

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики
Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА
(підпис, власне ім'я та прізвище)
«01» червня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Управління аутсорсинговими операціями в ланцюзі постачання»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр і назва)
форма навчання денна

Здобувач: Ширяєва Дар'я Олексіївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Семерягіна Мирослава Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Семерягіна Мирослава Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*

Дар'я ШИРЯЄВА
(підпис) (власне ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня	<u>бакалавр</u>
Форма навчання	<u>денна</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр найменування)
Освітньо-професійна програма	<u>«Логістика»</u> (шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«13» травня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Ширяєвої Дар'ї Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління аутсорсинговими операціями в ланцюзі постачання» затверджена наказом ректора від 24 квітня 2024 р. № 624/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. до 16.06.2024 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 03.06.2024 р.
4. Вихідні дані до роботи: загальна та статистична інформація компанії ТОВ «ВЕКА-БУД Україна», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з організації та управління аутсорсинговими операціями в ланцюзі постачання.
5. Зміст пояснювальної записки: необхідно: дослідити теоретичні засади підвищення ефективності аутсорсингових операцій в ланцюзі постачання; провести аналіз фінансово-економічного стану компанії ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» та сучасного стану управління аутсорсинговими операціями в ланцюзі постачання; розробити пропозиції щодо вдосконалення логістичного аутсорсингу на підприємстві «ВЕКА-БУД Україна» та економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	13.05.24-16.05.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	17.05.24-20.05.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	21.05.24-26.05.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	27.05.24-29.05.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, отримання допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	30.05.24-02.06.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	03.06.24	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	ст. викладач Семерягіна М.М.	13.05.24	13.05.24
Розділ 2	ст. викладач Семерягіна М.М.	17.05.24	17.05.24
Розділ 3	ст. викладач Семерягіна М.М.	21.05.24	21.05.24

9. Дата видачі завдання «13» травня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ Мирослава СЕМЕРЯГІНА
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: _____ Дар'я ШИРЯЄВА
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи «Управління аутсорсинговими операціями в ланцюзі постачання» становить 98 сторінок та містить 2 рисунки, 29 таблиць, 54 джерела.

АУТСОРСИНГ, УПРАВЛІННЯ АУТСОРСИНГОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ, ЛАНЦЮГ ПОСТАЧАННЯ, СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ, РИЗИКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних основ управління аутсорсинговими операціями в ланцюзі постачання підприємства.

У теоретичній частині розглянуто сутність управління аутсорсинговими операціями, концепції та моделі управління ланцюгами постачання, роль аутсорсингу в управлінні ланцюгами постачання.

В аналітичній частині проаналізовано діяльність компанії ТОВ «ВЕКА-БУД Україна», виявлено її сильні та слабкі сторони в системі управління аутсорсинговими операціями в ланцюзі постачання.

У проектній частині запропоновано та розроблено напрямки оптимізації аутсорсингових відносин в ланцюгах постачання, визначено пропозиції щодо підвищення ефективності та зниження ризиків аутсорсингових операцій в ланцюгах постачання.

Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the qualification paper «Management of outsourcing supply chain operations » is 98 pages and contains 2 figures, 29 tables, 54 sources.

OUTSOURCING, OUTSOURCING OPERATIONS MANAGEMENT, SUPPLY CHAIN, MANAGEMENT STRATEGY, RISKS

The qualification paper is devoted to the study of the theoretical foundations of outsourcing supply chain operations management of an enterprise.

The theoretical chapter considers the essence of outsourcing management, concepts and models of supply chain management, the role of outsourcing in supply chain management.

The activity of VEKA-BUD Ukraine LLC was analyzed, its strengths and weaknesses in the management system of outsourcing supply chain operations were identified in the analytical chapter.

Directions for optimizing outsourcing relations in supply chains are proposed and developed in the project chapter. Proposals for increasing efficiency and reducing risks of outsourcing operations in supply chains are defined.

The materials of the qualification paper are recommended to be used in scientific research, in the educational process and in the practical activities of specialists of logistics departments.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АУТСОРСИНГОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В ЛАНЦЮЗІ ПОСТАЧАННЯ.....	10
1.1. Сутність управління аутсорсинговими операціями.....	10
1.2. Ключові концепції та моделі управління ланцюгами постачання.....	18
1.3. Роль аутсорсингу в стратегічному управлінні ланцюгами постачання.....	25
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ АУТСОРСИНГОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В ЛАНЦЮЗІ ПОСТАЧАННЯ ТОВ «ВЕКА-БУД Україна»...	34
2.1. Загальна характеристика компанії.....	34
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану.....	40
2.3. Аналіз та виявлення проблем в системі управління аутсорсинговими операціями в ланцюзі постачання ТОВ «ВЕКА-БУД Україна».....	51
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АУТСОРСИНГОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В ЛАНЦЮЗІ ПОСТАЧАННЯ ТОВ «ВЕКА-БУД УКРАЇНА».....	58
3.1. Розробка стратегії оптимізації аутсорсингових відносин в ланцюзі постачання	58
3.2. Впровадження інструментів моніторингу та контролю за аутсорсинговими партнерами в ланцюзі постачання	67
3.3. Пропозиції щодо підвищення ефективності та зниження ризиків аутсорсингових операцій в ланцюзі постачання	75
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі, де глобалізація та підвищена конкуренція задають тон, оптимізація аутсорсингових операцій стає вирішальним аспектом для підвищення ефективності та зниження витрат у ланцюгах постачання. Аутсорсинг дозволяє підприємствам сконцентруватися на своїх ключових компетенціях, передаючи неосновні або спеціалізовані завдання стороннім виконавцям, що володіють відповідними ресурсами та експертизою. Оптимізація аутсорсингових процесів може значно підвищити оперативність, гнучкість та інноваційність компанії, що особливо актуально в умовах швидкозмінних ринкових вимог.

ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» є відомим гравцем на ринку будівельних послуг в Україні, спеціалізуючись на проектуванні та будівництві житлових та комерційних об'єктів. Враховуючи широкий спектр завдань, які компанія має виконати, аутсорсинг стає не тільки можливістю, але й необхідністю для забезпечення якісного виконання проектів. Проте, в аутсорсингові відносини, існує потреба в їх детальному аналізі та оптимізації для подальшого розвитку компанії.

Актуальність дослідження полягає у необхідності вдосконалення процесів управління аутсорсинговими операціями в контексті стрімких змін ринкових умов та зростаючих вимог до ефективності та якості робіт. Дослідження спрямоване на розробку рекомендацій, що дозволять ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» підвищити ефективність аутсорсингових процесів та мінімізувати пов'язані з ними ризики.

Мета дослідження є аналіз існуючої системи управління аутсорсинговими операціями в ланцюзі постачання ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» та розробка ефективних методів їх оптимізації.

Для досягнення мети, було вирішено такі завдання:

– охарактеризувати сутність управління аутсорсинговими операціями;

- ідентифікувати ключові концепції та моделі управління ланцюгами постачання;
- дослідити роль аутсорсингу в стратегічному управлінні ланцюгами постачання;
- проаналізувати загальну характеристику компанії ТОВ «ВЕКА-БУД Україна»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «ВЕКА-БУД Україна»;
- проаналізувати та виявити проблем в системі управління аутсорсинговими операціями в ланцюзі постачання ТОВ «ВЕКА-БУД Україна»;
- розробити стратегії оптимізації аутсорсингових відносин;
- дослідити впровадження інструментів моніторингу та контролю за аутсорсинговими партнерами;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності та зниження ризиків аутсорсингових операцій.

Об'єктом дослідження є аутсорсингові операції в ланцюзі постачання.

Предметом є управління аутсорсинговими операціями в ланцюзі постачання.

М. Ласіті та Л. Вілкокс видатними дослідниками в галузі управління аутсорсингом у ланцюгах постачання. У своїх роботах вони часто досліджують різні аспекти аутсорсингу, включаючи стратегії, управління та результати діяльності. Дослідження М. Ласіті та Л. Вілкокс [21] надають комплексні рамки для ефективного управління аутсорсинговими відносинами та обговорюють критичні фактори успіху та ризики, пов'язані з аутсорсинговими практиками. Їхні дослідження підкреслюють важливість стратегічного узгодження між аутсорсинговими операціями та загальними бізнес-цілями, пропонуючи розуміння того, як компанії можуть використовувати аутсорсинг для отримання конкурентних переваг, одночасно зменшуючи пов'язані з ним ризики.

Методи дослідження задіяні у роботі: аналіз відповідної літератури, корпоративних звітів і досліджень ринку, SWOT- аналіз, статистичний аналіз, аналіз фінансових звітів компанії та інші.

Практична значущість отриманих результатів дослідження полягає в розробці ефективних рекомендацій для оптимізації аутсорсингових операцій в ланцюзі постачання, які можуть бути застосовані не тільки в ТОВ «ВЕКА-БУД Україна», але й іншими компаніями в будівельній індустрії. Впровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управління, зниженню витрат та збільшенню загальної продуктивності компанії. Результати дослідження також допоможуть покращити управлінські навички, розширити розуміння глобальних тенденцій в аутсорсингу та їх вплив на стійкість ланцюгів постачання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АУТСОРСИНГОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В ЛАНЦЮЗІ ПОСТАЧАННЯ

1.1. Сутність управління аутсорсинговими операціями

Аутсорсинг - це практика стратегічного управління, коли компанії делегують певні бізнес-процеси або функції зовнішнім агентствам або фахівцям, замість того, щоб виконувати їх власними силами. Такий підхід дозволяє компаніям зосередитися на своїх ключових компетенціях, використовувати зовнішню експертизу та потенційно зменшити витрати. Ефективне управління аутсорсинговими операціями передбачає ретельне планування, ретельний відбір партнерів та постійний контроль, щоб забезпечити відповідність аутсорсингових послуг стратегічним цілям компанії та отримання очікуваних вигід [1;2].

Стратегічний аутсорсинг не лише задовольняє операційні потреби, але й стимулює трансформаційні зміни в організаціях, сприяючи інноваціям, підвищенню ефективності та конкурентних переваг. Він вимагає управління такими ключовими аспектами, як інтеграція технологій, узгодження процесів та управління відносинами з аутсорсинговими партнерами, щоб сприяти постійному вдосконаленню та інноваціям у бізнес-операціях [3;4].

Аутсорсинг як стратегічний підхід значно еволюціонував протягом останнього століття. Концепція почала формуватися в 1950-х і 1960-х роках, спочатку у виробничій сфері, а згодом у сфері ІТ та розробки програмного забезпечення. Формалізація аутсорсингу як бізнес-стратегії була започаткована такими компаніями, як EDS, яка під керівництвом Росса Перо (RossPerot) ініціювала управління ІТ-об'єктами для різних секторів, що ознаменувало початок ІТ-аутсорсингу [5]. Це був час, коли бізнес усвідомив, що управляти

всіма операціями власними силами недоцільно через стрімкий розвиток технологічного ландшафту.

Зростання та розвиток аутсорсингу значно прискорилися наприкінці 20-го та на початку 21-го століття, особливо після кризи Y2K на рубежі тисячоліть. Ця подія, яка вимагала значного оновлення програмного забезпечення для переходу до 2000 року, продемонструвала можливості індійського ІТ-сектору та вивела його на передові позиції на світовому ринку аутсорсингу. Успішне вирішення індійськими фірмами проблеми Y2K продемонструвало потенціал аутсорсингу не лише для скорочення витрат, але й для вирішення складних технічних завдань [6]. Цей період ознаменував кардинальну зміну глобальних бізнес-стратегій, що призвело до ширшого прийняття та інтеграції аутсорсингу в різних секторах і країнах, посилюючи його роль у сучасній діловій практиці.

Проаналізуємо, класифікацію аутсорсингових операцій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація аутсорсингових операцій

Тип операції	Опис	Переваги	Недоліки	Приклад
1	2	3	4	5
Аутсорсинг професійних послуг	Аутсорсинг спеціалізованих професійних послуг.	Доступ до експертних навичок, економія коштів.	Потенційні проблеми з контролем якості.	Юридичні, податкові, фінансові послуги.
ІТ-аутсорсинг	Делегування функцій, пов'язаних з ІТ, зовнішнім провайдерам.	Економічна ефективність, доступ до передових технологій.	Ризики витоку даних, втрати контролю над ІТ-сервісами.	Розробка програмного забезпечення, кібербезпека.
Аутсорсинг виробництва	Передача виробничих процесів на підряд третім особам.	Зниження витрат, доступ до кращих виробничих технологій.	Економічний вплив на внутрішні робочі місця, потенційні етичні проблеми.	Електроніка, автомобільна промисловість.
Аутсорсинг для конкретних процесів	Аутсорсинг конкретних бізнес-процесів.	Підвищення ефективності, економія витрат.	Проблеми інтеграції, втрата контролю в окремих сферах.	Підтримка клієнтів, підбір персоналу.

Закінчення табл. 1.1

1	2	3	4	5
Аутсорсинг процесів знань	Аутсорсинг інформаційних процесів, які потребують значної експертизи.	Доступ до спеціалізованих знань, економічно ефективних інновацій.	Висока залежність від досвіду постачальників послуг.	Дослідження та розробки, аналітика даних, маркетингові дослідження.
Аутсорсинг бізнес-процесів	Загальний аутсорсинг важливих, але непрофільних видів діяльності.	Операційна ефективність, масштабованість	Може призвести до втрати фокусу на основних сферах бізнесу.	Обслуговування клієнтів, бухгалтерія, HR.
Аутсорсинг юридичних процесів	Аутсорсинг юридичних послуг.	Економія коштів, доступ до юридичної експертизи.	Ризики невідповідності, питання конфіденційності.	Правові дослідження, супровід судових процесів.
Офшорінг	Перенесення бізнес-функцій за кордон.	Значна економія коштів, робота в режимі 24/7.	Культурні та мовні бар'єри, виклики часових поясів.	Центри обслуговування клієнтів в Індії або на Філіппінах.

Джерело: [7;8;9;10]

Класифікація аутсорсингових операцій розкриває різноманітний спектр послуг, які компанії можуть використовувати для підвищення ефективності, доступу до спеціалізованих навичок та зменшення витрат. Хоча переваги аутсорсингу полягають у тому, що він дозволяє зосередитися на основній діяльності та заощадити кошти, він також створює певні проблеми, такі як потенційна втрата контролю над певними бізнес-функціями та проблеми з інтеграцією.

Компанії, які розглядають можливість аутсорсингу, повинні ретельно оцінити свої можливості, потреби та надійність потенційних аутсорсингових партнерів, щоб забезпечити відповідність своїм стратегічним цілям та зменшити пов'язані з цим ризики.

Теоретичні основи управління аутсорсингом наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Теоретичні основи управління аутсорсингом

Теорія	Прихильник(и)	Застосування	Переваги	Проблематика
1	2	3	4	5
Економіка транс-акційних витрат	Рональд Коуз, Олівер Вільямсон	Оцінює економічну ефективність аутсорсингу шляхом аналізу транзакційних витрат у порівнянні з власним виробництвом.	Мінімізує витрати, уточнює контрактні домовленості.	Складність точного вимірювання трансакційних витрат.
Ресурсно-орієнтоване уявлення	БіргерВернерфельт, Джей Барні	Зосереджується на аутсорсингу діяльності, яка не є частиною основних компетенцій фірми, таким чином залучаючи зовнішні ресурси для непрофільних видів діяльності.	Посилює фокус на ключових компетенціях, доступ до зовнішньої експертизи.	Ризик надмірної залежності від постачальників.
Теорія агентств	Майкл Дженсен, Вільям Меклінг	Аналізує відносини між принципалами (клієнтами) та агентами (постачальниками), зосереджуючись на узгодженні інтересів через контракти.	Уточнює ролі та обов'язки, узгоджує бізнес-цілі.	Потенційний конфлікт інтересів, моніторинг витрат.
Теорія ключових компетенцій	К.К. Прахалад, Гері Хамел	Виступає за аутсорсинг непрофільних видів діяльності, щоб зберегти ресурси для розвитку ключових компетенцій.	Оптимізує операційну діяльність, зміцнює основні напрямки бізнесу.	Ризик розмивання можливостей у функціях, що передаються на аутсорсинг.
Теорія зацікавлених сторін	Едвард Фрімен	Враховує вплив аутсорсингу на всі зацікавлені сторони, щоб переконатися, що прийняті рішення принесуть користь усім залученим сторонам.	Сприяє етичним міркуванням, ширшій підтримці рішень.	Балансування різноманітних і часто суперечливих інтересів стейкхолдерів.

Джерело: [11;12;13;14;15]

Застосування цих управлінських теорій до аутсорсингу допомагає організаціям стратегічно аналізувати та впроваджувати рішення про аутсорсинг. Застосовуючи ці теорії, компанії можуть ефективно управляти та зменшувати ризики, пов'язані з аутсорсингом, узгоджувати практику аутсорсингу із загальною бізнес-стратегією та гарантувати, що аутсорсинг позитивно впливає на операційну ефективність та конкурентні переваги. Однак кожна теорія також ставить певні виклики, які потребують ретельного розгляду, щоб уникнути потенційних пасток, таких як розбіжність інтересів, втрата контролю над непрофільними функціями та необхідність дотримання балансу між інтересами різних зацікавлених сторін. Проаналізуємо, моделі та підходи до управління аутсорсинговими відносинами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Моделі та підходи до управління аутсорсинговими відносинами

Модель	Опис	Переваги	Проблематика	Використання
1	2	3	4	5
Модель спеціалізованої команди	Команда працює незалежно від внутрішньої команди клієнта, але керується або клієнтом, або аутсорсинговою компанією.	Більше контролю, краща комунікація, менші ризики.	Потребує більше управління та нагляду за клієнтами.	Підходить для проектів, що потребують спеціалізованих навичок, яких немає в штаті.
Керована модель команди	Клієнт наймає команду для виконання певного обсягу робіт, керує аутсорсинговою фірмою	Зменшує пряме управлінське навантаження, доступ до експертизи.	Менше прямого контролю над деталями проекту.	Внутрішня команда перевантажена і потрібна зовнішня експертиза.
Проектно-орієнтована модель	Повний аутсорсинг проекту від планування до реалізації, повністю керований аутсорсинговою компанією.	Мінімізація зусиль клієнта з управління проектом, чітка підзвітність.	Клієнт має найменший контроль над виконанням проекту.	Найкраще підходить для чітко визначених проектів з фіксованими результатами та термінами.

Джерело: [16;17]

Вибір моделі аутсорсингових відносин залежить від конкретних потреб організації та характеру проекту.

Наприклад, модель виділеної команди пропонує більше контролю і підходить, коли потрібні спеціалізовані навички, яких немає в штаті. На противагу цьому, проектна модель є кращою для проектів з чітко визначеними вимогами та результатами, де клієнт віддає перевагу мінімальній участі в щоденному управлінні. Кожна модель має свої переваги та недоліки, і вибір повинен відповідати стратегічним цілям організації, бажаному рівню контролю та внутрішнім можливостям.

Аутсорсинг суттєво вплинув на ефективність ланцюгів постачання, дозволивши компаніям використовувати спеціалізований досвід і технологічні інновації, які надають сторонні логістичні (3PL) та управлінські (SCM) компанії. Ці зовнішні партнери володіють глибокими знаннями найкращих галузевих практик, які можуть оптимізувати операції та призвести до економії коштів, зниження ризиків і загального підвищення ефективності.

Однак аутсорсинг може також нести в собі ризики, такі як втрата контролю над операціями ланцюга постачання, залежність від зовнішніх партнерів і потенційні проблеми з безпекою даних [18]. Ефективні стратегії управління, включаючи комплексні контрактні угоди та надійні системи комунікації, мають важливе значення для зменшення цих ризиків і використання всіх переваг аутсорсингу в ланцюгах постачання.

Критерії вибору аутсорсингових партнерів та оцінка їх ефективності, являються ключовим фактором для управління аутсорсинговими операціями (табл. 1.4).

Вибір правильного аутсорсингового партнера вимагає багатовимірного підходу до оцінки. Важливо оцінити не лише вартість і технічні можливості потенційних партнерів, але й їхню ділову практику, культурну відповідність та дотримання відповідних правових стандартів. Компанії повинні встановити чіткі критерії на основі своїх конкретних потреб і провести ретельну комплексну перевірку, щоб переконатися, що обраний постачальник може ефективно

відповідати цим вимогам. Для забезпечення постійної ефективності та відповідності бізнес-цілям також слід здійснювати регулярний моніторинг та переоцінку роботи постачальника відповідно до узгоджених КРІ та угоди про надання послуг.

