання трудових ресурсів	36
3. ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ ЩОДО ВИВЕДЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ ПП «ЗІП» НА АУТСОРСИНГ	43
3.1 Обґрунтування доцільності виведення персоналу підприємства на аутсорсинг	43
3.2 Визначення ефективності запропонованих заходів	50
Висновки	54
Перелік джерел посилання	57
Додаток А. Тези доповіді на конференції	61
Рецензія на кваліфікаційну роботу бакалавра	64
Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра	65

## ВСТУП

У сучасних умовах діяльності вітчизняних підприємств, які характеризуються високою конкуренцією, часто через експансію іноземних виробників, нестабільністю економічної кон'юнктури, прискорених темпів впровадження діджитал-рішень суб'єкти господарювання все частіше змушені переглядати традиційні підходи до організації управління персоналом. Одним із найефективніших інструментів оптимізації кадрових процесів є передача частини функцій на аутсорсинг. Це дозволяє не лише зменшити адміністративне навантаження, а й залучити зовнішніх фахівців із вузькопрофільною експертизою, що підвищує якість виконання HR-процесів.

Актуальність теми зумовлена потребою бізнесу зосереджуватися на стратегічних цілях, передаючи рутинні або другорядні кадрові операції (розрахунок зарплати, кадровий облік, рекрутинг тощо) професіоналам-аутсорсерам. Це особливо важливо для малого та середнього бізнесу, який не завжди має змогу утримувати власний повноцінний HR-відділ. До того ж в умовах віддаленої роботи, гібридного режиму й міжнародної експансії зростає попит на гнучкі, зовнішні рішення в сфері управління персоналом.

Обґрунтування ефективності таких рішень дає можливість виявити, які саме бізнес-процеси доцільно передавати на аутсорсинг, які ризики при цьому існують, та як мінімізувати витрати без втрати контролю над ключовими кадровими процесами. Тому дослідження цього питання є надзвичайно важливим для підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та рівня інноваційності підприємства.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних, методичних основ і прикладних аспектів управління персоналом підприємства в контексті передачі цих бізнес-процесів на аутсорсинг та обґрунтування ефективності впровадження аутсорсингу персоналу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено такі завдання:

- визначено сутність поняття «аутсорсинг персоналу», його види;
- проаналізовано сучасні тренди у використанні аутсорсингових послуг;
- розглянуто передачу персоналу в системі аутсорсингу бізнес-процесів;
- проаналізовано господарську діяльність ТОВ ПП «ЗІП»;
- виконано оцінку конкурентної позиції підприємства;
- здійснено поглиблений аналіз показників трудових ресурсів;
- обґрунтовано доцільність виведення персоналу підприємства на аутсорсинг та визначено ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом розроблення є процес управління персоналом підприємства.

Предметом розроблення є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів використання аутсорсингу з метою підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи економічних досліджень, як: абстрактно-логічний (при дослідженні поняття «аутсорсинг персоналу» та споріднених з ним понять (лізинг, аутстафінг); порівняльний (для здійснення аналізу техніко-економічних показників, оцінки конкурентної позиції підприємства, обґрунтуванні доцільності часткового виведення персоналу на аутсорсинг); графічний, табличний, коефіцієнтний.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості впровадження запропонованих рекомендацій щодо виведення персоналу окремих функціональних підрозділів досліджуваного підприємства на аутсорсинг, що дозволить підвищити показники результативності діяльності.

Апробація результатів дослідження.

Баранець Г.В., Єфимов Д.О. Глобальні тренди на ринку аутсорсингових послуг. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Перспективи стабільного економічного розвитку та соціальних комунікацій в умовах сучасних викликів: вітчизняні реалії та світовий досвід», м. Кам'янське, 24-25 квітня 2025 р./ред. кол.: Н.А. Караван [та ін.]. Кам'янське: ДДТУ, 2025. 308 с. (С. 34-37).

# 1 СУТНІСТЬ АУТСОРСИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Поняття аутсорсингу, його види

Сучасні умови динамічного розвитку потребують постійного оновлення та адаптації бізнес-технологій. Однією з таких технологій, яка одночасно розглядається як інструмент антикризового управління в умовах глобальних змін та економічних катаклізмів, є аутсорсинг, який дозволяє компанії зміцнити конкурентні позиції шляхом оптимізації управлінських процесів і підвищення якості продукції та послуг.

Традиційно сутність аутсорсингу полягає в тому, що зовнішня спеціалізована компанія бере на себе виконання певних завдань або бізнес-процесів, які не входять до сфери ключових компетенцій організації, але мають важливе значення для її повноцінного функціонування.

Як показує практика промислово розвинених країн, на сьогодні без використання аутсорсингу практично неможливо створити ефективно спеціалізоване виробництво товарів і послуг, чітко проаналізувавши всю сукупність вирішуваних виробничих завдань, зіставити їх із стратегічними цілями та адекватно визначити обсяг робіт, які варто передавати аутсорсеру. Тим самим організація може зосередити у своїх руках новітні досягнення в галузі науки, техніки і технологій, забезпечивши максимальне задоволення очікувань споживача, максимальну відповідність вимогам ринку. Проте, найчастіше у вітчизняній практиці звертаються до послуг аутсорсерів у кризових чи передкризових умовах, акцентуючи свою увагу на можливості зниження витрат з метою утримання штатних працівників [1].

Термін «аутсорсинг» походить від англійських слів «outside resource using», що дослівно перекладається як використання чужих ресурсів. У міжнародній бізнес-практиці цей термін означає:

- передачу певних функцій або видів діяльності, які раніше самостійно виконувалися, третій стороні;

- стратегію управління, що дає змогу оптимізувати функціонування організації за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі [2].

Визначення терміну «аутсорсинг» можна знайти в розділі 4 КВЕД–2010: Аутсорсинг – угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбирання персоналу, допоміжні функції. Проте це визначення застосовують із метою статистичних спостережень, тобто воно має обмежену сферу застосування. А от загальне законодавче визначення терміна «аутсорсинг» наразі в Україні відсутнє [3].

Аутсорсинг є невід'ємною частиною теорії делегування повноважень, розробленої на Заході. Незважаючи на свою самостійність, методика «аутсорсинг» є логічним доповненням ряду сучасних концепцій управління. Принцип «визнач кращого виконавця і делегує йому повноваження» гармонійно вписується в концепції TQM, Lean management, BPR та ін. [4].

Дж. Брайан Хейвуд у своїй роботі, присвяченій проблемі використання зовнішніх ресурсів в діяльності компаній, зазначає, що при аутсорсингу здійснюється переведення внутрішнього підрозділу або підрозділу організації і всіх пов'язаних з ним активів до організації постачальника послуг, що пропонує надавати певну послугу протягом певного часу за обумовленою ціною.

Таким чином наприкінці ХХ ст. стало зрозуміло, що аутсорсинг – це не просто один із способів підвищення прибутковості підприємств, але і захід, що сприяє оптимізації їх організаційної структури та підвищення ефективності всієї діяльності, – за рахунок зосередження на основному предметі і передачі побічних, службових функцій зовнішнім фахівцям [4].

Н. М. Шмиголь розглядає аутсорсинг як метод оптимізації діяльності суб'єкту господарювання [5]. Тобто аутсорсинг визначається як дійовий інструментарій підвищення ефективності діяльності суб'єкту

господарювання. В окремих працях аутсорсинг розглядають як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства, як форму виробничої кооперації, спосіб вдосконалення виробничих відносин між підприємствами [6].

Ключове змістовне розуміння аутсорсингу полягає в передачі функцій або бізнес-процесів від одного суб'єкту господарювання іншим, що і підкреслюють у своїх роботах більшість дослідників. При цьому передача таких функцій або бізнес-процесів здійснюється відповідно до відокремлення функціональних напрямків діяльності суб'єкту господарювання, що може визначати і окремі напрямки ведення аутсорсингу. До таких напрямків ведення аутсорсингу, можна віднести: аутсорсинг в сфері виробничої діяльності суб'єкта господарювання, аутсорсинг в сфері інформаційних технологій, аутсорсинг персоналу, аутсорсинг у фінансових аспектах діяльності економічних агентів [6].

Загалом у більш широкій інтерпретації аутсорсингові послуги окреслюють чотири категорії: ІТ-аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, аутсорсинг знань і аутсорсинг професійних послуг [7].

Аутсорсинг бізнес-процесів є найбільш вживаним серед вітчизняних підприємств, він включає: бухгалтерський облік та фінанси; управління і розвиток персоналу; юридичне обслуговування; маркетинг; логістика; екологічний аутсорсинг; транспортно-експедиторські послуги; клінінг та благоустрій території; корпоративне харчування; CRM-аутсорсинг; охоронні послуги.

Аутсорсинг знань передбачає управління процесами, які вимагають глибокого вивчення або серйозної аналітичної обробки даних, формування і управління базами знань, які в подальшому можуть бути використаними для підтримки прийняття рішень. При цьому аутсорсинг знань передбачає надання таких видів послуг, як: формування інтелектуальної власності та оформлення патентних заявок; дослідження та розробки в сферах фармацевтики та біотехнології, аніміції, дизайну та ін.; збір інформації, аналітика та прийняття

відповідних рішень [8].

ІТ-аутсорсинг передбачає надання і супровід ліцензійного програмного забезпечення; надання і обслуговування апаратури, серверів, робочих станцій, мережевого обладнання і офісної техніки; підтримку і обслуговування корпоративної поштової системи; резервне копіювання даних; розробку програмного забезпечення; тестування програмного забезпечення; електронний бізнес.

Протилежним за змістом аутсорсингу є інсорсинг, який передбачає створення власних автономних структурних одиниць, що надають спеціалізовані послуги як підрозділам підприємства, так і зовнішнім контрагентам. Найчастіше такий інструмент застосовують для процесів, пов'язаних з фінансами (обробка витрат, нарахування заробітної плати); трудовими ресурсами (ведення трудових записів працівників, тренінги); інформаційними системами (системна підтримка, навчання). Метою використання інсорсингу є збереження персоналу, нарощування власних компетенцій, інформаційна безпека [9].

Розуміння аутсорсингу як організаційного процесу передбачає виокремлення ряду етапів, які мають реалізовуватись з дотриманням принципів (таблиця 1.1), що забезпечують нівелювання проблем і ризиків від передачі завдань на сторону:

- підготовчий – дослідження альтернативних стратегій, використовуючи спеціалізований аналіз і моделі прийняття рішень щодо аутсорсингу);
- вибір постачальника – збір пропозицій учасників тендеру, їх оцінка за допомогою серії визначених критеріїв;
- проведення трансакцій – підтримання контакту між внутрішніми та зовнішніми операціями, перерозподіл та адаптація людських ресурсів, а також реорганізація загальної продуктивної діяльності;
- оперативне управління відносинами – нагляд і підтримка відносин
- перегляд відносин – оцінка «вигідності» відносин та доцільність їх пролонгації, необхідність перегляду умов договірних відносин або

перенесення операцій у внутрішню структуру [10].

Таблиця 1.1- Принципи аутсорсингу

Принцип	Змістове наповнення
Обачність	Замовник повинен проводити процеси належної перевірки для вибору відповідного постачальника послуг і моніторингу його поточної ефективності.
Юридична обґрунтованість	Замовник повинен обов'язково укласти письмовий контракт з кожним постачальником послуг, характер і деталі якого мають відповідати суттєвості або критичності переданих на аутсорсинг завдань.
Безпековість	Замовник повинен вжити належних заходів для гарантування, що як замовник, так і будь-який постачальник послуг встановлюють процедури та засоби контролю для захисту конфіденційної інформації та програмного забезпечення, пов'язаної з клієнтами, і для забезпечення безперервності надання послугзамовнику, включаючи план аварійного відновлення з періодичним тестуванням резервних засобів.
Конфіденційність	Замовник повинен вживати належних заходів для забезпечення того, щоб постачальники послуг захищали конфіденційну інформацію та дані, пов'язані з замовником та її клієнтами, від навмисного чи ненавмисного неавторизованого розкриття третім сторонам.
Розосередження	Замовник повинен усвідомлювати ризики та ефективно ними керувати у разі залежності від одного постачальника послуг для виконання важливих або критичних завдань, переданих на аутсорсинг, або якщо він знає, що один постачальник послуг надає суттєві або критичні послуги багатьом замовникам, включаючи себе.
Доступність	Замовник повинен вживати належних заходів для забезпечення того, щоб його регулятор, його аудитори та він сам мали можливість швидко, на запит, отримувати інформацію щодо завдань, переданих аутсорсеру, що має відношення до дотримання договірних зобов'язань та/або регуляторного нагляду, включаючи, у разі необхідності, доступ до даних, ІТ-систем, приміщень і персоналу постачальників послуг, пов'язаних із завданнями, переданими стороннім виконавцям.
Контрактна реверсивність	Замовник повинен включити письмові положення щодо припинення виконання завдань, переданих на аутсорсинг, у свій контракт із постачальниками послуг і переконатися, що він підтримує відповідні стратегії виходу.

\*розроблено у [10]

Схему відносин під час аутсорсингу можна відобразити таким чином (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Схема відносин в аутсорсингу [3]

Слід зазначити, що взаємовідносини між підприємством - замовником та аутсорсером мають свої переваги та недоліки, проте вибір тієї чи іншої форми взаємин у рамках договору аутсорсингу може залежати від факторів, що впливають на порядок взаємин між учасниками відносин.

Ключові фактори наведено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 - Фактори, що впливають на взаємини суб'єктів аутсорсингу (побудовано у [11])

Поряд з численними перевагами застосування аутсорсингових послуг існують певні ризики, зокрема: ослаблення контролю виконання функцій; зростання залежності від аутсорсера; виток комерційно важливої інформації; зниження оперативності в процесі взаємодії замовника й постачальника цих послуг; більш уразливими стають трудові права працівників, оскільки між прямим роботодавцем і працівником відсутній трудовий договір, а значить і трудові гарантії; зростання витрат на виконання функцій аутсорсером через виникнення неврахованих ризиків [1].

Врахування цих ризиків дає підстави прийняти зважене обґрунтоване рішення щодо доцільності передачі процесів зовнішньому виконавцю.

## 1.2 Сучасні тренди у використанні аутсорсингових послуг підприємствами

Як інструмент менеджменту аутсорсинг почав використовуватися у 90-ті рр. минулого століття. До цього часу його існування було неможливим через низку причин:

1. У 1960-70-ті роки компанії функціонували в умовах стабільності, передбачуваності та характеризувалися фіксованою ієрархічною структурою.

2. Бізнес-світ відображав моральні норми того часу: найвищою цінністю була сімейна стабільність. Отже, середовище організації було замкнутим, звільнення вважалося «немислимим», а перехід з однієї компанії до іншої сприймався як зрада або щонайменше скандал [12].

З появою інтернету з'явилася технічна можливість реалізувати ідею глобалізованого світу. Визначальною стає фраза «час - це гроші», а дуалізм цілей стає реалією бізнесу: ціль для досягнення – підвищити цінність продукту для клієнта співіснує з ціллю для дотримання – оптимізувати процеси, які не додають цінності. Домінуючим стає процесний підхід. Фактично всі процеси вивчаються на предмет співвідношення генерування витрат і цінності, а ті з них, які тільки поглинають кошти і відповідно не мають ключового для бізнесу значення, передаються зовнішнім виконавцям.

Із початком пандемії COVID-19 описана тенденція стає ще більш очевидною: фізична ізоляція змушує компанії терміново розвивати засоби комунікації та змінювати бізнес-моделі. Використання ZOOM, що прискореними темпами сприяло ідеї глобалізації світу, призвело до того, що працівники не захотіли повертатись до офісної рутини з понаднормовою роботою та відсутністю вдома і почали будувати відносини з роботодавцем, схожі на аутсорсингові. Компанії побачили, що це працює, і перехід до аутсорсингу став неминучим і остаточним.

Про масштаби ринку аутсорсингових послуг в глобальному вимірі надає уявлення діаграма на рисунку 1.4.

