

**Шифр «Ефективність аутсорсингу»**

**СТУДЕНТСЬКА НАУКОВА РОБОТА**

на тему:

**«Оцінка ефективності застосування аутсорсингу  
бухгалтерського обліку в сучасних умовах»**

2023

## **Анотація**

**Актуальність теми.** Протягом останніх років світове суспільство стикнулося з новими викликами (пандемія, війна) щодо здійснення господарської діяльності в цілому і ведення бухгалтерського обліку, зокрема. Подоланню цих викликів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства сприяє застосування аутсорсингу, зокрема в сфері бухгалтерського обліку. Аутсорсинг дозволяє компаніям зосередити увагу на здійсненні основних бізнес-процесів, підвищити якість обліково-аналітичного забезпечення та сприяє успішному вирішенню стратегічних завдань. Зміна умов господарювання, стрімкий розвиток цифровізації економіки потребують подальших досліджень як процесу впровадження аутсорсингу у діяльність компаній, так і оцінки ефективності його застосування.

**Метою** наукової роботи є дослідження теоретичних і практичних засад оцінки ефективності застосування аутсорсингу бухгалтерського обліку на підприємстві в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення наступних **завдань**:

- проаналізувати сучасний стан та перспективи розвитку аутсорсингу в Україні і світі;
- з'ясувати переваги та недоліки аутсорсингу бухгалтерського обліку в сучасних умовах;
- визначити етапи організації аутсорсингу бухгалтерського обліку суб'єктів господарювання і розробити алгоритм його впровадження на підприємстві;
- дослідити існуючі методи оцінки ефективності застосування аутсорсингу бухгалтерського обліку, визначити їх переваги та недоліки;
- оцінити доцільність застосування аутсорсингу бухгалтерського обліку для підприємстві.

**Об'єктом** дослідження є теоретичні, організаційні та практичні засади застосування аутсорсингу бухгалтерського обліку на підприємстві в сучасних умовах.

**Предметом дослідження** є оцінка ефективності впровадження аутсорсингу бухгалтерського обліку на підприємстві.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети в науковій роботі використані методи: діалектичний, індукції та дедукції, аналізу і синтезу – при визначенні сутності, переваг та недоліків аутсорсингу бухгалтерського обліку, особливостей організації та ведення бухгалтерського обліку на підприємстві, монографічний – для узагальнення існуючого досвіду оцінки ефективності застосування аутсорсингу в обліку, економічного аналізу – для дослідження розвитку аутсорсингу, аналізу витрат на здійснення обліку, порівняння - для зіставлення даних.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавча база України, наукові публікації вітчизняних та закордонних вчених, матеріали наукових конференцій, офіційні статистичні дані, фінансова звітність, облікові реєстри, аналітична інформація ТОВ АФ «ЧБГ».

**Зміст роботи.** В першому розділі роботи представлено аналіз сучасного стану аутсорсингу в Україні і світі, з'ясовано тенденції розвитку аутсорсингової діяльності, проведена оцінка показників, що характеризують аутсорсинг бухгалтерського обліку в Україні, узагальнено переваги та недоліки аутсорсингу, визначено перспективи його подальшого розвитку.

У другому розділі роботи визначено організаційні засади аутсорсингу.

Систематизовано погляди науковців на процедуру переходу до застосування аутсорсингу, запропоновано алгоритм її проведення.

Третій розділ роботи присвячений характеристиці методичних підходів до оцінки ефективності застосування аутсорсингу.

У четвертому розділі проведено оцінку доцільності застосування аутсорсингу ТОВ АФ «ЧБГ» за різними методами.

**Обсяг і структура роботи.** Наукова робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та списку використаних літературних джерел. Робота містить 30 сторінок, 7 таблиць, 7 рисунків, список використаних літературних джерел із 72 найменувань, 12 додатків.

**Ключові слова:** аутсорсинг, оцінка, ефективність, бухгалтерський облік.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
1. АУТСОРСИНГ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ .....	7
2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПЕРЕХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА АУТСОРСИНГ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ .....	18
3. ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ АУТСОРСИНГУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ .....	22
4. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АУТСОРСИНГУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА .....	
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	39

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Протягом останніх років світове суспільство стикнулося з новими викликами щодо здійснення господарської діяльності в цілому і ведення бухгалтерського обліку, зокрема. Спочатку пандемія внаслідок COVID-19, а потім повномасштабне вторгнення РФ в Україну, змусили замислитися над впровадженням заощадливих технологій у господарюванні, стимулювали стрімкий розвиток цифровізації бізнес-процесів, розширили спектр діяльності у віддаленому режимі, мотивували підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності до пошуку і застосування нових форм управління бізнесом, оптимізації витрат. Однією з таких форм є аутсорсинг, зокрема ведення бухгалтерського обліку на підприємстві, перехід до якого дозволяє компаніям зосередитися на здійсненні основних бізнес-процесів, підвищити якість обліково-аналітичного забезпечення та сприяє успішному вирішенню стратегічних завдань. Особливо актуальним вважаємо впровадження аутсорсингу бухгалтерського обліку на сільськогосподарських підприємствах, зважаючи на їх віддаленість від обласних центрів, сезонний характер робіт, надзвичайно важливе стратегічне значення їх діяльності при вирішенні світових продовольчих проблем.

**Аналіз публікацій і результатів досліджень.** Теоретичні та практичні засади застосування аутсорсингу, в тому числі для ведення бухгалтерського обліку, досліджували у своїх наукових працях вітчизняні та закордонні вчені: Алексєєв І., Анікін Б., Барбаш А., Бондаренко Є., Бравар Ж., Бурденко І., Газуда Л., Герасимчук Ю., Гончар О., Дергачова В., Дідух О., Загородній А., Зозульов О., Зорій О., Каледжян С., Кесарчук Г., Кобилянська О., Коваленко Т., Кондратов Є., Кошева Г., Клементс С., Ладнай М., Логвінова О., Лігоненко Л., Ляхович Г., Осадчий О., Островерха Д., Партин Г., Поплюйко А., Салдан Ю., Семанюк В., Семенова Т., Скакун Л., Сухоняк С., Тищенко О., Тонюк М., Фролова Ю., Хаустова В., Хейвуд Дж., Чмут А., Яремко І., Ярошина А. та інші.

Проте, зміни в умовах господарювання вимагають подальших досліджень як процесу впровадження аутсорсингу у діяльність компаній, так і методів оцінки ефективності його застосування.

**Метою наукової роботи** є дослідження теоретичних і практичних засад оцінки ефективності застосування аутсорсингу бухгалтерського обліку на підприємстві в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення наступних завдань:

- проаналізувати сучасний стан та перспективи розвитку аутсорсингу в Україні і світі;
- з'ясувати переваги та недоліки аутсорсингу бухгалтерського обліку в сучасних умовах;
- визначити етапи організації аутсорсингу бухгалтерського обліку суб'єктів господарювання і розробити алгоритм його впровадження на підприємстві;
- дослідити існуючі методи оцінки ефективності застосування аутсорсингу бухгалтерського обліку, визначити їх переваги та недоліки;
- оцінити доцільність застосування аутсорсингу бухгалтерського обліку для підприємства.

**Об'єктом дослідження** є теоретичні, організаційні та практичні засади застосування аутсорсингу бухгалтерського обліку на підприємстві в сучасних умовах.