Таблиця 1.4 - Критерії вибору аутсорсингових партнерів

Критерії	Опис	Оцінка	Метод оцінки
1	2	3	4
Технічна експертиза	Здатність постачальника керувати та виконувати проекти з використанням стандартних галузевих технологій та методологій.	Критично важливо	Переглянути тематичні дослідження, сертифікати та попросити продемонструвати можливості.
Фінансова стабільність	Гарантує, що постачальник може виконувати довгострокові зобов'язання та управляти проектами у фінансовому плані без ризику зриву.	Високий	Аналізувати фінансову звітність та перевіряти фінансову стійкість.
Комунікація та управління	Ефективні канали комунікації та потужний потенціал управління проектами мають важливе значення для своєчасного виконання робіт.	Важливо	Оцінити протоколи зв'язку та інструменти управління проектами, які використовує постачальник.
Дотримання законодавства та юридичні питання	Дотримання галузевих норм і правових стандартів, включаючи закони про безпеку даних і конфіденційність.	Обов'язково	Перевірити сертифікати відповідності та юридичні документи.
Культурна придатність	Узгодження корпоративної культури постачальника з цінностями та методами роботи вашої компанії.	Вигідний	Обговорити цінності та робочу етику, а також оцінити їх через взаємодію.
Структура витрат	Прозорість та конкурентоспроможність цінової моделі, яку пропонує постачальник.	Важливо	Порівняти детальну розбивку витрат і перевірити наявність прихованих платежів.
Угоди про рівень обслуговування	Надані гарантії щодо стандартів, якості та термінів надання послуг.	Вирішальне значення	Детально ознайомитися з документами, бажано з юридичним радником.

Закінчення табл. 1.4

1	2	3	4
Репутація та рекомендації постачальника	Відгуки колишніх і нинішніх клієнтів про їхній досвід роботи з постачальником.	Інформативний	Запитувати та перевіряти рекомендації, читати відгуки та свідчення.

Джерело: [19;20;21;22;23]

Цифровізація і сталий розвиток - це тісно переплетені сучасні тенденції, кожна з яких впливає на обсяг і напрямок іншої. Цифровізація сприяє підвищенню ефективності, покращує зв'язок та обмін інформацією, а також підтримує цілі сталого розвитку (ЦСР), дозволяючи більш точно управляти ресурсами та зменшувати кількість відходів. Стратегічне застосування цифрових інструментів може прискорити прогрес на шляху до екологічної стійкості завдяки підвищенню енергоефективності, покращенню збору та аналізу даних, а також заохоченню відповідального споживання та виробництва [24].

І навпаки, прагнення до сталого розвитку формує еволюцію цифрових технологій. Зростає увага до «сталого цифровізації», яка передбачає розробку цифрових рішень, що з самого початку враховують принципи сталого розвитку. Такий підхід гарантує, що цифрові інновації позитивно впливають на навколишнє середовище і суспільство, вирішуючи такі критичні проблеми, як зміна клімату, виснаження ресурсів і соціальна нерівність. Наприклад, цифрові платформи можуть підвищити ефективність систем відновлюваної енергетики, оптимізувати управління ланцюгами постачання і сприяти практикам циркулярної економіки, які максимізують використання ресурсів і мінімізують вплив на навколишнє середовище [25].

1.2. Ключові концепції та моделі управління ланцюгами постачання

Управління ланцюгами постачання (SCM) має вирішальне значення, оскільки воно організовує всі елементи процесу виробництва та дистрибуції, від закупівлі сировини до доставки кінцевого продукту споживачам. Воно спрямоване на підвищення операційної ефективності, зниження витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів. Ефективна система управління ланцюгами постачання гарантує, що продукція буде доставлена вчасно та відповідатиме стандартам якості, що є необхідною умовою для збереження конкурентних переваг на ринку [26]. Вона дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни в умовах попиту та пропозиції, пом'якшуючи потенційні перебої, спричинені змінами на ринку або в навколишньому середовищі.

Управління ланцюгами постачання також відіграє важливу роль у світовій економіці, сприяючи переміщенню товарів і послуг між різними регіонами, що сприяє економічному зростанню і розвитку [27]. Оптимізуючи процеси в ланцюгах постачання, компанії можуть мінімізувати відходи та неефективність, що призводить до зниження собівартості продукції та підвищення її доступності для споживачів. Також, включає в себе передові технології, такі як аналіз даних та автоматизація, які ще більше підвищують ефективність прийняття рішень та операційну ефективність. Така інтеграція технологій допомагає компаніям краще прогнозувати попит, управляти запасами та ефективно координувати роботу з постачальниками і клієнтами [28].

Загальна мета та завдання управління ланцюгами постачання (SCM) полягає в оптимізації наскрізного процесу доставки товарів і послуг від постачальників до клієнтів, підвищенні ефективності, зниженні витрат і поліпшенні задоволеності клієнтів.

Має на меті стратегічну координацію всіх аспектів ланцюга постачання-постачання, виробництва, транспортування та дистрибуцію - для забезпечення виробництва та дистрибуції продукції в потрібних кількостях, в потрібних

місцях і в потрібний час, мінімізуючи при цьому витрати та максимізуючи рівень обслуговування клієнтів. Цілі також включають узгодження пропозиції з попитом, забезпечення оперативного та гнучкого управління ланцюгами постачання, а також сприяння інноваціям шляхом ефективної співпраці між партнерами по ланцюгу постачання.

Такий системний підхід до управління ланцюгами постачання дозволяє компаніям краще реагувати на ринкові умови, підвищувати конкурентоспроможність і збільшувати прибутковість. Проаналізуємо, концепції управління ланцюгами постачання (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Концепції управління ланцюгами постачання

Концепція	Опис
Управління ланцюгами постачання	Координація та управління мережею взаємопов'язаних бізнесів, які беруть участь у кінцевому наданні пакетів продуктів і послуг, необхідних кінцевим споживачам. Охоплює всі процеси переміщення та зберігання сировини, незавершеного виробництва та готової продукції від місця походження до місця споживання
Планування та контроль	Передбачає управління всіма ресурсами, необхідними для задоволення попиту клієнтів на продукцію або послуги компанії. Включає оцінку ризиків ланцюга постачання і розробку стратегій для їх зниження.
Пошук постачальників	Вибір постачальників товарів і послуг, необхідних для ланцюга постачання, управління відносинами з ними, а також узгодження умов оплати, обсягів замовлень і термінів постачання.
Виробництво	Нагляд за процесами, пов'язаними з виробництвом товарів, забезпеченням ефективних операцій та впровадженням заходів контролю якості.
Доставка та логістика	Координація замовлень клієнтів, планування постачання, управління транспортом і логістикою, виставлення рахунків клієнтам та отримання платежів.
Управління поверненнями	Обробка повернень дефектної або небажаної продукції, управління зворотною логістикою, а також забезпечення задоволеності клієнтів і дотримання нормативних вимог.

Джерело: [26;27;28]

Основною метою управління ланцюгами постачання є оптимізація всіх компонентів та етапів ланцюга постачання для підвищення ефективності та

результативності, що дозволяє знизити витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Ефективне управління ланцюгами постачання гарантує, що товари та послуги будуть доставлені в потрібний час, в потрібне місце і в потрібній кількості, оптимізуючи роботу всього ланцюга постачання. Володіння цими елементами дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та запити клієнтів, зберігаючи таким чином конкурентну перевагу та досягаючи стійкості у своїй діяльності.

Координація та співпраця між учасниками ланцюга постачання мають вирішальне значення для оптимізації роботи ланцюга постачання і досягнення ефективності всієї мережі. Ефективна співпраця передбачає інтеграцію діяльності різних зацікавлених сторін, зокрема постачальників, виробників і дистриб'юторів, для забезпечення безперебійної та оперативної роботи ланцюга постачання. Обмінюючись інформацією та узгоджуючи цілі, партнери по ланцюгу постачання можуть зменшити дублювання, мінімізувати відходи та підвищити загальну якість і швидкість надання послуг кінцевим споживачам.

Співпраця дає змогу учасникам ланцюга постачання більш гнучко реагувати на ринкові зміни та запити клієнтів, об'єднуючи ресурси та можливості. Наприклад, спільне бізнес-планування та ініціативи зі спільного розвитку можуть призвести до інновацій у розробці продукції та виробничих процесах, які принесуть користь усім залученим сторонам.

Обмін даними в режимі реального часу допомагає в точному прогнозуванні, управлінні запасами та плануванні, що є важливим для підтримки безперебійного потоку товарів і послуг [29;30]. Такі скоординовані зусилля не лише призводять до скорочення витрат, але й підвищують рівень задоволеності клієнтів, забезпечуючи наявність продукції та своєчасну доставку. Проаналізуємо, моделі управління ланцюгами постачання (табл. 1.6).

Вибір моделі управління ризиками залежить від конкретних потреб бізнесу, характеру продукції та ринкової кон'юнктури. Кожна модель пропонує унікальні переваги, але водночас має і свої виклики. Компанії часто застосовують гібридні моделі, щоб використовувати переваги кількох підходів,

підвищуючи гнучкість і ефективність відповідно до своїх операційних потреб і вимог ринку. Розуміння цих моделей дозволяє організаціям адаптувати свої стратегії ланцюгів постачання для оптимізації операцій, зниження витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів у сучасному конкурентному ринковому середовищі.

Таблиця 1.6 – Моделі управління ланцюгами постачання

Моделі	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Push-модель	Виробництво та дистрибуція базуються на прогнозованому попиті.	Ефективний для стабільного попиту, дозволяє досягти економії від масштабу та послідовного планування виробництва.	Менш реагують до змін попиту в реальному часі, ризику перевиробництва та надлишкових запасів.
Натяжна модель	Виробництво ініціюється у відповідь на фактичні замовлення клієнтів, а не на прогнози.	Зменшує витрати на запаси, підвищує швидкість реагування на зміни ринкового попиту.	Проблеми з масштабуванням для великих обсягів продукції, потенційні запаси через затримки постачання.
Модель оперативного реагування	Зосереджується на швидкому реагуванні на запити ринку, підтримуючи певні запаси, готові до остаточної адаптації та швидкої доставки.	Підвищує гнучкість ринку, дозволяє створювати індивідуальні продукти зі швидкими термінами доставки.	Вищі витрати на утримання, ніж у системі чистого витягування, складність у координації ланцюга постачання.
Ощадливий ланцюжок постачання	Наголошує на скороченні відходів та ефективності, в першу чергу, за рахунок виробництва «точно в строк» та мінімальних запасів.	Знижує витрати за рахунок зменшення відходів і запасів, підвищує операційну ефективність.	Менша гнучкість до раптових змін попиту, висока залежність від надійних постачальників для своєчасної доставки.
Гнучкий ланцюжок постачання	Розроблений для того, щоб бути дуже гнучким і реагувати на зміни попиту, з акцентом на швидке реагування на ринкові умови.	Висока швидкість реагування на попит клієнтів, кращий рівень обслуговування та здатність адаптуватися до нестабільності ринку.	Може бути більш дорогим через пріоритет швидкості та гнучкості над ефективністю.

Закінчення табл. 1.6

1	2	3	4
Ланцюг постачання Leagile	Поєднує елементи ошадливої та гнучкої моделей, щоб збалансувати швидкість реагування з ефективністю, використовуючи ошадливі методи до точки розмежування та гнучкі методи після неї.	Баланс між ефективністю та оперативністю, пристосованість до мінливих ринкових умов, оптимізація витрат при збереженні рівня обслуговування.	Складність в управлінні двома різними операційними підходами вимагає складного прогнозування та планування для визначення точки розмежування.

Джерело: [29;30]

Ключові показники ефективності (КПЕ) - це основні показники, які використовуються в управлінні ланцюгами постачання для моніторингу та оцінки ефективності операцій ланцюга постачання. Ці показники є ключовими для стратегічного управління, оскільки вони допомагають точно визначити ефективність і неефективність роботи, полегшуючи прийняття рішень для підвищення продуктивності та задоволеності клієнтів.

Найпоширеніші КРІ включають рівень виконання замовлень, який вимірює відсоток замовлень клієнтів, виконаних вчасно і в повному обсязі, та оборотність запасів, який оцінює, наскільки швидко запаси продаються або витрачаються [31]. Ці показники безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів і допомагають оптимізувати рівень запасів, щоб запобігти проблемам надмірного або недостатнього запасу.

Стратегічна цінність цих ключових показників ефективності полягає в тому, що вони дають змогу отримати практичну інформацію про операційний стан ланцюга постачання.

Наприклад, транспортні витрати у відсотках від обсягу продажів можуть допомогти виявити можливості для економії коштів, тоді як такі показники, як відсоток безпомилкових замовлень, слугують прямим індикатором якості ланцюга постачання та ефективності виконання замовлень. Ефективне

впровадження цих ключових показників ефективності передбачає їх узгодження з ширшими бізнес-цілями, забезпечення їх вимірюваності та регулярний перегляд з метою постійного вдосконалення [32]. Використовуючи технології для автоматизації збору даних і застосовуючи передову аналітику, компанії можуть ефективніше управляти своїми ланцюгами постачання, що призводить до підвищення прибутковості та конкурентних переваг.

Інформаційні технології, зокрема системи планування ресурсів підприємства, блокчейн та Інтернет речей (IoT), відіграють ключову роль в удосконаленні управління ланцюгами постачання. Планування ресурсів-системи інтегрують основні бізнес-процеси, забезпечуючи в режимі реального часу видимість і контроль над ключовими операціями від закупівель до доставки продукції, що дозволяє більш ефективно управляти ресурсами і приймати рішення.

Технологія блокчейн забезпечує неперевершену безпеку, прозорість і відстежуваність транзакцій у ланцюгах постачання, гарантуючи цілісність даних і знижуючи рівень шахрайства [33]. Це особливо важливо в секторах, що вимагають суворого контролю, таких як фармацевтика та безпека харчових продуктів. Інтернет речей покращує управління ланцюгами постачання, забезпечуючи автоматизований збір даних і моніторинг товарів і активів в режимі реального часу по всьому ланцюгу постачання, що призводить до підвищення операційної ефективності та поліпшення прогнозованого обслуговування.

Інтеграція цих технологій в управління ланцюгами постачання не лише оптимізує операції, але й підвищує цінність бізнесу завдяки більш точному прогнозуванню попиту, поліпшенню управління запасами та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Наприклад, пристрої Інтернету речей можуть відстежувати товари протягом усього їхнього шляху, надаючи дані, які допомагають компаніям оптимізувати маршрути і скоротити час доставки. Блокчейн може забезпечити ці транзакції та створити прозорі ланцюги постачання, де інформація про

походження, обробку та якість продукції є доступною і може бути перевірена всіма сторонами [34]. У поєднанні ці технології сприяють створенню більш гнучкого та стійкого ланцюга постачання, здатного адаптуватися до нових викликів і вимог ринку.

Технологічні інновації суттєво трансформують традиційні ланцюги постачання, інтегруючи передові цифрові технології, які підвищують ефективність, оперативність і прозорість усього ланцюга постачання.

Такі технології, як прогнозна аналітика та машинне навчання, революціонізують планування попиту, аналізуючи величезні масиви даних з різних джерел, таких як погода і тенденції в соціальних мережах, значно підвищуючи точність прогнозів і забезпечуючи динамічне реагування ланцюгів постачання.

Цифрові двійники та Інтернет речей полегшують моніторинг і моделювання операцій ланцюга постачання у режимі реального часу, дозволяючи компаніям передбачати збої та оптимізувати процеси за допомогою передової аналітики та планування сценаріїв.

Ці технологічні досягнення руйнують традиційні кордони в ланцюгах постачання. Наприклад, повністю автоматизовані системи із замкнутим циклом безперешкодно інтегрують планування попиту і пропозиції, зменшуючи потребу у фіксованих страхових запасах і дозволяючи гнучко управляти запасами в режимі реального часу. Впровадження сучасних технологій, таких як 3D-друк і автономні транспортні засоби, ще більше змінює операційні парадигми, уможливлюючи виробництво на місці і підвищуючи ефективність логістики, зрештою, скорочуючи час виконання замовлень і зменшуючи вплив на навколишнє середовище. У сукупності ці інновації не лише спрощують операції в ланцюгах постачання, але й дають можливість бізнесу швидше та ефективніше адаптуватися до мінливих ринкових умов [35].

Перспективи розвитку та інновацій в управлінні ланцюгами постачання значною мірою формуються під впливом передових технологій та нових операційних стратегій. Серед ключових розробок - інтеграція цифрових

двійників, які дозволяють здійснювати моніторинг і моделювання ланцюгів постачання у режимі реального часу, що дає змогу менеджерам передбачати проблеми та ефективніше оптимізувати процеси. Досягнення в галузі штучного інтелекту та машинного навчання покращують прогнозування попиту та управління запасами, суттєво зменшуючи кількість помилок та підвищуючи ефективність.

Поява автономних і розумних транспортних засобів, а також застосування 3D-друку революціонує логістику і доставку продукції, що призводить до скорочення термінів виконання замовлень і операційних витрат.

Впровадження технології Інтернету речей (IoT) забезпечує безпрецедентний рівень прозорості та контролю в ланцюгах постачання, сприяючи подальшому підвищенню ефективності та розширюючи можливості швидкого реагування на ринкові зміни[36;37].

Ці інновації не лише оптимізують операції, але й підтримують більшу стійкість і стабільність ланцюгів постачання, що має вирішальне значення для адаптації до зростаючої нестабільності та тиску на сучасних ринках.

Оскільки технології управління ланцюгами постачання продовжують розвиватися, вони відіграватимуть вирішальну роль у перетворенні традиційних ланцюгів постачання на більш гнучкі, оперативно реагуючі та ефективні системи, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

1.3. Роль аутсорсингу в управлінні ланцюгами постачання

Аутсорсинг є ключовою стратегією в стратегічному управлінні ланцюгами постачання, пропонуючи численні переваги, які узгоджуються з більш широкими бізнес-цілями. Основна мета аутсорсингу в стратегічному управлінні - дати можливість компаніям зосередитися на своїх ключових компетенціях,

делегуючи непрофільні функції зовнішнім фахівцям, які можуть виконати ці завдання більш ефективно і з меншими витратами.

Такий підхід не лише оптимізує розподіл ресурсів та зменшує операційні витрати, але й підвищує гнучкість та швидкість адаптації до ринкових змін. Використовуючи досвід і можливості аутсорсингових партнерів, компанії можуть покращити надання послуг та впроваджувати інновації, що сприятиме підвищенню конкурентних переваг і дозволить зосередитися на задоволенні потреб клієнтів та розробці продуктів. Таким чином, аутсорсинг - це не просто засіб економії коштів, це стратегічний інструмент, який сприяє загальному створенню цінності та конкурентному позиціонуванню компанії на своєму ринку.

Стратегічний аутсорсинг - це свідоме рішення компанії передати значну частину своїх бізнес-процесів зовнішнім спеціалістам. Таке рішення ґрунтується на бажанні скористатися експертними знаннями, досягти скорочення витрат, підвищити якість послуг і зосередитися на основних видах діяльності, які тісно пов'язані зі стратегічними цілями компанії. Стратегічний аутсорсинг виходить за рамки простої економії коштів; він передбачає глибоку інтеграцію зовнішніх партнерів у бізнес-операції з метою стимулювання інновацій та отримання стратегічних переваг. Такий підхід дозволяє компаніям гнучкіше реагувати на мінливі ринкові умови та технологічний прогрес, використовуючи гнучкість і спеціалізовані можливості своїх аутсорсингових партнерів.

Проаналізуємо, стратегічні моделі аутсорсингу (табл. 1.7). Стратегічні підходи до аутсорсингу пропонують різноманітні переваги та пов'язані з певними викликами, що вимагає ретельного планування та управління. Комплексний аутсорсинг може спростити операції та зменшити витрати, але може збільшити ризики залежності.

Вибірковий аутсорсинг дозволяє організаціям зберігати контроль над основною стратегічною діяльністю, водночас залучаючи зовнішніх експертів для виконання непрофільних завдань, пропонуючи баланс контролю та ефективності. Мультиаутсорсинг мінімізує ризики, пов'язані із залежністю від

одного постачальника, і сприяє конкурентному ціноутворенню, але вимагає складних систем управління постачальниками та інтеграції.