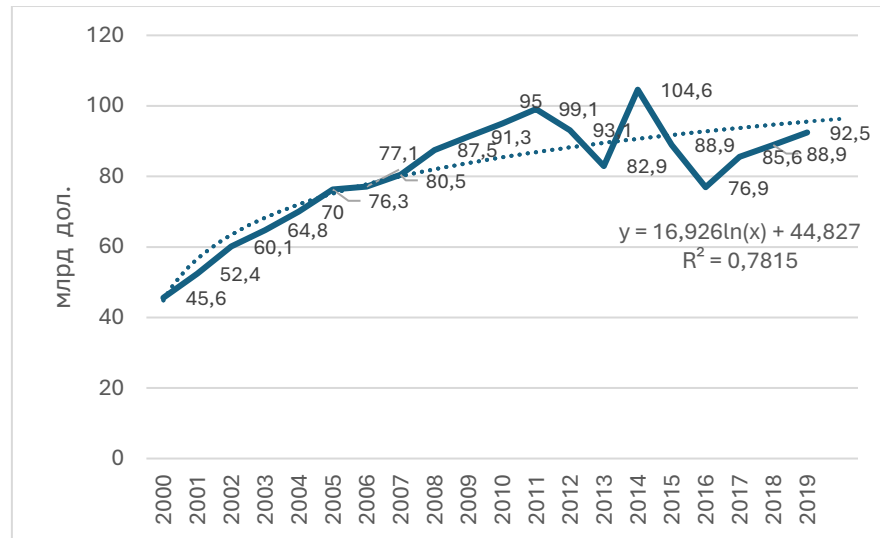


Рисунок 1.4 – Динаміка обсягів глобального ринку аутсорсингових послуг у 2000-2019 рр. (побудовано за даними [13])

Як видно з діаграми, впродовж двадцяти років сформувалася тенденція поступового впевненого зростання обсягу наданих аутсорсингових послуг. В той самий час в окремих періодах спостерігалось суттєве падіння аналізованого показника. Найбільш відчутним воно було в 2013 та 2016 роках. Так, у 2012–2013 роках загострилася боргова криза в окремих європейських країнах, що змусило компанії переглянути витрати і тимчасово відмовитися від нових аутсорсингових контрактів. У США в цей період відбулося «переосмислення» аутсорсингу - американські компанії почали активно впроваджувати «інсорсинг» (reshoring) - повернення процесів до власної країни, щоб мати більший контроль та уникнути ризиків передачі даних третім сторонам. Крім того, після викриття Едварда Сноудена у 2013 році питання кібербезпеки загострилося. Компанії стали обережнішими в передачі процесів зовнішнім постачальникам, особливо у сферах, де оброблюються значні обсяги персональних даних [14].

Референдум про вихід Великої Британії з ЄС у 2016 році спричинив невизначеність на ринку Європи, в тому числі в сфері довгострокових бізнес-рішень про аутсорсинг. Крім політичної нестабільності причиною скорочення обсягів аутсорсингу в цей період була зміна технологічних стратегій - компанії

почали переходити до автоматизації процесів замість передачі їх на аутсорсинг, а впровадження роботизованої автоматизації процесів (RPA) знижувало потребу в ручній праці за межами компанії.

Сьогодні бізнес переходить від ідеї «заощадити» до ідеї «оптимізувати й розвивати», використовуючи аутсорсинг не лише як інструмент зниження витрат, а передусім, як стратегію зростання. Виконуючи низку функцій, серед яких організаційна, регулююча, мотиваційна, нормативна, трансформаційна, що детально описані в [11], аутсоринг дозволяє отримувати якісні послуги з боку команди фахівців у різних сферах діяльності, впроваджувати інноваційні рішення та технології.

Відновленню масштабів аутсорсингових угод після 2016 року сприяло стрімке зростання цифрових технологій, таких як хмарні сервіси (cloud computing) та штучний інтелект (AI). Міжнародні компанії почали масово масштабувати онлайн-сервіси, що потребувало цілодобової підтримки, аналітики, обробки значних обсягів даних. На думку деяких аналітиків, пандемія Covid-19 лише за кілька місяців прискорила цифрову трансформацію міжнародних організацій у середньому на шість років [15]. Як наслідок, аутсорсинг ІТ-послуг став не тільки засобом зниження витрат, а й інструментом цифрової трансформації. У цей період на фоні тотального поширення формату дистанційної роботи зростають також обсяги аутсорсингу послуг з ведення бухгалтерії, HR та аналітики.

На сьогоднішній день Google Scholar нараховує приблизно 390 тис. статей, пов'язаних із ключовим словом «аутсорсинг», опублікованих з 2010 року. Незважаючи на те, що інтереси дослідників до аутсорсингу різняться, багато з них зосереджуються на дослідженні аутсорсингу, пов'язаного з інформаційними технологіями, логістикою та освітою [16].

В практичній площині найбільшою галуззю та бізнес-сектором для аутсорсингу є інформаційні технології. Сьогодні в середньому 37% ІТ-завдань передаються на аутсорсинг, а частка середнього бюджету ІТ-відділу, який виділяється на оплату аутсорсингових послуг, становить 13,6%. Сьогодні все

більше компаній намагаються стати «хмарними». Більше того, 90% підприємств вважають хмарні технології ключовим фактором для власних аутсорсингових ініціатив [15].

ІТ-аутсорсинг - це зовнішнє використання постачальників послуг для ефективного виконання бізнес-процесів, прикладних послуг та інфраструктурних рішень на базі інформаційних технологій для досягнення бізнес-результатів. ІТ-аутсорсинг означає, що частина цих задач виконується за межами компанії. Послуги ІТ-аутсорсингу включають розробку додатків, підтримку та обслуговування інфраструктури та програмного забезпечення, управління центрами обробки даних та інші процеси. Якщо розглядати тенденції, що сформувалися дотепер, то розробка та обслуговування додатків стали найпоширенішими функціями, переданими на аутсорсинг.

Розмір світового ринку ІТ-аутсорсингу в 2023 році оцінювався в 342,6 млрд дол. За прогнозними оцінками до 2032 року він досягне 770,98 млрд дол., зростаючи у середньому щорічно на 9,3% протягом прогнозованого періоду [17].

Уявлення про популярність окремих видів аутсорсингу в Україні надає рисунок 1.5.



Рисунок 1.5 - Видова популярність аутсорсингу в Україні (побудовано за даними [11])

Як видно з рисунку 1.1, найбільш затребуваним є ІТ- аутсорсинг, аутсорсинг логістичних та забезпечувальних виробничих процесів.

Сьогодні ринок демонструє зростаючу тенденцію переходу до моделей аутсорсингу, орієнтованих на результат, у яких постачальники послуг, як правило, мотивовані узгоджуватися з бізнес-цілями своїх клієнтів. Це дає можливість компаніям переходити від стратегії скорочення витрат до стратегічних альянсів, які приносять інновації, технологічні знання та конкурентні переваги.

### 1.3 Передача персоналу в системі аутсорсингу бізнес-процесів

Аутсорсинг персоналу займає ключове місце серед послуг з передачі бізнес-процесів підприємств. Слід вказати, що поряд з аутсорсингом існує лізинг та аутстафінг персоналу. Вони мають схожі характеристики, проте відзначаються й суттєвими особливостями (таблиця 1.2).

Отже, аутсорсинг персоналу передбачає передачу компанією функції або процесу сторонній організації, яка повністю організовує його виконання зі своїм персоналом. Наприклад, компанія замовляє прибирання офісу фірми, яка сама підбирає, контролює та платить своїм прибиральникам. Отже, така форма відносин підходить для охорони, клінінгу, бухгалтерії, call-центрів, логістики.

Тимчасове надання однією компанією своїх співробітників іншій організації в оренду на певний термін уособлює лізинг персоналу. Наприклад, компанія бере на три місяці працівників від кадрової агенції в період пікового виробництва. Тобто така форма підходить для сезонних робіт, проєктів із фіксованим терміном.

У випадку аутстафінгу компанія переводить своїх працівників в штат іншої фірми, але вони продовжують працювати на тому ж місці, виконуючи ту ж роботу. Юридично працівник знаходиться у штаті аутстафінгової компанії. Фактично - працює і виконує завдання для замовника.

Таблиця 1.2 – Види послуг з передачі персоналу \*

Критерій	Аутсорсинг	Аутстафінг	Лізинг
Предмет договору	Надання послуг	Надання персоналу	Надання персоналу
Оформлення трудових відносин	Роботодавцем є аутсорсингова компанія	Роботодавцем є аутсорсингова компанія	Роботодавцем є аутсорсингова компанія
Управління персоналом	Менеджмент на стороні виконавця	Менеджмент на стороні компанії-замовника	Менеджмент на стороні аутсорсингової компанії
Виконавці завдань	Зовнішній спеціаліст або компанія	Співробітники з іншої компанії або агенції	Працівники, орендовані аутсорсинговою компанією
Тривалість	Залежить від проекту або завдання	Залежить від проекту або завдання	Короткотривалі, до 2-4 місяців
Оплата праці	Оплата може бути погодинною, проектною або щомісячною. Здійснюється аутсорсинговою компанією	Оплачується згідно з політикою виплати заробітної плати компанії-замовника (1 чи 2 рази на місяць). Виплачує аутсорсингова компанія	Виплачує аутсорсингова компанія
Відповідальність	Виконавець	Компанія-замовник	Компанія-посередник

\*побудовано за [18]

Така форма відносин дозволяє зменшити навантаження на кадрову або бухгалтерську службу основної компанії і підходить здебільшого для ІТ-компаній, бізнесів із міжнародною структурою, стартапів.

В розрізі професій ситуація з аутсорсингом виглядає таким чином (таблиця 1.3).

Як було зазначено вище, впродовж останніх десятиліть спостерігається стабільне зростання ринку аутсорсингу. І криза на ці послуги не впливає. Навпаки, коли є спад економіки, багато компаній починають шукати можливості скорочення витрат. Аутсорсинг дозволяє їм це зробити. Наприклад, аутсорсинг кадрового діловодства і розрахунку заробітних плат дозволяє заощадити близько 18% коштів на утримання персоналу [19].

Таблиця 1.3 – Види аутсорсингу персоналу в розрізі фахівців\*

Вид аутсорсингу	Характеристика
Аутсорсинг ІТ персоналу	У 2021 році British Global Sourcing Association оголосила Україну найкращою країною для аутсорсингу у своїй щорічній номінації. В перелік послуг входить розробка програмного забезпечення, технічна підтримка, кібербезпека, хмарні рішення та ін.. Зокрема, Україна є європейським лідером за кількістю аутсорсингових компаній у сфері штучного інтелекту.
Аутсорсинг бухгалтерів	Витрати на бухгалтерський відділ — одне з «хворих місць» багатьох організацій, оскільки утримання не буває дешевим. Використання спеціалізованих програм, виділення окремого приміщення, пошук людей - все це певні труднощі. Їх вирішують аутсорсингові послуги в галузі бухгалтерії: ведення звітності, податковий або бухгалтерський облік. Згідно з дослідженнями на сьогоднішній момент близько 86% європейських компаній віддають свою бухгалтерію на аутсорсинг, у США такими послугами користуються ще активніше – показник сягає 90%.
Аутсорсинг персоналу охорони праці	Майже на всіх великих підприємствах є служба з охорони праці, а от у випадку з дрібними фірмами займатися створенням такого відділу не вигідно. Однак чинне законодавство досить суворе, внаслідок чого стає логічним передати функції з охорони праці на аутсорсинг.
Аутсорсинг юристів	Тільки великі компанії здатні мати в штаті юристів. Але в разі будь-якої неприємної ситуації, що вимагає з'ясування правових нюансів, обійтися без допомоги подібних працівників практично неможливо.
Аутсорсинг для відділу кадрового менеджменту	Великі організації, для яких характерні регулярне розширення штату і плинність працівників, можуть позбутися усіх турбот з підбору персоналу і розрахунку заробітної плати, передавши ці завдання на аутсорсинг. Аналогічна ситуація з регулюванням різних бізнес-процесів (логістика, маркетинг). Однак тут потрібно дотримуватися обережності, враховуючи плюси й мінуси аутсорсингу персоналу.
Аутсорсинг персоналу для відділу продажів	Цей варіант часто використовується під час сезонних піків попиту, коли необхідно забезпечити додатковий обсяг продажів та забезпечити якісне обслуговування клієнтів без необхідності розширення штату працівників. Їх послуги можуть включати телефонний маркетинг, генерацію потенційних клієнтів, обробку замовлень та ін.
Аутсорсинг персоналу для відділу логістики	Аутсорсинг у логістичній сфері може охоплювати широкий спектр функцій, таких як транспортування, зберігання, управління інвентарем, упаковка, обробка замовлень, оптимізація логістичних маршрутів та контроль якості. Такий підхід особливо популярний у випадках, коли компанія має тимчасові або змінні логістичні потреби, або коли потрібно швидко адаптуватися до ринкових змін та зростаючих вимог споживачів.
Аутсорсинг виробничого персоналу	Аутсорсинг виробничого персоналу використовується переважно коли збільшуються обсяги виробництва, з'являються тимчасові або сезонні потреби, або коли компанія запускає новий проект та потребує додаткових ресурсів. Серед затребуваних вакансій в цій сфері виділяються оператори машин, фасувальники-комплектувальники, пакувальники, стікерувальники тощо.

\*опрацьовано на підставі [18]

Звичайно для окремих підприємств сума економії може різнитися, проте економічна доцільність застосування такого інструменту є очевидною.

Обґрунтування ефективності рішень щодо виведення персоналу на аутсорсинг окрім суто розрахунку економічного ефекту дає можливість виявити, які саме функції управління персоналом доцільно передавати на аутсорсинг, які ризики при цьому існують, та як мінімізувати витрати без втрати контролю над ключовими кадровими процесами.

## 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ПП «ЗІП» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ ПП «ЗІП» - сучасне підприємство, що спеціалізується на виробництві та продажу лакофарбових матеріалів (ЛФМ) та супутньої продукції. Воно входить до складу корпорації «ЗІП», разом із:

- ТОВ «Еталон Пак» - виробництво металевої тари та контрактне фасування в аерозольний балон;
- ТОВ «Промзіпактив» — надання транспортних послуг;
- ТОВ «Ардор Трейд» — дистрибуція лакофарбової та господарчої продукції.

Компанія дотримується єдиної системи управління, корпоративної культури та соціальної політики, що базується на спільних цінностях.

Загальна інформація про підприємство подана в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ТОВ ПП «ЗІП»\*

Рік заснування	1995
Місце реєстрації	м. Кам'янське, Дніпропетровська область, Україна
Код ЄДРПОУ	21875464
Статутний капітал	3 000 000 грн
Кількість працівників	близько 200 осіб
Мережа	26 філій по Україні
Керівник	Стесенко Дмитро Олександрович
Юридична адреса	вул. Широка, 107-А, м. Кам'янське, Дніпропетровська область, 51901

\*складено за даними [20].

Основну частку в асортименті займає торгова марка «TRIORA», запущена у 2003 році. Це одна з перших українських ТМ, яка представила на ринку водоемульсійні фарби власного виробництва. До портфеля брендів також входять: «Зебра», «Мальва», «Fixator», «Реальна економія», «MIXOR».

Продукція компанії відома не тільки в Україні, але й за кордоном.

Асортимент включає:

- шпаклівки
- штукатурки
- ґрунтовки
- фарби
- лаки

Продукція бренду відповідає санітарним нормам, є довговічною, екологічною, зручною у використанні. Бренд «TRIORA» входить до ТОП-5 найпопулярніших на ринку України та конкурує з іноземними аналогами [21].

Технологічні потужності підприємства дозволяють виробляти більш ніж 60000 тонн продукції на рік. Лінії сформовані на основі високопродуктивного обладнання провідних світових виробників машин для лакофарбової промисловості NETZSCH (Німеччина), Profarb (Польща), Oliver&Batlle (Іспанія), Fast&FluidManagement (Нідерланди), Dramont (Італія) [21].