**Предметом дослідження** є оцінка ефективності впровадження аутсорсингу бухгалтерського обліку на підприємстві.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети в науковій роботі використані методи: діалектичний, індукції та дедукції, аналізу і синтезу – при визначенні сутності, переваг та недоліків аутсорсингу бухгалтерського обліку, особливостей організації та ведення бухгалтерського обліку на підприємстві, монографічний – для узагальнення існуючого досвіду оцінки ефективності застосування аутсорсингу в обліку, економічного аналізу - для

дослідження розвитку аутсорсингу, аналізу витрат на здійснення обліку, порівняння - для зіставлення даних.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавча база України, наукові публікації, монографії вітчизняних та закордонних вчених, матеріали наукових конференцій, офіційні статистичні дані, аналітична інформація, фінансова, статистична звітність, облікові реєстри, аналітична інформація ТОВ АФ «ЧБГ».

**Наукова новизна одержаних результатів.** Проведені дослідження дозволили отримати наступні наукові результати, яким притаманна наукова новизна:

- проаналізовано сучасний стан аутсорсингу в Україні та світі;
- узагальнено переваги та недоліки аутсорсингу бухгалтерського обліку;
- запропоновано алгоритм впровадження аутсорсингу бухгалтерського обліку на підприємстві;
- визначено переваги та недоліки існуючих методик оцінки ефективності аутсорсингу бухгалтерського обліку на підприємстві.

**Практична цінність роботи** полягає у можливості використання представлених в ній теоретичних і практичних розробок та пропозицій на рівні суб'єктів господарювання при впровадженні аусторсингу бухгалтерського обліку, закладів вищої освіти при викладанні дисциплін «Організація обліку і контролю в управлінні підприємством», «Організація обліку», «Економічний консалтинг», «Бухгалтерський облік в управлінні підприємством». Результати дослідження, висновки та практичні рекомендації, що містяться в науковій роботі, схвалені та використовуються в практичній діяльності товариства з обмеженою відповідальністю агрофірми «ЧБГ» (акт про впровадження від 07.04.2023 р.), в навчальному процесі Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення і результати наукового дослідження оприлюднені у тезах «Аутсорсинг бухгалтерського обліку в Україні» на III міжнародній науково-практичній конференції «European scientific discussions» (м. Рим, 1-3 лютого 2021 р.) й апробовані під

час виступів: з доповіддю: «Аутсорсинг бухгалтерського обліку в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства» на VI Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції з міжнародною участю «Економічна безпека: держава, регіон, підприємство» (м. Полтава, 21 грудня 2020 р. - 21 січня 2021 р.) та з доповіддю: «Аутсорсинг бухгалтерського обліку: історичний розвиток та сучасний стан» на 73-ій науковій конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, квітень-травень 2021 р.).

**Публікації.** Основні наукові положення, висновки та результати наукової роботи опубліковано в 3 наукових працях.

**Обсяг і структура роботи.** Наукова робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та списку використаних літературних джерел. Робота містить 30 сторінок, 7 таблиць, 7 рисунків, список використаних літературних джерел із 72 найменувань, 12 додатків.



## **1. АУТСОРСИНГ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ**

В сучасному світі аутсорсинг набирає все більше обертів, допомагаючи компаніям підвищити конкурентоспроможність, одержати доступ до необхідних професійних ресурсів, оптимізувати власні витрати.

Сам термін «аутсорсинг» (англ. outsourcing: out – зовнішній, той, що перебуває за межами, source – джерело, англ. «outside resource using» - використання зовнішніх ресурсів) означає комплекс заходів, спрямованих на передачу підприємством певних процесів і функцій іншій організації, яка професійно спеціалізується у сфері поставлених завдань.

За українським законодавством [2]: аутсорсинг – угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбору персоналу, допоміжні функції.

Аутсорсинг як інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності його діяльності. Він передбачає укладання контракту між замовником і аутсорсером з метою виконання останнім бізнес-функцій замовника за певну плату. Це дає можливість замовнику зосередитися на виконанні стратегічно важливих функцій, уникнути додаткових витрат, збільшити прибутковість, завдяки зменшенню кількості виконуваних функцій, скороченню чисельності співробітників, оптимізації організаційної структури управління. Фахівці провідних країн світу зазначають, що використання аутсорсингових операцій дає можливість на 30 % знизити витрати у процесі господарської діяльності й тим самим збільшити прибутковість та підвищити конкурентоспроможність.

Відповідно до класифікації Інституту аутсорсингу (США) розрізняють ІТ-аутсорсинг і аутсорсинг бізнес-процесів. ІТ-аутсорсинг – передача підприємством частини функцій з управління й підтримки власних інформаційних ресурсів зовнішній спеціалізованій організації. Частка ІТ-аутсорсингу на ринку аутсорсингу Західної Європи становить 50 %. Обсяг

українського ринку визначити проблематично, оскільки при цьому потрібно врахувати послуги фрилансерів, дрібних регіональних компаній-аутсорсерів, змішану тактику часткового аутсорсинг, тощо [16].

Аутсорсинг бізнес-процесів - передача аутсорсеру низки неключових бізнес-процесів підприємства: маркетинг, управління персоналом, логістика, бухгалтерський облік і т. д. Одним з його різновидів є аутсорсинг бухгалтерського обліку. Він спрямований на формування облікового забезпечення діяльності підприємства. Він передбачає винесення функцій, пов'язаних з організацією, здійсненням бухгалтерського обліку і складанням фінансової, статистичної, податкової звітності за межі компанії, передачу їх для виконання аутсорсеру [13]. Завдяки аутсорсингу бухгалтерських послуг, сучасні підприємства можуть доручити виконання окремих завдань більш компетентним консалтинговим й аудиторським компаніям, які здатні допомогти у веденні фінансового, управлінського та податкового обліку, оцінити можливості підвищення їх конкурентоспроможності, мають кваліфікованих співробітників, обізнаних і досвідчених у виконанні таких завдань. Це дозволяє фокусувати увагу не тільки на достовірному відображенні господарських операцій, а й на пошуку резервів підвищення ефективності діяльності компанії.

Аналіз наукових досліджень [9, 11, 22, 26, 40, 45, 47], дозволяє виокремити беззаперечні переваги аутсорсингу (додаток 1). Проте, на думку науковців [9, 11, 22, 23, 26, 40, 45, 46, 47], як і будь-якій іншій сфері, йому притаманні певні недоліки (додаток 2). Для їх мінімізації необхідно дуже виважено підходити до організації переходу на аутсорсинг.

Аутсорсинг як спосіб скорочення витрат підприємства набуває особливої актуальності в сучасних умовах, що характеризуються кризою в економіці, викликаною пандемією та війною України з рф. Він застосовується у багатьох технологічних, логістичних процесах, веденні обліку, складанні звітності. В умовах економічної кризи бухгалтерський аутсорсинг набуває масштабності через введення практики віддаленої роботи компаніями. Він стає одним з основних інструментів підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Про актуальність і популярність аутсорсингу свідчить стабільне зростання з року в рік частки іноземних компаній, що передають окремі бізнес-процеси стороннім організаціям. Обсяг аутсорсингових відносин у світовій економіці перевищує \$100 млрд, при цьому більше 55% з нього - частка Американського континенту, 45% – Європи й тільки 3% – Азіатсько-Тихоокеанського регіону [71]. Фінансовий сектор аутсорсингу охоплює 33% всіх контрактів і становить 26% їхньої загальної вартості, виробничий сектор – 17% і 15% відповідно, телекомунікації – 13% і 12%, ділові послуги – 9% і 12% та інші послуги – 9% і 5%. За даними дослідження Industry Week Census on Manufacturing, 54,9% американських компаній використовують аутсорсинг у виробництві й 43,8% в обслуговуванні устаткування [71]. Є країни, в яких до 90% всіх бухгалтерських операцій реалізується за допомогою аутсорсерів. В Європі 86% компаній віддають свою бухгалтерію на аутсорс, в Ізраїлі – 96 %, у США - близько 90% [5]. В Україні аутсорсинг бухгалтерського обліку займає меншу, ніж у країнах Західної Європи та США, частку у сфері фінансових послуг.