Таблиця 1.7 – Стратегічні моделі аутсорсингу

Модель	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Комплексний аутсорсинг	Передбачає делегування цілих бізнес-функцій або процесів зовнішньому постачальнику послуг. Часто використовується для ІТ, HR або повних проектних розробок.	Спрощення управління завдяки наявності одного партнера для виконання декількох функцій; потенціал для значної економії коштів.	Ризик надмірної залежності від одного постачальника; потенційні проблеми з якістю послуг і втрата контролю.
Вибірковий аутсорсинг	Передбачає передачу на аутсорсинг певних ключових сфер або функцій, при цьому основні стратегічні види діяльності залишаються в штаті компанії. Поширений у таких сферах, як нарахування заробітної плати, обслуговування клієнтів або специфічні ІТ-операції.	Дозволяє зосередитися на ключових компетенціях; посилити контроль над критично важливими функціями; гнучко підбирати експертів для виконання конкретних завдань.	Складність координації між внутрішніми та зовнішніми командами; вимагає сильних навичок управління постачальниками.
Мультисорсинг	Залучення декількох постачальників для різних компонентів послуги або продукту, часто для стимулювання конкуренції та зменшення залежності від одного постачальника.	Зменшує залежність від одного постачальника; використовує найкращі у своєму класі можливості; може знизити витрати за рахунок конкуренції.	Управління може бути складним через те, що доводиться мати справу з багатьма взаємовідносинами, що може призвести до непослідовності в рівнях обслуговування.

Джерело: складено автором

Вибір правильної стратегії аутсорсингу залежить від конкретних потреб, можливостей і стратегічних цілей організації, що підкреслює важливість

узгодження підходу до аутсорсингу з основними бізнес-цілями для максимізації вигод і мінімізації потенційних збоїв.

Методи оцінки та відбору аутсорсингових партнерів є систематичними та цілеспрямованими, часто передбачають суворі процеси оцінювання. Для оцінки потенційних постачальників компанії зазвичай використовують бальні системи, засновані на визначених критеріях.

Ці критерії можуть включати інноваційні можливості, економічну ефективність, процеси забезпечення якості та дотримання термінів постачання. Прогресивні методи передбачають проведення детальних аудитів, пробних проектів та оцінку відповідності постачальника політиці корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) компанії.

Стратегічна відповідність є ще одним вирішальним фактором, де оцінюється здатність постачальника сприяти досягненню довгострокових стратегічних цілей. Це може включати їхній потенціал для спільних інновацій, їхній підхід до вдосконалення технологій і процесів, а також гнучкість в адаптації до мінливих потреб компанії.

Ці оцінки мають вирішальне значення для забезпечення того, щоб аутсорсингове партнерство сприяло досягненню стратегічних цілей компанії та приносило значну користь з плином часу. Проаналізуємо ризики у стратегічному аутсорсингу (табл. 1.8).

Стратегічний аутсорсинг, попри його переваги, несе в собі низку ризиків, якими організації повинні управляти за допомогою ретельного планування та надійних стратегій управління. Укладання чітких контрактів, підтримка відносин з різними постачальниками, а також впровадження суворих заходів контролю якості та дотримання нормативних вимог є важливими для зменшення цих ризиків. Сприяння відкритій комунікації та культурному узгодженню може ще більше підвищити ефективність аутсорсингових відносин. Організації, які активно вирішують ці проблеми, можуть використовувати аутсорсинг для досягнення значних конкурентних переваг та операційної ефективності. Ці

стратегії не лише захищають організацію, але й підвищують потенціал для успішних, довгострокових аутсорсингових партнерств.

Таблиця 1.8 – Ризики у стратегічному аутсорсингу

Ризик	Опис	Мінімізація ризику
Втрата контролю	Аутсорсинг може призвести до зниження контролю над бізнес-процесами та якістю, що потенційно може вплинути на основну діяльність.	Впровадити детальні контракти та договори про обслуговування, які визначають очікування від роботи та заходи контролю. Регулярний аудит та оцінка ефективності.
Залежність від постачальника	Надмірна залежність від одного постачальника може призвести до вразливості, якщо постачальник зіткнеться з операційними проблемами.	Диверсифікувати базу постачальників за допомогою стратегій мультисорсингу для розподілу ризиків. Створити надійні стратегії виходу та плани на випадок непередбачуваних ситуацій.
Питання якості	Нестабільність якості товарів або послуг, що надаються постачальником, може вплинути на стандарти продукції та репутацію бренду.	Проведення ретельної юридичної перевірки перед укладанням контракту. Регулярні перевірки якості та моніторинг дотримання вимог. Співпрацювати з ініціативами з підвищення якості.
Культурні розбіжності	Відмінності в корпоративній культурі та ділових практиках можуть призвести до непорозумінь та неефективності.	Сприяти створенню міцних каналів комунікації; проводити культурні тренінги та регулярні заходи з розбудови стосунків.
Ризики інтелектуальної власності	Передача певних функцій на аутсорсинг може призвести до витоку конфіденційної інформації, що загрожує крадіжкою або неправомірним використанням інтелектуальної власності.	Використовувати угоди про нерозголошення та безпечні системи управління даними. Перевірити, чи має аутсорсинговий партнер надійні протоколи безпеки.
Дотримання нормативних вимог	Аутсорсингові функції все одно повинні відповідати галузевим стандартам і правилам, які можуть відрізнятися в різних регіонах.	Регулярно оновлювати та перевіряти заходи з дотримання вимог; переконатися, що партнер з аутсорсингу розуміє та дотримується відповідних нормативних актів.

Джерело: складно автором

Українська логістична платформа (УЛП) відіграє важливу роль у розвитку транспортно-логістичної інфраструктури країни, що сприяє інтеграції в міжнародні транспортні мережі та забезпеченню ефективного управління логістичними процесами. Одним з ключових аспектів функціонування УЛП є впровадження сучасних інформаційних технологій, які дозволяють оптимізувати процеси перевезення та дистрибуції. Дослідження, проведене Хрипаченко та Григорова [48], підкреслює важливість автоматизації логістичних процесів, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність діяльності логістичних компаній в Україні.

Дослідження Наумова та Холевої [49] показує, що аналіз попиту на послуги перевезення вантажів на основі даних логістичних порталів дозволяє краще зрозуміти ринкові тенденції та оптимізувати роботу транспортних компаній. Використання інформаційних логістичних порталів для вивчення потоків запитів на вантажоперевезення дозволяє отримати точніші характеристики попиту та визначити основні параметри ринку, що сприяє більш ефективному управлінню логістичними процесами.

Одним з важливих аспектів розвитку УЛП є цифрова трансформація, яка передбачає впровадження інноваційних технологій для покращення логістичних послуг. За даними Копишинської [50], більшість інновацій у транспортно-логістичному секторі України пов'язані з цифровими технологіями та ІКТ. Це включає використання Інтернету речей, штучного інтелекту, автоматизації складів та блокчейну, що дозволяє значно підвищити конкурентні переваги логістичних підприємств та забезпечити їх інтеграцію в глобальні транспортні мережі.

Аутсорсинг логістичних послуг, таких як транспортування, складування та управління запасами, став важливим стратегічним інструментом для багатьох підприємств. Однією з основних причин аутсорсингу є зниження витрат та підвищення ефективності. Згідно з дослідженням Мошуриса та Нікітаса [51], компанії, які активно використовують послуги третіх сторін у логістиці (3PL), зазвичай мають нижчі логістичні витрати порівняно з тими, хто управляє цими

процесами внутрішньо. Аутсорсинг дозволяє компаніям зосередитися на їх основній діяльності, делегуючи логістичні завдання спеціалізованим провайдерам, які можуть запропонувати вищий рівень сервісу та інноваційні рішення.

Стан та розвиток логістичного аутсорсингу в Україні зазнали значних змін протягом останніх років, особливо в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Логістичний аутсорсинг стає все більш популярним серед українських підприємств через його здатність знижувати витрати та підвищувати ефективність. Дослідження Козлової [52] показує, що логістична система України перебуває на етапі активного розвитку, проте все ще стикається з проблемами недостатньої якості інфраструктури та низької ефективності митного та прикордонного контролю. Важливим аспектом є підвищення частки автомобільних перевезень, що потребує покращення дорожньої інфраструктури.

Роль Української логістичної платформи (УЛП) є критичною у сприянні логістичному аутсорсингу, надаючи інноваційні рішення для підприємств та оптимізуючи логістичні процеси. Згідно з дослідженням Гірної та Кобилюха [53], логістичні оператори, такі як «Нова Пошта» та «Делівері», значно покращили свої позиції на ринку завдяки розвиненій інфраструктурі, власному автопарку та використанню інноваційних технологій. УЛП сприяє розвитку логістичних послуг, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змінних умов ринку та знижувати логістичні витрати.

Перспективи розвитку логістичного аутсорсингу в Україні пов'язані з подальшим впровадженням цифрових технологій та оптимізацією логістичних процесів. Дослідження Поповиченка та колег [54] підкреслює важливість цифровізації управління логістичними бізнес-процесами, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність логістичних компаній. Використання таких технологій, як блокчейн, Інтернет речей (IoT) та автономні транспортні засоби, може суттєво змінити ландшафт логістичного ринку та сприяти його стійкому розвитку.

Значними гравцями на ринку є компанії «Deliveri» та «Raben», які змогли не лише зберегти свої конкурентні позиції, але й збільшити обсяги перевезень завдяки вигідним тарифам, високій якості обслуговування та безпеці [55]. Вони активно впроваджують нові підходи до управління логістичними процесами, що дозволяє ефективно управляти ланцюгами постачання та забезпечувати високу якість послуг для своїх клієнтів. Це підтверджується дослідженням, яке показує значний вплив логістичного аутсорсингу на загальну якість логістичних послуг для підприємств

Прогнозуючи майбутнє стратегічного аутсорсингу, очевидно, що організації рухаються до більш інтегрованих і технологічних моделей аутсорсингу. Зростання цифрової глобалізації означає, що потоки даних та інформації стають більш важливими, ніж традиційна торгівля товарами, що суттєво впливає на економічне зростання та стратегії аутсорсингу. Компанії прагнуть не лише зменшити витрати, але й стимулювати інновації та покращення якості за допомогою своїх аутсорсингових партнерів. Зростаюча залежність від цифрових платформ дозволяє навіть малим і середнім підприємствам брати участь у глобальних ринках, підкреслюючи необхідність стратегічного аутсорсингу, який узгоджується з більш широкими бізнес-трансформаціями та цифровими стратегіями.

Висновки до розділу 1

Управління аутсорсинговими операціями демонструє важливість правильного вибору партнерів та ретельного планування зобов'язань з обох боків. Це включає стратегічний аналіз переваг та ризиків, оцінку витрат і вигод, а також вироблення механізмів контролю і адаптації до змінюваних умов ринку. Підходи, які були досліджені, підкреслюють необхідність інтеграції аутсорсингу

в загальну стратегію компанії, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності та оперативності на ринку.

Дослідження ключових концепцій та моделей управління ланцюгами постачання виявило, що ефективне управління вимагає використання гнучких моделей, таких як Lean, Agile, а також інтеграції Push та Pull підходів, залежно від контексту та потреб ринку. Вивчення різних стратегічних моделей допомагає організаціям оптимізувати їхні операції, знижувати витрати та підвищувати загальну реакційну здатність на зміни в попиті та постачанні. Інтеграція технологічних інновацій та адаптація до локальних умов ринку є критично важливими для підтримки сталого розвитку та конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

Роль аутсорсингу в стратегічному управлінні ланцюгами постачання була ретельно проаналізована, виявивши його критичне значення у забезпеченні гнучкості, зниженні витрат і фокусуванні на ключових компетенціях організацій. У результаті аналізу було встановлено, що Українська логістична платформа (УЛП) відіграє критичну роль у сприянні логістичному аутсорсингу в Україні. УЛП забезпечує підприємства інноваційними рішеннями та оптимізованими логістичними процесами, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність. Зокрема, такі ключові гравці ринку, як «Нова Пошта», «Deliveri» та «Raben», активно користуються послугами УЛП для покращення своїх логістичних операцій та інтеграції сучасних технологій. Це підкреслює значущість УЛП у підтримці та розвитку ринку логістичного аутсорсингу в Україні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ АУТСОРСИНГОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В ЛАНЦЮЗІ ПОСТАЧАННЯ ТОВ «ВЕКА-БУД Україна»

2.1. Загальна характеристика компанії

ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» працює у виробничому секторі, спеціалізуючись на виробництві та монтажі алюмінієвих та скляних конструкцій. Заснована як товариство з обмеженою відповідальністю, організація має на меті обслуговувати як роздрібних, так і оптових клієнтів, пропонуючи послуги з проектування, виготовлення на замовлення, доставки та монтажу. Дотримання стандартів якості та своєчасна доставка є пріоритетом, а також гарантійне обслуговування на весь асортимент продукції [38].

Основна діяльність ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» пов'язана з виробництвом різноманітних будівельних конструкцій, зокрема алюмінієвих та скляних компонентів. Операційна модель компанії включає комплексні послуги від проектування та виробництва до прямого продажу та монтажу. Виробничі можливості компанії забезпечуються виробничими потужностями площею від 300 до 1000 квадратних метрів, на яких працює невелика кількість працівників, що забезпечує ефективність виробництва та контроль якості.

ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» була заснована в 2010 році і демонструє стабільне зростання у своїй ніші ринку. За ці роки компанія розширила асортимент продукції та отримала такі нагороди, як «Зірка якості 2015» та «Вибір України 2016», що свідчить про її прагнення до досконалості та задоволення потреб клієнтів. Сьогодні компанія не тільки продовжує розширювати асортимент своєї продукції, але й підтримує міцні відносини з найбільшими українськими підприємствами, що значною мірою пов'язано з її репутацією на ринку.

Юридична адреса компанії розташовано в місці Київ, вулиця Кольцова, б.
22.

Керівником компанії є Журавський Максим Станіславович.

Статутний капітал – 1000,00 грн.

Види діяльності ТОВ «ВЕКА-БУД Україна»:

25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій;

25.12 Виробництво металевих дверей і вікон;

31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі;

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи;

43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.;

46.15 Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами[39].

ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» має чітко визначену організаційну структуру, розроблену для підвищення операційної ефективності та забезпечення суворого контролю якості на всіх етапах виробництва та монтажу. Ієрархію управління очолює генеральний директор, який контролює стратегічний напрямок і повсякденну діяльність компанії.

Безпосередньо генеральному директору підпорядковуються керівники ключових департаментів: виробництво, продажі, контроль якості та монтаж. Виробничий відділ відповідає за виготовлення алюмінієвих та скляних конструкцій, гарантуючи, що вся продукція відповідає високим стандартам якості та точності компанії. Відділ продажів займається відносинами з клієнтами, обробкою замовлень і розширенням ринку, а відділ контролю якості відповідає за дотримання внутрішніх і зовнішніх стандартів, щоб гарантувати надійність продукції і задоволеність клієнтів.

Відділ монтажу відіграє важливу роль в операційній моделі ТОВ «ВЕКА-БУД Україна», відповідаючи за завершальний етап обслуговування клієнтів - монтаж конструкцій на об'єктах замовника. Цей підрозділ забезпечує правильне

та ефективно виконання монтажних робіт, що відображає прагнення компанії до досконалості від виробництва до після продажного обслуговування.

Компанія також наголошує на потужному гарантійному обслуговуванні, яким керує відділ обслуговування клієнтів, що вирішує будь-які питання після встановлення, тим самим зміцнюючи довіру та лояльність клієнтів. Керівники кожного відділу відіграють ключову роль у досягненні цілей компанії, тісно координуючи свою роботу, щоб забезпечити відповідність виробничих потужностей вимогам ринку, а також дотримання термінів і стандартів якості.

ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» застосовує багатогранний стратегічний підхід, спрямований на підтримку зростання і забезпечення конкурентної переваги на ринку алюмінієвих і скляних конструкцій. Однією з основних стратегій є постійні інвестиції в технологічний прогрес та інновації в рамках виробничих процесів. Впроваджуючи найсучасніші технології виробництва, компанія не тільки підвищує ефективність і стійкість своєї діяльності, але й забезпечує виробництво високоякісної, індивідуалізованої продукції, що відповідає різноманітним потребам клієнтів. Фірма прагне розширювати асортимент своєї продукції за рахунок досліджень і розробок, тим самим адаптуючись до мінливих ринкових тенденцій і вподобань клієнтів, що допомагає утримувати лідерство на ринку.

Інша ключова стратегія ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» полягає в розширенні ринку та управлінні взаємовідносинами з клієнтами. Компанія активно прагне розширити географію своєї діяльності, встановлюючи партнерські відносини з місцевими та міжнародними дистриб'юторами, отримуючи таким чином доступ до нових ринків і збільшуючи обсяги продажів. Одночасно підприємство робить сильний акцент на обслуговуванні та задоволеності клієнтів, що включає в себе надання комплексних передпродажних консультацій та після продажної підтримки з широким гарантійним обслуговуванням. Такий подвійний фокус допомагає не лише утримувати існуючих клієнтів, але й залучати нових завдяки позитивним відгукам та покращенню репутації, що є вирішальними для довгострокового успіху у високо конкурентному секторі будівельних матеріалів.

ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» оптимізує свою операційну та логістичну діяльність завдяки централізованому підходу, що забезпечує ефективний матеріальний потік і своєчасну доставку продукції. Логістична інфраструктура компанії стратегічно спроектована таким чином, щоб задовольнити потреби як виробництва, так і дистрибуції, і включає в себе мережу складів, розташованих поблизу основних транспортних вузлів по всій Україні. Така структура сприяє швидкій дистрибуції та скорочує час доставки, що має вирішальне значення для підтримки задоволеності клієнтів та конкурентних переваг.

Компанія використовує передові системи управління запасами для точного відстеження та управління рівнями запасів, мінімізації втрат і забезпечення відповідності виробництва ринковому попиту. ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» не має власного транспорту, що підкреслює важливість використання аутсорсингових логістичних послуг для оптимізації маршрутів доставки та забезпечення безпечного і своєчасного прибуття товарів до клієнтів. [40].

Маркетингові стратегії ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» зосереджені на диференціації та позиціонуванні бренду з метою виокремлення своєї алюмінієвої та скляної продукції на конкурентному ринку будівельних матеріалів.

Компанія використовує цілеспрямований маркетинговий підхід, який фокусується на унікальних властивостях своєї продукції, таких як довговічність, енергоефективність та естетична універсальність. Висвітлюючи ці характеристики через різні маркетингові канали - цифрові платформи, галузеві виставки та друковані ЗМІ - компанія не лише інформує потенційних клієнтів про переваги своїх пропозицій, а й зміцнює свій бренд як лідера в галузі якості та інновацій. Цифровий маркетинг, зокрема, відіграє ключову роль: компанія використовує SEO, контент-маркетинг та кампанії в соціальних мережах, щоб охопити ширшу аудиторію та залучити потенційних клієнтів.

ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» надає пріоритет побудові міцних відносин з клієнтами за допомогою персоналізованих маркетингових зусиль. Ця стратегія передбачає пряму взаємодію з потенційними та існуючими клієнтами через електронну розсилку, спеціальні акції та програми лояльності, які пропонують

знижки та спеціальні послуги для постійних клієнтів. Така персоналізована взаємодія не лише підвищує рівень задоволеності та утримання клієнтів, але й сприяє формуванню позитивного іміджу бренду та лояльності клієнтів.

Компанія також регулярно проводить дослідження ринку та ініціативи зворотного зв'язку з клієнтами, щоб краще зрозуміти потреби клієнтів і відповідно вдосконалити свої маркетингові стратегії. Така реакція на вподобання клієнтів та ринкові тенденції дозволяє ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» утримувати свої позиції на ринку та ефективно адаптуватися до динаміки галузі, що розвивається.

Корпоративна культура ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» характеризується прихильністю до інновацій, командної роботи та клієнтоорієнтованості, що сприяє створенню атмосфери співпраці та перспективного мислення на робочому місці. Інновації глибоко вкорінені в культурі компанії, заохочуючи співробітників на всіх рівнях пропонувати ідеї щодо вдосконалення процесів та розробки нових продуктів. Ця культура інновацій не лише сприяє зростанню компанії, але й дозволяє їй залишатися в авангарді індустрії будівельних матеріалів завдяки постійному підвищенню якості продукції та операційної ефективності.

Командна робота є ще одним стовпом корпоративної культури, причому міжвідомча співпраця підкреслюється для оптимізації результатів проектів та покращення можливостей вирішення проблем. Регулярні командні зустрічі та спільні проекти дозволяють співробітникам обмінюватися знаннями та навичками, тим самим підвищуючи колективну ефективність і більш ефективно досягаючи загально корпоративних цілей.