Виробництво водорозчинних фарб здійснюється на автоматизованій лінії, яка виготовлена іспанським виробником обладнання «Oliver&Batlle» за індивідуальним проектом.

Серед партнерів ТОВ ПП «ЗІП» відомі виробники хімічних продуктів, такі як BASF (Німеччина), DOW (США), Bayer (Німеччина), Eastman (США), Evonic (Нідерланди), Chromaflo Technologies (Нідерланди).

Продукція ТОВ ПП «ЗІП» до 2022 р. продавалася більш ніж в 5000 роздрібних торгових точок. Сьогодні продукція компанії представлена в найбільших мережевих маркетах України (Епіцентр, Нова Лінія, Олді тощо) і продається в країнах ближнього зарубіжжя (Молдова, Казахстан, Грузія, Вірменія). Крім цього, клієнтами ТОВ ПП «ЗІП» є великі підприємства приватної та державної власності, що зумовлює розвиток збуту продукції у різних каналах B2B, B2C, B2G. Слід вказати, що підприємство не використовує модель D2C (Direct-to-Consumer - продаж від виробника споживачеві), оскільки не має фізичної представленості продукції в своїх

фірмових магазинах, що не дозволяє виключити посередників із процесу продажу. Неможливість реалізації продукції через власний інтернет-магазин звужує можливості підприємства отримувати прямий фідбек від споживачів та використовувати його для покращення та розвитку власного бізнесу; підвищувати лояльність кінцевих споживачів до продуктів компанії; самостійно вивчати цільову аудиторію, збирати інформацію про своїх покупців та про їх потреби, що дає можливість удосконалювати продукт, маркетингову стратегію та загалом сервіс.

## 2.2 Аналіз конкурентної позиції підприємства

Аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку націлений на визначення положення компанії на ринку відносно її конкурентів. Основним параметром, за яким визначають конкурентну позицію, є частка підприємства в загальному обсязі виробленої продукції на ринку або частка ринку.

Дольова структура ринку України найбільш затребуваної ВД лакофарбової продукції за гравцями наведена в таблиці 2.2 та на рисунку 2.1.

Таблиця 2.2 - Дольова структура ринку України ВД ЛФМ за гравцями (ТОП-10)\*

Виробник	Частка ринку у 2023 році, %	Частка ринку у 2024 році, %	Абс. відх., %
Henkel	17,4	15,3	-2,1
Śnieżka	10,7	9,8	-0,9
Meffert	9,8	9,7	-0,1
Полісан	5,7	6	0,3
DAW	4,9	4,1	-0,8
Baumit	-	3,5	-
Eskaro	4,4	3,4	-1
Feidal	3,3	3,1	-0,2
ЗІП	2,9	2,9	0
Термінал-М	2	2	0

\*складено за даними [22]

Як видно з наведених даних у період з 2023 до 2024 року ринок ЛФМ зазнав помірної турбулентності, на що вплинули як зовнішні економічні умови (повномасштабна війна, імпорتنі обмеження, логістика), так і

конкуренція серед виробників, в тому числі зарубіжних. Загалом спостерігається легке переформатування ринку з незначними зміщеннями у розподілі часток.

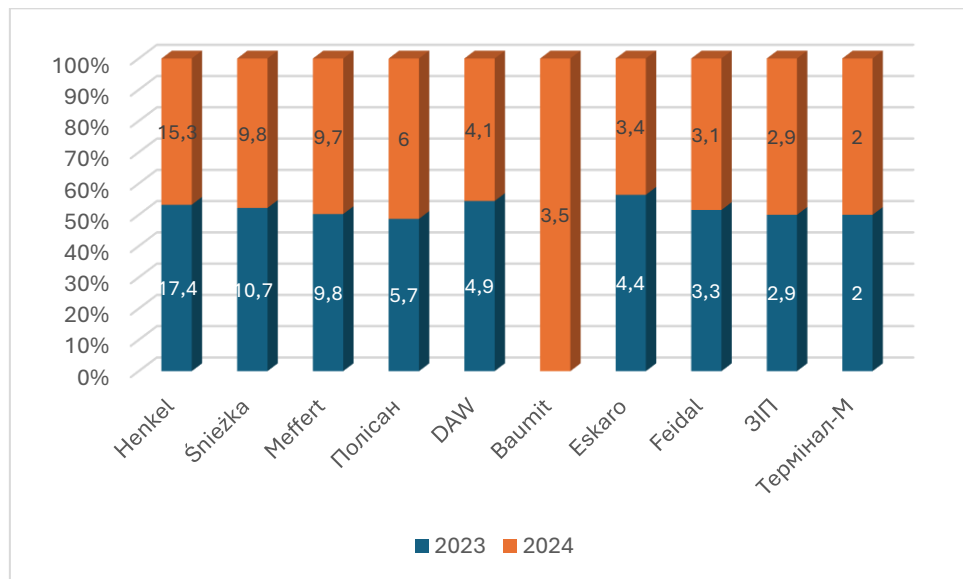


Рисунок 2.1 – Динаміка дольової структури ринку ВД ЛФМ, %

Хоча Henkel зберігає позицію лідера, втрата понад 2% свідчить про ослаблення його домінування. Це може бути пов'язано з конкуренцією локальних брендів або змінами у споживацьких вподобаннях. Компанія Śnieżka втратила 0,9% частки, але показник 9,8% утримує її серед топ-гравців.

Національний виробник ТОВ ПП «ЗІП» утримує дев'яте місце, що пов'язано з наявністю лояльних до бренду споживачів, високою якістю продукції, її впізнаваністю, також важливий фактор - патріотичні покупки, які сьогодні є трендом серед покупців.

Європейська компанія Baumit представлена на українському ринку вже кілька років, але до 2024 року мала обмежену присутність. Її ривок до 3,5% ринку обумовлений відкриттям локального представництва. Позитивний вплив на посилення частки справила активізація фасадних програм утеплення (зокрема, через держпідтримку); співпраця з будівельними компаніями.

Аналізуючи конкуренцію на ринку лакофарбової продукції з урахуванням значної частки імпортних товарів, більш доцільним представляється виконувати аналіз структури споживання по основних

товарних групах. Так, на рисунку 2.2 представлено структуру споживання водних емалей за основними постачальниками. Як видно, досліджувана компанія ТОВ ПП «ЗІП» утримує високу позицію, а саме четверте місце з часткою ринку 6% [22].

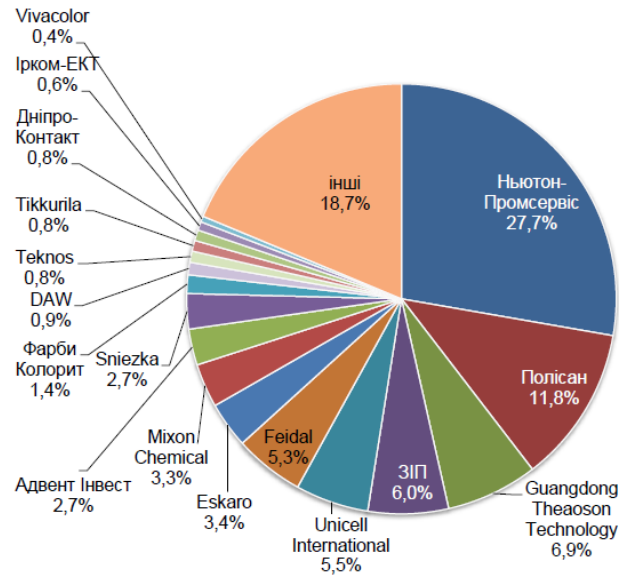


Рисунок 2.2 – Структура споживання водних емалей в 2024 році

Меншою є частка на ринку ВД ґрунтів, всього 2%. Проте з урахуванням домінуючого становища лідера ринку – компанії Хенкель з часткою 50%, позиція ТОВ ПП «ЗІП» є доволі значною (рисунок 2.3).

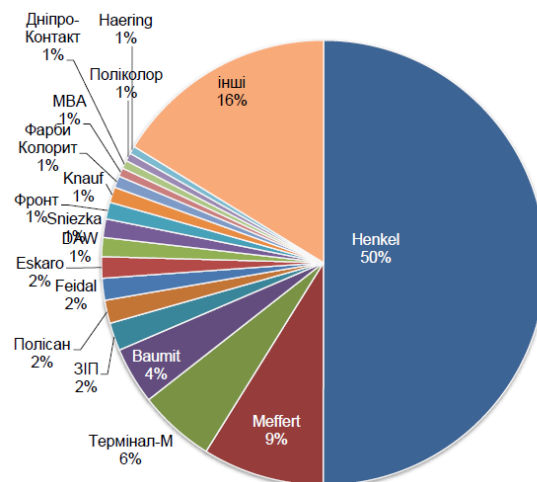


Рисунок 2.3 - Структура споживання ВД-ґрунтів у 2024 році

Натомість у структурі споживання водних лаків ТОВ ПП «ЗІП» має частку 3,4%, що свідчить про утримання серединних позицій в рейтингу.

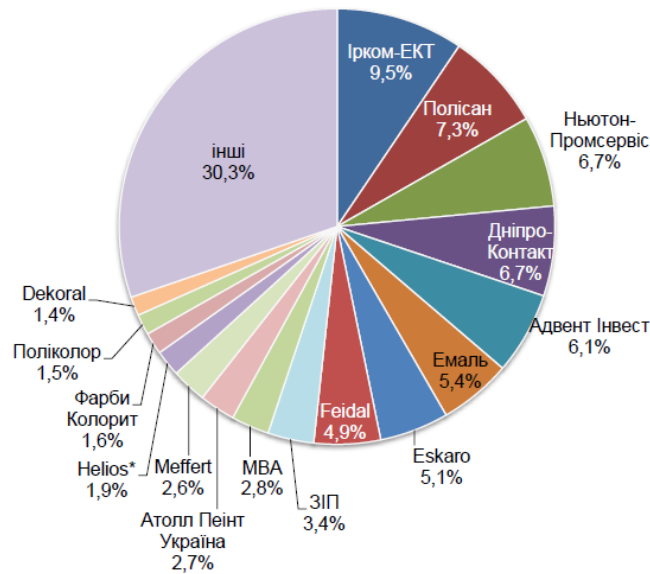


Рисунок 2.4 - Структура споживання водних лаків у 2024 році

На ринку споживання водних інтер'єрних фарб ТОВ ПП «ЗІП» має частку 4,7% (6 місце), на ринку водних фасадних фарб - 3,7% (8 місце) [22].

Досліджуване підприємство ТОВ ПП «ЗІП» увійшло до рейтингу ТОП-15 від Ukrainian Business Award [23]. У номінації «Кількість SKU» (товарних позицій) ТОВ ПП «ЗІП» увійшло у трійку лідерів, маючи 623 представлені на ринку позиції. Лідером у цій категорії є Kompozit з 864 продуктами. На другому місці Śniezka, яка пропонує 659 SKU, охоплюючи всі можливі потреби від інтер'єрних до фасадних робіт [23].

Отже, досліджуване підприємство безперечно є важливим гравцем на ринку ЛФМ. За окремими видами продукції, такими як водні емалі, ґрунти, гумові фарби, інтер'єрні фарби, ТОВ ПП «ЗІП» входить до п'ятірки лідерів ринку, за іншими видами ЛФМ – утримує позиції менш впевнено. Але в цілому останні два роки входить до ТОП-10 виробників ЛФМ в Україні.

### 2.3 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства

Аналіз техніко-економічних показників підприємства дозволяє виявити його сильні сторони, а також оцінити відповідність рівня організації виробництва та управління сучасним вимогам, які ґрунтуються на передових

розробках в галузі менеджменту. У процесі такого аналізу також ідентифікуються наявні недоліки та прорахунки, визначаються причини їх виникнення, розробляються конкретні заходи щодо їх усунення, а також встановлюються відповідальні особи та можливості компенсації завданих збитків.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ ПП «ЗІП» за останні три роки (2022-2024) наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Техніко-економічні показники діяльності ТОВ ПП «ЗІП»

№ з/п	Показники	Од. вим.	Роки		
			2022	2023	2024
1	Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	355092	510829	475341
	$\Delta^b$	тис. грн.		155737	120249
	$T_{пр}^b$	%		43,9	33,9
	$T_{пр}^{ср\ абс}$	тис. грн.	60124,5		
	$T_{пр}^{ср}$	%	15,7		
2	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	228957	359791	341378
	$\Delta^b$	тис. грн		130834	112421
	$T_{пр}^b$	%		57,1	49,1
	$T_{пр}^{ср\ абс}$	тис. грн	56210,5		
	$T_{пр}^{ср}$	%	22,1		
3	Чисельність персоналу	ос.	197	164	154
	$\Delta^b$	ос.		-33,0	-43,0
	$T_{пр}^b$	%		-16,8	-21,8
	$T_{пр}^{ср\ абс}$	ос.	-21,5		
	$T_{пр}^{ср}$	%	-11,6		
4	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн./ос.	1802,5	3114,8	3086,6
	$\Delta^b$	тис. грн./ос.		1312,3	1284,1
	$T_{пр}^b$	%		72,8	71,2
	$T_{пр}^{ср\ абс}$	тис. грн./ос.	642,1		

	T <sub>пр</sub> <sup>ср</sup>	%	30,9		
5	Фонд оплати праці	тис. грн	46499	55939	58292
	Δ <sup>б</sup>	тис. грн		9440	11793
	T <sub>пр</sub> <sup>б</sup>	%		20,3	25,4
	T <sub>пр</sub> <sup>ср абс</sup>	тис. грн	5896,5		
	T <sub>пр</sub> <sup>ср</sup>	%	12,0		
6	Середньомісячна заробітна плата	тис. грн	19,7	28,4	31,5
	Δ <sup>б</sup>	тис. грн		8,8	11,9
	T <sub>пр</sub> <sup>б</sup>	%		44,5	60,4
	T <sub>пр</sub> <sup>ср абс</sup>	тис. грн	5,9		
	T <sub>пр</sub> <sup>ср</sup>	%	26,6		
7	Середньорічна вартість активів	тис. грн.	325742	315403	330156
	Δ <sup>б</sup>	тис. грн.		-10339	4414
	T <sub>пр</sub> <sup>б</sup>	%		-3,2	1,4
	T <sub>пр</sub> <sup>ср абс</sup>	тис. грн.	2207,0		
	T <sub>пр</sub> <sup>ср</sup>	%	0,7		
8	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	30922	34266	30629
	Δ <sup>б</sup>	тис. грн.		3344	-293
	T <sub>пр</sub> <sup>б</sup>	%		10,8	-0,9
	T <sub>пр</sub> <sup>ср абс</sup>	тис. грн.	-146,5		
	T <sub>пр</sub> <sup>ср</sup>	%	-0,5		
9	Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів	тис. грн	111925	114355	120157
	Δ <sup>б</sup>	тис. грн.		2430	8232
	T <sub>пр</sub> <sup>б</sup>	%		2,2	7,4
	T <sub>пр</sub> <sup>ср абс</sup>	тис. грн.	4116,0		
	T <sub>пр</sub> <sup>ср</sup>	%	3,6		
10	Фондовіддача	грн/грн	11,5	14,9	15,5
	Δ <sup>б</sup>	грн/грн		3,4	4,0
	T <sub>пр</sub> <sup>б</sup>	%		29,8	35,1
	T <sub>пр</sub> <sup>ср абс</sup>	грн/грн	2,0		
	T <sub>пр</sub> <sup>ср</sup>	%	16,3		
11	Коефіцієнт оборотності оборотних виробничих фондів	грн/грн	3,2	4,5	4,0