В Україні 36% опитаних кадровим холдингом АНКОР керівників різного рівня іноземних і українських компаній зазначили, що їх компанії передають на аутсорсинг бізнес-процеси (рисунок 1) [19]. Як бачимо з рисунку 1, аутсорсинг бухгалтерського обліку в Україні у загальному обсязі аутсорсингових послуг посідає шосте місце (13,5 %), що становить \$8-10 млн. на рік (рисунок 1) [27].

За даними Державної служби статистики України [3] у 2010–2021 рр. спостерігалась стійка тенденція до зростання обсягів реалізованих аутсорсингових бухгалтерських послуг в Україні за КВЕД 69.20 (рисунок 2). При цьому кількість активних суб'єктів господарювання, зареєстрованих у сфері бухгалтерського обліку, аудиту та податкового консультування (КВЕД 69.20) за 2010-2021 роки також зросла (рисунок 3). Як свідчить рисунок 3, кількість фізичних осіб-підприємців в Україні у 2010-2021 роках залишалась майже на одному рівні - в межах 8-9 тис. одиниць, або 70-80 % від усіх діючих суб'єктів господарювання [3].

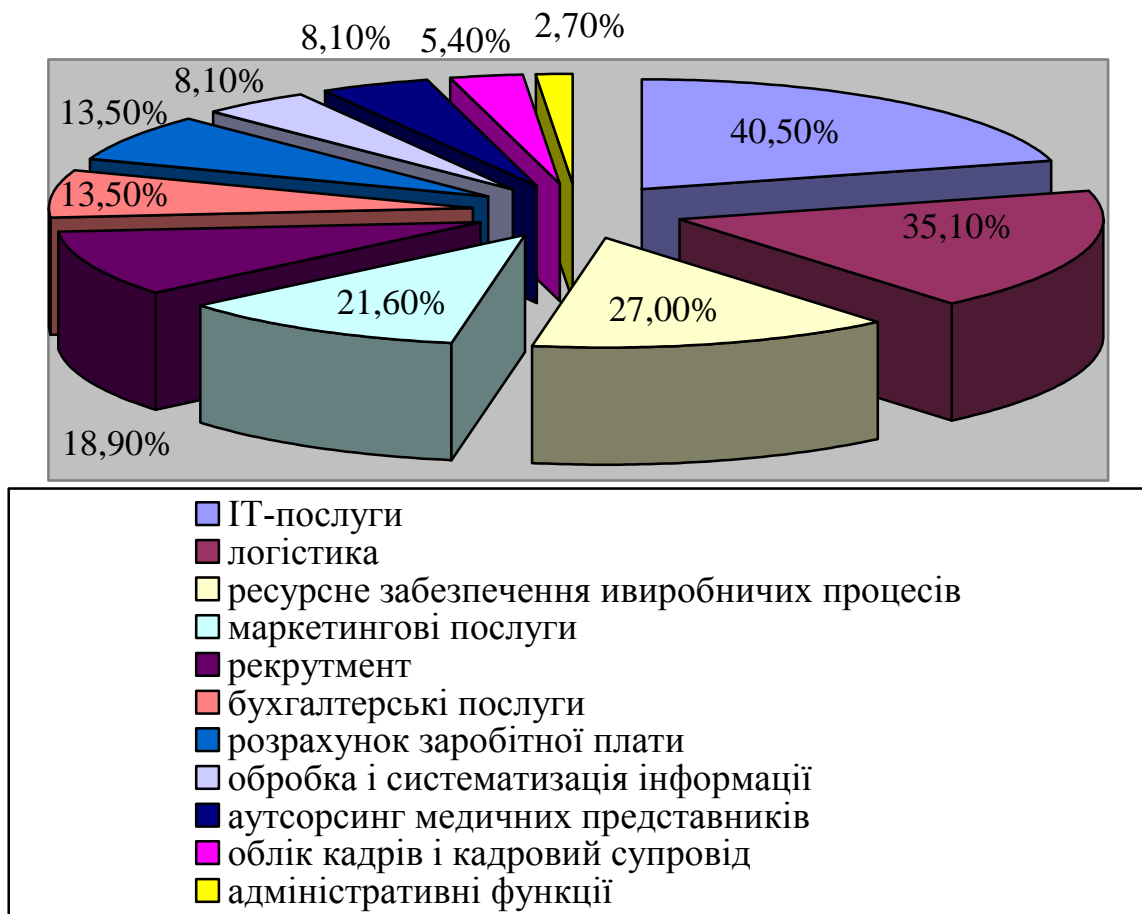


Рисунок 1 – Популярність видів аутсорсингу в Україні

Джерело розроблено авторами за даними [27]

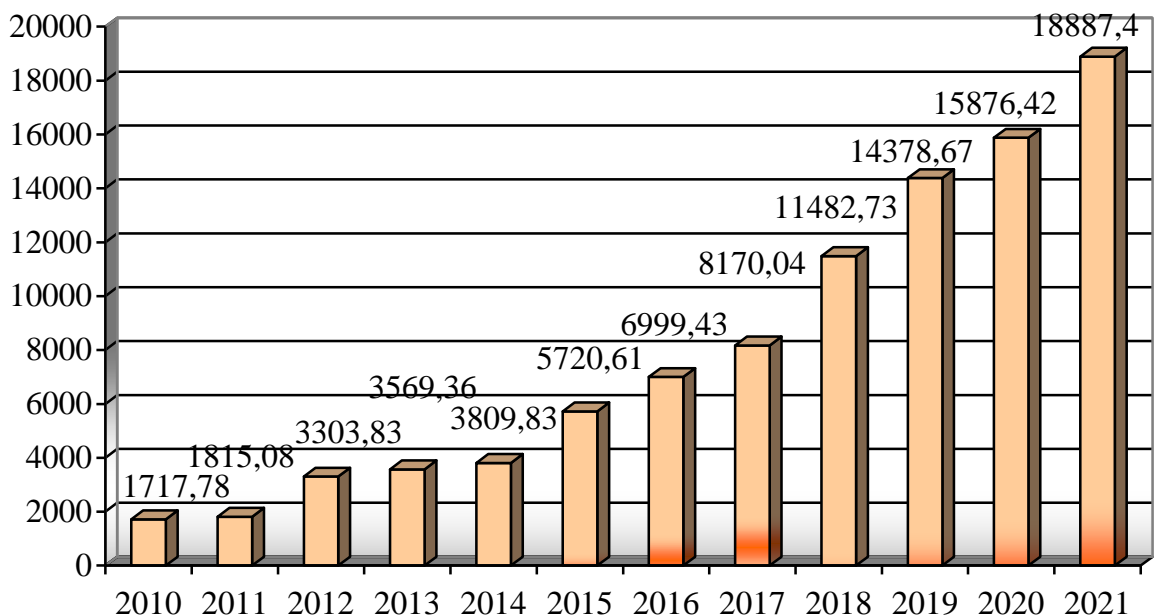


Рисунок 2 – Обсяг реалізованих послуг за КВЕД 69.20 в Україні у 2010–2021

роках, млн. грн.