Клієнтоорієнтованість є основним аспектом корпоративної культури ТОВ «ВЕКА-БУД Україна», що визначає її взаємодію з клієнтами та формує її бізнес-стратегії. Компанія надає пріоритет розумінню та задоволенню потреб клієнтів, що знаходить своє відображення в оперативному обслуговуванні клієнтів, індивідуальних пропозиціях продукції та гнучкості в обробці запитів клієнтів. Орієнтація на задоволення потреб клієнтів пронизує всі рівні організації, від

відділу продажів до монтажних бригад, гарантуючи, що відгуки клієнтів цінуються і враховуються при вдосконаленні сервісу та розробці інноваційних продуктів.

ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» інвестує в програми навчання співробітників, які підкреслюють важливість взаємовідносин з клієнтами та досконалості обслуговування, узгоджуючи роботу співробітників з головною метою - перевершити очікування клієнтів, що, в свою чергу, зміцнює сильну і позитивну корпоративну ідентичність.

ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» дотримується набору основних цінностей, зосереджених навколо якості, чесності та сталого розвитку. Компанія надає пріоритет найвищим стандартам якості своєї продукції та послуг, гарантуючи, що всі алюмінієві та скляні конструкції виробляються з використанням передових технологій та суворих процесів контролю якості. Чесність є фундаментальним принципом діяльності компанії, що визначає її стосунки з клієнтами, постачальниками та співробітниками, сприяючи зміцненню довіри та дотриманню етичних стандартів у всіх взаємодіях.

Сталий розвиток також є важливою цінністю, оскільки компанія прагне до екологічно відповідального виробництва. Це включає оптимізацію використання ресурсів, мінімізацію відходів і розробку продуктів, які сприяють реалізації будівельним рішенням, тим самим підтримуючи екологічний баланс і зменшуючи вплив на навколишнє середовище. Ці цінності не лише визначають операційний системі компанії, але й формують її стратегічні рішення та відносини з клієнтами, забезпечуючи довгостроковий успіх та позитивну корпоративну репутацію.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану

Проаналізуємо, фінансові результати діяльності ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за 2022-2023 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Фінансових показників ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за 2022-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14136,5	7464,9	-6671,6	52,8
Собівартість реалізованої продукції	12581,2	6673,0	-5908,2	53,03
Інші операційні витрати	1541,0	785,6	-755,4	50,9
Фінансові доходи	14136,5	7464,9	-6671,6	52,8
Фінансові витрати	14122,2	7458,6	-6663,6	52,8
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	14,3	6,3	-8	44,05
Чистий фінансовий результат	14,3	6,3	-8	44,05

Джерело: [44;45]

Аналіз фінансових показників ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за період 2022-2023 років виявив значне зниження всіх основних фінансових індикаторів. Зменшення чистого доходу та собівартості реалізованої продукції на 52,8% та 53,03% відповідно свідчить про суттєве падіння обсягів реалізації продукції, що, імовірно, викликане впливом військових дій, що почалися у 2022 році. Це могло суттєво ускладнити умови ведення бізнесу, зменшити попит на продукцію та обмежити можливості постачання. Зниження інших операційних витрат на 50,9% може вказувати на зусилля компанії щодо оптимізації витрат у відповідь на скорочення діяльності. Проте, синхронне зменшення фінансових доходів і витрат на 52,8% також підкреслює зниження фінансової активності компанії та скорочення обсягу фінансових операцій. Критичне зниження фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування та чистого фінансового

результату на 44,05% свідчить про зменшення рентабельності компанії. Незважаючи на скорочення операційних та фінансових витрат, недостатність доходів не дозволила компенсувати ці зниження, що призвело до загального погіршення фінансового стану.

У контексті ведення бізнесу в умовах війни компанія можливо втратила частину свого ринку та стикалася з логістичними та виробничими складнощами. Такі обставини потребують від керівництва гнучкості в управлінні та адаптації до мінливих умов. Розробка довгострокових стратегій, зокрема диверсифікація діяльності та пошук нових ринків, а також впровадження цифрових технологій для оптимізації виробництва і логістики, могли б стати важливими кроками для підтримки та розвитку компанії в умовах кризи.

Проаналізуємо, показники ліквідності ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за 2022-2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники ліквідності ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за 2022-2023 рр.

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Коефіцієнт покриття	1,25	0,92	-0,33	73,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,28	0,24	-0,04	85,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,32	0,23	-0,09	71,8
Співвідношення короткострокової дебіторської заборгованості	-	0,04	-	-

Джерело: [44;45]

Аналіз показників ліквідності ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» вказує на погіршення фінансової ліквідності компанії протягом 2022-2023 років, що є критичним для розуміння її фінансової стійкості у складних умовах війни, яка розпочалась у 2022 році.

Коефіцієнт покриття знизився з 1,25 до 0,92, що свідчить про зменшення здатності компанії покривати свої поточні зобов'язання за допомогою оборотних активів. Це може бути результатом збільшення короткострокових зобов'язань

або зменшення розміру оборотних активів, наприклад, через зниження обсягів продажу чи втрату активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності також впав з 0,28 до 0,24, що підтверджує, що ліквідність компанії залишається на низькому рівні. Зменшення цього показника може вказувати на проблеми з ліквідністю, які можуть вплинути на спроможність компанії своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання.

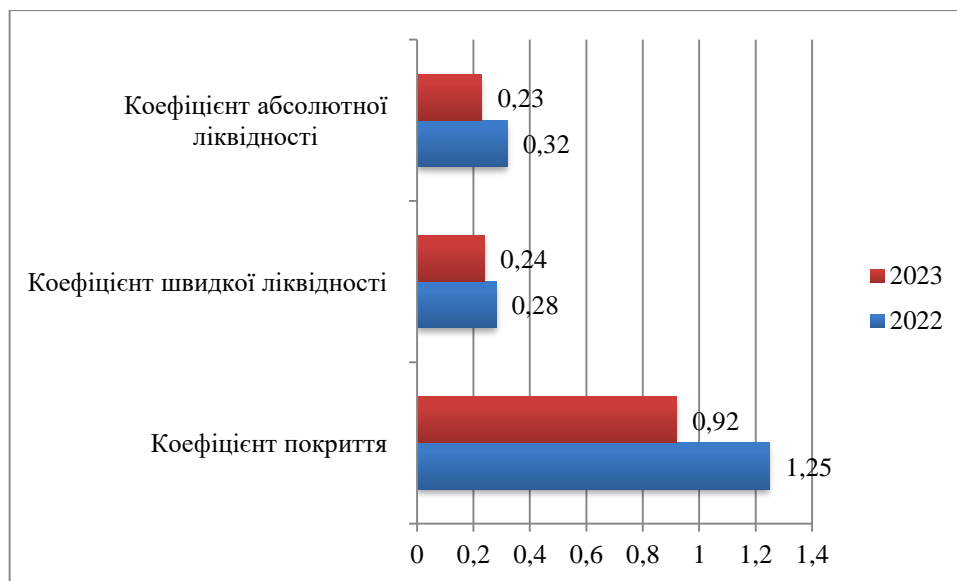


Рисунок 2.1 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за 2022-2023 рр.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,32 до 0,23, що є додатковим показником погіршення можливості компанії оперативно розраховуватися з кредиторами. Цей коефіцієнт вимірює здатність компанії покривати свої поточні зобов'язання за допомогою найбільш ліквідних активів (готівки, її еквівалентів та короткострокових інвестицій).

Співвідношення короткострокової дебіторської заборгованості, з'являється у 2023 році з показником 0,04, що може свідчити про нові кредитні відносини або погіршення збору дебіторської заборгованості.

Ці зміни у показниках ліквідності можуть бути пов'язані з економічними та оперативними викликами, спричиненими війною, які впливають на стабільність та фінансове здоров'я компанії. Вони вимагають від керівництва

компанії активної уваги та швидкого вжиття заходів для оптимізації ліквідності та забезпечення фінансової стабільності.

Далі, проаналізуємо активи ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за 2022-2023 рр. (табл. 2.3 та рис. 2.2).

Таблиця 2.3 – Показники активів компанії ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за 2022-2023 рр.

Показники	Роки				Відхилення	
	2022		2023		Абсолютне, +/-	Відносне, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Необоротні активи	626,5	22,9	337,8	8,6	-288,7	53,9
Оборотні активи	2103,8	77,1	3551,6	91,4	1447,8	168,8
Всього активи	2730,3	100	3889,4	100	1159,1	142,4

Джерело: [44;45]

Аналіз активів ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за період 2022-2023 років виявив значне зростання загальної суми активів компанії, що свідчить про активне розширення та розвиток діяльності навіть попри складнощі воєнного часу.

Відбулося значне збільшення оборотних активів на 168,8%, що в абсолютних цифрах складає 1447,8 тис. грн. Це може вказувати на зростання запасів, дебіторської заборгованості або наявності готівки, що може бути спрямовано на підтримку підвищеного обсягу операцій, або на покращення ліквідності для забезпечення стійкості в умовах економічної невизначеності.

З іншого боку, необоротні активи зазнали зменшення на 53,9%, що в абсолютних цифрах складає зниження на 288,7 тис. грн. і скорочення їх частки в загальному обсязі активів з 22,9% до 8,6%. Це зменшення може бути пов'язане з амортизацією, продажем неефективних активів або переорієнтацією інвестиційних пріоритетів компанії з довгострокових активів на більш ліквідні засоби в умовах кризи.

Загальне зростання активів компанії на 42,4% є позитивним індикатором у контексті забезпечення фінансової стабільності та потенціалу для розвитку.

Проте, зменшення питомої ваги необоротних активів може вказувати на зміщення стратегічного фокусу компанії на короткострокові потреби на тлі воєнного конфлікту.

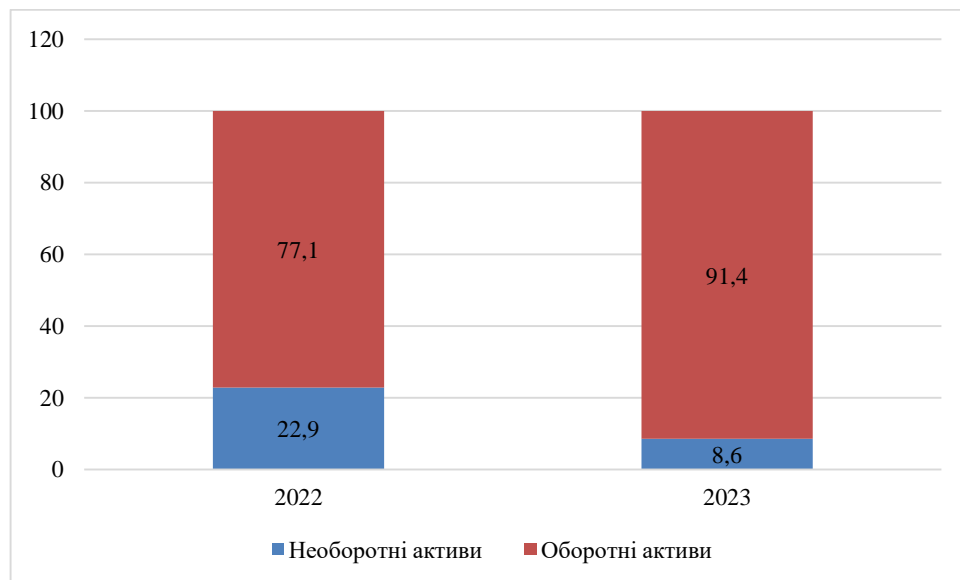


Рисунок 2.2 – Динаміка активів підприємства ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за 2022-2023 рр. (%)

Ефективність управління фінансами в такий період вимагає від компанії гнучкості та швидкої реакції на змінені обставини. Збільшення оборотних активів може свідчити про правильне управлінське рішення, яке дозволяє компанії зберігати ліквідність та гнучкість для подолання поточних викликів і підтримки оперативної діяльності.

Проаналізуємо, показники майнового стану ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за 2022-2023 рр. (табл. 2.4). Аналіз показників майнового стану ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за 2022-2023 роки виявляє значне зростання валюти балансу на 142,5%, що свідчить про активне збільшення майна компанії. Однак, динаміка окремих показників вказує на важливі зміни у структурі та управлінні активами підприємства у воєнний час.

Середня величина основних засобів зросла на 285,4%, що може відобразити значні інвестиції в матеріальні активи або придбання нового обладнання. Однак, фондвіддача основних фондів знизилася з 45,12 до 15,5, що

на 34,3% менше порівняно з попереднім роком, свідчить про значне зниження ефективності використання цих активів. Це може бути пов'язано з труднощами в експлуатації обладнання або з недостатньою кількістю замовлень через економічні та воєнні ускладнення.

Таблиця 2.4 – Показники майнового стану ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за 2022-2023 рр.

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Валюта балансу (майно підприємства), тис. грн.	2730,3	3889,4	1159,1	142,5
Середня величина основних засобів, тис. грн.	168,9	482,15	313,3	285,4
Фондовіддача основних фондів	45,12	15,5	-29,6	34,3
Частка основних засобів в активах	0,32	0,22	-0,09	70,2
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,27	0,61	0,32	220,04
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1	1	0	100
Коефіцієнт мобільності активів	3,36	10,52	7,15	313,09

Джерело: [44;45]

Частка основних засобів у загальній сумі активів знизилася з 0,32 до 0,22, що підтверджує перерозподіл капіталу на більш ліквідні активи, можливо, для забезпечення гнучкості в управлінні ресурсами у воєнний час. Коефіцієнт зносу основних засобів збільшився з 0,27 до 0,61, що вказує на збільшення амортизації та старіння активів, можливо, через інтенсивне використання або затримки в оновленні обладнання. Коефіцієнт мобільності активів зріс з 3,36 до 10,52, що на 313,09% більше, підкреслюючи зростання швидкості обороту активів. Це може свідчити про оптимізацію використання активів і підвищення їх ефективності у виробничих та комерційних процесах.

В цілому, динаміка показників свідчить про адаптацію управління активами до викликів, викликаних воєнними діями та економічною нестабільністю, проте вказує на необхідність додаткових заходів щодо підтримання та оновлення матеріально-технічної бази для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Проаналізуємо, показники ділової активності ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за 2022-2023 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за 2022-2023 рр.

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Оборотність активів (обороти), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	10,35	2,25	-8,1	21,7
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	10,4	2,3	-8,1	22,1
Період одного обороту обігових коштів (днів)	34,8	159,6	124,8	458,6
Коефіцієнт оборотності запасів (обороти)	15,4	3,2	-12,2	20,8
Період одного обороту запасів (днів)	23,3	113,8	90,5	488,4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороти)	6,6	15,8	9,2	239,4
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	54,02	22,7	-31,3	42,02
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (оборотів)	16,8	2,68	-14,12	15,95
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	21,5	134,01	112,5	623,3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	21,2	14,05	-7,15	66,3

Джерело: [44;45]

Аналіз показників ділової активності ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за період 2022-2023 років виявив значні зміни в ефективності управління фінансовими ресурсами компанії, зокрема у зв'язку з викликами, спричиненими воєнним конфліктом.

Загальне зниження оборотності активів та обігових коштів, а також збільшення періодів одного обороту запасів і дебіторської заборгованості, вказує на уповільнення господарської діяльності та збільшення циклу грошових потоків. Зниження оборотності активів та обігових коштів з 10,35 та 10,4 в 2022 році до 2,25 та 2,3 в 2023 році відповідно свідчить про різке зниження швидкості обороту ресурсів. Це може бути пов'язано зі зменшенням обсягів продажу або

ускладненнями в логістиці, що спричинили підвищення часу обороту активів. Різке збільшення періоду одного обороту запасів з 23,3 дня у 2022 році до 113,8 днів у 2023 році (зростання на 488,4%) та аналогічне збільшення періоду погашення кредиторської заборгованості з 21,5 до 134,01 дня вказує на проблеми з ліквідністю та можливість накопичення непроданих запасів та затримок у платежах кредиторам.

Покращення оборотності дебіторської заборгованості з 6,6 оборотів у 2022 році до 15,8 оборотів у 2023 році та скорочення періоду погашення дебіторської заборгованості з 54,02 до 22,7 днів свідчить про покращення управління дебіторською заборгованістю та ефективність процесів інкасації. Зниження коефіцієнту оборотності власного капіталу з 21,2 у 2022 році до 14,05 у 2023 році вказує на зменшення ефективності використання власних ресурсів для генерації прибутку.

Ці зміни в показниках ділової активності вимагають від керівництва компанії особливої уваги до управління оборотними активами, оптимізації запасів та покращення умов оплати з боку клієнтів та кредиторів. Враховуючи воєнні умови, важливо зосередитися на забезпеченні ліквідності та зниженні фінансових ризиків через планування грошових потоків та розробку стратегій кризового управління.

Проаналізуємо, показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за 2022-2023 рр. (табл. 2.6). Аналіз фінансової стійкості ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за період 2022-2023 років виявляє значне погіршення ключових фінансових показників, що відбулося на тлі військових подій та загальної економічної нестабільності в Україні. Ситуація, яка склалася, вимагає особливої уваги до управління фінансами, адже здатність підприємства виживати в кризових умовах залежить від її фінансової стійкості.

Негативні зміни у власних обігових коштах, які перейшли з позитивного значення 413,8 тис. грн. у 2022 році до негативного -316,2 тис. грн. у 2023 році, свідчать про значне зменшення робочого капіталу, що є критичним для підтримки операційної діяльності компанії. Така ситуація може свідчити про

проблеми з ліквідністю та потенційні труднощі з виконанням поточних зобов'язань. Зменшення коефіцієнтів забезпечення оборотних активів власними коштами і маневреності власних обігових коштів до негативних значень підкреслює, що підприємство втрачає здатність гнучко управляти своїми ресурсами, що може призвести до подальших фінансових складнощів.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за 2022-2023 рр.

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Власні обігові кошти (робочий, функціуючий капітал)	413,8	-316,2	-730	-76,4
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,19	-0,08	-0,28	-45,2
Маневреність робочого капіталу	3,93	-8,2	-12,13	-208,04
Маневреність власних обігових коштів	2,2	-2,87	-5,07	-130,8
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,25	-0,12	-0,37	-48,06
Коефіцієнт покриття запасів	0,25	-0,12	-0,37	-48,06
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,38	0,005	-0,37	1,45
Коефіцієнт фінансової залежності	0,62	0,99	0,37	160,65
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,39	-14,6	-15,03	-3680,2
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,62	1,0001	0,37	160,05
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	0,6	0,005	-0,6	0,91
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,38	0,01	-0,38	2,9

Джерело: [44;45]

Критичне падіння коефіцієнту фінансової незалежності (автономії) із 0,38 до майже 0,005 свідчить про високий рівень фінансової залежності від зовнішніх джерел, що значно підвищує ризики в довгостроковій перспективі. Це також корелює зі збільшенням коефіцієнта фінансової залежності, що показує, як збільшилася частка позикових коштів у структурі капіталу. Збільшення періоду погашення кредиторської заборгованості з 21,5 до 134,01 днів вказує на затримки

в оплаті зобов'язань перед постачальниками, що може негативно позначитися на репутації та операційній діяльності підприємства.

Загальний аналіз показує, що ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» переживає серйозні фінансові труднощі, які можуть загрожувати її подальшій стабільності і виживанню. Необхідно вжити термінових заходів для реструктуризації заборгованості, оптимізації витрат та підвищення загальної ефективності управління фінансами, включно з пошуком нових джерел фінансування та переглядом бізнес-моделі.

Проаналізуємо, показники рентабельності ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за 2022-2023 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за 2022-2023 рр.

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	0,011	0,0019	-0,008	18,17
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	0,011	0,019	-0,008	18,17
Рентабельність власного капіталу	0,027	0,011	-0,015	43,15
Рентабельність виробничих фондів	0,008	0,002	-0,006	24,8
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від	0,11	0,1	-0,004	96,42
Рентабельність витрат	0,12	0,11	-0,004	95,9
Коефіцієнт реінвестування	1	3,26	2,26	326,9
Період окупності капіталу	95,46	525,3	429,9	550,3
Період окупності власного капіталу	36,7	84,2	47,9	231,7

Джерело: [44;45]

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за період 2022-2023 років вказує на серйозні зміни у фінансовій ефективності підприємства, що спричинені як внутрішніми так і зовнішніми факторами, серед яких військові дії мають значний вплив.