	$\Delta^b$	грн/грн		1,3	0,8
	$T_{пр}^b$	%		40,8	24,7
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	грн/грн	0,4		
	$T_{пр}^{cp}$	%	11,7		
12	Валовий прибуток	тис. грн.	126135	151038	133963
	$\Delta^b$	тис. грн		24903	7828
	$T_{пр}^b$	%		19,7	6,2
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	тис. грн	3914,0		
	$T_{пр}^{cp}$	%	3,1		
13	Операційний прибуток	тис. грн.	19279,0	57291,0	36656,0
	$\Delta^b$	тис. грн		38012,0	17377,0
	$T_{пр}^b$	%		197,2	90,1
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	тис. грн	8688,5		
	$T_{пр}^{cp}$	%	37,9		
14	Чистий прибуток	тис. грн	-4692	27673	12898
	$\Delta^b$	тис. грн		32365	17590
	$T_{пр}^b$	%		-689,8	-374,9
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	%	8795,0		
15	Рентабельність продукції за операційним прибутком	%	8,42	15,92	10,74
	$\Delta^b$	%		7,5	2,3
	$T_{пр}^b$	%		89,1	27,5
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	%	1,2		
	$T_{пр}^{cp}$	%	12,9		
16	Рентабельність продукції за чистим прибутком	%	-2,0	7,7	3,8
	$\Delta^b$	%		9,7	5,8
	$T_{пр}^b$	%		-475,3	-284,4
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	%	2,9		
17	Рентабельність виробничих фондів за операційним прибутком	%	5,92	18,16	11,10
	$\Delta^b$	%		12,25	5,18
	$T_{пр}^b$	%		206,9	87,6
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	%	2,6		
	$T_{пр}^{cp}$	%	37,0		

18	Рентабельність продажів за операційним прибутком	%	5,43	11,22	7,71
	$\Delta^b$	%		5,79	2,28
	$T_{пр}^b$	%		106,6	42,0
	$T_{пр}^{cp\ abc}$	%	1,1		

Як видно з таблиці 2.3, у порівнянні з 2022 роком, в якому ТОВ ПП «ЗІП» реалізувало лакофарбової продукції на суму 355092 тис. грн, в 2023 році темпи реалізації зросли на 43,9%, а в 2024 році темпи зростання обсягу продажів дещо уповільнились і становили майже 33,9% (рисунок 2.5). Отже, в цілому за три роки підприємство мало можливість подолати кризовий стан, у якому опинилось з причини початку активних воєнних дій на території України, та повернутись до довоєнних показників реалізації (показник обсягу реалізації ЛФМ в 2021 році становив 515380 тис. грн). В середньому протягом трьох років обсяг реалізації ЛФМ збільшувався на 15,7%.

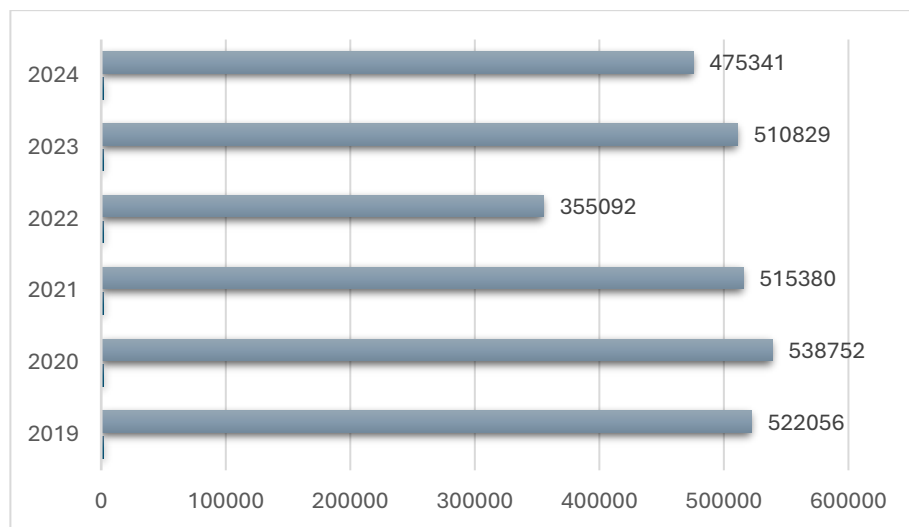


Рисунок 2.5 – Динаміка обсягу реалізації продукції ТОВ ПП «ЗІП», тис. грн

Слід вказати, що в цей період істотним був вплив цінового фактору, отже обсяги виробництва та реалізації продукції збільшувались не так відчутно. Про це опосередковано свідчать дані, наведені в [19], з яких бачимо, що хімічна промисловість поряд з металургією та нафтопереробкою постраждала

від воєнних дій найбільше, обсяги виробництва впали більш, ніж на 60% в 2022 році.

Виробники ЛФМ продемонстрували здатність адаптуватися до змінених умов ведення господарської діяльності. Фактично зафіксовано приріст показників обсягів виробництва та споживання ЛФМ в 2023 р. на 47,1 та 43,1% відповідно [24]. Проте лакофарбова промисловість не була спроможна відновитись впродовж 2023 року і вийти на довоєнні показники виробництва та споживання. Певне погіршення ситуації відбулося в 2024 році, коли показники виробництва та споживання ЛФМ зменшились на 3,1% та 1,0% відповідно (рисунок 2.6).

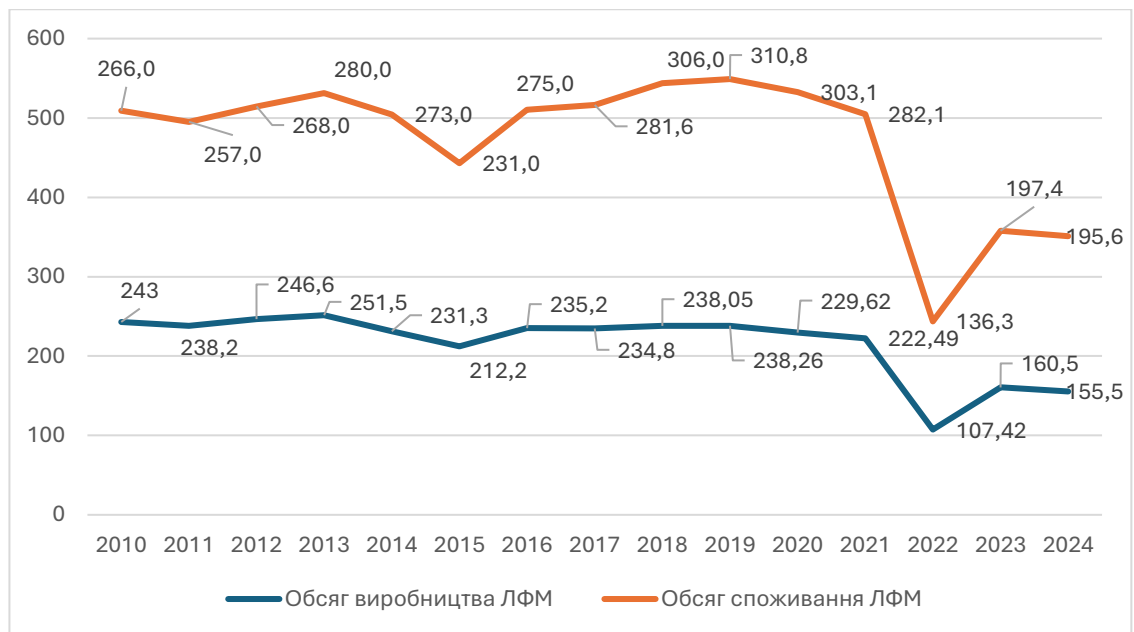


Рисунок 2.6 - Динаміка обсягів виробництва і споживання ЛФМ в Україні, тис. т [22, 24-26]

Отже, ситуація на ринку ЛФМ є вкрай нестабільною. Погіршує позиції вітчизняних виробників експансія зарубіжних компаній, які складають конкуренцію виготовленій на території України продукції і підвищують планку для відповідності вимогам якості, безпечності, цінової доступності лакофарбової продукції.

На рисунку 2.7 представлено зміну показників обсягу реалізації продукції в розрізі її видів по найбільшій групі - «Декоративні водно-дисперсійні ЛФМ».

Як видно з даних діаграми, зростання в 2024 р. порівняно з 2023 роком виявлено тільки по таких позиціях номенклатури, як шпатлівки з 170 до 211 т та ґрунти – з 362 до 467 т. В цей період підприємство освоїло випуск нової продукції – гумових фарб, обсяг їх реалізації становив 273 т. За іншими видами ЛФМ, навпаки, спостерігалось зниження показників.

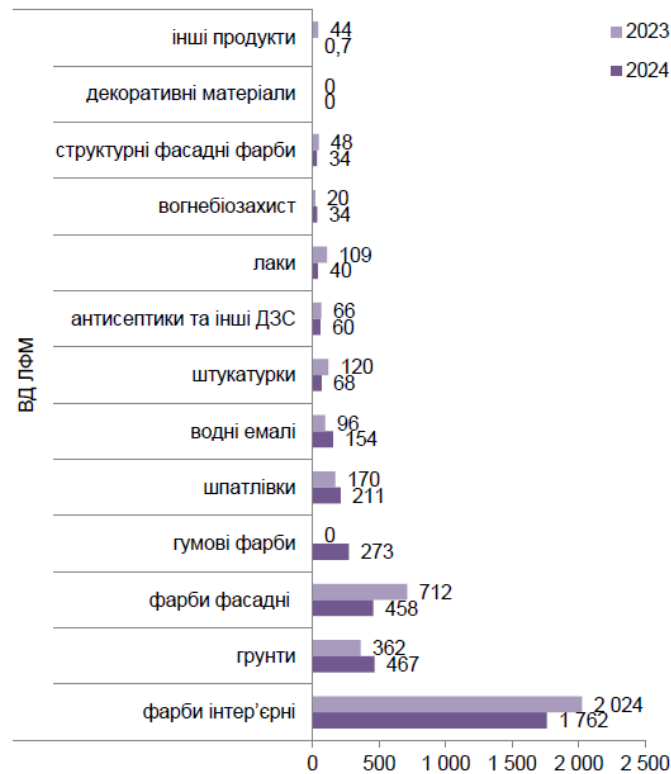


Рисунок 2.7 – Структура реалізації декоративних ВД ЛФМ  
ТОВ ПП «ЗІП», тонн

Майже схожа ситуація має місце для декоративних алкідних ЛФМ досліджуваної компанії (рисунок 2.8). Обсяг виробництва ґрунтів, емалів універсальних та антисептиків в 2024 році скоротився, приріст обсягів реалізації специфічних емалей, навпаки, збільшився, більш, ніж втричі, по лаках зафіксоване дворазове збільшення.

Аналіз динаміки чисельності персоналу свідчить про те, що за три роки середньооблікова чисельність працівників скоротилась на 43 особи або на 21,8%, щорічно персонал скорочувався на 11,6%. На фоні скорочень чисельності персоналу впродовж останніх передвоєнних років, така динаміка оцінюється негативно і свідчить про реалізацію низки оптимізаційних заходів,

які покликані скоротити обсяг операційних витрат підприємства. Фактично, якщо в 2020 році у відкритих джерелах надавалася інформація про ТОВ ПП «ЗІП» як підприємство, на якому працювало порядку 600 осіб, потім ця цифра була скорочена до 300 осіб, а тепер становить значно менше 200 осіб.

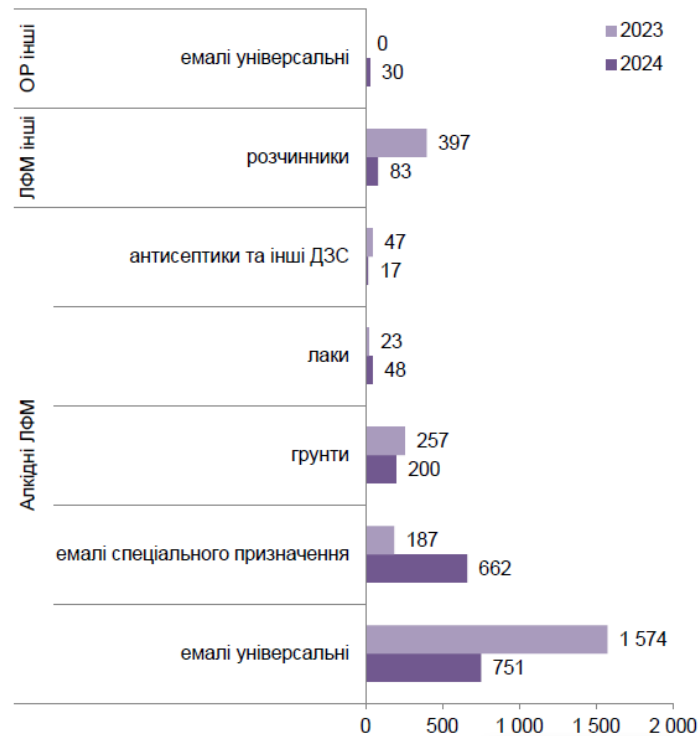


Рисунок 2.8 – Структура реалізації алкідних та інших ЛФМ ТОВ ПП «ЗІП», тонн

На фоні збільшення обсягу проданої продукції така динаміка чисельності персоналу неодмінна мала призвести до покращення показників продуктивності праці. Як видно з таблиці 2.3, цей показник дійсно збільшився на 71,2%, а щорічне зростання становило не менше, ніж 30,9%. Наочне уявлення про динаміку цього показника дає діаграма на рисунку 2.9.

У 2022 р. фонд оплати праці всього персоналу становив 46499 тис. грн., в 2023 р. він збільшився на 20,3% в порівнянні з попереднім, а в 2024 р. - на 25,4%. В середньому щорічна динаміка фонду оплати праці склала 5896,5 гривень або 12% в сторону зменшення.

Завдяки оптимізації чисельності персоналу ТОВ ПП «ЗІП» було спроможне забезпечити збільшення середньомісячної заробітної плати. Якщо,

в 2022 р. її рівень становив 19,7 тис. грн в середньому по підприємству, в 2023 р. – 28,4 тис. грн, то в 2024 р. – 31,5 тис. грн. Отже, за три роки цей показник збільшився на 60,4%, а темп щорічного зростання становив 26,6%.

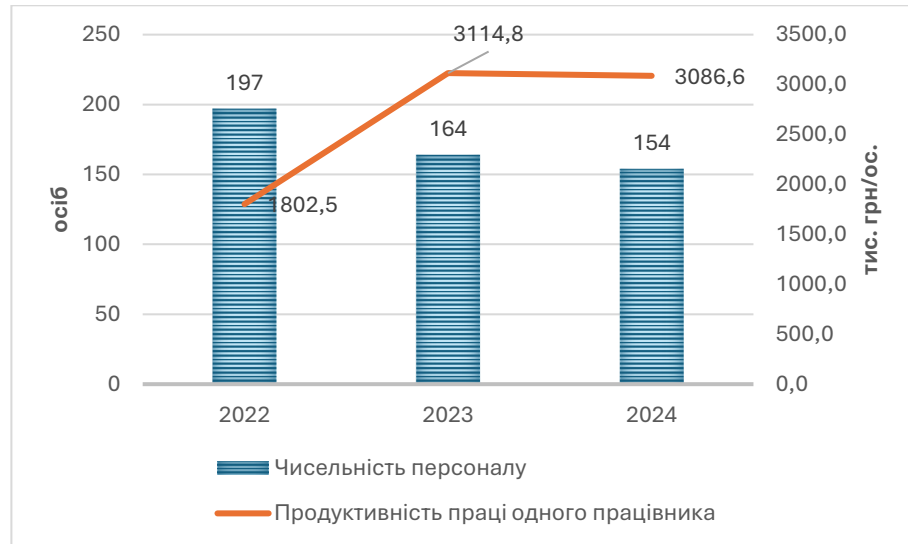


Рисунок 2.9 – Динаміка продуктивності праці та чисельності персоналу  
ТОВ ПП «ЗП»

Про стабільність економічного потенціалу досліджуваного підприємства свідчить динаміка показника середньорічної вартості активів. За три роки цей показник збільшився всього на 4414 тис. грн або на 1,4%, крім того, в 2023 році було зафіксоване його зниження на 3,2%. В середньому щорічно майно компанії збільшувалось на 0,7%, що є вкрай низьким показником приросту, щоб вести мову про повне відновлення виробничих потужностей. Підтверджує цей висновок аналіз динаміки вартості основних виробничих засобів, яка за три роки зменшилась на 293 тис. грн або 0,9%. Натомість середньорічна вартість оборотних виробничих фондів зросла на 7,4%, а її щорічний приріст становив 3,6%.