Джерело розроблено автором за даними [3]

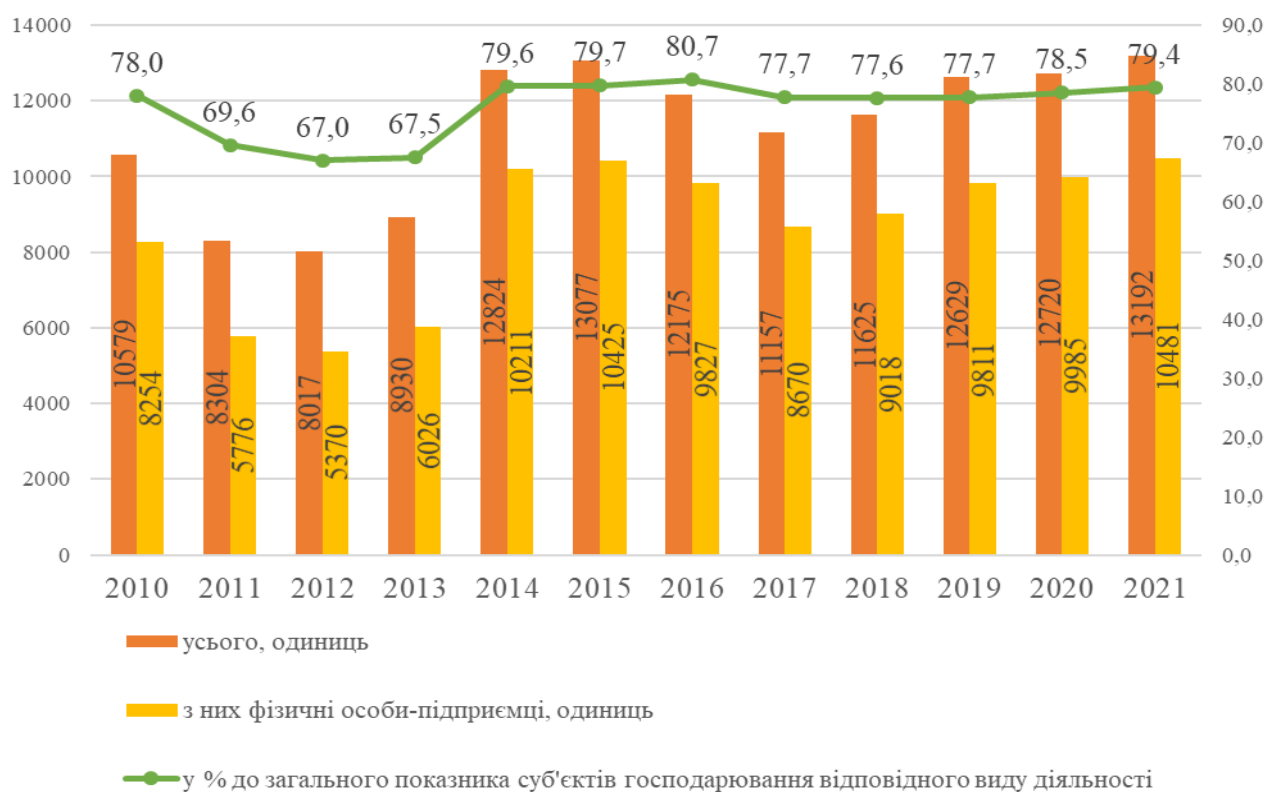


Рисунок 3 - Кількість діючих суб'єктів господарювання за КВЕД 69.20 в Україні у 2010-2021 роках

Джерело: розроблено авторами за [3]

Аналіз показує, що переважна більшість українських аутсорсингових підприємств (82,5 %) розташована у великих обласних центрах (рис. 4). Проте підприємства, що надають послуги тільки на території України та співробітники, яких спілкуються виключно українською мовою, зареєстровані і в областях та районах. Найбільша ж кількість аутсорсингових підприємств зареєстрована в м. Києві та м. Харкові [46].

Найпотужнішими в Україні є міжнародні аутсорсингові компанії: «Ernst&Young», «McKinsey», «Pricewaterhouse Coopers», «KPMG», «Deloitte», їм належить 75% ринку. Серед решти компаній до ТОП-5 у 2021 році за даними [24], визначеними на підставі таких показників як кількість клієнтів, кількість послуг на аутсорс, кількість співробітників, річний оборот компанії, участь у міжнародних організаціях і рейтингах, входять «EBS», «Nota Group», «Accountor Ukraine», «Smart Solutions», «АБК-Сервіс» (додаток 3) [68].

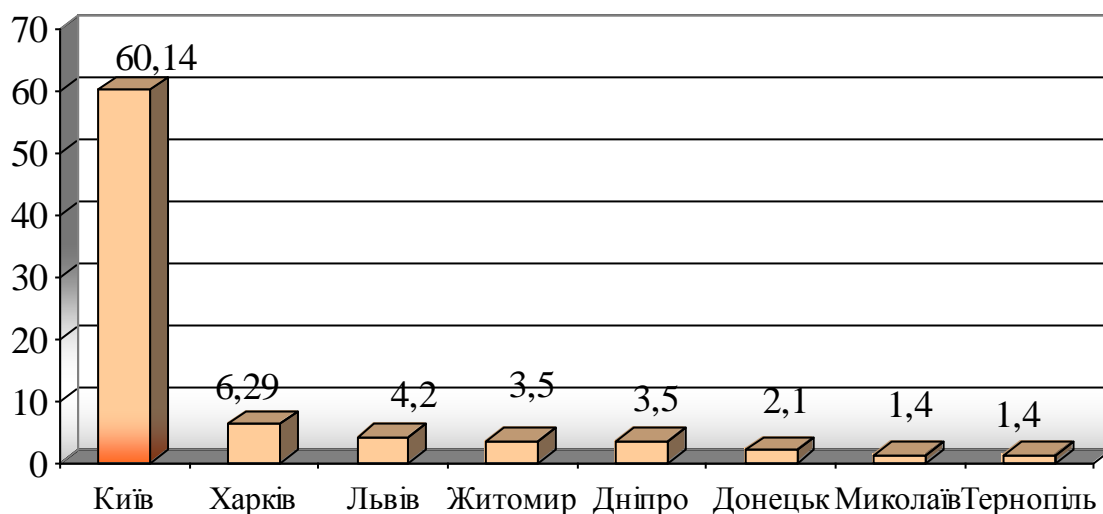


Рисунок 4 – Розташування аутсорсингових підприємств в Україні, %  
*Джерело: розроблено авторами за [3]*

Україна за даними американської консалтингової компанії «A.T. Kearney» у 2021 році за своїм аутсорсинговим потенціалом зайняла 43 місце в глобальному рейтингу «Global Services Location Index», який розраховується на підставі витрат на інфраструктуру, показників ділового середовища, цифрового резонансу та рівня кваліфікації персоналу [69, 70]. Порівняно з 2019 роком Україна піднялася на три позиції, завдяки збільшенню витрат на інфраструктуру, покращенню показників ділового середовища та зниженню витрат у категорії доступності персоналу. Тобто, привабливість аутсорсингу для українських підприємств постійно зростає. У 2023 у рейтингу Best of The Global Outsourcing 100, який складає міжнародна асоціація IAOP, представлені 17 компаній з офісами в Україні [72]: Eleks, Infopulse, Innovecs, Intellias, Sigma Software, N-iX, Miratech, Svitla Systems, Intetics, EY, NIX United, CHI Software, Computools, Edvantis, Glorium Technologies, KPMG International, Softengi. Для порівняння у рейтингу 2020 року було представлено 21 компанію з офісами в Україні, серед яких було 13 компаній з українським капіталом.

Обсяг аутсорсингу в умовах кризи зростає через те, що у період спаду економіки компанії починають пошук нових можливостей скорочення витрат, однією з яких і є аутсорсинг. Українські компанії сьогодні переживають кризу через війну. Як свідчать дослідження Advanter Group, індекс активності бізнесу

(UBI) в Україні станом у листопаді 2022 року становив 30 пунктів зі 100 можливих, тоді як у січні 2022 року він був 50 пунктів (додаток 4) [39]. При цьому падіння спостерігається фактично за всіма показниками, за якими він вимірюється: кількість замовлень, залучення персоналу, запаси, обсяг випуску продукції або надання послуг. Однак частка суб'єктів господарювання, що повністю або частково припинили діяльність після 24 лютого 2022 року, поступово знижується (додаток 5).