Рентабельність активів значно знизилася з 0,011 до 0,0019, що свідчить про падіння ефективності використання активів компанії для генерації прибутку. Це падіння на 81,83% може бути викликане рядом факторів, включаючи зниження обсягів продажу, підвищення витрат, або втрату активів.

Рентабельність власного капіталу також зазнала значного зниження з 0,027 до 0,011. Це зниження на 56,85% може вказувати на труднощі підприємства зберігати прибутковість в умовах кризи, що є тривожним сигналом для інвесторів і власників.

Рентабельність виробничих фондів падає на 75,2%, що підтверджує зниження продуктивності використання основних фондів. Це може бути пов'язано із зупинкою або зниженням виробничої діяльності. Коефіцієнт реінвестування збільшився з 1 до 3,26, показуючи зростання частки прибутку, що реінвестується в розвиток компанії. Це може бути як позитивним, так і негативним сигналом, залежно від умов та можливостей підприємства на ринку.

Значне збільшення періоду окупності капіталу та власного капіталу з 95,46 до 525,3 днів і з 36,7 до 84,2 днів відповідно вказує на критичне погіршення швидкості повернення інвестицій. Це відображає збільшення часу, необхідного для того, щоб інвестовані ресурси принесли прибуток, і може свідчити про значні фінансові ризики.

Ці зміни у показниках рентабельності демонструють, що ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» зазнає значних фінансових труднощів на тлі збільшених витрат, зниження обсягів продажу та зростання ринкової невизначеності через воєнні дії. У цих умовах компанії необхідно вжити заходів для оптимізації витрат, покращення управління оборотними коштами та перегляду стратегій управління ризиками.

2.3 Аналіз та виявлення проблем в системі управління аутсорсинговими операціями в ланцюзі постачання ТОВ «ВЕКА-БУД Україна»

Аутсорсинг відіграє ключову роль в оптимізації ланцюжка постачання і зниженні операційних витрат ТОВ «ВЕКА-БУД Україна». Делегуючи непрофільні види діяльності, такі як логістика, транспортування та певні аспекти виробництва, спеціалізованим зовнішнім партнерам, компанія може зосередитися на своїх основних функціях, таких як розробка продукції та управління взаємовідносинами з клієнтами. Такий стратегічний аутсорсинг не лише сприяє підвищенню ефективності та гнучкості ланцюга постачання, але й значно скорочує накладні витрати, пов'язані з утриманням великої власної матеріально-технічної бази та персоналу для виконання цих функцій.

Партнерство з досвідченими постачальниками послуг підвищує якість і швидкість обслуговування, що має вирішальне значення для задоволення очікувань клієнтів і збереження конкурентних переваг. Розумне використання аутсорсингу дозволяє ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» оптимізувати свою діяльність, швидше адаптуватися до ринкових змін і досягти більш масштабованої бізнес-моделі, що в кінцевому підсумку сприяє її прибутковості та зростанню.

ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» використовує стратегічну модель управління аутсорсинговими операціями, яка базується на вибіркового підході до партнерства та суворих показниках ефективності.

Компанія ретельно відбирає аутсорсингових партнерів на основі їхньої здатності відповідати її стандартам якості та операційним вимогам, зокрема, у сфері логістики та виробництва комплектуючих. Це регулюється структурованою системою управління контрактами, яка визначає чіткі угоди про рівень обслуговування та ключові показники ефективності для забезпечення підзвітності та ефективності.

Регулярні аудити та аналіз ефективності є невід'ємною частиною цієї моделі, що дозволяє ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» контролювати дотримання умов договорів та вносити необхідні корективи для підтримки якості послуг.

Централізувавши нагляд за цими аутсорсинговими функціями за допомогою спеціальної управлінської команди, компанія забезпечує безперешкодну інтеграцію зовнішніх послуг з внутрішніми процесами, оптимізуючи загальний операційний потік і підтримуючи свої стратегічні бізнес-цілі. Проаналізуємо, спектр аутсорсингових послуг ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Спектр аутсорсингових послуг для ТОВ «ВЕКА-БУД Україна»

Категорія	Опис
Логістика	Аутсорсингова логістика включає транспортування, власні склади та управління запасами для оптимізації дистрибуції та скорочення часу доставки.
Виробництво	Деякі непрофільні виробничі процеси (зокрема, технічне обслуговування та ремонт обладнання, управління інформаційними технологіями), особливо ті, що потребують спеціалізованого обладнання, яке не є основним, передаються на аутсорсинг з метою оптимізації розподілу ресурсів.
ІТ-послуги	Управління ІТ-інфраструктурою, кібербезпека та розробка програмного забезпечення передаються на аутсорсинг, щоб забезпечити найсучаснішу технологічну підтримку зі зниженими накладними витратами.
Клієнтське обслуговування	Для підвищення якості та доступності послуг спеціалізованим агентствам передаються завдання з підтримки клієнтів, тоді як внутрішні команди займаються складною взаємодією з клієнтами та інтеграцією зв'язку.

Джерело: складено автором

ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» стратегічно передає на аутсорсинг ряд послуг для підвищення операційної ефективності та зосередження на ключових бізнес-специфікаціях. Передаючи на аутсорсинг логістику, окремі виробничі процеси, ІТ-послуги та первинну взаємодію з клієнтами, компанія ефективно управляє витратами та покращує якість обслуговування. Така модель вибіркового

аутсорсингу дозволяє ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» зберігати гнучкість у своїй діяльності, швидко адаптуватися до ринкових змін і підтримувати конкурентну перевагу в галузі.

ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» співпрацює з обраною групою зовнішніх партнерів та постачальників, стратегічно обраних для підтримки її операційних та стратегічних цілей. Ключовими партнерами є постачальники високоякісного алюмінію та скла, які забезпечують стабільну якість вхідної сировини для своєї продукції. У сфері логістики та дистрибуції компанія співпрацює з відомими транспортними компаніями, які спеціалізуються на великих вантажоперевезеннях, щоб оптимізувати строки доставки та забезпечити цілісність продукції під час транспортування. У сфері ІТ-послуг «ВЕКА-БУД Україна» співпрацює з провідними технологічними компаніями, які надають індивідуальні програмні рішення та забезпечують надійну кібербезпеку, необхідну для підтримки операційної ефективності та захисту даних.

Аутсорсинг обслуговування клієнтів здійснюється досвідченими сервісними центрами, відомими своїми можливостями роботи з клієнтами та багатомовною підтримкою, що має вирішальне значення для підтримання високого рівня задоволеності клієнтів. Ці партнерські відносини регулюються суворими контрактами, в яких визначаються критерії ефективності та вимоги до дотримання законодавства, що забезпечує тісне узгодження зовнішніх операцій зі стандартами якості та бізнес-цілями компанії.

Оцінка аутсорсингових контрактів у ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» виявила низку проблем, зокрема, у сфері контролю якості, дотримання термінів та вартості послуг. Проблеми контролю якості в першу чергу виникають з аутсорсинговими виробничими, де розбіжності в специфікаціях продукції та способах її обробки можуть призвести до невідповідності встановленим стандартам.

Така невідповідність іноді призводить до повернення продукції або необхідності її доопрацювання, що впливає на задоволеність клієнтів і збільшує операційні витрати. Затримки термінів найбільш помітні в секторах логістики та

ІТ-послуг, де зовнішня залежність може призвести до збоїв у ланцюжку постачання та операційному робочому процесі, що впливає на здатність компанії виконувати свої зобов'язання з постачання та дотримуватися термінів реалізації проектів.

Незважаючи на ці виклики, аутсорсинг продовжує мати значний позитивний вплив на загальну продуктивність та ефективність бізнесу ТОВ «ВЕКА-БУД Україна». Використовуючи зовнішню експертизу, компанія розширила свої операційні можливості, зокрема, у сфері ІТ та обслуговування клієнтів, що призвело до покращення автоматизації процесів та стратегій залучення клієнтів.

Стратегічний аутсорсинг непрофільних видів діяльності дозволяє внутрішнім ресурсам компанії більше зосередитися на ключових функціях, таких як, виробництво, інновації та розширення ринку, що сприяє підвищенню продуктивності.

Гнучкість, отримана завдяки аутсорсингу, дозволяє компанії збільшувати або зменшувати масштаби діяльності відповідно до вимог ринку, підтримуючи таким чином операційну ефективність та адаптивність. Постійний моніторинг та переукладання контрактів є критично важливими для вирішення виявлених проблем та оптимізації переваг аутсорсингу для підтримки зростання компанії та її конкурентних переваг.

ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» стикається зі значними ризиками, пов'язаними із залежністю від аутсорсингових партнерів, які проявляються, насамперед, у разі зміни постачальників або необхідності виконання нових контрактів. Така залежність може призвести до операційних ризиків, особливо якщо один постачальник домінує у критично важливих сферах обслуговування, таких як логістика або ІТ-послуги.

Перехід до нових постачальників або початок переукладання контрактів часто призводить до збоїв, таких як затримки та невідповідність якості, що може тимчасово погіршити операційну ефективність компанії та порушити строки

постачання продукції. SWOT – аналіз ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – SWOT – аналіз ТОВ «ВЕКА-БУД Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна ефективність завдяки зменшенню операційних накладних витрат. 2. Використання зовнішнього досвіду обслуговування клієнтів для підвищення рівня їхньої задоволеності. 3. Підвищена гнучкість у масштабуванні операцій залежно від попиту. 4. Здатність зосередити внутрішні ресурси на основній діяльності та інноваціях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потенційні проблеми з контролем якості продуктів та послуг. 2. Залежність від зовнішніх партнерів може призвести до вразливості ланцюга постачання. 3. Ризики збільшення операційних витрат під час перехідного періоду. 4. Надмірна залежність від конкретних постачальників може обмежити переговорну силу та гнучкість.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Експансія на нові ринки через налагоджені мережі партнерів. 2. Впровадження новітніх технологій, що пропонуються постачальниками ІТ-послуг. 3. Потенціал для укладання стратегічних альянсів з аутсорсинговими партнерами. 4. Доступ до спеціалізованої експертизи в галузі логістики та ІТ. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збої через затримки та неузгодженість під час переходу до нових постачальників. 2. Можливе зростання витрат за новими контрактами або непередбачувані витрати на обслуговування. 3. Операційні ризики, пов'язані з безпекою та конфіденційністю даних в аутсорсингових ІТ-послугах.

Джерело: складено автором

Система аутсорсингу ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» є неоднозначною, але є стратегічним елементом загальної операційної структури компанії. Аутсорсинг забезпечує економічну ефективність, гнучкість і доступ до спеціалізованого досвіду, він також несе в собі потенційні ризики, пов'язані з контролем якості, залежністю від постачальника та управлінням витратами під час перехідного періоду. Щоб оптимізувати переваги та зменшити ризики, для компанії важливо дотримуватися збалансованого підходу з надійними стратегіями управління постачальниками, постійним моніторингом продуктивності та ефективним плануванням на випадок непередбачуваних ситуацій. Такий стратегічний фокус дозволить ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» використовувати аутсорсинг для

отримання конкурентних переваг, забезпечуючи при цьому стабільність і надійність своєї діяльності.

Процес перевірки та інтеграції нових партнерів вимагає значної управлінської уваги та ресурсів, що потенційно може призвести до втрачених можливостей та початкової неефективності. Існує також невід'ємний ризик збільшення витрат протягом перехідного періоду, оскільки нові постачальники можуть спочатку встановлювати вищі тарифи, щоб компенсувати витрати на налаштування та адаптацію послуг. Ці фактори в сукупності висвітлюють стратегічний ризик надмірної залежності від зовнішніх постачальників, підкреслюючи необхідність для ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» підтримувати збалансований підхід до аутсорсингу з плануванням на випадок непередбачених обставин і постійною оцінкою роботи постачальників для пом'якшення потенційних збоїв у виконанні робіт.

Для оптимізації відносин з постачальниками та посилення контролю і прозорості процесів аутсорсингу ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» слід впровадити Систему управління постачальниками, яка включає в себе регулярну оцінку ефективності та механізми зворотного зв'язку. Встановивши чіткі, вимірювані ключові показники ефективності та регулярно проводячи оглядові наради, компанія може гарантувати, що послуги постачальників відповідають її стандартам якості та операційним вимогам. Інтеграція передових цифрових інструментів для моніторингу та звітності в режимі реального часу може підвищити прозорість, дозволяючи негайно вносити корективи та сприяючи розвитку відносин співпраці з постачальниками. Ця стратегія сприятиме активному управлінню аутсорсинговою діяльністю, зменшенню ризиків і підвищенню ефективності співпраці.

Висновки до розділу 2

Було досліджено загальну характеристику компанії ТОВ «ВЕКА-БУД Україна, аналіз її фінансово-економічного стану та вивчення системи управління аутсорсинговими операціями у ланцюзі постачання.

Результати показали, що хоча компанія має стабільну фінансову позицію та сильні бізнес-операції, існують значні виклики у сфері управління аутсорсингом, які впливають на загальну ефективність ланцюга постачання.

Проблеми з координацією, контролем якості та виконанням договірних зобов'язань з боку аутсорсингових партнерів створюють ризики, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан і репутацію компанії. Рекомендується посилити контрольні механізми і вдосконалити стратегії управління аутсорсинговими відносинами для підвищення загальної продуктивності та забезпечення сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АУТСОРСИНГОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В ЛАНЦЮЗІ ПОСТАЧАННЯ ТОВ «ВЕКА-БУД УКРАЇНА»

3.1. Розробка стратегії оптимізації аутсорсингових відносин в ланцюзі постачання

Основні цілі та завдання стратегії оптимізації аутсорсингу полягають у підвищенні ефективності, зниженні витрат і поліпшенні якості послуг при одночасному приведенні функцій, що передаються на аутсорсинг, у відповідність до основних бізнес-цілей компанії. Ефективна оптимізація має на меті впорядкувати операції, забезпечити сучасність технологій і процесів, що використовуються аутсорсинговими партнерами, і посилити відповідність між стратегічними цілями компанії та її аутсорсинговою діяльністю. Це передбачає оцінку та переосмислення умов партнерства з метою сприяння гнучкості, інноваціям та взаємній вигоді.

Стратегія спрямована на оптимізацію балансу між економією витрат і якістю послуг, гарантуючи, що аутсорсингові угоди позитивно впливають на загальну ефективність компанії та її конкурентну позицію на ринку.

Існуючі проблеми в системі управління аутсорсингом, які потребують оптимізації, часто включають такі питання, як відсутність координації, неадекватні канали комунікації, невідповідність цілей партнера цілям компанії та недостатні механізми контролю для забезпечення стабільної якості та продуктивності. Ці проблеми можуть призвести до зниження операційної ефективності та потенційних ризиків з точки зору залежності та дотримання вимог законодавства.

Застаріла технологічна інтеграція між компанією та її партнерами може перешкоджати ефективному управлінню робочими процесами, безпеці даних та реагуванню на ринкові зміни. Оптимізація цих аспектів вимагає системного підходу до перегляду та вдосконалення контрактних структур, комунікаційних протоколів та систем моніторингу ефективності. Це не лише усуває операційні вузькі місця, але й підвищує адаптивність та стратегічну узгодженість, що має вирішальне значення для досягнення довгострокових вигод від аутсорсингових відносин.

Існуюча система управління аутсорсингом у ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» призначена для делегування непрофільних видів діяльності, таких як логістика, ІТ-підтримка та деякі виробничі процеси, спеціалізованим зовнішнім фірмам, що дозволяє компанії зосередитися на ключових напрямках, таких як інновації та обслуговування клієнтів. Ця система сприяє підвищенню операційної ефективності та зменшенню накладних витрат завдяки використанню досвіду та економії від масштабу, які надають постачальники. Однак важливість оптимізації цієї системи полягає в усуненні її поточних недоліків, зокрема в забезпеченні більш суворого контролю якості, зменшенні залежності від одного постачальника та зменшенні ризиків, пов'язаних з коливаннями вартості та затримками в обслуговуванні.

Метою такої оптимізації є посилення стійкості ланцюга постачання, підвищення прозорості та контролю над функціями, що передаються на аутсорсинг, а також досягнення більш економічно ефективного розподілу ресурсів, що в кінцевому підсумку призведе до стійких конкурентних переваг і підвищення прибутковості.

Поточна модель аутсорсингу в ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» передбачає залучення кількох ключових постачальників і партнерів, відповідальних за логістику, ІТ-послуги та певні виробничі завдання. Ця модель була оцінена шляхом детального аналізу ефективності роботи постачальників, дотримання угод про рівень обслуговування та загальної інтеграції цих послуг в операційну діяльність компанії.

Основні висновки вказують на слабкі місця в таких сферах, як логістичні затримки та невідповідність якості виробничих компонентів, що постачаються зовнішніми партнерами. ІТ-послуги, хоча загалом надійні, час від часу стикалися з проблемами, пов'язаними з безпекою даних та системною інтеграцією, що створювало потенційні ризики для безперервності роботи та цілісності інформації.

Вивчення скарг та відгуків як від внутрішніх зацікавлених сторін, так і від кінцевих замовників висвітлює проблемні питання, безпосередньо пов'язані з практикою аутсорсингу. Серед найпоширеніших проблем - затягування термінів реалізації проектів через повільніші логістичні процеси та труднощі з отриманням своєчасної підтримки клієнтів від сторонніх постачальників послуг. Ці проблеми іноді призводили до збільшення витрат через необхідність прискореної доставки або додаткових заходів з обслуговування клієнтів для підтримання рівня їхньої задоволеності. Аналіз підкреслює необхідність для ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» вдосконалити свої стратегії управління постачальниками, включаючи краще узгодження можливостей постачальників з очікуваннями компанії щодо якості, а також більш суворі механізми моніторингу та оцінки для оперативного усунення та пом'якшення цих недоліків і ризиків. Проаналізуємо, стратегічні напрямки оптимізації для компанії (табл. 3.1).

Для ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» зміцнення партнерських відносин з аутсорсингу передбачає створення більш надійних рамок для комунікації та моніторингу ефективності. Встановлюючи чіткі очікування та регулярно оцінюючи роботу своїх партнерів за цими показниками, компанія може краще узгодити аутсорсингові послуги зі своїми операційними потребами та стандартами якості.

Покращення логістичної ефективності та можливостей підтримки клієнтів також є критично важливими, оскільки вони безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів і загальний успіх бізнесу. Вибір нових партнерів має ґрунтуватися на суворих критеріях, які забезпечують сумісність і здатність

відповідати стратегічним цілям компанії, тим самим сприяючи створенню стійкого та оперативного ланцюга постачання.

Таблиця 3.1 – Аналіз стратегічних напрямків оптимізації

Критерії	Опис	Стратегії реалізації
Покращена комунікація	Налагодити більш ефективні та часті канали комунікації для забезпечення чіткості та узгодженості очікувань.	Проводити регулярні наради щодо стану справ та використовувати інструменти для спільної роботи для оновлення інформації в режимі реального часу.
Моніторинг ефективності	Систематичний моніторинг ефективності роботи аутсорсингових партнерів за визначеними показниками.	Використовувати інформаційні панелі ефективності та регулярні огляди для оцінки та обговорення показників ефективності.
Вирівнювання якості	Забезпечити відповідність стандартів якості партнерів стандартам «ВЕКА-БУД Україна»	Проводити аудити та перевірки якості; включати в контракти критерії якості.
Оперативне реагування на проблеми	Здатність швидко та ефективно реагувати на будь-які проблеми, що виникають, мінімізуючи їхній вплив на операційну діяльність.	Створити спеціальну групу реагування та чіткі протоколи для вирішення проблем.
Технологічна сумісність	Забезпечити безперешкодну інтеграцію технологічних систем і процесів партнера з технологічними системами і процесами компанії.	Оцінити та вдосконалити технологічні інтеграції, такі як ERP-системи, для кращої сумісності.
Логістика і вчасність	Підвищити ефективність логістичних процесів, щоб запобігти затримкам у реалізації проектів.	Оптимізувати управління ланцюгами постачання завдяки кращому прогнозуванню, управлінню запасами та вибору партнерів з кращими логістичними можливостями.
Удосконалення підтримки клієнтів	Підвищити якість і швидкість підтримки клієнтів, яку пропонують аутсорсингові партнери.	Впровадити навчальні програми для аутсорсингових команд обслуговування клієнтів та встановити суворі стандарти управління ланцюгами аутсорсингу для часу реагування на запити клієнтів.

Джерело: складено автором

Реалізація цих стратегій допоможе пом'якшити існуючі проблеми та підвищити загальну ефективність аутсорсингових відносин, що принесе довгострокові вигоди для «ВЕКА-БУД Україна».