В той самий час поліпшились показники ефективності використання виробничих ресурсів. Так, показник фондівдачі збільшився з рівня 11,5 грн/грн більш, ніж на третину за трирічний період, що означає той факт, що підприємство мало змогу суттєво підвищити ефективність інвестування

коштів в основні засоби та забезпечити інтенсивний шлях у збільшенні обсягів виробництва.

Позитивної оцінки заслуговує зростання показника оборотності оборотних виробничих засобів. Його значення зросло з 3,2 оберти в 2022 році до 4,5 в 2023 році та дещо знизилось в останньому році дослідження (до 4,0 обертів). В цілому за три роки зафіксоване збільшення цього показника на 24,7%, а середньорічне зростання становило 11,7% (рисунок 2.10).

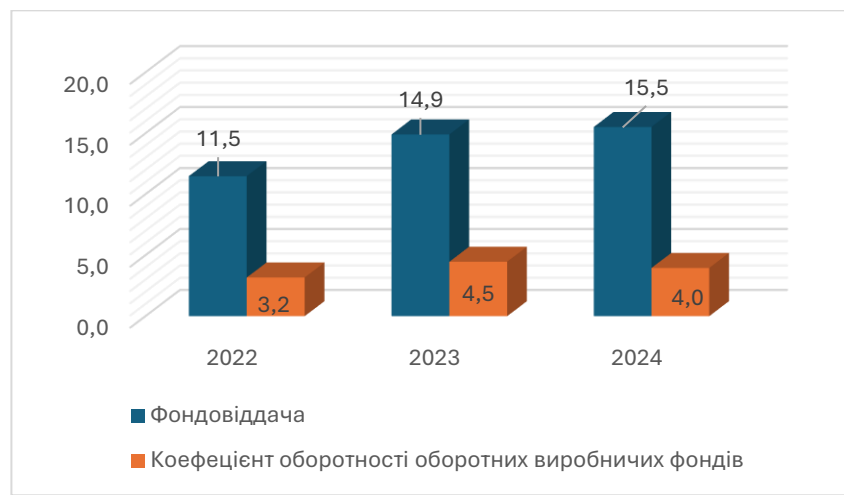


Рисунок 2.10 – Динаміка показників ефективності використання виробничих фондів (засобів) ТОВ ПП «ЗІП»

Щодо динаміки показників фінансових результатів, то вона була помірно вираженою висхідною для показника валового прибутку: він збільшився за 2022-2024 рр. на 7828 тис. грн або на 6,2%. Середньорічне його зростання становило 3,1%.

Натомість показник операційного прибутку продемонстрував значне зростання: його рівень збільшився майже вдвічі, а саме на 90,1%, темп середньорічного приросту в цей трирічний період становив 37,9%.

Не менш вражаючим було зростання чистого прибутку. За даними таблиці 2.2 можна спостерігати від'ємний приріст на 374,9%, проте математичні дії повинні мати економічну інтерпретацію. Отже, ТОВ ПП «ЗІП» із зони збитків перейшло до прибуткової зони, збільшивши суму чистого фінансового результату на 17590 тис. грн.

Відповідну позитивну оцінку отримала динаміка показників рентабельності. Більшість з них, розрахована за показником операційного прибутку, продемонструвала впевнене зростання. Так, рентабельність продукції зросла на 27,5%, сягнувши рівня 10,74% в 2024 році. Цей же показник, визначений за чистим прибутком, збільшився на 5,8% до рівня 3,8%. Рентабельність виробничих фондів, розрахована за операційним прибутком, зросла з 5,9 до 11,1%, тобто майже вдвічі, а рентабельність продажів – на 2,28% до значення 7,71% в останньому році дослідження (рисунок 2.11).

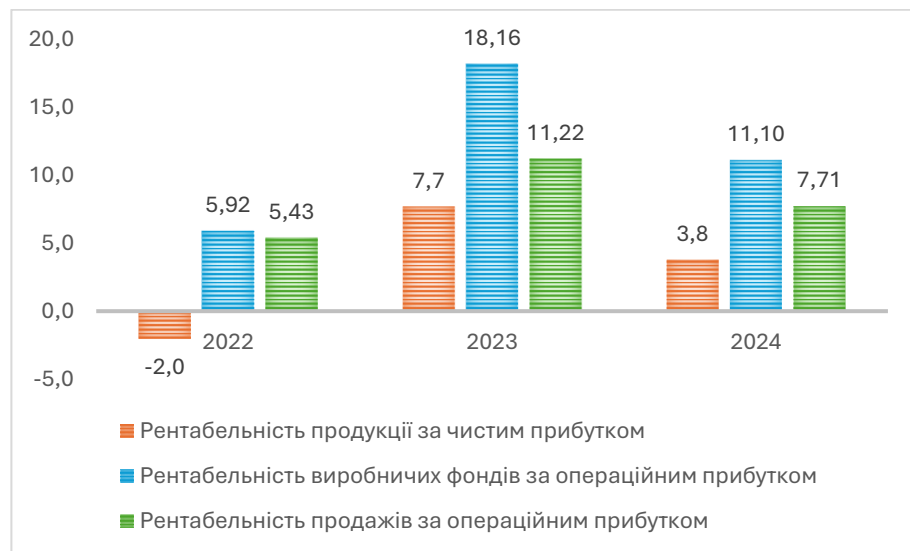


Рисунок 2.11 – Динаміка показників рентабельності ТОВ ПП «ЗІП»

Таким чином, можна зробити висновок, за три роки ТОВ ПП «ЗІП» було здатне відновити обсяги операційної діяльності, проте темпи зростання показників обсягів виробництва і реалізації в 2023-2024 рр. не дозволили підприємству досягти рівня 2021 року і натуральних показників і в грошових вимірниках. Завдяки примусовим заходам зі скорочення персоналу, його відтоком у зв'язку з мобілізацією, міграцією, підприємство було спроможне підвищити продуктивність праці, а відтак ефективність використання трудових ресурсів. Зросла ефективність використання оборотних та основних засобів, абсолютні значення фондівіддачі є високими для підприємства хімічної галузі промисловості. Темпи зростання витрат по операційній діяльності були граничними відносно темпів зростання доходів від реалізації

продукції, що призвело до несуттєвого зростання валового прибутку. Подальші коригування суми валового прибутку на величину фінансових, інвестиційних, інших витрат від звичайної діяльності зумовили перехід підприємства із зони чистого збитку в 2022 році в зону прибутковості здійснення бізнес-процесів в 2024 році.

#### 2.4 Оцінка ефективності використання трудових ресурсів

Для оцінки трудових ресурсів і виявлення резервів збільшення обсягу виробництва та підвищення рентабельності роботи треба проаналізувати низку показників.

Аналіз починають з визначення стану забезпеченості підприємства персоналом. Вихідні та розрахункові дані для здійснення аналізу представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4– Аналіз забезпеченості ТОВ ПП «ЗІП» робочою силою

Категорії персоналу	ПВП	у т. ч.:	Робітники	АУП	НВП	Разом
Чисельність, чол.						
2022 р.	186	-	148	38	11	197
2023 р.	152		128	24	12	164
2024 р.	140		118	22	14	154
Відхилення за період						
+/-	-42	-	-26	-16	-1	-43
%	-22,6		-17,6	-42,1	-9,1	-21,8
Структура, %						
2022 р.	94,4	-	75,1	19,3	5,6	100
2023 р.	92,7		78,0	14,6	7,3	100
2024 р.	93,5		79,2	14,3	6,5	100
Відх., +/-	-0,9		4,1	-5,0	0,9	-

Проаналізувавши дані таблиці 2.4, можна зробити висновки, що чисельність персоналу на підприємстві має тенденцію до зниження, за досліджений період вона скоротилась на 43 особи або майже на 22%. Найбільшу частку скорочення складає категорія адміністративно-управлінського персоналу, яка зменшилась на 16 осіб або на 42%. Також

відчутних змін зазнала категорія робітників, питома вага яких стала меншою на 17,6%. В абсолютному вимірі чисельність робітників скоротилася на 26 осіб. Основною причиною виявлених відхилень було скорочення обсягів операційної діяльності в зв'язку з початком повномасштабного вторгнення в 2022 році та подальшого періоду складного відновлення підприємства та хімічної галузі в цілому.

Слід вказати, що частка промислово-виробничого персоналу (ПВП) протягом всього періоду 2022–2024 рр. складала більш, ніж 92%, відповідно чисельність непромислово-виробничого персоналу на ТОВ ПП «ЗІП» складає не більше 8%.

Рух чисельності робітників характеризують абсолютні та відносні показники. Перелік абсолютних показників та методика їх визначення представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.4 – Абсолютні показники руху персоналу

Показник	Значення
Загальний оборот робочої сили ( $Ч_{\text{заг.}}$ )	(10)
Оборот з прийому ( $Ч_{\text{пр.}}$ )	6
Оборот з вибуття (необхідний та надлишковий) ( $Ч_{\text{виб.}}$ )	(16)
Плинність кадрів (надлишковий оборот зі звільнення) ( $Ч_{\text{плин.}}$ )	4

Відносні показники використовуються для характеристики інтенсивності руху робочої сили, формули та результати розрахунку наведено в таблиці 2.6.

Як показують розрахунки, оборот з вибуття працівників за 2023-2024 роки перевищує оборот з прийому працівників (16 осіб та 6 осіб відповідно), відбувається зменшення кількості працівників в цілому. Виходячи з вищевказаного, коефіцієнт поповнення працівників складає 37,5%, своєю чергою, такі показники як, коефіцієнт загального обороту та коефіцієнт плинності кадрів, становлять 6,1% й 2,6% відповідно.

Таблиця 2.6 – Відносні показники руху персоналу

Показник	Формула	Результат
Коефіцієнт загального обороту	$K_{\text{заг}} = \frac{\sum \text{Ч}_{\text{заг}}}{\bar{\text{Ч}}} \cdot 100\%$ $K_{\text{заг}} = K_{\text{об. пр.}} + K_{\text{об. зв.}}$	6,09%
Коефіцієнт обороту з прийому	$K_{\text{об. пр.}} = \frac{\sum \text{Ч}_{\text{пр}}}{\bar{\text{Ч}}} \cdot 100\%$	3,8%
Коефіцієнт обороту з вибуття	$K_{\text{об. виб.}} = \frac{\sum \text{Ч}_{\text{об. виб.}}}{\bar{\text{Ч}}} \cdot 100\%$	10,3%
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{\text{плин.}} = \frac{\sum \text{Ч}_{\text{плин.}}}{\bar{\text{Ч}}} \cdot 100\%$	2,6%
Коефіцієнт поповнення працівників	$K_{\text{поповн.}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}}}{\text{Ч}_{\text{виб}}} \cdot 100\%$	37,5%

Показник плинності кадрів заслуговує на найбільшу увагу, оскільки вважається, що він уособлює надмірний оборот робочої сили. Надмірним вважають звільнення за порушення трудової дисципліни, через невідповідність кваліфікації, за власним бажанням, а також самовільне залишення роботи без поважних причин. Показник плинності за 2024 рік має низьке значення у 2,6%, що свідчить про те, що персонал на підприємстві є висококваліфікованим, така складова, як трудова дисципліна, є важливою складовою для співробітників підприємства. Загалом, працівники на ТОВ ПП «ЗІП» бажають працювати на підприємстві й без поважних причин не хочуть його покидати. Немаловажним є й той факт, що під час війни працівники відчують загострену потребу у стабільності зайнятості та доходу, отже маючи певний досвід роботи на досліджуваному підприємстві, утримуються від будь яких переміщень, пошуку інших вакансій.

Наступним етапом у здійсненні аналізу трудових ресурсів є аналіз продуктивності праці. Показники продуктивності праці найбільш важливий при аналізі трудових ресурсів, він характеризує якісний бік використання робочої сили на підприємстві. Під час здійснення аналізу продуктивності праці доцільно порівняти динаміку зміни показника продуктивності з динамікою фонду оплати праці, середньої заробітної плати працівника, а також, показника трудомісткості праці.

Формули для розрахунку окремих відносних показників наведено в таблиці 2.7 [27].

Я видно з даних вищенаведеної таблиці протягом 2022–2024 рр. середня продуктивність праці одного робітника на ТОВ ПП «ЗПП» суттєво зросла – на 71,2%, особливо зважаючи на той факт, що протягом цього періоду загальна чисельність робітників зменшилась приблизно на 21,8%.

Таблиця 2.7 – Формули для розрахунку показників ефективності використання трудових ресурсів

Показник	Формула
Середня продуктивність праці одного працюючого за рік	$П_{П} = \frac{ТП}{Ч_{ПВП}}$
Середня продуктивність праці одного робітника за рік	$П_{Р} = \frac{ТП}{Ч_{Р}}$
Середньоденна продуктивність праці одного робітника	$П_{Р} = \frac{ТП}{\frac{Ч_{Р}}{Д}}$
Середньогодинний виробіток одного робітника	$ГВ_{Р} = ТП / Ч_{Р} / Д / t$
Трудомісткість продукції в 1 тис. грн	$Т_{М} = \frac{1}{ГВ_{Р}}$

Результати розрахунку відповідних показників наведено в таблиці 2.8.

У 2023 році, даний показник збільшився на 72,8% й склав 3114,8 тис. грн/ос., це свідчить про те, що підприємство максимально оптимізувало витрати на персонал, одночасно збільшивши обсяг їх функціональних повноважень. На противагу 2022 року, коли підприємство перейшло в режим роботи на 2/3 від своєї потенційної потужності і утримувало на 20% більше робітників, в 2023 році почалося відновлення виробничої та збутової діяльності, при цьому чисельність виконавців та управлінців стала меншою в абсолютному значенні. В 2024 році порівняно з попереднім періодом, продуктивність праці скоротилася на 28,2 тис. грн або 0,9%, що є наслідком випереджаючого зменшення обсягів виробництва та реалізації порівняно зі скороченням чисельності працюючих.

Таблиця 2.8 – Показники ефективності використання трудових ресурсів  
ТОВ ПП «ЗІП»

Показник	Ум. позн.	2022	2023	2024	2023–2022		2024–2023	
					±Δ	%	±Δ	%
1.Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	ТП	355092	510829	475341	15573 7,0	43,9	-35488	-6,9
2. Фонд оплати праці персоналу всього	ФОП	46499	55939	58292	9440,0	20,3	2353	4,2
3. Середня місячна заробітна плата працівника	ЗПміс	19,7	28,4	31,5	8,7	44,2	3,1	10,9
4.Середньообліковий склад ПВП, осіб	ЧПВП	186	152	144	-34,0	-18,3	-8	-5,3
5.Середньообліковий склад робітників, осіб	Чр	148	128	122	-20,0	-13,5	-6	-4,7
6.Питома вага робітників у ПВП, %	др	79,6	84,2	84,7	4,6	5,8	0,5117	0,6
7.Відпрацьовано робітником за рік, днів	Д	217	218	217	1,0	0,5	-1	-0,5
8.Тривалість робочого дня, год.	t	7,75	7,8	7,8	-	0,6	0	-
9.Середня продуктивність праці одного працюючого за рік, тис. грн.	Пп	1802,5	3114,8	3086,6	1312,3	72,8	-28,2	-0,9
10.Середня продуктивність праці одного робітника за рік, тис. грн	Пр	2399,3	3990,9	3896,2	1591,6	66,3	-94,614	-2,4
11.Середньоденна продуктивність праці одного робітника, тис. грн.	Прд	11,06	18,31	17,96	7,3	65,6	-0,3516	-1,9
12.Середньогодинний виробіток одного робітника, тис. грн.	ГВр	1,43	2,35	2,30	0,9	64,5	-0,0451	-1,9
13.Трудомісткість продукції в 1 тис. грн.	Тм	0,70	0,43	0,43	-0,3	-39,2	0,00834	2,0

Майже та ж сама тенденція спостерігається і щодо показника продуктивності праці робітників підприємства в річному обчисленні: в 2023

зафіксований відчутний її приріст на 66,3%, а в 2024 році – падіння на 2,4%. В цілому за досліджуваний трирічний період було зростання цього показника на 62,4%.