Ситуація в бізнесі хоч і повільно, але стабілізується. Окремі підприємства вже повертають своїх співробітників і починають створювати нові робочі місця. Український бізнес всіма силами намагається, попри війну, працювати і шукає шляхи виходу з кризового стану. Чимало підприємств (63 %) для подолання негативного впливу війни готові до інвестицій в експортну діяльність з метою її започаткування чи розширення (27% опитаних підприємств уже є експортерами, ще 17% планують розвивати цей напрямок).

Однак є перешкоди, що заважають цьому, а саме: низький рівень володіння іноземними мовами; відсутність необхідних знань, досвіду та кваліфікованих у цій сфері кадрів; складнощі з пошуком замовлень, партнерів; недостатня інформованість про зовнішні ринки; невідповідність продукції/послуг міжнародним вимогам; фінансові та логістичні проблеми; відсутність експертизи в міжнародних продажах та маркетингу, тощо.

Подолати ці перешкоди, певною мірою, можна залучивши до співпраці аутсорсингові компанії, фахівці яких обізнані на особливостях організації експортної діяльності. До того ж аутсорсинг може надавати послуги за нижчою вартістю, ніж оплата праці штатних співробітників, що є суттєвим аргументом під час війни. Ці фактори, а також переваги, притаманні аутсорсингу бухгалтерського обліку, сприяють його розвитку в Україні в сучасних умовах.

Перспективи подальшого розвитку аутсорсингу бухгалтерського обліку в Україні, на нашу думку, пов'язані з розвитком електронного документообігу, подальшим широким впровадженням вітчизняних інформаційних технологій обліку, розробкою законодавчої бази з регулювання взаємовідносин з аутсорсингу.

## 2. . ОРГАНІЗАЦІЯ ПЕРЕХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА АУТСОРСИНГ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Передачу окремих функцій компанії на аутсорсинг потрібно здійснювати в певній послідовності. Так, на думку Зорій О., Коваленко Т. [22], процедура ухвалення рішення про перехід до аутсорсингу включає 6 етапів (рисунок 5).

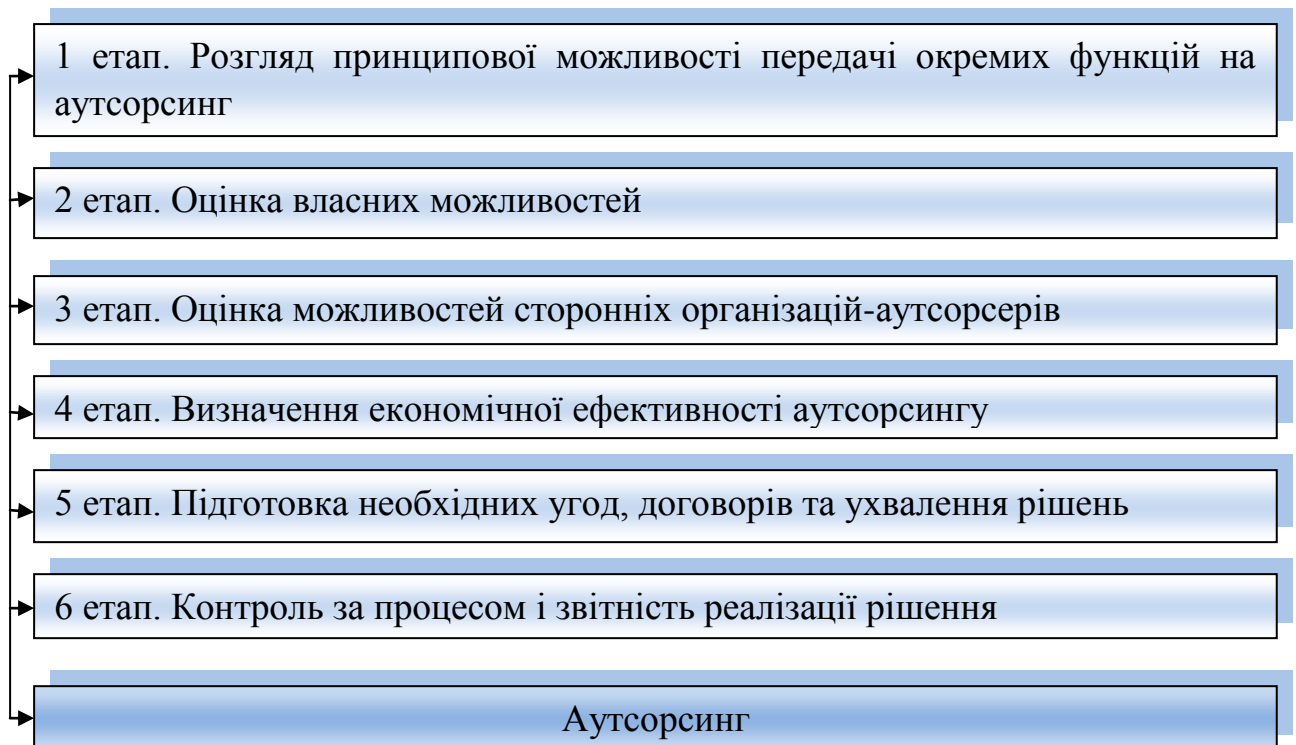


Рисунок 5 - Етапи ухвалення рішення про застосування аутсорсингу

*Джерело:* [22].

Дідух О., Мартиняк З. [18] вважають, що процес здійснення аутсорсингу включає планування, організування і контролювання та відбувається за етапами, наведеними на рисунку 6.

Ляхович Г.І. [33] виокремлює три стадії аутсорсингу:

1) підготовча. Під час цієї стадії вирішуються організаційні питання переходу на аутсорсинг, укладається договір між замовником і аутсорсером;

2) технологічна. Ця стадія представляє собою безпосереднє ведення обліку аутсорсером;





Рисунок 6 – Етапи здійснення аутсорсингової діяльності

Джерело: [18].

3) результативна. Дана стадія передбачає підведення підсумків за результатами діяльності аутсорсера, висунення пропозиції щодо подальшої співпраці (додаток 6).

На нашу думку, для забезпечення ефективності аутсорсингу бухгалтерського обліку, його необхідно здійснювати в такій послідовності:

1) визначення цілей підприємства; облікових функцій, конкурентів; поточного стану діяльності; стратегічних орієнтирів; проблем і можливостей їх вирішення при аутсорсингу.

2) аналіз одержаної інформації і з'ясування функцій, які потрібно залишити на підприємстві, а які передати на аутсорсинг;

- 3) вибір методики і критеріїв оцінювання доцільності аутсорсингу. Основним критерієм може бути зниження витрат на їх виконання;
- 4) обчислення витрат підприємства на виконання процесів і функцій власними силами та в разі аутсорсингу;
- 5) проведення аналізу інформації та прийняття рішення про доцільність аутсорсингу шляхом зіставлення показників;
- 6) вибір аутсорсера;
- 7) визначення бажаного рівня щільності зв'язків аутсорсера і підприємства;
- 8) укладання угоди з аутсорсером;
- 9) здійснення аутсорсингової діяльності;
- 10) моніторинг і контроль діяльності аутсорсера;
- 11) аналіз ефективності використання аутсорсингу та розробка відповідних коригуючих заходів.

Вважаємо доцільним, уже на стадії підготовки до переходу на аутсорсинг залучати потенційного аутсорсера, оскільки саме він має оцінити стан бухгалтерського обліку та обрати вид аутсорсингу з урахуванням специфіки діяльності та управління замовника.