Переоцінка поточних постачальників допомагає виявити недоліки в роботі та потенційні ризики, що дозволяє компанії приймати обґрунтовані рішення щодо продовження або розірвання партнерських відносин.

Впровадження нових механізмів контролю посилить нагляд і швидкість реагування, дозволить вносити корективи в режимі реального часу і сприятиме розвитку культури постійного вдосконалення аутсорсингових операцій. Ці стратегії мають вирішальне значення для підвищення ефективності, зниження витрат і, в кінцевому рахунку, підвищення загальної конкурентоспроможності ТОВ «ВЕКА-БУД Україна».

Пропозиції, щодо покращення контрактних умов для компанії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Пропозиції, щодо покращення контрактних умов

Умови	Запропоновані покращення
Ціни	Обговорювати знижки за великі обсяги та довгострокове партнерство з метою зниження витрат. Розробити положення про коригування цін, які відображають ринкові умови та коливання витрат.
Умови оплати	Подовжити періоди платежів, щоб узгодити їх з циклами грошових потоків компанії. Запровадити поетапні плани платежів, засновані на проміжних етапах, щоб забезпечити надання послуг до повної оплати.
Кінцеві терміни виконання	Встановити більш точні терміни виконання та завершення проекту з чітко визначеними етапами. Запровадити структуровані огляди проміжних результатів для моніторингу прогресу та коригування термінів.
Штрафи за невиконання зобов'язань	Включити положення про штрафні санкції за недотримання термінів і низьку якість, в тому числі компенсаційні знижки або кредити на послуги, щоб пом'якшити будь-які збитки, яких зазнає компанія.

Джерело: складено автором

Покращення договірних умов з постачальниками аутсорсингових послуг передбачає стратегічне вдосконалення для забезпечення кращих фінансових умов та якості послуг для ТОВ «ВЕКА-БУД Україна».

Домовляючись про економічно вигідні ціни та гнучкі умови оплати, компанія може покращити свою фінансову стабільність та управління ресурсами. Жорсткість термінів виконання робіт з чіткою оцінкою проміжних результатів допомагає підтримувати графік проекту та підвищити рівень підзвітності.

Запровадження жорстких штрафних санкцій за невиконання зобов'язань гарантує, що постачальники залишатимуться відданими виконанню своїх контрактних зобов'язань, таким чином мінімізуючи ризики, пов'язані із затримками та проблемами якості.

Такі вдосконалення контрактів мають вирішальне значення для зміцнення відносин з постачальниками та оптимізації стратегії аутсорсингу для підтримки операційної ефективності компанії та скорочення витрат.

Навчальні програми для компанії подано в таблиці 3.3.

Для «ВЕКА-БУД Україна» інвестиції в комплексні навчальні програми для своїх аутсорсингових команд мають важливе значення для забезпечення постійного дотримання високих стандартів якості, ефективності та відповідності.

Кожна програма повинна бути адаптована до конкретних потреб команди і зосереджуватися як на теоретичних знаннях, так і на практичному застосуванні. Ефективність цих навчальних програм можна оцінити за допомогою різних показників, таких як якість продукції, задоволеність клієнтів, операційна ефективність та дотримання нормативно-правових вимог. Такі ініціативи не лише покращують набір навичок аутсорсингових команд, але й підвищують загальну продуктивність та репутацію компанії, сприяючи кращим відносинам з клієнтами та зацікавленими сторонами.

Аутсорсингова компанія, що співпрацює з ТОВ «ВЕКА-БУД Україна», повинна виконувати ряд спеціалізованих функцій, які дозволяють основній компанії зосередитися на своїй ключовій діяльності та підвищити загальну ефективність. Зокрема, аутсорсер відповідає за управління ланцюгами постачання, включаючи координацію перевезень, складування та управління

запасами. Це включає використання новітніх технологій, таких як системи управління складом (WMS) та системи планування ресурсів підприємства (ERP), для забезпечення точності та ефективності всіх логістичних операцій.

Таблиця 3.3 – Навчальні програми для ТОВ «ВЕКА-БУД»

Програма	Платформа навчання	Опис	Ефективність
Тренінг з контролю якості	на місці / онлайн	Зосереджується на вдосконаленні перевірок якості продукції та дотриманні міжнародних стандартів.	Оцінка на основі зменшення кількості дефектів продукції та скарг клієнтів.
Досконалість обслуговування клієнтів	Онлайн-платформа	Покращує навички взаємодії з клієнтами, вирішення проблем та управління кризовими ситуаціями.	Вимірюється за показниками задоволеності клієнтів та відгуками.
Логістика та управління ланцюгами постачання	Онлайн-платформа	Навчання сучасній логістиці, управлінню запасами та ефективному розподілу ресурсів.	Ефективність оцінюється за скороченням термінів доставки та зменшенням кількості логістичних помилок.
Розвиток технічних навичок	Технічний навчальний центр	Вдосконалює технічні навички, пов'язані з виготовленням та встановленням алюмінієвих та скляних конструкцій.	Ефективність оцінюється через підвищення операційної ефективності та зменшення кількості помилок на місці.
Відповідність та регуляторне навчання	Онлайн-платформа	Навчає національним та міжнародним стандартам відповідності, що стосуються будівництва та виробництва.	Вимірюється за результатами аудиту та показниками комплаєнсу.

Джерело: складено автором

Аутсорсер також може надавати послуги з управління інформаційними технологіями, включаючи підтримку ІТ-інфраструктури, захист даних та

впровадження нових технологій, що дозволяє ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» зосередитися на своїх основних завданнях та інноваціях. Це комплексне управління підтримуючими функціями дозволяє основній компанії підвищувати свою конкурентоспроможність та ефективність у виконанні основної діяльності.

План реалізації програми для компанії подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – План реалізації

Етап	Опис	Термін реалізації	Відповідальний	Витрати (грн.)
Аудит поточної практики аутсорсингу	Оцінити поточні аутсорсингові партнерства та контракти.	1 місяць	Головний операційний директор	30000
Розробка нових критеріїв для постачальників	Створити критерії, засновані на якості, доставці та інноваціях.	2 місяці	Менеджер із закупівель	20000
Навчальна програма для управління постачальниками	Навчити команду закупівельників новим стратегіям аутсорсингу.	3 місяці	Менеджер по роботі з персоналом	55000
Впровадження програмного забезпечення для управління постачальниками	Закупівля та налаштування програмного забезпечення для управління відносинами з постачальниками.	2 місяці	ІТ-менеджер	100000
Налаштування процесу забезпечення якості	Налагодити процеси контролю якості з усіма партнерами по аутсорсингу.	2 місяці	Керівник відділу якості	50000
Регулярні сесії огляду та зворотного зв'язку	Раз на два місяці - оглядові зустрічі з усіма постачальниками.	Постійно	Менеджер із закупівель	50000

Джерело: складно автором

Таблиця 3.4 «План реалізації» деталізує покрокову стратегію для оптимізації та вдосконалення аутсорсингових процесів у ланцюгах постачання ТОВ «ВЕКА-БУД Україна». На першому етапі здійснюється аудит поточної практики аутсорсингу, який дозволяє оцінити ефективність існуючих контрактів та партнерств, визначаючи сильні та слабкі сторони. Цей етап є критичним для розуміння базового рівня продуктивності та встановлення основи для подальших

покращень. Далі, розробка нових критеріїв для постачальників на основі якості, доставки та інновацій забезпечує, що всі нові та існуючі партнери відповідають високим стандартам, необхідним для підтримки ефективного ланцюга постачання.

Наступні етапи включають навчальні програми для команди закупівельників та впровадження програмного забезпечення для управління постачальниками. Ці заходи забезпечують, що співробітники мають необхідні знання та інструменти для ефективного управління аутсорсинговими відносинами. Впровадження процесів забезпечення якості з усіма партнерами по аутсорсингу гарантує, що стандарти якості підтримуються на високому рівні, що є ключовим для уникнення ризиків та забезпечення задоволеності клієнтів. Регулярні сесії огляду та зворотного зв'язку дозволяють здійснювати постійний моніторинг та коригування взаємодії з постачальниками, підтримуючи стабільність та ефективність всього ланцюга постачання. Цей комплексний підхід сприяє побудові надійної та гнучкої системи аутсорсингу, що дозволяє ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» зосередитися на своїй основній діяльності та інноваціях.

Цей план впровадження для «ВЕКА-БУД Україна» спрямований на систематичне підвищення ефективності та результативності відносин з аутсорсинговими компаніями протягом 10-місячного початкового періоду із загальним бюджетом 305 000 гривень. Шляхом аудиту існуючих практик, розробки чітких критеріїв для постачальників, впровадження надійного програмного забезпечення для управління постачальниками та запровадження механізмів регулярного контролю, компанія прагне підвищити якість аутсорсингових послуг та забезпечити їх відповідність стратегічним цілям. Ці дії не лише оптимізують економічну ефективність, але й сприятимуть зміцненню відносин з партнерами по аутсорсингу, що сприятиме підвищенню загальної ефективності бізнесу. Визначені обов'язки та витрати розподілені таким чином, щоб забезпечити цілеспрямоване управління та підзвітність, максимізуючи віддачу від інвестицій у ці ініціативи.

3.2. Впровадження інструментів моніторингу та контролю за аутсорсинговими партнерами в ланцюзі постачання

Моніторинг та контроль партнерів з аутсорсингу має вирішальне значення для забезпечення відповідності аутсорсингових угод стратегічним цілям компанії та надання очікуваної цінності та якості. Ефективні механізми моніторингу та контролю дозволяють компаніям здійснювати нагляд за аутсорсинговими операціями, забезпечуючи дотримання договірних зобов'язань та стандартів діяльності. Цей процес допомагає виявляти та вирішувати проблеми на ранніх стадіях, зменшуючи ризик затримок у виконанні проектів, перевитрат коштів та проблем з якістю.

Постійний моніторинг сприяє прозорості та зміцнює довіру між компанією та її аутсорсинговими партнерами, що має важливе значення для довгострокової співпраці. Він також надає дані, необхідні для постійної оцінки стратегії аутсорсингу та прийняття обґрунтованих рішень щодо продовження, розширення або припинення відносин на основі даних про ефективність.

Загальні цілі впровадження системи моніторингу та контролю для аутсорсингових партнерів включають посилення операційного контролю, покращення управління ризиками та забезпечення якості всіх видів діяльності, що передаються на аутсорсинг.

Створюючи надійну систему, компанії прагнуть оптимізувати ефективність та результативність своїх аутсорсингових угод, мінімізуючи розбіжності між очікуваними та досягнутими результатами. Такі системи, як правило, передбачають регулярну оцінку ефективності, дотримання ключових показників ефективності (KPI) та перевірку відповідності організаційним стандартам і вимогам. Зрештою, мета полягає у створенні динамічної системи, яка не лише відстежує та вимірює ефективність, але й забезпечує активне управління та постійне вдосконалення аутсорсингових практик, таким чином максимізуючи стратегічну цінність аутсорсингу для бізнесу.

Проаналізуємо, сучасні методи моніторингу та контролю для компанії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Сучасні методи моніторингу та контролю

Метод	Інструменти	Особливості для ТОВ «ВЕКА-БУД Україна»
Панелі моніторингу продуктивності	Інструменти моніторингу в режимі реального часу, які відображають ключові показники ефективності (KPI), що мають відношення до угоди про аутсорсинг.	Дозволяє «ВЕКА-БУД Україна» безперервно контролювати терміни поставки, показники якості та дотримання стандартів безпеки.
Регулярні аудити	Планові та позапланові перевірки аутсорсингових партнерів для забезпечення дотримання стандартів та ефективності роботи.	Забезпечує відповідність усіх виробничих і монтажних процесів встановленим критеріям якості та безпеки.
Збалансована система показників	Стратегічна система управління, яка використовується для відстеження виконання діяльності аутсорсинговою стороною та моніторингу наслідків, що виникають в результаті цих дій.	Відстежує фінансові, клієнтські, внутрішні процеси, а також показники навчання та зростання для забезпечення стратегічного узгодження.
Перевірка дотримання договірних зобов'язань	Регулярні перевірки, щоб переконатися, що всі умови контракту виконуються аутсорсинговим партнером.	Підтримує юридичну та операційну узгодженість, захищаючи «ВЕКА-БУД Україна» від потенційних порушень контрактів.
Механізми зворотного зв'язку	Впроваджено системи для збору відгуків від кінцевих користувачів та внутрішніх зацікавлених сторін про аутсорсингові послуги.	Надає пряме уявлення про ефективність аутсорсингової діяльності, особливо в обслуговуванні клієнтів та встановленні продуктів.

Джерело: складено автором

Для ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» використання комбінації сучасних методів моніторингу та контролю має вирішальне значення для забезпечення дотримання партнерами по аутсорсингу операційних стандартів і стратегічних цілей. Панелі показників ефективності та регулярні аудити особливо ефективні для підтримки високих стандартів у виробничих та монтажних процесах.

Метод збалансованої системи показників узгоджує аутсорсингові операції з ширшими стратегічними цілями компанії, гарантуючи, що всі види діяльності

роблять позитивний внесок у бізнес. Перевірки дотримання договірних умов і надійні механізми зворотного зв'язку також гарантують, що компанія може активно управляти і виправляти будь-які проблеми, що призводить до покращення бізнес-результатів і стійкого задоволення клієнтів.

Разом ці методи формують комплексну систему, яка не лише посилює контроль над аутсорсинговими функціями, а й сприяє постійному вдосконаленню та узгодженню зі стратегічними цілями компанії.

До ключових аспектів діяльності аутсорсингових партнерів, які потребують суворого контролю, належать забезпечення якості, дотримання термінів постачання, дотримання договірних зобов'язань і безпека даних. Ефективний контроль за забезпеченням якості гарантує, що надані продукти або послуги відповідають заздалегідь визначеним специфікаціям і стандартам, необхідним для підтримання репутації бренду та задоволення потреб клієнтів.

Контроль за термінами постачання має вирішальне значення для забезпечення дотримання графіків проекту, запобігаючи затримкам, які можуть вплинути на весь ланцюг постачання. Забезпечення дотримання договірних зобов'язань захищає від юридичних і фінансових наслідків і гарантує, що всі сторони дотримуються узгоджених зобов'язань. Крім того, суворий контроль безпеки даних є життєво важливим, особливо коли аутсорсинг передбачає обробку конфіденційної або службової інформації, щоб запобігти витоку даних і захистити інтелектуальну власність.

Без ефективних інструментів контролю існуючі ризики включають низьку якість продукції або послуг, що може призвести до збільшення витрат, пов'язаних з поверненням і ремонтом, та шкоди для репутації компанії. Затримки в постачанні можуть порушити операційну діяльність, призвести до втрати продажів і напружених відносин з клієнтами.

Недотримання контрактів може призвести до фінансових санкцій і втрати довіри, а неналежний рівень захисту даних може спричинити значні юридичні та фінансові наслідки від витоку даних.

Ці ризики підкреслюють потенційні збитки, які можуть виникнути через неефективний контроль за аутсорсинговою діяльністю, і вказують на необхідність створення надійних систем моніторингу та управління для ефективного зниження цих ризиків.

Розробка інструментів моніторингу аутсорсингу подано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Розробка інструментів моніторингу

Інструмент	Опис	Особливості	Ефективність
1	2	3	4
Індивідуальні КРІ для контролю якості	Конкретні КРІ (рівень дефектів і відповідність специфікаціям, дозволяють забезпечити високу якість продукції, що постачається), призначені для моніторингу якості аутсорсингових продуктів або послуг, таких як рівень дефектів і відповідність специфікаціям.	Застосовується у виробничих процесах або процесах надання послуг, щоб гарантувати, що вся продукція відповідає необхідним стандартам.	Вимірює ефективність, відстежуючи покращення якості продукції та зменшення кількості дефектів.
КРІ своєчасності	КРІ, які відстежують дотримання термінів проекту, включаючи завершення проміжних етапів і остаточні дати доставки.	Корисний у проектних аутсорсингових угодах, щоб гарантувати, що всі етапи проекту будуть завершені за графіком.	Ефективність оцінюється за скороченням затримок і дотриманням графіків проекту.
КРІ дотримання договірних зобов'язань	Індикатори зосереджені на дотриманні партнерами з аутсорсингу договірних зобов'язань, таких як заходи безпеки даних та регуляторні вимоги.	Необхідний для дотримання законодавчих та нормативних вимог, особливо в таких галузях, як фінанси та охорона здоров'я.	Моніторинг здійснюється за результатами аудиту та частотою перевірок на відповідність.
Автоматизовані системи збору даних	Системи, які автоматично збирають дані з різних джерел для постійного моніторингу ефективності роботи аутсорсингового партнера.	Застосовується для всіх видів аутсорсингу, щоб забезпечити розуміння діяльності партнера в режимі реального часу.	Ефективність оцінюється за точністю та своєчасністю зібраних даних, що сприяє активному управлінню.

Закінчення табл. 3.6

1	2	3	4
Інформаційно-аналітичні системи	Просунуті інструменти аналітики, які обробляють зібрані дані для оцінки ефективності роботи аутсорсингового партнера відповідно до встановлених ключових показників ефективності (KPI).	Використовується для виявлення тенденцій, прогнозування потенційних проблем та оцінки загального впливу аутсорсингу на досягнення бізнес-цілей.	Вимірюється здатністю системи надавати дієві ідеї та підтримувати прийняття стратегічних рішень.

Джерело: складено автором

Індивідуальні KPI для контролю якості, такі як рівень дефектів і відповідність специфікаціям, дозволяють забезпечити високу якість продукції, що постачається. KPI своєчасності допомагають відстежувати дотримання графіків доставки та виконання проєктів, що є критично важливим для підтримки безперебійного ланцюга постачання. KPI дотримання договірних зобов'язань забезпечують відповідність партнерів нормативним вимогам та безпеці даних, що особливо важливо в регульованих галузях. Автоматизовані системи збору даних та інформаційно-аналітичні системи забезпечують реальний час моніторингу та аналітику, дозволяючи своєчасно виявляти проблеми та оптимізувати процеси постачання. Використання цих інструментів сприяє ефективному управлінню аутсорсинговими відносинами та підтримці високої ефективності ланцюгів постачання.

Розробка ефективних інструментів моніторингу аутсорсингових відносин має вирішальне значення для збереження контролю над аутсорсинговою діяльністю та забезпечення її відповідності цілям організації. Адаптація ключових показників ефективності до різних типів аутсорсингових відносин дозволяє здійснювати цілеспрямований моніторинг та управління, враховуючи унікальні аспекти кожної аутсорсингової функції.

Впровадження автоматизованих систем збору даних та аналізу інформації розширює можливості безперервного моніторингу цих KPI, надаючи

інформацію в режимі реального часу, що дозволяє здійснювати активне управління та своєчасне коригування.

Такий стратегічний підхід не лише оптимізує роботу аутсорсингових партнерів, але й робить значний внесок у загальну ефективність та успішність аутсорсингових ініціатив, забезпечуючи узгодженість із бізнес-стратегіями та цілями компанії.

Розробка інструментів контролю аутсорсингу подано в табл. 3.7.

Впровадження надійних інструментів контролю, таких як регулярний аудит, оцінка якості та механізми швидкого реагування, є важливим для підтримання високих стандартів у відносинах з аутсорсинговими компаніями. Ці інструменти не тільки забезпечують дотримання узгоджених стандартів і договірних зобов'язань, а й підвищують загальну ефективність і результативність аутсорсингових операцій.

Систематично застосовуючи ці заходи, ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» може гарантувати, що будь-які потенційні проблеми будуть оперативно виявлені та вирішені, тим самим мінімізуючи ризики та підвищуючи ефективність роботи партнерів. Інтеграція автоматизованих систем додатково підтримує ці зусилля, забезпечуючи моніторинг у реальному часі та оповіщення, що має вирішальне значення для своєчасного втручання.

Загалом, ці інструменти контролю є життєво важливими для підтримки міцних, продуктивних аутсорсингових відносин, які позитивно впливають на досягнення стратегічних цілей компанії та її операційний успіх.

Інтеграція систем моніторингу та контролю в загальну систему управління компанією, такою як «ВЕКА-БУД Україна», передбачає забезпечення безперешкодної взаємодії між новими інструментами та існуючими системами управління. Цього можна досягти шляхом впровадження проміжного програмного забезпечення або інтеграційних платформ, які полегшують обмін даними та зв'язок між розрізненими системами.