Ті ж самі висновки про різноспрямовану тенденцію зміни продуктивності праці робітників можна зробити і для її середньоденного та середньогодинного обчислення. Відповідно показник трудомісткості продукції в 1 тис. грн, який є оберненим до показника продуктивності праці, продемонстрував позитивну тенденцію до зменшення значення.

Наочне уявлення про динаміку продуктивності праці та чисельності робітників підприємства надає рисунок 2.12.

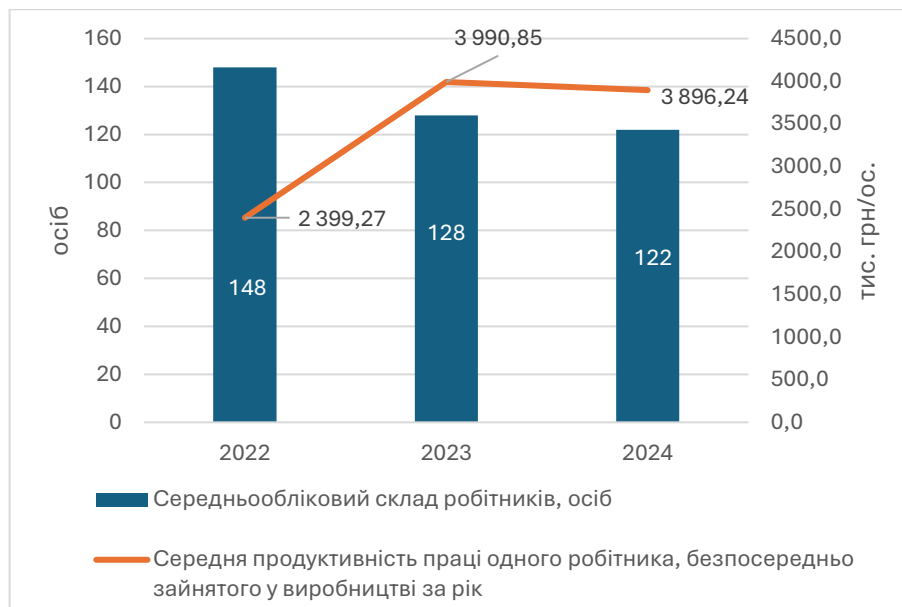


Рисунок 2.12 – Динаміка продуктивності праці робітників та їхньої чисельності для ТОВ ПП «ЗІП»

Важливим етапом є аналіз фондоозброєності праці на підприємстві.

Фондоозброєність праці - це показник, який характеризує відношення середньорічної вартості основних фондів підприємства до середньорічної кількості поромислово-виробничого персоналу. Сам по собі цей показник не є принципово важливим, а має значення тільки порівняння темпів приросту показника технічної озброєності праці та темпів росту продуктивності праці за досліджуваний період. Розрахункові дані містить таблиця 2.9.

Як свідчать дані таблиці 2.9, темп приросту продуктивності праці випереджав темп приросту показника фондоозброєності праці впродовж 2022-2023 року ( $0,66 > 0,36$ ), а впродовж 2023-2024 рр. продуктивність праці знижувалась більш повільно порівняно з показником фондоозброєності. Отже, можна зробити висновок про ефективне інвестування коштів в основні фонди, модернізацію виробництва, технічний прогрес і зростання загальної ефективності праці.

Таблиця 2.9 – Співставлення показників фондоозброєності та продуктивності праці для ТОВ ПП «ЗП»

Показники	2022	2023	2024
Фондоозброєність праці, грн/грн	166,25	225,43	212,70
Темп приросту ланцюговий, %	-	0,36	-0,06
Продуктивність праці ПВП, тис. грн/ос.	2399,27	3990,85	3896,24
Темп приросту ланцюговий, %	-	0,66	-0,02

В цілому на досліджуваному підприємстві спостерігаються позитивні зміни в ефективності управління трудовими ресурсами: на фоні скорочення чисельності працівників, яке переважно торкнулося адміністративно-управлінського персоналу, продуктивність праці зростає, збільшується ефективність інвестиційних вкладень в активи, які забезпечують умови праці робітників, безпосередньо залучених у виробничий процес. Проте підприємство шукає подальших шляхів оптимізації витрат, які можуть знов торкнутися чисельності персоналу за відсутності інших резервів економії.

### **3 ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ ЩОДО ВИВЕДЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ ПП «ЗІП» НА АУТСОРСИНГ**

#### **3.1 Обґрунтування доцільності виведення персоналу підприємства на аутсорсинг**

Як показав аналіз, виконаний в другому розділі роботи, ТОВ ПП «ЗІП» є сталим гравцем на ринку лакофарбових матеріалів, який має успішне минуле і помірно вагоме конкурентне становище, яке складно втримати на фоні експансії потужних, відомих зарубіжних виробників лаків і фарб. Компанія відновлюється після кризи 2022 року, забезпечує зростання обсягів операційної діяльності, реалізує політику ефективного і навіть «ощадливого» використання всіх видів економічних ресурсів. Надскладні політичні, безпекові, економічні умови змушують шукати способи тотальної економії, що особливо помітно в ситуації оптимізації чисельності персоналу. Високі витрати на оплату праці персоналу разом з нарахуваннями соціального характеру, необхідність вирішення питань, пов'язаних з організацією поточного управління персоналом, стають тягарем для підприємства, отже потребують пошуку альтернативних стратегій оптимізації витрат. Такою стратегією може бути передача персоналу ТОВ ПП «ЗІП» на аутсорсинг.

Переваги аутсорсингу перед традиційними роботодавцями у контексті масштабування ідей та інновацій є очевидними – вони дозволяють перерозподілити управлінський ресурс на користь більш ефективної діяльності за рахунок відмови від «ручного» управління та вивільнення часу. Тому можна вважати, що аутсорсинг – прерогатива зрілих компаній, які мають налагоджені бізнес-процеси та можливість контролю за ними навіть при передачі на аутсорсинг [28]. Отже, за цим критерієм рішення надана вище пропозиція для ТОВ ПП «ЗІП» виглядає доцільною.

В залежності від типу завдань, які передаються стороннім партнерам, як відомо, існує кілька видів кадрового аутсорсингу:

1. Повний кадровий аутсорсинг (англ. full HR outsourcing): компанія передає управління кадрами сторонній фірмі. Вона бере на себе весь спектр кадрових послуг, включаючи рекрутинг, навчання та розвиток, управління персоналом, зарплатну обробку, забезпечення соціальних гарантій, трудові відносини з працівниками тощо.

2. Частковий кадровий аутсорсинг (англ. partial HR outsourcing): компанія передає на зовнішнє обслуговування лише деякі функції, наприклад, рекрутинг або зарплатну обробку.

3. Аутсорсинг певних видів робіт (англ. task-specific outsourcing): компанія передає стороннім партнерам виконання конкретних завдань, які пов'язані з кадровою діяльністю, наприклад, оцінку працівників, аналіз ринку праці, розробку та впровадження корпоративної культури, підготовку звітів тощо.

4. Рекрутинговий аутсорсинг (англ. recruitment outsourcing): компанія передає процес підбору кандидатів стороннім рекрутинговим агентствам [29].

З урахуванням описаних видів в роботі пропонується реалізувати сценарій часткового аутсорсингу персоналу для ТОВ ПП «ЗІП».

Дослідження, проведені компанією Deloitte, показують, що більшість підприємств використовують аутсорсинг персоналу як засіб зниження витрат та покращення ефективності бізнесу. Згідно з дослідженням, 59% підприємств в США використовують аутсорсинг персоналу для забезпечення гнучкості та швидкості реагування на зміни у бізнес- середовищі. Дослідження компанії Accenture показали, що більшість підприємств планують збільшувати обсяги аутсорсингу персоналу у майбутньому. Згідно з дослідженням, 68% підприємств планують збільшувати обсяги аутсорсингу персоналу в наступні 2–3 роки [30].

Серед переваг аутсорсингу з урахуванням особливостей воєнного часу крім економії на витратах, виділяють: відсутність матеріальних та часових затрат на пошук і підбір персоналу; відсутність необхідності ведення

кадрового, бухгалтерського обліку тощо, гнучкість в управлінні персоналом, можливість розриву трудових відносин з тимчасовими робітниками в короткий період часу, збільшення продуктивності завдяки зосередженню на основних бізнес-процесах, в той час як зовнішні фахівці зосереджуються на управлінні персоналом; доступ до експертної допомоги з управління персоналом, коли спеціалісти зовнішньої компанії можуть надати поради з питань відбору, наймання, збереження персоналу; зменшення ризику для персоналу та зниження небезпеки для працівників, що знаходяться в зоні бойових дій; доступність ресурсів та фахівців, що дозволяє отримати необхідні ресурси та знання з зовнішніх джерел, що допомагає зберегти діяльність підприємства під час війни [31].

Більш структурований погляд на переваги аутсорсингу персоналу із одночасним зазначенням недоліків цього рішення наведено в таблиці 3.1 [29].

Очевидно, що окрім економічних та організаційних переваг, також існують управлінські та соціальні мотиви на користь прийняття даного управлінського рішення. Одночасно не можна забувати про виникнення соціально-психологічної напруги в колективі, можливу втрату довіри до керівництва, що може негативно позначитися в кінцевому підсумку на репутації підприємства, оскільки відомо, що саме соціально-психологічний клімат в компанії є важливим внутрішнім чинником формування її репутації (іміджу).

З управлінської точки зору передачу окремих функцій стороннім організаціям доцільно здійснювати в певній послідовності. Процес ухвалення рішення про застосування аутсорсингу може складатися із шести етапів (рисунок 3.1) [32]. При цьому ключовими є другий та третій етапи в зазначеному процесі, які передбачають оцінку доцільності використання аутсорсингу, здійснювану на підставі оцінки власних та сторонніх можливостей.

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки аутсорсингу персоналу, які слід враховувати для прийняття управлінського рішення для ТОВ ПП «ЗІП»

Переваги	Недоліки
<b>Економічні</b>	
Зниження виробничих витрат. Скорочення адміністративних витрат. Економія на податках Значне зниження трудомісткості. Економія часу на пошук та навчання працівників. Підвищення продуктивності праці за рахунок залучення більш кваліфікованих працівників	Необхідність сплати комісійної винагороди компанії-провайдеру. Утримання в штаті підприємства фахівця з питань взаємодії з аутсорсером. Необхідність відслідковування якості, повноти та вартістю послуг компанії-провайдера. Ймовірність витоку конфіденційної інформації з підприємства
<b>Організаційні</b>	
Можливість гнучко й оперативно реагувати на свої виробничі потреби. Звільнення ресурсів, усунення простоїв. Можливість імплементації передового світового досвіду при реалізації непрофільних процесів, високий рівень послуг за рахунок спеціалізації. Вирішення проблем текучості кадрів	Неминучість кадрових втрат. Неможливість адекватно оцінити рівень кваліфікації працівників компанії-провайдера зважаючи на текучість кадрів та стислі строки співпраці Ймовірність банкрутства компанії-провайдера
<b>Правові</b>	
Забезпечення обліку кадрів у відповідності із вітчизняним законодавством. Зниження ризиків підприємства щодо можливості некоректного ведення кадрового обліку. Перекладання трудових спорів на компанію-провайдер. Перекладання відповідальності щодо оформлення працівників на компанію-провайдер. Можливість уникнути перевантаження штату підприємства	Висока вірогідність виникнення порушень стосовно конфіденційності у відносинах з компанією замовником. Компанія-замовник, а не компанія-провайдинг, несе адміністративну та кримінальну відповідальність за неправомірну передачу і поширення персональних даних працівників. Складність доведення витоку конфіденційної інформації з компанії-провайдера. Ризик співпраці з недобросовісною компанією- провайдером тощо
<b>Управлінські</b>	
Зниження витрат часу на організацію кадрової роботи. Оперативне забезпечення роботи підприємства профільними спеціалістами. Економія на управлінських витратах. Реорганізація роботи стиля управління	Необхідність перебудови існуючої системи управління. Неналежна готовність управлінського персоналу до перебудови кадрової роботи на засадах аутсорсингу. Можливість подвійного управління
<b>Соціальні</b>	
Гнучкість реагування на зміни всередині підприємства: реорганізацію, реструктуризацію, дефолти, злиття. Покращення управління за допомогою консультантів, які допоможуть адаптувати персонал до змін на підприємстві	Висока ймовірність виникнення соціально-психологічної напруги на підприємстві. Можливість втрати довіри до керівництва Втрата зацікавленості до цілей розвитку підприємства

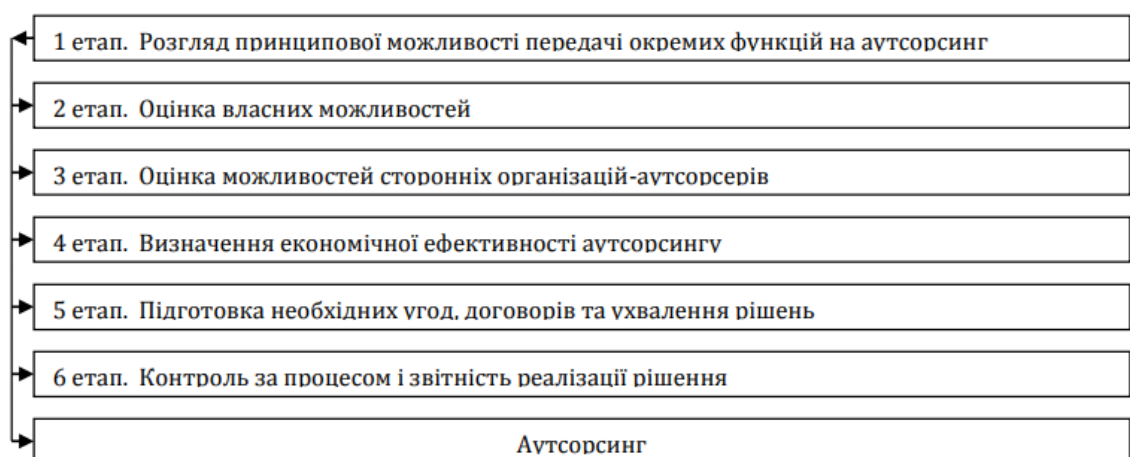


Рисунок 3.1 - Етапи ухвалення рішення про застосування аутсорсингу

Для кількісної оцінки доцільності виконання окремої функції своїми силами (інсорсинг) або передачі її на аутсорсинг, авторами у праці [28] пропонується запровадити показник «індекс доцільності аутсорсингу». Цей показник повинен бути інтегральним та включати як вартісні показники, так і показники якості виконання функції. Максимально можливе значення індексу доцільності аутсорсингу дорівнює 1, що відповідає найкращим результатами виконання окремо взятої функції.

Приймаючи рішення про аутсорсинг, необхідно порівняти поточний рівень ефективності системи при її базовій конфігурації і прогнозний стан. Як інструмент такого аналізу запропонована матриця оцінки доцільності аутсорсингу. У матриці оцінюються два показники: рівень ефективності системи та індекс доцільності аутсорсингу. Інтегральний показник оцінки доцільності аутсорсингу функції формується як середньоарифметичне часткових нормативних показників [28]

$$I = \frac{1}{N} \times \sum_{n=1}^N I_n, \quad (3.1)$$

де  $I$  – інтегральний індекс доцільності аутсорсингу;

$N$  – кількість окремих нормативних показників якості виконання функції.