Сьогодні найбільш проблемними моментами підготовчої стадії є пошук і вибір аутсорсера; аналіз потенційних можливостей і загроз; розробка умов договору, адже чітких рекомендацій щодо їх здійснення не існує.

Від ретельного вибору аутсорсера залежить успіх аутсорсингової діяльності. Одним із найважливіших чинників при цьому має бути досвід роботи аутсорсера. Численні зміни законодавчих актів у зв'язку з війною значно ускладнюють роботу підприємств, тому сьогодні, як ніколи, суб'єкти господарювання мають зважати на досвід і професійність спеціалізованої компанії. В Україні при виборі аутсорсера, в першу чергу, враховують вартісні критерії. Тоді як за кордоном, перевага надається репутації компанії-аутсорсера.

Давидюк Т.В., Легоцька Ю.І. [13] пропонують наступний алгоритм відбору майбутнього партнера по аутсорсингу (додаток 7). Однак на практиці через

брак інформації, не завжди є можливість визначити всі наведені показники, що зменшує ефективність його застосування.

Отже, узагальнюючи думки науковців, пропонуємо при виборі аутсорсера спиратися на такі критерії: гарантію конфіденційності даних; кваліфікацію персоналу аутсорсера; вартість послуг; досвід роботи аутсорсера на ринку; гнучкість при організації надання послуг аутсорсера; новітні технології, що застосовуються аутсорсером; популярність аутсорсера; перелік послуг, що пропонується аутсорсером; наявність стандартів забезпечення взаємодії та внутрішніх процедур у аутсорсера; репутацію аутсорсера, його надійність, досвід, відгуки користувачів [10, 11, 15, 30, 32, 33, 41]. Рекомендується при цьому здійснювати ранжування наведених критеріїв з метою визначення найбільш важливих з них (в першу чергу – зовнішні, в другу – вартісні, в третю – внутрішні).

Важливим етапом застосування аутсорсингу є розробка договору між замовником і аутсорсером. У ньому потрібно зазначити: предмет договору; перелік послуг, які надаються; умови, що визначають вимоги замовника; терміни виконання; вартість послуги; процедуру взаємодії між аутсорсером та підприємством-замовником; порядок звітування аутсорсера за наданими послугами; права, обов'язки замовника і виконавця; графіки документообігу; ступінь відповідальності; порядок відшкодування збитків, що виникли внаслідок порушення конфіденційності, своєчасності, повноти і якості виконаної роботи зі сторони аутсорсера.

Ретельний відбір аутсорсера, наявність належним чином оформленого договору про співпрацю між ним і замовником дозволяють мінімізувати можливі ризики і отримати вигоди від аутсорсингу.

Враховуючи викладене вище, пропонуємо наступний алгоритм впровадження аутсорсингу бухгалтерського обліку на підприємстві (додаток 8).

### 3. ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ АУТСОРСИНГУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Для прийняття рішення про застосування аутсорсингу бухгалтерського обліку необхідно мати впевненість у його доцільності. Як свідчить аналіз наукової літератури [28, 30, 34, 40, 50, 51], єдиний підхід до визначення доцільності аутсорсингу відсутній.

Узагальнення досліджень науковців [10, 17, 28, 30, 34, 55, 59] показує, що при визначенні доцільності аутсорсингу, враховуються наступні критерії:

- співвідношення витрат на виконання функцій власними силами і за допомогою аутсорсингу, витрати часу на виконання функцій;
- визначення взаємозв'язку профільних і допоміжних функцій підприємства та їх впливу на основну діяльність;
- визначення зміни витрат підприємства внаслідок переходу на аутсорсинг,
- фінансово-економічну ефективність різних видів і форм аутсорсингу.

Так, Скакун Л. [50, 51] та Дробишева О., Моргулець О. [19] пропонують обчислювати економічну ефективність аутсорсингу як відношення суми економії до суми витрат, що супроводжують самостійне виконання бізнес-процесу:

$$E_v = (E/B) \cdot 100\%, \quad (1)$$

де  $E_v$  – економічна ефективність аутсорсингу;

$E$  – сума економії від передачі в аутсорсинг бізнес-процесу;

$B$  – сума витрат, що супроводжують виконання бізнес-процесу за умов аутсорсингу.

На думку Назаренка О.В., Суловицької А.В. [40], економічну ефективність аутсорсингу слід визначати за формулою:

$$E_{\phi} = \frac{B_{\pi}}{B_a} * 100\% \quad (2)$$

де  $V_p$  – фактичні витрати підприємства при самостійному веденні бухгалтерського обліку, грн;

$V_a$  – витрати на здійснення обліку аутсорсинговою фірмою, грн.

Лігоненко Л.О. та Фролова Ю.Ю. [30] для визначення ефективності аутсорсингу застосовують методику порівняння собівартості ведення бізнес-процесу власними силами (СВ) та можливих додаткових доходів (ДД<sub>a</sub>) з сукупними поточними витратами (ПВ<sub>a</sub>) і втратами при купівлі даної послуги у аутсорсера (ВТР<sub>a</sub>). Застосування аутсорсингу доцільне, якщо  $СВ + ДД_a > ПВ_a + ВТР_a$ .

Ляхович Г.І. [34] розробила методику оцінки за єдиним інтегрованим показником ефективності:

$$E_{\text{інтегр}} = E_{\text{час}}^x * E_{\text{обсяг}}^y * E_{\text{економ}}^z, \quad (3)$$

де  $E_{\text{час}}$  - коефіцієнт часу надання послуг бухгалтерського аутсорсингу:

$$E_{\text{час}} = T_t / T_{t0}, \quad (4)$$

де  $T_t$  – фактичний час виконання послуг;

$T_{t0}$  – запланований, згідно з умовами договору.

$E_{\text{обсяг}}$  - коефіцієнт обсягу надання послуг бухгалтерського аутсорсингу:

$$E_{\text{обсяг}} = Q_p / Q_{\text{ф}}, \quad (5)$$

де  $Q_{\text{ф}}$  – обсяг фактично наданих послуг з бухгалтерського аутсорсингу (за відповідний період часу);

$Q_p$  – обсяг запланованих, згідно з умовами договору, послуг з бухгалтерського аутсорсингу (за відповідний період часу).

$E_{\text{економ}}$  – коефіцієнт економічності:

$$E_{\text{економ}} = C_{\text{ф}} / C_{\text{дог}}, \quad (6)$$

де  $C_f$  – фактично понесені витрати на оплату послуг;

$C_{\text{дог}}$  – сума витрат, що передбачена договором.

Кінцеве значення  $E_{\text{час}}$ ,  $E_{\text{обсяг}}$ ,  $E_{\text{економ}}$  може коливатися від 0 до 1, при цьому 0 означає відповідність фактичних даних запланованим.

При оцінці ефективності аутсорсингу до кожного із зазначених вище критеріїв застосовується свій коефіцієнт вагомості:  $x$ ,  $y$ ,  $z$  – вагомість коефіцієнтів  $E_{\text{час}}$ ,  $E_{\text{обсяг}}$ ,  $E_{\text{економ}}$  відповідно. Рішення щодо подальшої співпраці приймають відповідно до шкали результативності (додаток 9).

Зорій О., Коваленко Т. [22] пропонують для оцінювання ефективності аутсорсингу застосовувати якісні та кількісні показники (додаток 10).