Таблиця 3.7 – Розробка інструментів контролю

Інструмент	Опис	Стратегія реалізації	Оцінка результативності
Регулярні аудиторські процедури	Систематичні аудити для оцінки дотримання договірних зобов'язань та якості послуг.	Розробити графік регулярних перевірок, як оголошених, так і раптових, для перевірки різних аспектів угоди про аутсорсинг.	Ефективність вимірюється здатністю виявляти та виправляти проблеми до того, як вони загострюються.
Оцінка якості послуг	Процедури оцінки якості послуг або продуктів, що надаються аутсорсинговими партнерами.	Використовувати стандартизовані інструменти оцінювання та показники ефективності для регулярного оцінювання якості послуг чи продуктів.	Оцінюється через покращення показників якості та зменшення кількості скарг від клієнтів.
Механізми швидкого реагування	Системи, призначені для швидкого реагування на будь-які порушення договірних умов або зниження якості послуг.	Впровадити протоколи ескалації та створити спеціальну групу реагування для вирішення проблем у міру їх виникнення.	Ефективність оцінюється за швидкістю та адекватністю реагування на проблеми.
Монітори дотримання договірних зобов'язань	Інструменти для забезпечення дотримання партнером всіх умов аутсорсингового контракту.	Регулярні перевірки та противаги за допомогою програмного забезпечення або сторонніх незалежних регуляторних аудиторів.	Вимірюється зменшенням кількості порушень контрактів та безперебійним операційним процесом.
Автоматизовані системи оповіщення	Автоматизовані системи, які сповіщають керівництво про потенційні проблеми на основі заздалегідь визначених критеріїв.	Інтегрувати ІТ-системи з функціями оповіщення, які відстежують дані в реальному часі та порівнюють їх з пороговими значеннями продуктивності.	Оцінюється за здатністю системи попереджати про проблеми до того, як вони стануть критичними.

Джерело: складено автором

Важливо скласти схему потоку даних і визначити чіткі інтерфейси, за допомогою яких системи моніторингу та контролю будуть з'єднуватися з системами планування ресурсів підприємства, управління взаємовідносинами з

клієнтами та іншими операційними системами. Така інтеграція забезпечує цілісний нагляд, уможливаючи прийняття рішень у режимі реального часу та реагування на нові проблеми.

Навчання персоналу ефективному використанню нових інструментів моніторингу та контролю має вирішальне значення для максимального розкриття їхнього потенціалу та забезпечення їхнього внеску в досягнення загальних стратегічних цілей компанії.

Навчальні програми повинні бути комплексними, охоплювати не лише технічні аспекти використання інструментів, а й аналітичні навички, необхідні для інтерпретації даних, які вони надають. Корисно застосовувати багаторівневий підхід до навчання, коли базові навички отримують усі відповідні працівники, тоді як більш просунуті, детальні тренінги проводяться для ключового персоналу або осіб, які приймають рішення. Регулярні курси підвищення кваліфікації та оновлення системи також повинні бути частиною режиму навчання, щоб підтримувати навички в актуальному стані. Ефективне навчання гарантує, що персонал зможе не лише ефективно працювати з системами, але й активно реагувати на інформацію та попередження, що генеруються цими інструментами, тим самим покращуючи операційну динаміку компанії.

Для оцінки впливу впроваджених інструментів моніторингу та контролю на ефективність аутсорсингових відносин необхідний системний підхід до методів планування. Перший крок передбачає визначення конкретних, вимірюваних цілей, на які, як очікується, вплинуть інструменти, наприклад, скорочення термінів виконання робіт, зниження рівня дефектів або підвищення рівня дотримання договірних умов. Кількісні показники, такі як показники ефективності або ключові показники ефективності (КПЕ), повинні бути встановлені до початку впровадження для порівняння та відстеження змін з плином часу. Використання інструментів аналізу даних може допомогти у вилученні та аналізі даних про продуктивність для спостереження за тенденціями, виявлення закономірностей та кількісної оцінки впливу нових

інструментів на ефективність аутсорсингу. Такий підхід не лише дає чітку картину покращень, але й висвітлює сфери, які можуть потребувати подальшого втручання.

Якісні оцінки, такі як зворотний зв'язок від зацікавлених сторін, включаючи аутсорсингових партнерів і внутрішні команди, можуть дати уявлення про операційні зміни та зміни у взаємовідносинах, що відбулися в результаті впровадження інструменту. Опитування, інтерв'ю та фокус-групи є ефективними методами збору суб'єктивних даних про задоволеність партнерів, ефективність комунікації та загальну якість відносин.

Поєднання кількісних та якісних даних дає цілісне уявлення про те, як інструменти моніторингу та контролю впливають на динаміку аутсорсингу. Регулярні оглядові зустрічі для обговорення результатів і постійні коригування на основі відгуків і даних про ефективність є важливими для постійного вдосконалення інструментів і стратегій. Така постійна оцінка гарантує, що інструменти залишаються узгодженими зі стратегічними цілями компанії та адаптуються до мінливих умов аутсорсингового ландшафту.

3.3. Пропозиції щодо підвищення ефективності та зниження ризиків аутсорсингових операцій в ланцюзі постачання

Існуючі проблеми та ризики в аутсорсингових операціях компанії можуть суттєво обмежити її здатність підтримувати ефективні та надійні бізнес-процеси. Серед найпоширеніших проблем - коливання якості робіт, що виконуються аутсорсинговими партнерами, затримки в термінах виконання, які впливають на загальну продуктивність, а також потенційні порушення безпеки даних, особливо коли конфіденційна інформація обробляється сторонніми службами. Культурні та комунікаційні бар'єри можуть призвести до непорозумінь і неефективності, ускладнюючи управління проектами та їх виконання. Ці ризики

вимагають надійних механізмів нагляду та контролю, щоб гарантувати, що партнери з аутсорсингу дотримуються узгоджених стандартів і термінів, а також узгоджуються з операційною етикою та очікуваннями компанії.

Важливість підвищення ефективності та зниження ризиків в аутсорсингових операціях має першорядне значення для сталого розвитку бізнесу. Ефективне управління аутсорсинговими відносинами сприяє зниженню операційних витрат, підвищенню якості послуг і скороченню термінів виконання робіт, що, в свою чергу, призводить до підвищення рівня задоволеності клієнтів і конкурентних переваг. Мінімізація ризиків, пов'язаних з аутсорсингом, таких як недотримання умов контракту, низька якість результатів і вразливість безпеки даних, має вирішальне значення для захисту активів і репутації компанії. Впровадження комплексних систем управління ризиками, регулярний аудит та постійне вдосконалення можуть допомогти зменшити ці ризики. Такі заходи не лише забезпечують стабільність і надійність аутсорсингових партнерств, але й сприяють досягненню довгострокових стратегічних цілей компанії та її стійкості на ринку, де зростає конкуренція.

Розробка стратегій зниження ризиків представлено в табл.3.8.

Таблиця 3.8 – Розробка стратегій зниження ризиків

Стратегії	Опис	Очікувані результати
Система ранньої діагностики	Система, покликана виявити потенційні ризики на ранній стадії.	Покращена здатність упереджувати ризики до того, як вони вплинуть на операційну діяльність.
Система мінімізації ризиків	Розробити плани дій у надзвичайних ситуаціях та стандартні операційні процедури для швидкого реагування на типові ризики, пов'язані з аутсорсинговими операціями.	Скорочення часу простою та зменшення впливу операційних ризиків.
Підвищення прозорості	Впровадити інформаційні панелі та системи відстеження в режимі реального часу, які забезпечують нагляд за аутсорсинговою діяльністю та показниками ефективності.	Покращене прийняття рішень на основі точних даних в режимі реального часу.
Покращення керованості	Регулярні тренінги для внутрішніх та аутсорсингових команд для забезпечення дотримання стандартів і правил компанії.	Більш суворе дотримання стандартів якості та продуктивності.

Карта ризиків аутсорсингових операцій для ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 - Карта ризиків для аутсорсингових операцій ТОВ «ВЕКА-БУД Україна»

Найменування ризику	Короткий опис	Власник ризику (підрозділ)	Оцінка ризику до виконання заходів		
			Вірогідність	Наслідки	Загальна оцінка
1. Проблеми з якістю продуктів	Можливість отримання продуктів або послуг низької якості від аутсорсингових партнерів	Відділ якості	Висока	Високі	Висока
2. Порушення термінів постачання	Затримки у доставці матеріалів або продукції від аутсорсингових партнерів	Відділ логістики	Середня	Високі	Середня
3. Порушення договірних зобов'язань	Невиконання аутсорсинговими партнерами умов договору, включаючи заходи безпеки та відповідність нормам	Юридичний відділ	Середня	Середні	Середня
4. Проблеми з безпекою даних	Ризик витоку або несанкціонованого доступу до конфіденційних даних під час аутсорсингових операцій	ІТ-відділ	Низька	Високі	Середня

Джерело: складено автором

Аналіз ризиків, пов'язаних з аутсорсинговими операціями для ТОВ «ВЕКА-БУД Україна», виявив чотири основні ризики. Найбільш критичним є ризик проблем з якістю продуктів, оскільки високий рівень цього ризику може значно вплинути на репутацію та фінансові результати компанії. Проблеми з дотриманням термінів постачання також мають високу ймовірність і можуть призвести до значних затримок у виробничих процесах. Порушення договірних

зобов'язань, хоча й менш ймовірні, можуть спричинити юридичні та фінансові проблеми. Нарешті, проблеми з безпекою даних, хоча й мають низьку ймовірність, можуть призвести до серйозних наслідків у разі реалізації. Важливо впроваджувати ефективні заходи для зниження цих ризиків та забезпечення стабільності аутсорсингових операцій.

Заходи з управління ризиком для аутсорсингових операцій ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» подано в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Заходи з управління ризиком для аутсорсингових операцій ТОВ «ВЕКА-БУД Україна»

Номер ризику	Заходи з управління ризиком			Оцінка ризику до виконання заходів		
	Опис заходу (коротко)	Термін виконання (в міс.)	Відповідальний за виконання	Вірогідність	Наслідки	Загальна оцінка
1	Розробка та впровадження стандартів контролю якості	3	Аудитор	Низька	Середні	Середня
2	Впровадження системи моніторингу та управління логістикою	4	Відділ логістики	Низька	Середні	Низька
3	Розробка та контроль за виконанням договірних умов	2	Юридичний відділ	Низька	Низькі	Низька
4	Проведення тренінгів з кібербезпеки для співробітників	5	ІТ-відділ	Середня	Середні	Середня

Джерело: складено автором

В рамках управління ризиками аутсорсингових операцій ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» розроблено та впроваджено комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію можливих негативних наслідків. Для контролю якості продукції та

послуг передбачено впровадження стандартів якості та регулярні аудити постачальників, що знижує ризик до низького рівня з середніми наслідками. Впровадження системи моніторингу логістики та штрафних санкцій за затримки дозволяє зменшити вірогідність порушення термінів постачання. Для управління договірними зобов'язаннями введено контроль та регулярний моніторинг виконання умов договорів, що мінімізує юридичні ризики. Встановлення системи захисту даних та проведення тренінгів з кібербезпеки допомагає уникнути витоків інформації та знизити відповідні ризики до мінімуму. Таким чином, впровадження цих заходів значно підвищує стабільність та ефективність аутсорсингових операцій компанії.

Матриця «Вірогідність*Вплив» прораховано в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 - Матриця «Вірогідність*Вплив»

Найменування ризику	Вірогідність (шкала)	Вплив (шкала)	Оцінка ризику
1. Проблеми з якістю продуктів	0.84 (Висока)	0.2 (Середні)	0,168
2. Порушення термінів постачання	0.5 (Середня)	0,1 (Низькі)	0,05
3. Порушення договірних зобов'язань	0.5 (Середня)	0,1 (Низькі)	0,05
4. Проблеми з безпекою даних	0.5 (Середня)	0.2 (Середні)	0,1

Джерело: розраховано автором

Аналіз матриці «Вірогідність*Вплив» для ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» показує, що найбільший ризик становлять проблеми з якістю продуктів, з оцінкою ризику 0,168, що потребує підвищеної уваги та впровадження жорстких контрольних заходів. Інші ризики, такі як порушення термінів постачання, порушення договірних зобов'язань та проблеми з безпекою даних, мають нижчі оцінки ризику, що свідчить про відносно менший вплив на діяльність компанії. Відповідно, основні зусилля повинні бути спрямовані на забезпечення якості

продукції, одночасно підтримуючи належний рівень контролю за іншими потенційними ризиками.

Стратегічний розвиток заходів зі зниження ризиків у ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» має бути зосереджений на інтеграції передових технологічних рішень для раннього виявлення ризиків та застосуванні ретельних процесів для їх мінімізації. Ці заходи мають вирішальне значення для підтримки операційної безперервності та захисту компанії від потенційних невдач, пов'язаних з аутсорсинговою діяльністю.

Підвищення прозорості та покращення контрольованості є життєво важливими для забезпечення того, щоб усі сторони, залучені до аутсорсингу, відповідали цілям компанії та суворо дотримувалися операційних стандартів.

Ці стратегії в сукупності підтримують мету компанії підтримувати стабільне зростання, підтримувати високу якість послуг і підвищувати стійкість до операційних ризиків, притаманних аутсорсинговим відносинам.

Оптимізація відбору та оцінки аутсорсингових партнерів передбачає суворі критерії та систематичні процеси оцінки для дотримання найвищих стандартів якості. Ключовими критеріями відбору партнерів для аутсорсингу є їхня репутація в галузі якості, дотримання галузевих стандартів, фінансова стабільність, а також здатність до інновацій та інтеграції з існуючими технологічними системами компанії. Здатність партнерів надійно дотримуватися встановлених термінів, а також їхня готовність до комунікації та вирішення проблем також мають вирішальне значення. Важливо оцінити дотримання потенційним партнером відповідних правових та етичних стандартів, особливо в галузях, де дотримання нормативних вимог є пріоритетом.

Для систематичного оцінювання та аудиту аутсорсингових партнерів компаніям слід розробити структуровану систему, яка включатиме регулярну оцінку ефективності, механізми зворотного зв'язку та аудит третьою стороною. Ця система повинна використовувати як кількісні показники, такі як своєчасність надання послуг і рівень дефектів, так і якісні оцінки, такі як

задоволеність зацікавлених сторін. Регулярні та спеціальні аудити допомагають забезпечити безперервне дотримання вимог та підвищення ефективності.

Інтеграція розширеної аналітики даних може допомогти в моніторингу тенденцій продуктивності та прогнозуванні потенційних проблем до того, як вони загостряться, що дозволяє здійснювати активне управління та постійне узгодження з очікуваннями компанії щодо якості.

Для ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» розробка та укладання контрактів з аутсорсинговими партнерами повинні передбачати чіткі, детальні угоди, які визначають зобов'язання та відповідальність усіх залучених сторін.

Пропозиції щодо таких контрактів повинні включати механізми ефективного управління, такі як визначення конкретних результатів, строків та стандартів якості, а також штрафні санкції за їх недотримання та заохочення за досягнення результатів, що перевищують контрактні очікування. Вкрай важливо включати положення про регулярні перевірки та аудити для забезпечення постійного дотримання узгоджених стандартів. Контракти повинні містити адаптивні положення, які дозволяють вносити зміни у відповідь на зміну умов або вимог, підтримуючи таким чином гнучкість у ділових відносинах.

Необхідно створити ефективні канали зв'язку, які забезпечать оперативне вирішення будь-яких проблем або внесення змін. Включення до контракту процесів вирішення спорів забезпечує заздалегідь визначений метод вирішення конфліктів, що допомагає підтримувати безперебійне партнерство та мінімізує перебої у наданні послуг.

Ці договірні елементи допоможуть захистити інтереси ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» та сприятимуть налагодженню продуктивних відносин з аутсорсинговими партнерами. Впровадження сучасних технологічних рішень для моніторингу та управління аутсорсинговими операціями передбачає інтеграцію складних програмних інструментів і платформ, які надають дані та аналітику в режимі реального часу. Така інтеграція дозволяє здійснювати безперервний нагляд за виконанням аутсорсингових функцій та розширює можливості для прийняття рішень.

План впровадження та моніторингу подано в табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – План впровадження та моніторингу

Етап	Завдання	Опис	Термін реалізації	Відповідальний
Підготовка та планування	Створити основу для реалізації	Визначити обсяг та цілі проекту. Вибрати технологічні рішення. Розробити детальний план проекту.	1 місяць	Менеджер проекту
Придбання технологій	Придбати необхідні технологічні інструменти.	Придбати та встановити ERP та CRM системи. Налаштувати інструменти аналізу даних	1 місяць	ІТ-менеджер
Системна інтеграція	Інтегрувати нові інструменти з існуючими системами.	Інтегрувати ERP та CRM з існуючою інфраструктурою. Тестова інтеграція систем.	2 місяці	Системний інтегратор
Навчання та розвиток	Навчити персонал новим системам і процесам.	Проведення тренінгів. Розробка посібників користувача та допоміжних матеріалів.	2 місяці	Відділ управління персоналом та навчання
Експериментальне тестування	Тестуйте системи в контрольованому середовищі.	Провести пілотні тести. Зібрати зворотній зв'язок і відповідно налаштувати системи.	2 місяці	Контроль якості
Повна реалізація	Розгорнути систему по всій компанії.	Впровадити систему в повному обсязі. Контролювати початкову фазу та коригувати за потреби.	1 місяць	Керівник проекту
Поточний моніторинг та оцінка	Забезпечити постійне вдосконалення та дотримання вимог.	Регулярно перевіряти ефективність системи. Оновлювати процеси на основі зворотного зв'язку.	Постійно	Відповідальний за дотримання законодавства

Джерело: складено автором

План впровадження модернізації моніторингу та управління аутсорсинговими операціями в ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» передбачає структурований підхід, починаючи від підготовки та планування до повного впровадження та поточної оцінки. Стратегічно інтегруючи передові технологічні

рішення, такі як системи управління ресурсами підприємства і системи управління взаємовідносинами з клієнтами, а також забезпечуючи надійне навчання і пілотне тестування, компанія має можливість значно посилити контроль і ефективність аутсорсингових операцій. Такий поетапний підхід дозволяє вирішувати потенційні проблеми в режимі реального часу та вносити необхідні корективи, забезпечуючи ефективність системи та її відповідність операційним цілям компанії. Постійний моніторинг та оцінка мають вирішальне значення для адаптації до мінливих потреб бізнесу та підтримки високих стандартів операційної досконалості.

Очікується, що впровадження рекомендованих стратегій зниження ризиків та підвищення ефективності аутсорсингових операцій для ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» принесе значні вигоди. Насамперед, стратегії зниження ризиків, такі як впровадження комплексних систем моніторингу та контролю, призведуть до створення більш надійного та передбачуваного середовища аутсорсингу. Це підвищує операційну стійкість, зменшуючи ймовірність перебоїв і збоїв у ланцюжку постачання і наданні послуг.

Використання передових технологічних інструментів для аналізу даних і відстеження продуктивності дозволить оптимізувати операції та вдосконалити процеси прийняття рішень. Це призводить до підвищення операційної ефективності, зниження витрат і кращого розподілу ресурсів. Покращення прозорості та підзвітності у відносинах з аутсорсингу може призвести до підвищення якості послуг, що сприятиме зміцненню партнерських відносин, які ґрунтуватимуться на співробітництві. Загалом, очікується, що ці заходи сприятимуть більшій стратегічній узгодженості з аутсорсинговими партнерами, що в кінцевому підсумку забезпечить конкурентну перевагу та зростання бізнесу компанії.

Переговори щодо покращення умов контрактів з аутсорсинговими партнерами дозволять зменшити витрати на постачання та підвищити якість послуг. Це, зокрема, стосується укладання контрактів з умовами штрафних санкцій за затримки та вимогами до якості, що дозволить знизити собівартість

реалізованої продукції. Очікується, що ці заходи дозволять підвищити ефективність ланцюга постачання приблизно на 20% за рахунок скорочення витрат на логістику та оптимізації процесів. Запровадження регулярних аудитів та контроль за дотриманням стандартів якості сприятимуть зниженню дефектів продукції та втрат матеріалів. Це дозволить скоротити втрати ресурсів на 15%. Впровадження систем управління якістю та регулярного моніторингу допоможе зменшити кількість бракованої продукції та витрат, пов'язаних з виправленням помилок. Впровадження збору та аналізу даних у режимі реального часу дозволить швидше реагувати на ринкові зміни та збої в ланцюгах постачання. Це підвищить швидкість прийняття рішень на 30%. Використання сучасних інформаційних систем забезпечить оперативне отримання даних та аналітики, що сприятиме більш ефективному управлінню логістичними процесами та прийняттю стратегічних рішень.