Фактичний рівень виконання функції розраховується шляхом визначення для кожного показника відповідного індексу:

$$I_n = \frac{F_n^{fact} - F_n^{min}}{F_n^{max} - F_n^{min}}, \quad (3.2)$$

де  $I_n$  – індекс зміни показника;

$F_n^{fact}$  – фактичне значення показника;

$F_n^{max}$  – мінімально прийнятне значення показника;

$F_n^{min}$  – максимальне значення показника, що відповідає найкращим стандартам виконання функції.

По суті, за цим підходом пропонується нормування поточного показника в інтервалі  $[0,1]$ , що дає можливість порівнювати різні якісні характеристики функції і сформувати інтегральний показник для оцінки доцільності використання аутсорсингу/інсорсингу [28].

Для оцінки найбільш важливих характеристик виконання бізнесів-процесів формується комплекс нормативних показників, що дозволяють визначити якість і вартість виконання бізнесу-процесу. В даному випадку для обґрунтування доцільності рішення розглядається бізнес-процес (функція) навчання та розвитку персоналу. Ця функція є ключовою для формування іміджу компанії поряд із психологічним кліматом в колективі.

Використання індексних показників, значення яких знаходяться в інтервалі  $[0,1]$  дає можливість порівнювати різні якісні характеристики бізнесу-процесу й сформувати інтегральний показник для оцінки доцільності передачі цього процесу на аутсорсинг. У якості основних нормативних показників для формування індексу доцільності інсорсингу зі створення відділу навчання можуть бути використані такі показники: надійність –  $F_n$ ; гнучкість –  $F_g$ ; інноваційний розвиток –  $F_{ir}$ ; рівень ефективності навчання –  $F_{en}$ ; репутація, популярність аутсорсера на ринку –  $F_{rpr}$ ; тривалість навчання –  $F_{tn}$ ; рівень розвитку персоналу –  $F_{rp}$  [28]. Саме ці показники пропонуються для обчислення для ТОВ ПП «ЗІП».

Нормативні та фактичні значення обраних оціночних показників представлені в таблиці 3.2.

Результати розрахунків індексів доцільності аутсорсингу зведено в таблицю 3.3.

Отже, як показують розрахунки, значення індексу доцільності аутсорсингу для ТОВ ПП «ЗІП» набагато нижче (0,33) порівняно з індексом аутсорсера (0,48). Зокрема перевагами щодо користування послугами аутсорсингової компанії є підвищена гнучкість, використання інноваційних підходів, тривалість та ефективність навчання, підтримання рівня розвитку персоналу.

Таблиця 3.2 - Показники якості виконання бізнесів-процесів для власного підрозділу ТОВ ПП «ЗІП» та провайдера аутсорсингу

Показники	Нормативні значення		Фактичні значення	
	Максимум	Мінімум	ТОВ ПП «ЗІП»	Аутсорсер
Надійність (Фн)	1	0,8	1	0,85
Гнучкість (Фг)	1	0,6	0,7	0,95
Інноваційний розвиток (Фір)	1	0,7	0,7	0,85
Рівень ефективності навчання (Фен)	1	0,75	0,65	0,85
Репутація, популярність на ринку (Фрпр)	1	0,8	0,95	0,9
Тривалість навчання (Фтн)(дні)	1	14	12	14
Рівень розвитку персоналу (Фрп)	1	0,65	0,85	0,95

Таблиця 3.3 - Індекси доцільності аутсорсингу навчання персоналу

Перелік оцінюваних індексів	Значення індексів для ТОВ ПП «ЗІП»	Значення індексів аутсорсера
Індекс надійності	1,00	0,25
Індекс гнучкості	0,25	0,88
Індекс інноваційного розвитку	0	0,50
Індекс рівня ефективності навчання	-0,40	0,40
Індекс репутації, популярності на ринку	0,75	0,50
Індекс тривалості навчання	0,15	0,00
Індекс рівня розвитку персоналу	0,57	0,86
Індекс доцільності аутсорсингу	0,33	0,48

Фактично це означає, що часткова передача на аутсорсинг персоналу є доцільною для досліджуваного підприємства з позицій більш ефективної реалізації функції його навчання та розвитку.

### 3.2 Визначення ефективності запропонованих заходів

Визначимо економічний ефект від застосування аутсорсингу на досліджуваному підприємстві ТОВ ПП «ЗІП». Аутсорсингові схеми пропонується використовувати для тих працівників, які виконують певні функції та займають відповідні посади у таких функціональних підрозділах компанії, як бухгалтерія, юридичний відділ, ІТ-відділ. Ці структурні підрозділи прямо не відповідають за досягнення виробничих та економічних результатів, а забезпечують підтримку, займаються аналізом, плануванням, методичним супроводом та ін.

Витрати на оплату праці зазначеної категорії працівників визначаються у відповідності до фактичних даних згідно окладу за штатним розкладом за допомогою розрахунково-аналітичного методу. Витрати на оплату праці та відрахування до соціальних фондів зазначених працівників відповідно до посад, які вони займають, наведено в таблиці 3.4.

Вартість обслуговування, визначена сторонньою компанією, коливається і залежить від категорії працівників та їх фахового спрямування.

Дані таблиці 3.5 дають уявлення про формування економічного ефекту від впровадження аутсорсингової схеми роботи, а саме кадрового аутсорсингу.

Як свідчать розрахунки, управлінське рішення щодо передачі окремих бізнес-процесів, пов'язаних з роботою функціональних відділів досліджуваного підприємства, є ефективним. Сума економії становитиме не менше 519 тис. грн на рік або 13% від фактичних витрат підприємства на виплату заробітної плати разом з нарахуваннями.

Слід зазначити які саме бізнес-процеси в даному випадку бере на себе компанія-аутсорсер (таблиця 3.6).

При цьому в компетенції підприємства залишаються функції контролю за грошовими потоками, стратегічного планування, затвердження платежів; підписання договорів, стратегічне юридичне планування; стратегічне

управління ІТ (яке програмне забезпечення закупити, які сервіси використовувати - вирішує керівництво).

Таблиця 3.4 - Витрати на оплату праці за місяць як складові адміністративних витрат ТОВ ПП «ЗІП»

№ з/п	Посада	Нарахована заробітна плата	Відрахування до соціальних фондів (42,12%)	Всього витрати на оплату праці
1	Керівник юридичного відділу	22600	9519,12	32119,1
2	Юрисконсульт (з договірною, трудового права, претензійно-позовної роботи)	17500	7371	24871
3	Головний бухгалтер	24000	10108,8	34108,8
4	Бухгалтер по заробітній платі	17500	7371	24871
5	Бухгалтер з обліку ТМЦ	17500	7371	24871
6	Бухгалтер з податкового обліку	17500	7371	24871
7	Керівник ІТ-відділу	25000	10530	35530
8	Системний адміністратор	23200	9771,84	32971,8
9	Фахівець з технічної підтримки	23200	9771,84	32971,8
10	Програміст 1С або її аналогів	21500	9055,8	30555,8
11	Фахівець з ІТ-безпеки	21500	9055,8	30555,8
	Разом	231000	97297,2	328297,2

Таблиця 3.5 – Визначення економічного ефекту від передачі персоналу функціональних підрозділів ТОВ ПП «ЗІП» на аутсорсинг

Підрозділи	Фактичні витрати за місяць з нарахуваннями, грн	Вартість послуг аутсорсингової компанії на місяць, грн	Економія за місяць, грн	Річний економічний ефект, грн
Юридичний відділ	56990,12	50000	6990,12	83881,44
Бухгалтерія	108721,8	95000	13721,8	164661,6
ІТ-відділ	162585,28	140000	22585,28	271023,36
Разом	328297,2	285000	43297,2	519566,4

Таблиця 3.6 -Бізнес-процеси, які виконуватиме компанія-аутсорсер

Лінійний підрозділ	Назва бізнес-процесів, які реалізує компанія-аутсорсер
Юридичний відділ	Договірна робота Супровід перевірок Претензійно-позовна робота Юридичний аналіз ризиків Поточне консультивання
Бухгалтерія	Облік господарських операцій Податковий облік і звітність Розрахунок заробітної плати Формування фінансової звітності Комунікація з податковими органами
ІТ-відділ	Адміністрування мережі та серверів Технічна підтримка (Help Desk) Захист даних та резервне копіювання Підтримка облікових систем (1С, аналоги) Розробка та супровід сайтів/CRM

Слід зауважити, що з організаційної точки зору для того, щоб скористатись послугами аутсорсингу персоналу, слід пройти кілька етапів оформлення взаємовідносин між компанією-провайдером та компанією-замовником (рисунок 3.2) [29].

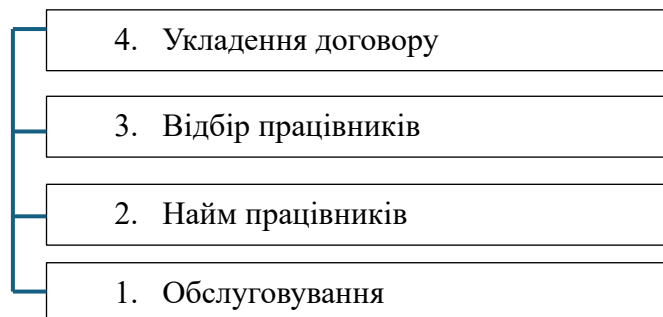


Рисунок 3.2 - Основні етапи оформлення відносин з аутсорсингу персоналу

На етапі укладення договору між компанією-замовником та компанією-провайдером укладається Договір про надання спеціалістів певного профілю на визначений термін. Далі згідно укладеного Договору компанія-провайдер проводить відбір та, за необхідності, навчання майбутнього персоналу

підприємства. На наступному етапі відбувається процедура найму кваліфікованого персоналу відповідно до правових вимог та організаційних домовленостей. Всі стосунки з працівниками оформлює компанія-провайдер та згідно чинного законодавства і за заздалегідь узгодженими умовами роботи. Після укладання Договору і запуску процесів відбувається щоденне обслуговування компанії-замовника персональним менеджером призначеним компанією-провайдером [33].

В більш розширеному форматі процес укладання договору з аутсорсингу має складатися із наступних етапів [34]:

1 – вибір відповідальної особи чи групи осіб, які будуть відповідати за укладання угоди про аутсорсинг;

2 – проведення переговорів з аутсорсером;

4 – розробка проекту договору замовником на основі розроблених кількісних і якісних критеріїв подальшої співпраці, а також з врахуванням можливих змін ринкової кон'юнктури і умов співпраці в майбутньому;

5 – розгляд проекту договору виконавцем і внесення коригуючих змін;

6 – підписання або не підписання договору в результаті переговорів.

Отже, за умови врахування всіх економічних, організаційних, правових, управлінських та соціальних наслідків аутсорсингу персоналу, реалізація цієї бізнес-стратегії буде дієвим інструментом у підвищенні ефективності управління досліджуваним промисловим підприємством.

## ВИСНОВКИ

Аутсорсинг - це передача певних функцій або бізнес-процесів зовнішній компанії для підвищення ефективності діяльності підприємства. Його головна ідея полягає в тому, щоб організація могла зосередитися на своїй основній діяльності, передавши допоміжні завдання професіоналам. У світовій практиці аутсорсинг допомагає оптимізувати витрати, підвищити якість послуг і швидше впроваджувати інновації.

В Україні офіційного законодавчого визначення аутсорсингу немає, однак його активно використовують у сферах бухгалтерії, ІТ, маркетингу, логістики та управління персоналом. Компанії звертаються до аутсорсерів для обслуговування комп'ютерних систем, ведення бухгалтерії, юридичного супроводу чи маркетингового просування.

Впродовж останніх двадцяти років обсяг аутсорсингових послуг у світі стабільно зростає, незважаючи на окремі падіння в періоди криз (2013, 2016 роки). Сьогодні аутсорсинг перетворився з інструменту економії на стратегію оптимізації й розвитку бізнесу, особливо в умовах цифровізації та впровадження хмарних технологій. В Україні, як і у світі, найбільш популярними залишаються ІТ-аутсорсинг, а також аутсорсинг логістичних і допоміжних виробничих процесів.

Аутсорсинг персоналу передбачає передачу компанією функції або процесу сторонній організації, яка повністю організовує його виконання зі своїм персоналом.

Аналіз господарської діяльності та ефективності управління персоналом виконано за даними лакофарбового підприємства ТОВ ПП «ЗІП». Основну частку в асортименті підприємства займає торгова марка «TRIORA». До портфеля брендів також входять: «Зебра», «Мальва», «Fixator», «Реальна економія», «MIXOR».

Проведений аналіз техніко-економічних показників за 2022-2024 рр. показав, що ТОВ ПП «ЗІП» було здатне відновити обсяги операційної діяльності після початку війни, проте темпи зростання показників обсягів виробництва і реалізації в 2023-2024 рр. не дозволили підприємству досягти рівня довоєнного рівня показників і в натуральних показниках і в грошових вимірниках. Завдяки примусовим заходам зі скорочення персоналу, його відтоком у зв'язку з мобілізацією, міграцією, підприємство підвищило продуктивність праці, а відтак ефективність використання трудових ресурсів. Зросла ефективність використання оборотних та основних засобів, абсолютні значення фондівіддачі є високими для підприємства хімічної галузі промисловості. Темпи зростання витрат по операційній діяльності були граничними відносно темпів зростання доходів від реалізації продукції, що призвело до несуттєвого зростання валового прибутку. Подальші коригування суми валового прибутку на величину фінансових, інвестиційних, інших витрат від звичайної діяльності зумовили перехід підприємства із зони чистого збитку в 2022 році в зону прибутковості в 2024 році.

Аналізуючи показники руху, забезпеченості та ефективності персоналу встановлено, що найбільшу частку скорочення для ТОВ ПП «ЗІП» складає категорія адміністративно-управлінського персоналу, яка зменшилась на 42%. Показник плинності за 2024 рік має низьке значення у 2,6%, що свідчить про те, що персонал на підприємстві є висококваліфікованим, така складова, як трудова дисципліна, є важливою складовою для співробітників підприємства.

На досліджуваному підприємстві збільшується ефективність інвестиційних вкладень в активи, які забезпечують умови праці робітників, безпосередньо залучених у виробничий процес.

Надскладні політичні, безпекові, економічні умови змушують ТОВ ПП «ЗІП» шукати способи тотальної економії, що особливо помітно в ситуації оптимізації чисельності персоналу. Високі витрати на оплату праці персоналу разом з нарахуваннями соціального характеру, необхідність вирішення питань, пов'язаних з організацією поточного управління персоналом, стають тягарем

для підприємства, отже потребують пошуку альтернативних стратегій оптимізації витрат.

В кваліфікаційній роботі бакалавра запропоновано реалізувати сценарій часткового аутсорсингу персоналу. Для обґрунтування доцільності такого рішення запропоновано розрахувати індекс доцільності аутсорсингу. Розрахунок показав, що значення індексу доцільності аутсорсингу для ТОВ ПП «ЗІП» набагато нижче (0,33) порівняно з індексом аутсорсера (0,48).

Аутсорсинг пропонується використовувати для працівників у таких функціональних підрозділах компанії, як бухгалтерія, юридичний відділ, ІТ-відділ. Ці структурні підрозділи прямо не відповідають за досягнення виробничих та економічних результатів, а забезпечують підтримку, займаються аналізом, плануванням, методичним супроводом та ін.

Розрахунки показують, що управлінське рішення щодо передачі окремих бізнес-процесів, пов'язаних з роботою функціональних відділів досліджуваного підприємства, є ефективним. Сума економії становитиме не менше 519 тис. грн на рік або 13% від фактичних витрат підприємства на виплату заробітної плати разом з нарахуваннями.