Шушакова І. К., Гринь А. Ю., Коломієць Д. В. [57] розраховують економічний ефект бухгалтерського аутсорсингу  $Be$  за формулою:

$$Be = (B_p - (B_a + B_{pa})) \cdot n \cdot i \cdot R \quad (7)$$

де  $B_p$  – фактичні витрати підприємства, понесені в разі самостійного ведення бухгалтерського обліку, грн;

$B_a$  – витрати на ведення бухгалтерського обліку аутсорсинговою компанією, грн;

$B_{pa}$  – другорядні витрати підприємства, які виникають при веденні бухгалтерського обліку аутсорсинговою компанією, грн;

$n$  – період, протягом якого ведеться аутсорсинг, кількість місяців;

$i$  – рівень інфляції, %;

$R$  – рівень ризиковості використання аутсорсингу

$$R = \sum_{i=1}^n P_i \cdot C_{wi} \quad (8)$$

де  $P_i$  – ймовірність виникнення  $i$ -го ризику в організації;

$C_{wi}$  – рівень витрат, які може понести підприємство при настанні  $i$ -го ризику аутсорсингу;

$n$  – кількість ризиків аутсорсингу, які можуть виникнути в процесі співробітництва.

Узагальнюючи думки науковців, Дробишева О., Моргулець О. виокремлюють три методичні підходи до оцінки ефективності аутсорсингу [19]:

- 1) порівняльний, який полягає у порівнянні витрат на виконання функцій аутсорсером та власними силами;
- 2) розрахунковий, що базується визначенні відповідних коефіцієнтів;
- 3) критеріальний, який передбачає оцінку критеріїв ефективності аутсорсингу і містить математичних розрахунків.

Скакун Л.С. [50, 51] вважає доцільним об'єднати методики оцінки ефективності аутсорсингу, запропоновані науковцями, у п'ять груп:

- 1) методика порівняння витрат, понесених на виконання функцій зовнішнім фахівцем та власними силами;
- 2) методика розрахунку коефіцієнту ефективності;
- 3) методика оцінки за критеріями та показниками оцінки;
- 4) методика оцінки через зміну доходів та витрат;
- 5) методика оцінки на основі зміни якості виконаної функції.

Крупа О.В., крім зазначених груп, виділяє методику оцінки на основі системи якісно-кількісних показників [28].

Таким чином, дослідження свідчать, що існують різні підходи до оцінки ефективності застосування аутсорсингу. Для визначення їх особливостей, переваг, недоліків, та вибору найбільш оптимального з них, доцільно провести розрахунки за матеріалами суб'єкта господарювання.

#### 4. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АУТСОРСИНГУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА

Для з'ясування особливостей використання методів оцінки ефективності аутсорсингу обрано товариство з обмеженою відповідальністю агрофірму «ЧБГ». ТОВ АФ «ЧБГ» є приватним комерційним сільськогосподарським підприємством і за розміром належить до середніх суб'єктів господарювання. Основним предметом діяльності ТОВ АФ «ЧБГ» є виробництво сільськогосподарської продукції, вирощування однорічних і дворічних культур, складське господарство, надання послуг зернового складу, тваринництво та допоміжна діяльність у рослинництві та тваринництві. Підприємство знаходить за адресою: Україна, 37233, Полтавська область, Лохвицький район, с. Піски.

Статутний капітал підприємства становить 1800000 грн. і складається з внесків засновників, співвідношення яких наведено на рисунку 7.

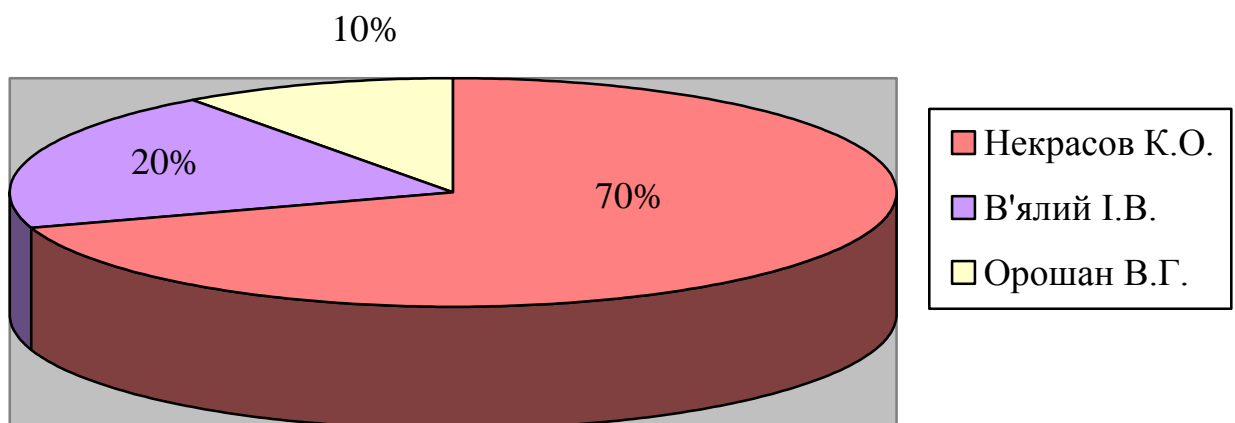


Рисунок 7 – Співвідношення внесків засновників ТОВ АФ «ЧБГ»

ТОВ АФ «ЧБГ» має лінійну організаційну структуру підприємства (додаток 11).

Згідно з Наказом про організацію бухгалтерського обліку та облікову політику бухгалтерський облік у ТОВ АФ «ЧБГ» здійснюється бухгалтерією підприємства, до складу якої входить 6 осіб на чолі з головним бухгалтером.



Для ведення бухгалтерського обліку ТОВ АФ «ЧБГ» застосовує програму «1С Підприємство», а саме версію «1С Підприємство 7.7».

Діяльність ТОВ АФ «ЧБГ» за 2020-2022 роки можна оцінити в цілому позитивно. Як свідчить розрахунок показників (таблиця 1), підприємство ефективно використовує наявні у нього ресурси для отримання прибутку.

Таблиця 1

Аналіз рентабельності ТОВ АФ «ЧБГ» за 2020-2022 роки, %

№	Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4	5
Показники рентабельності				
1	Рентабельність продажу	9,50	31,8	28,1
2	Рентабельність активів	8,86	21,1	4,9
3	Рентабельність власного капіталу	18,98	43,2	8,6
4	Рентабельність власного оборотного капіталу	28,04	64,0	11,1
Показники ліквідності				
5	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0037	0,0071	0,0094
6	Коефіцієнт термінової ліквідності	0,541	0,876	0,8159
7	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,387	2,150	1,2034
8	Коефіцієнт мобільності активів	0,851	0,803	0,8639
9	Коефіцієнт співвідношення активів	5,717	4,068	6,334
Показники фінансової стійкості				
10	Коефіцієнт економічної незалежності (автономії)	0,589	1,601	0,543
11	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,629	0,385	0,457
12	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів	0,260	0,521	1,143
13	Коефіцієнт маневрування	0,598	0,679	1,819
14	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у валюті балансу	0,149	0,197	0,136
15	Коефіцієнт інвестування	2,492	3,122	3,984
16	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,386	0,627	0,549

Показники ліквідності суб'єкта господарювання відображають відносно економічно стабільний стан підприємства. Проте, слід відзначити, що у 2022 році відбулося суттєве погіршення показників рентабельності. Також погіршились окремі показники ліквідності та фінансової стійкості.

Проведемо розрахунок економічної ефективності аутсорсингу ведення бухгалтерського обліку ТОВ АФ «ЧБГ».

Для цього, перш з все, необхідно обчислити витрати, які здійснює підприємство на утримання власної бухгалтерської служби. Як уже зазначалося, бухгалтерія ТОВ АФ «ЧБГ» складається із 6 працівників. У таблиці 2 наведено витрати, понесені у 2022 році при веденні обліку власними силами.