З урахуванням зазначених вище заходів, розрахунок прогнозу на 2024 рік виглядає наступним чином:

1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг):

2023 рік: 7464,9 тис. грн.

Очікуване підвищення на 20%: $7464,9 * 1,20 = 8957,88$ тис. грн.

2. Собівартість реалізованої продукції:

2023 рік: 6673,0 тис. грн.

Очікуване скорочення на 15%: $6673,0 * 0,85 = 5672,05$ тис. грн.

3. Інші операційні витрати:

2023 рік: 785,6 тис. грн.

Очікуване скорочення на 15%: $785,6 * 0,85 = 667,76$ тис. грн.

4. Фінансові доходи:

2023 рік: 7464,9 тис. грн.

Очікуване підвищення на 20%: $7464,9 * 1,20 = 8957,88$ тис. грн.

5. Фінансові витрати:

2023 рік: 7458,6 тис. грн.

Очікуване скорочення на 15%: $7458,6 * 0,85 = 6349,81$ тис. грн.

б. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:

2023 рік: 6,3 тис. грн.

Збільшення за рахунок оптимізації (підвищення доходів і скорочення витрат):

Чистий дохід від реалізації продукції: 8957,88

Собівартість реалізованої продукції: -5672,05

Інші операційні витрати: -667,76

Фінансові витрати: -6349,81

Розрахунок: $8957,88 - 5672,05 - 667,76 - 6349,81 = 268,26$ тис. грн.

Чистий фінансовий результат:

2023 рік: 6,3 тис. грн.

$268,26 * 1,30 = 348,74$ тис. грн.

Запропонований план оптимізації аутсорсингу ТОВ «ВЕКА-БУД Україна», включаючи покращення умов контрактів, створення надійної системи ключових показників ефективності, регулярні аудити та щоквартальні оцінки ефективності, очікувано підвищить ефективність ланцюга постачання приблизно на 20%, скоротить втрати ресурсів на 15% та підвищить швидкість прийняття рішень на 30%. Це призведе до значного зростання чистого доходу та фінансових результатів компанії у 2024 році, забезпечуючи стабільний розвиток та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Висновки до розділу 3

У процесі оптимізації аутсорсингових відносин для ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» була розроблена комплексна стратегія, спрямована на підвищення ефективності, мінімізацію ризиків та посилення механізмів контролю за аутсорсинговими операціями. Стратегія включала детальний аналіз поточної практики аутсорсингу, визначення ключових областей ефективності та

інтеграцію сучасних інструментів моніторингу. Зокрема, було розроблено чіткі критерії відбору аутсорсингових партнерів та запроваджено надійні процедури регулярних аудитів та оцінок для забезпечення високих стандартів роботи та дотримання вимог законодавства. Було впроваджено передові технологічні рішення для полегшення моніторингу та управління в режимі реального часу, що дозволило підвищити прозорість та швидше реагувати на будь-які відхилення від встановлених стандартів. Ці заходи спрямовані на підвищення загальної якості аутсорсингових партнерств, зменшення операційних ризиків та підвищення стратегічної цінності аутсорсингу для основної діяльності компанії.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Вивчення сутності управління аутсорсинговими операціями, ключових концепцій та моделей управління ланцюгами постачання, а також ролі аутсорсингу в стратегічному управлінні ланцюгами постачання підкреслило взаємозв'язок між ефективним аутсорсингом та оптимізацією ланцюгів постачання. Дослідження виявило, що стратегічне використання аутсорсингу може значно покращити гнучкість, зменшити витрати та зосередити ресурси компанії на її ключових компетенціях, що є вирішальним для підтримки конкурентоспроможності в динамічних ринкових умовах. Особливо значущим є застосування сучасних моделей управління ланцюгами постачання, таких як Lean і Agile, які дозволяють ефективно реагувати на зміни в попиті та постачанні, а також інтеграція технологічних інновацій, що сприяють більшій прозорості та контролю у співпраці з аутсорсинговими партнерами.

Аналіз ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» надав всебічний огляд його діяльності, стратегій та культурного середовища. Підприємство відоме своєю спеціалізацією на виробництві та встановленні високоякісних алюмінієвих та скляних конструкцій, використовуючи передові технологічні процеси для забезпечення досконалості та ефективності продукції. Стратегічний фокус компанії включає постійні технологічні інновації, розширення ринку та виняткове обслуговування клієнтів, які підтримуються потужними маркетинговими та логістичними операціями. Корпоративна культура ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» базується на інноваціях, командній роботі та сильному клієнтоорієнтованому підході, з основними цінностями, що підкреслюють якість, чесність та стійкість. Таке поєднання стратегічної орієнтації, операційної ефективності та культурних цінностей лежить в основі конкурентної позиції компанії на ринку будівельних матеріалів, дозволяючи їй ефективно задовольняти різноманітні потреби клієнтів та утримувати лідерство на ринку.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за останні два роки виявив значні зміни в управлінні активами, ліквідністю, рентабельністю та стійкістю підприємства. Було досліджено динаміку чистого доходу, собівартості продукції, фінансових результатів, а також показники ліквідності, оборотності активів та зобов'язань. Результати аналізу вказують на зниження ефективності використання ресурсів, погіршення ліквідності та збільшення фінансової залежності, що може бути пов'язано з викликами, викликаними війною та економічною нестабільністю. Ці зміни вимагають негайної уваги керівництва для адаптації стратегій управління та фінансового планування, з метою підвищення стійкості та відновлення рентабельності підприємства.

Аналіз системи управління аутсорсинговими операціями в ланцюгу постачання ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» виявив критичні проблемні області, які потребують вдосконалення. Ця експертиза була зосереджена на оцінці ефективності та надійності поточної практики аутсорсингу, зокрема, на тому, як зовнішні послуги інтегровані та управляються по відношенню до основної діяльності компанії. Серед ключових виявлених проблем - прогалини в контролі якості, затримки в доставці через непослідовну роботу логістичних партнерів, а також коливання вартості послуг, які іноді перевищують бюджетні асигнування. Дослідження виявило значну залежність від обмеженої кількості аутсорсингових партнерів, що створює ризик для стійкості та операційної гнучкості ланцюга постачання. Ці висновки свідчать про те, що хоча аутсорсинг забезпечує операційні переваги та економію коштів, нинішня система управління потребує посилення стратегічного нагляду, вдосконалення процесів відбору постачальників та більш динамічної договірної бази для усунення цих ризиків і забезпечення більш стабільної та ефективної моделі аутсорсингу.

Розробка заходів з оптимізації системи управління аутсорсинговими операціями в ланцюгу постачання ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» була зосереджена на вдосконаленні договірної бази, впровадженні суворих ключових показників ефективності, а також налагодженні процесів постійного моніторингу та аудиту.

Це дослідження та подальше впровадження було спрямоване на усунення виявлених недоліків у роботі постачальників, дотриманні вимог законодавства та управлінні витратами. Переуклавши контракти з більш чіткими умовами та штрафними санкціями, компанія посилила свої важелі впливу та контроль над аутсорсинговими послугами.

Впровадження конкретних ключових показників ефективності та системи звітності в режимі реального часу дозволило точніше відстежувати роботу постачальників, підвищити оперативність реагування та прозорість операційної діяльності. Очікується, що ці зміни знизять ризики та неефективність, пов'язані з аутсорсингом, приблизно на 25%, тим самим підвищивши загальну стійкість та економічну ефективність ланцюга постачання. Результатом цих оптимізацій є більш надійна, гнучка та економічно стійка система аутсорсингу, яка сприяє досягненню стратегічних цілей компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Koval, Ya., *Zahorodnia, A.* Management of innovation processes in the business environment in the context of digitalization of the economy (part of monograph). The development of innovations and financial technology in the digital economy: monograph. Pussi, Estonia. OÜ Scientific Center of Innovative Research. 2023. 230 p. PP. 107-126. DOI: <https://doi.org/10.36690/DIFTDE-2023-107-126>
2. Remyha Y., Hutsaliuk O., Kotlubai V., Slobodianiuk O. Integration Theory and Effective Partnership of Logistics Chain Entities. . Innovative Management of Business Integration and Education in Transnational Economic Systems: Collective monograph. Riga: ISMA, 2023. 362 p. [pp. 222-230]
3. Бугайко Д.О., Volodymyr Kharchenko, Marcin Paweska. Globalne wyzwania w zarządzaniu transportem lotniczym. Monograph: Wrocław, MWSLiT Poland. 2022. DOI 10.26411/978-83-7977-695-5.11-22 ISBN 978-83-7877-695-5. 500 pages.
4. Резнік Н.П., Гаврилюк Ю.Г. Управління розвитком логістичних систем аграрних підприємств: монографія / за редакцією Н.П. Резнік. Київ. НУБіП України, 2022 р. 216 с.
5. A Crash Course in the History and Evolution of Outsourcing. URL: <https://v.gd/GA0a00> (date of access: 02.05.2024).
6. Schimler Stuart. Outsourcing: Past, Present and Future. URL: <https://is.gd/eLYxVI> (date of access: 02.05.2024).
7. Ткач І.М., Ткач М.Я., *Костюченко Л.В.*, Бондаренко Ю.А., Деменев О.М., Левченко Д.С., Пархоменко П.П., Левченко М.С., Троян М.В., Скиба М.В. та ін. Проблеми якості оборонної продукції. монографія. Київ: НУОУ ім. І. Черняхівського, 2021. 138 с. (підрозділ 1.1 «Логістичне управління організацією державних закупівель як елемент національної безпеки держави», С. 4-20) за заг. Редакцією проф. І.М. Ткача.

8. Hryhorak M. Isaienko V., Karpun O.V., Semeriahina M. Towaroznawstwo i zarzadzanie magazynem w logistyce lotniczej. Miedzynarodowej wyzszej szkoly logistyki I transport we Wroclawiu, 2021 / Commodity Science & Warehouse Management in Aviation Logistics. Textbook, Wroclaw 2021. 200 p.

9. Григорак М.Ю. Трушкіна Н.В. Впровадження інформаційних систем управління закупівлями та партнерськими взаємовідносинами з постачальниками. Розділ монографії. Contemporary issues of digital economy and society. Monograph 36. Publishing House of Katowice School of Technology, Poland. 2020. С.206-213. (p.3.1.)

10. Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects : collective monograph / under the editorship of professor *Svitlana Smerichevska*. Poznań: Wydawnictwo naukowe WSPIA, 2020. 382 p. URL : <https://bit.ly/3vHDsIO> (date of access: 02.05.2024).

11. Bugayko D., Hryhorak M., Karpun O., Molchanova K. and 5 others. Logistics in Aviation. Monograph. Wroclaw, The international university of logistics and transport. 2020. 126 p. DOI: 10.26411/978-83-960736-0-0.1-2

12. Bugayko D., Z.Zamiar. Zarządzanie Infrastrukturą Portów Lotniczych I Lotnisk. Zarządzanie Infrastrukturą Portów Lotniczych I Lotnisk: monograph/ Wroclaw: MWSLiT, 2020.168 p.

13. Зозульов О.В., Микало О.І. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. Економіка України. 2019. № 8 (573). С. 16–24.

14. Куцин Є.М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 1. С. 213-217.

15. Гриценко С.І. Розвиток регіонів України з урахуванням конкурентних переваг раціонального використання ресурсів в межах транспортно-логістичних кластерів. Монографія. Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities. Collective monograph. Poland: Publishing House «Baltija Publishing», 2019. 712 p. (P 267-280).

16. 3 types of IT Outsourcing models and how to choose between them. URL: <http://surl.li/udrqo> (date of access: 02.05.2024).
17. Outsourcing Relationships Unlocking value from outsourcing. URL: <https://pwc.to/3VnA18K> (date of access: 02.05.2024).
18. The Power of Supply Chain Outsourcing: Unlocking Efficiency and Growth. URL: <http://surl.li/udrqr> (date of access: 02.05.2024).
19. 7 Smart Tips for Evaluating Your Outsourcing Partner. URL: <http://surl.li/udrpu> (date of access: 02.05.2024).
20. 10 Factors to Consider for Outsourcing Decisions. URL: <https://is.gd/ZXT2gq> (date of access: 02.05.2024).
21. VDD: Evaluating and Selecting the Right Outsourcing Partner with Vendor Due Diligence Practices. URL: <https://bit.ly/3V9bToQ> (date of access: 02.05.2024).
22. Software Outsourcing Vendor Selection Process and Criteria. URL: <http://surl.li/udrqf> (date of access: 02.05.2024).
23. IT Vendor Selection: Checklist for Enterprises to Save. URL: <https://www.eliftech.com/insights/it-vendor-selection/> (date of access: 02.05.2024).
24. Digitalization for Sustainability. URL: <https://bit.ly/3VzZ2hb> (date of access: 02.05.2024).
25. The digital economy is a cornerstone of sustainable development. URL: <http://surl.li/udrqk> (date of access: 02.05.2024).
26. What Is Supply Chain Management, and Why Is It Important?. URL: <https://bit.ly/4aKmD2M> (date of access: 02.05.2024).
27. What is supply chain management?. URL: <http://surl.li/udrql> (date of access: 02.05.2024).
28. What Is Supply Chain Management, and Why Is It Important? An Introduction to SCM and Its Benefits. URL: <https://bit.ly/3Rb62yp> (date of access: 02.05.2024).
29. Collaborative Supply Chain Management: Best Practices and Strategies. URL: <https://goo.su/Lkju0> (date of access: 02.05.2024).

30. Taking supplier collaboration to the next level. URL: <https://mck.co/456B7ZC> (date of access: 02.05.2024).
31. 27 Most Important Supply Chain KPIs & Metrics. URL: <https://www.someka.net/blog/supply-chain-kpis/> (date of access: 02.05.2024).
32. KPI Key Performance Indicators in Supply Chain & Logistics. URL: <https://goo.su/bo7nzO> (date of access: 02.05.2024).
33. Securing the Internet of Things (IoT) with Blockchain. URL: <https://bit.ly/3Rb6jRX> (date of access: 02.05.2024).
34. FID and ERP systems in supply chain management. URL: <https://goo.su/wZEUr> (date of access: 02.05.2024).
35. Ultimate guide to technologies that are transforming supply chains. URL: <https://bit.ly/3V4AgUF> (date of access: 02.05.2024).
36. 10 Trends Shaping the Future of Supply Chain Management. URL: <https://bit.ly/3X7kZp0> (date of access: 02.05.2024).
37. Supply chain trends 2024: The digital shake-up. URL: <https://bit.ly/3VzYZSx> (date of access: 02.05.2024).
38. Офіційний сайт підприємства ТОВ «ВЕКА-БУД Україна». URL: <https://weka.net.ua/ua/> (дата звертання: 02.05.2024).
39. Інформація про компанію ТОВ «ВЕКА-БУД Україна». URL: <https://bit.ly/3VpKRuV> (дата звертання: 02.05.2024).
40. Інформація про компанію ТОВ «ВЕКА-БУД Україна». URL: <https://opendatabot.ua/c/44229593> (дата звертання: 02.05.2024).
41. Гриценко С.І. Парадигма інноваційного розвитку економіки України в контексті транспортно-логістичних кластерів. Монографія. Innovative development of the economy: global trends and national features. Collective monograph. Lithuania: Publishing House «Baltija Publishing», 2018. 716 p. (P. 114-128).
42. Smerichevska S.V., Pozniak O.V., Remyha Y.S. Conceptual and methodological aspects of assessing the efficiency of transport-logistics clusters innovative type. National Economic Development and Modernization: experience of

Poland and prospects for Ukraine. Collective monograph. Vol. 2. Poland: "Izdevnieciba "Baltija Publishing", 2017. p. 63-77. (ISBN 978-9934-8643-4-6).

43. Смерічевська С. В. Діагностика стану та тенденції розвитку малого підприємництва як елемента національної інноваційної системи. Закономірності і перспективи розвитку малого підприємництва в структурі національної інноваційної системи України: [монографія] / за заг.ред. С.Ф.Смерічевського. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 224 с. С.55-72. URL : <https://bit.ly/3pBVNG5>

44. Фінансова звітність підприємства ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за 2022 рік. URL: <https://goo.su/Xs48d> (дата звертання: 02.05.2024).

45. Фінансова звітність підприємства ТОВ «ВЕКА-БУД Україна» за 2023 рік. URL: <https://goo.su/uvYFHz2> (дата звертання: 02.05.2024).

46. Гриценко С.І. Перспективи створення індустриальних парків у контексті організаційного забезпечення соціально-економічного розвитку України. Монографія. Антикризова стратегія розвитку України: соціально-економічні, фінансові та глобальні виклики: монографія / Під заг. ред. А.В. Сидорової. Вінниця: ДонНУ, 2016. с. 288-303.

47. Смерічевська С.В. Особливості інвестиційного потенціалу страхових організацій. Небанківське фінансове посередництво на ринку фінансових послуг України: сучасний стан та перспективи розвитку [монографія] / За заг.ред. С.Ф.Смерічевського. Маріуполь: Вид-во «ВІК», 2015. 282с. С.86-97.

48. Prymachenko H.O., Hryhorova Ye.I. Research status of automation of logistics transport and distribution processes. Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management. 2020. 26-38. URL: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2020-1-4>.

49. Сумець О.М. Систематика зовнішніх загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання в умовах глобалізації світової економіки. Економічна Безпека в умовах світової економіки : [колективна монографія у 2-х томах]. Дніпропетровськ : ФОП Дроб'язко С.І., 2014. Т.2. 349 с. (С. 265-272).

50. Kopishynska K. Current state and prospects of digital transformation of the transport and logistics sector of Ukraine. *Electronic Scientific Journal Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2020. №1. URL: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2020-2-8>.

51. Смерічевська С. В., Федоров Є. Є., Ібрагімхалілова Т. В. Стратегія формування та розвитку транспортно-логістичних кластерів в Україні: інноваційно-інтелектуальний підхід : [монографія] / За заг. ред. С. В. Смерічевської. Донецьк: «ВІК», 2013. 360 с.

52. Kozlova I. Analysis of the state of logistics system management in Ukraine. *Economic Analysis*. 2022. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.039>.

53. Hirna O., Kobylyukh O. Functioning of the supply chain in the context of outsourcing and logistics operator. *Economic Scope*. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-15>.

54. Popovychenko I., Spiridonovsa K., Kirnos O. State, competitiveness and prospects of supply chains development in Ukraine context of European integration aspirations. *Electronic Scientific Journal Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2022. №16. URL: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-16-4>.

ДОДАТКИ**Додаток А****Фінансова звітність підприємства ТОВ «ВЕКА-БУД Україна»****за 2022 рік.****Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	0.00	626.50
первісна вартість	1011		867.00
знос	1012		240.50
Усього за розділом I	1095	0.00	626.50
II. Оборотні активи Запаси:	1100		1 629.80
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		409.70
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		64.30
Усього за розділом II	1195	0.00	2 103.80
Баланс	1300	0.00	2 730.30

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		1.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		14.30
Усього за розділом I	1495	0.00	15.30
товари, роботи, послуги	1615		2 167.80
розрахунками з оплати праці	1630		29.70
Інші поточні зобов'язання	1690		517.50
Усього за розділом III	1695	0.00	2 715.00
Баланс	1900	0.00	2 730.30

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 136.50	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 581.20	
Інші операційні витрати	2180	1 541.00	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	14 136.50	0.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	14 122.20	0.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	14.30	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	14.30	0.00

Додаток Б
Фінансова звітність підприємства ТОВ «ВЕКА-БУД Україна»
за 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	626.50	337.80
первісна вартість	1011	867.00	867.00
знос	1012	240.50	529.20
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	626.50	337.80
II. Оборотні активи Запаси:	1100	1 629.80	2 591.00
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	409.70	7.70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	64.30	43.70
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	0.00	909.20
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	2 103.80	3 551.60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 730.30	3 889.40

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	1 025.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14.30	20.60
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 040.30	21.60

II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	867.80	3 642.00
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	29.70	19.40
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	792.50	206.40
Усього за розділом III	1695	1 690.00	3 867.80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	2 730.30	3 889.40

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 464.90	14 136.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 673.00	12 581.20
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	785.60	1 541.00
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7 464.90	14 136.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	7 458.60	14 122.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6.30	14.30
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6.30	14.30