В роботі зазначено які саме бізнес-процеси бере на себе компанія-аутсорсер, а які залишаються в компетенції досліджуваного підприємства. Зокрема, мова йде про такі функції, як: функції контролю за грошовими потоками, стратегічного планування, затвердження платежів; підписання договорів, стратегічне юридичне планування; стратегічне управління ІТ (яке програмне забезпечення закупити, які сервіси використовувати - вирішує керівництво).

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Забродська Л.М. Аутсорсинг – один із напрямів стратегічного розвитку інструментів сучасного менеджменту. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/11104/1/%D0%97%D0%B0%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F%20%D0%9B.%D0%9C.%20-2.pdf>.
2. Деделюк К.В. Особливості використання аутсорсингу в управлінні проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2015. (23). С.44-50. URL : [https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-23/44-50\\_dedelyuk.pdf](https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-23/44-50_dedelyuk.pdf).
3. Аутсорсинг: особливості, переваги, наслідки. *LIGA 360*. 2022. (43-44). URL : <https://ips.ligazakon.net/document/BZ012653>.
4. Морозова Е.П. Аспекти розвитку використання аутсорсингу в діяльності підприємств. *СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ*. 2016. (1). URL : [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/1\\_2016/12.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/1_2016/12.pdf).
5. Шмиголь Н. М. Аутсорсинг як метод оптимізації діяльності суб'єкта господарювання. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. (4). С. 194–197.
6. Васильченко Г.В. Аутсорсинг як елемент взаємозв'язку між суб'єктами господарювання реального та фінансового секторів економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2014. 2(11). URL : <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i11.28975>.
7. Outsourcing Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis, By Type, By Application and Regional Forecast to 2033. 2024. URL : <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/toc/outsourcing-market-117810>.

8. Нищенко О.В. Аутсорсинг – класифікація видів. *Причорноморські економічні студії*. 2016. (7). С.133-137. URL : <http://bses.in.ua/journals/2016/7-2016/28.pdf>.
9. Бачо Р., Макарович В. Компаративний аналіз моделей організації надання послуг з бухгалтерського обліку: аутсорсинг, інсорсинг, косорсинг. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2019. 2(43). С. 11-16. URL : DOI : 10.26642/pbo-2019-2(43)-11-16.
10. Пантелєєва Н., Хуторна М., Гончаренко О., Калетнік С., Богачов С. Сучасні тренди розвитку військового аутсорсингу: інституційно-економічний аспект. *Випробування та сертифікація*. 2023. 2(2). С.97-110. URL : <https://doi.org/10.37701/ts.02.2023.11>.
11. Савченко М.В., Крупа О.В. Аутсорсинг бізнес-процесів в системі управління вартістю корпоративного сектору економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2021. Вип.12 (22). URL : <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/381/332>.
12. Outsourcing in the Modern Business World – Not What You Thought. URL : <https://tlb-il.co.il/en/2024/06/20/outsourcing-in-business-en/> .
13. Kajjumba, George William & Oluka, Pross & Osra, Faisal & Mkansi, Marcia. Offshoring-Outsourcing and Onshoring Tradeoffs: The Impact of Coronavirus on Global Supply Chain. 2020. URL : [https://www.researchgate.net/publication/348332598\\_Offshoring-Outsourcing\\_and\\_Onshoring\\_Tradeoffs\\_The\\_Impact\\_of\\_Coronavirus\\_on\\_Global\\_Supply\\_Chain](https://www.researchgate.net/publication/348332598_Offshoring-Outsourcing_and_Onshoring_Tradeoffs_The_Impact_of_Coronavirus_on_Global_Supply_Chain).
14. How Edward Snowden changed history. *The Economist*. 2017. URL : <https://www.economist.com/books-and-arts/2017/01/14/how-edward-snowden-changed-history>.
15. Outsourcing Statistics 2023; Trends and Predictions. 25.02.2025. URL : <https://squaretalk.com/outsourcing-statistics/>.
16. Pang Yingying & Zhang Shishu & Jiang, Albert. Outsourcing: Overview and Trends. 2021. URL :

[https://www.researchgate.net/publication/352201405\\_Outourcing\\_Overview\\_and\\_Trends](https://www.researchgate.net/publication/352201405_Outourcing_Overview_and_Trends).

17. IT Outsourcing Market Size, Share & Trends Analysis Report By Service Type, By Organization Size, By End-User Vertical and By Region, Forecasts 2024-2032. URL : <https://straitresearch.com/report/it-outsourcing-market>.

18. Карпенко Д. Що таке аутсорсинг персоналу? 31.01.2025. URL : <https://fillin.ua/stati/autsorsing-что-eto/>.

19. Дробишева А.С., Моргулець О.Б. Аутсорсинг як фактор ефективного розвитку підприємства. Матеріали IV Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2019. С.47-52. URL : [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15065/3/OIIP2019\\_P047-052.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15065/3/OIIP2019_P047-052.pdf).

20. ТОВ ПП «ЗІП». Основна інформація. URL : <https://clarity-project.info/edr/21875464>.

21. Офіційний сайт ТОВ ПП «ЗІП». URL : <https://www.zip.ua/>.

22. Ринок ЛФМ України. *Хімкур'єр*. 2025. 1(4). URL : [www.chem-courier.com.ua](http://www.chem-courier.com.ua).

23. Рейтинг кращих виробників лакофарбових матеріалів Україна від Ukrainian Business Award. URL : <http://surl.li/whmcls>

24. Ринок ЛФМ України: підсумки, проблеми, очікування. *Хімкур'єр*. 2024. №1. URL : [www.kapstroy.kiev.ua](http://www.kapstroy.kiev.ua).

25. Ринок ЛФМ України. Аналіз і прогноз. *Хімкур'єр*. 2024. (4). від 18.03.2024. URL : [www.chem-courier.com.ua](http://www.chem-courier.com.ua) (дата звернення 12.11.2024).

26. Ринок ЛФМ України. Аналіз і прогноз. *Хімкур'єр*. 2023. №1. 14.07.2023. URL : [www.chem-courier.com.ua](http://www.chem-courier.com.ua) (дата звернення 12.11.2024).

27. Баранець Г.В. Управлінський аналіз діяльності комерційних організацій [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів ступеня бакалавра освітньо-професійних програм «Менеджмент», «Міжнародний менеджмент» спеціальності 073 Менеджмент

/ Г.В. Баранець ; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 67 с.

28. Ковшун Н.Е., Костриченко В.М., Солодкий В.О., Дідик О.Р. Практичні аспекти обґрунтування рішень щодо використання антикризових інструментів на підприємстві. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2022. (4). С. 24-34. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp\\_ekon\\_2022\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2022_4_5).

29. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П., Волянська-Савчук Л.В. Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал технології. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 112–122

30. Лабурцева О. І. Зниження витрат підприємства за допомогою аутсорсингу: зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 3. С. 5–9. URL : <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.3.5>.

31. Ачкасова О.В. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. (49). URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2305>.

32. Зорій О.М., Коваленко Т.В. Особливості застосування аутсорсингу. Економічний аналіз. 2013. Т.14. (3). URL : <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/224/106>.

33. Прохоренко О. В., Брінь П. В. Управління аутсорсингом на промисловому підприємстві : моногр. Харків, 2018. 236 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/185562739.pdf>.

34. Дідух О.В., Мартиняк М.З. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2016. (1). URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4721>.

## ДОДАТОК А

### ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ НА РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ

Менеджмент та економіка

Ганна Валеріївна Баранець,

к.е.н., доцент,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Baranets.g.v@nmu.one

Давид Олександрович Єфимов,

здобувач вищої освіти,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Yefymov.D.O@nmu.one

Ключовим елементом успіху сучасних організацій є аутсорсинг. Як інструмент менеджменту він почав використовуватися у 90-ті рр. минулого століття. До цього часу його існування було неможливим через низку причин:

3. У 1960-70-ті роки компанії функціонували в умовах стабільності, передбачуваності та характеризувалися фіксованою ієрархічною структурою.

4. Бізнес-світ відображав моральні норми того часу: найвищою цінністю була сімейна стабільність. Отже, середовище організації було замкнутим, звільнення вважалося «немислимим», а перехід з однієї компанії до іншої сприймався як зрада або щонайменше скандал [1].

З появою інтернету з'явилася технічна можливість реалізувати ідею глобалізованого світу. Визначальною стає фраза «час - це гроші», а дуалізм цілей стає реалією бізнесу: ціль для досягнення – підвищити цінність продукту для клієнта співіснує з ціллю для дотримання – оптимізувати процеси, які не додають цінності. Домінуючим стає процесний підхід. Фактично всі процеси вивчаються на предмет співвідношення генерування витрат і цінності, а ті з них, які тільки поглинають кошти і відповідно не мають ключового для бізнесу

значення, передаються зовнішнім виконавцям.

Із початком пандемії COVID-19 описана тенденція стає ще більш очевидною: фізична ізоляція змушує компанії терміново розвивати засоби комунікації та змінювати бізнес-моделі. Використання ZOOM, що прискореними темпами сприяло ідеї глобалізації світу, призвело до того, що працівники не захотіли повертатись до офісної рутини з понаднормовою роботою та відсутністю вдома і почали будувати відносини з роботодавцем, схожі на аутсорсингові. Компанії побачили, що це працює, і перехід до аутсорсингу став неминучим і остаточним.

На сьогоднішній день Google Scholar нараховує приблизно 390 тис. статей, пов'язаних із ключовим словом «аутсорсинг», опублікованих з 2010 року. Незважаючи на те, що інтереси дослідників до аутсорсингу різняться, багато з них зосереджуються на дослідженні аутсорсингу, пов'язаного з інформаційними технологіями, логістикою та освітою [2]. Загалом у більш широкій інтерпретації аутсорсингові послуги окреслюють чотири категорії: ІТ-аутсорсинг, аутсорсинг операційних бізнес-процесів, аутсорсинг процесів знань і аутсорсинг професійних послуг [3].

В практичній площині найбільшою галуззю та бізнес-сектором для аутсорсингу є інформаційні технології. Сьогодні в середньому 37% ІТ-завдань передаються на аутсорсинг, а частка середнього бюджету ІТ-відділу, який виділяється на оплату аутсорсингових послуг, становить 13,6%. Сьогодні все більше компаній намагаються стати «хмарними». Більше того, 90% підприємств вважають хмарні технології ключовим фактором для власних аутсорсингових ініціатив [4].

ІТ-аутсорсинг - це зовнішнє використання постачальників послуг для ефективного виконання бізнес-процесів, прикладних послуг та інфраструктурних рішень на базі інформаційних технологій для досягнення бізнес-результатів. ІТ-аутсорсинг означає, що частина цих задач виконується за межами компанії. Послуги ІТ-аутсорсингу включають розробку додатків, підтримку та обслуговування інфраструктури та програмного забезпечення,

управління центрами обробки даних та інші процеси. Якщо розглядати тенденції, що сформувалися дотепер, то розробка та обслуговування додатків стали найпоширенішими функціями, переданими на аутсорсинг.

Розмір світового ринку IT-аутсорсингу в 2023 році оцінювався в 342,6 млрд дол. За прогнозними оцінками до 2032 року він досягне 770,98 млрд дол., зростаючи у середньому щорічно на 9,3% протягом прогнозованого періоду [5].

Сьогодні ринок демонструє зростаючу тенденцію переходу до моделей аутсорсингу, орієнтованих на результат, у яких постачальники послуг, як правило, мотивовані узгоджуватися з бізнес-цілями своїх клієнтів. Це дає можливість компаніям переходити від стратегій скорочення витрат до стратегічних альянсів, які приносять інновації, технологічні знання та конкурентні переваги.

Список використаних джерел:

1. Outsourcing in the Modern Business World – Not What You Thought. URL : <https://tlb-il.co.il/en/2024/06/20/outsourcing-in-business-en/>
2. Pang, Yingying & Zhang, Shishu & Jiang, Albert. (2021). Outsourcing: Overview and Trends. URL : [https://www.researchgate.net/publication/352201405\\_Outsourcing\\_Overview\\_and\\_Trends](https://www.researchgate.net/publication/352201405_Outsourcing_Overview_and_Trends).
3. Outsourcing Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis, By Type, By Application and Regional Forecast to 2033. 2024. URL : <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/toc/outsourcing-market-117810>.
4. Outsourcing Statistics 2023; Trends and Predictions. 25.02.2025. URL : <https://squaretalk.com/outsourcing-statistics/>.
5. IT Outsourcing Market Size, Share & Trends Analysis Report By Service Type, By Organization Size, By End-User Vertical and By Region, Forecasts 2024-2032. URL : <https://straitresearch.com/report/it-outsourcing-market>.

**РЕЦЕНЗІЯ**

на кваліфікаційну роботу бакалавра  
студента групи 073-21-1 НТУ «Дніпровська політехніка»  
Єфимова Давида Олександровича

Тема кваліфікаційної роботи: «Обґрунтування ефективності рішень щодо передачі бізнес-процесів управління персоналом підприємства на аутсорсинг»

Дослідження проблем управління персоналом, зокрема тих, що стосуються прийняття рішення про доцільність передачі бізнес-процесів управління персоналом підприємства на аутсорсинг, проведене в кваліфікаційній роботі бакалавра, має теоретичне значення та практичну цінність для розвитку підприємства, яке займається виробництвом та реалізацією лакофарбової продукції.

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр спеціальності 073 Менеджмент.

В роботі використано сучасні методи наукових досліджень, що дало змогу автору отримати достовірні результати та зробити обґрунтовані висновки. Структура роботи є логічною і відображає зв'язок результатів аналізу ефективності господарської діяльності та наданих практичних рекомендацій для ТОВ ПП «ЗІП». Надані пропозиції щодо виведення окремих функціональних підрозділів підприємства на аутсорсинг дозволять підвищити показники результативності діяльності досліджуваного лакофарбового підприємства.

Матеріал кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й більшою мірою аргументовано.

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Єфимова Д.О. відповідають вимогам до кваліфікаційних робіт бакалавра. Робота може бути рекомендована до захисту за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:

П.С.М. ЯОМ  
кадр. ПЕППУ



Косівченко С.В.

### Відгук

на кваліфікаційну роботу бакалавра  
студента групи 073-21-1

Єфимова Давида Олександровича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень щодо передачі бізнес-процесів управління персоналом підприємства на аутсорсинг

Аутсорсинг HR-процесів забезпечує підприємству гнучкість в управлінні трудовими ресурсами, знижує витрати на утримання штатного персоналу, а також сприяє впровадженню сучасних підходів до підбору, адаптації, мотивації та оцінювання працівників. Особливо актуальною ця тема стає для середніх та великих підприємств, які прагнуть збільшити свою конкурентоспроможність, підвищити продуктивність праці та покращити якість управлінських рішень.

Єфимов Д.О. продемонстрував достатній рівень концептуальних знань, здобутих в процесі навчання, вміння критично осмислювати основні теорії, принципи, методи і поняття у професійній діяльності менеджера.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра Єфимов Д.О. виявив вміння виявляти та розв'язувати проблеми, збирати та логічно інтерпретувати інформацію. При використанні теоретичних знань в практичній діяльності були допущені не грубі помилки.

Єфимов Д.О. продемонстрував уміння правильно, логічно доносити інформацію, власні ідеї під час дослідження питань управління персоналом підприємства.

Результати проведеного дослідження, самостійність та відповідальність, вміння будувати комунікаційну стратегію з незначними хибами, дотримання календарних строків виконання роботи, дають підстави стверджувати, що Єфимов Д.О. має здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Оформлення роботи відповідає встановленим вимогам.

Роботі властиві певні недоліки. Зокрема, недостатнім є рівень опрацювання зарубіжних наукових праць та бізнес-ресурсів, які висвітлюють концептуальні та прикладні питання використання аутсорсингу персоналу.

Загалом кваліфікаційна робота бакалавра Єфимова Д.О. відповідає встановленим вимогам та заслуговує на оцінку «добре», 82 бали.

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:

к.е.н, доцент кафедри менеджменту

НТУ «Дніпровська політехніка»



Г.В. Баранець