Таблиця 2

Розрахунок вартості утримання власної бухгалтерської служби у 2022 році

Стаття витрат	Сума, грн.
Комунальні послуги	40800,00
Витрати на зв'язок та Інтернет	34405,00
Канцелярське приладдя	58000,60
Фонд заробітної плати	936970,14
Відрахування на соціальні заходи	206133,43
Обслуговування програмного забезпечення	40000,00
Загальна сума витрат	1316309,17

Як свідчить розрахунок, загальна сума витрат на утримання власної бухгалтерської служби за рік становить 1316309,17 грн., тобто в середньому за місяць витрати складають 109692,43 грн.

Для об'єктивного аналізу ефективності передачі бухгалтерських функцій на аутсорсингову компанію обрано чотири потенційних аутсорсера:

1. ТОВ «Petterson & Bennett».
2. ТОВ «Ваша бухгалтерія».
3. ПП «Облік Уж».
4. ТОВ «АК «UHY Prostor LLC».

Вартість здійснення послуг з ведення обліку у вищезазначених компаніях наведена в таблиці 3.

Таблиця 3

Характеристика потенційних аутсорсерів

Назва компанії	Вартість послуг, грн.	Роки діяльності	Кількість працівників, особи	Наявність юридичних послуг
ТОВ «Petrson & Bennett»	1672800	6,8	-	Присутні
ТОВ «Ваша бухгалтерія»	864000	13	25	Відсутні
ПП «Облік Уж»	891600	12.8	15	Відсутні
ТОВ «АК «UHY Prostor LLC»	900000	19	8	Присутні

Розрахуємо економічну ефективність аутсорсингу за методикою Скакун Л. [51], Дробишевої О., Моргулець О. [19] (таблиця 4).

Таблиця 4

Характеристика потенційних аутсорсерів

Показник	ТОВ «Petrson & Bennett».	ТОВ «Ваша бухгалтерія»	ПП «Облік Уж»	ТОВ «АК «UHY Prostor LLC»
Сума економії від передачі в аутсорсинг ведення обліку Е, грн	-356490,8	452309	424709	416309
Сума витрат, що на ведення обліку за умов аутсорсингу В, грн	1672800	864000	891600	900000
Економічна ефективність аутсорсингу $E_B = (E/B) * 100\%$ , %	-21,31	52,35	47,63	46,26

Розрахунок свідчить, що найвищий показник ефективності має співпраця з ТОВ «Ваша бухгалтерія».

Застосуємо для розрахунку методику Назаренка О.В., Суровицької А.В. [40] (таблиця 5). Як свідчать дані таблиці 5, за даною методикою також найбільш доцільним є залучення до ведення обліку ТОВ «Ваша бухгалтерія».

Використовуючи для оцінки методику Лігоненко Л.О. та Фролової Ю.Ю. [30] (таблиця 6), бачимо, що, крім ТОВ «Petrson & Bennett», послуги всіх аутсорсингових компаній будуть економічно доцільними.

Таблиця 5

## Характеристика потенційних аутсорсерів

Показник	ТОВ «Petterson & Bennett».	ТОВ «Ваша бухгалтерія»	ПП «Облік Уж»	ТОВ «АК «UHY Prostor LLC»
Фактичні витрати підприємства при самостійному веденні бухгалтерського обліку Вп, грн	1316309,17	1316309,17	1316309,17	1316309,17
Витрати на здійснення обліку аутсорсинговою фірмою Ва, грн	1672800	864000	891600	900000
Економічна ефективність аутсорсингу $E_{\Phi} = \frac{B_{\text{п}}}{B_{\text{а}}} * 100\%$ , %	78,69	152,35	147,63	146,26

Таблиця 6

## Характеристика потенційних аутсорсерів

Показник	ТОВ «Petterson & Bennett».	ТОВ «Ваша бухгалтерія»	ПП «Облік Уж»	ТОВ «АК «UHY Prostor LLC»
Собівартість ведення обліку власними силами С, грн	1316309,17	1316309,17	1316309,17	1316309,17
Можливі додаткові доходи ДД <sub>а</sub> , грн		-	-	-
Сукупні поточні витрати ПВ <sub>а</sub> , грн	1672800	864000	891600	900000
Втрати при купівлі послуги у аутсорсера ВТР <sub>а</sub> , грн	-	-	-	-
Економічна ефективність аутсорсингу $CB + ДД_{\text{а}} > ПВ_{\text{а}} + ВТР_{\text{а}}$	1316309,17< 1672800	1316309,17> 864000	1316309,17> 891600	1316309,17> 900000

Методику оцінки, запропоновану Ляхович Г.І. [34], неможливо застосовувати на етапі планування переходу до аутсорсингу обліку, оскільки в ній для розрахунку показників застосовуються дані, які можна отримати за умови надання бухгалтерських послуг аутсорсинговою компанією в режимі реального часу.

Оцінка за методом Зорій О., Коваленко Т. [22] передбачає визначення якісних та кількісних показників також для підприємства, що вже отримує послуги з аутсорсингу.

Розрахунок за методикою Шушакової І. К., Гринь А. Ю., Коломієць Д. В. [57], проведений за умови, що всі чотири компанії мають однаковий рівень ризиковості використання аутсорсингу R, оскільки визначити цей показник, не маючи детальної характеристики цих компаній неможливо (таблиця 7). Результати свідчать, що найбільший економічний ефект дає аутсорсинг у ТОВ «Ваша бухгалтерія».

Таблиця 7

Характеристика потенційних аутсорсерів

Показник	ТОВ «Petterson & Bennett».	ТОВ «Ваша бухгалтерія»	ПП «Облік Уж»	ТОВ «АК «UHY Prostor LLC»
Фактичні витрати підприємства, понесені в разі самостійного ведення бухгалтерського обліку Вп, грн	1316309,17	1316309,17	1316309,17	1316309,17
Витрати на ведення бухгалтерського обліку аутсорсинговою компанією Ва, грн	1672800	864000	891600	900000
Другорядні витрати підприємства, які виникають при веденні бухгалтерського обліку аутсорсинговою компанією Впа, грн;	-	-	-	-
Період, протягом якого ведеться аутсорсинг п, років	1	1	1	1
Рівень інфляції у 2022 р. і, %	126,6	126,6	126,6	126,6
Рівень ризиковості використання аутсорсингу R, %  $R = \sum_{i=1}^n R_i \cdot C_{ai}$	100	100	100	100
Економічний ефект бухгалтерського аутсорсингу $Ve = (Вп - (Ва + Впа)) \cdot \pi \cdot i \cdot R$	-451317,39	572623,41	537682	527047

Отже, розрахунок економічної ефективності аутсорсингу бухгалтерського обліку за даними чотирьох аутсорсингових компаній свідчить про найбільшу доцільність залучення ТОВ «Ваша бухгалтерія». Однак варто враховувати, що всі наведені методики базувалися на застосуванні лише вартісних показників, а як зазначалося раніше, при виборі аутсорсера слід брати до уваги і якісні показники, такі як: досвід роботи компанії, її ділова репутація, використання сучасних технологій, гнучкість послуг, кваліфікація кадрів. Тож для остаточного вибору аутсорсингової компанії ТОВ АФ «ЧБГ» рекомендовано з'ясувати характеристику ТОВ «Petterson & Bennett», ТОВ «Ваша бухгалтерія», ПП «Облік Уж» та ТОВ «АК «UNY Prostor LLC» за цими параметрами.

Проведені дослідження свідчать, що кожна з методик оцінки ефективності застосування аутсорсингу має як переваги, так недоліки (додаток 12), тобто на сьогодні досконалої методики не існує. Одні методики трудомісткі у застосуванні та потребують залучення додаткового персоналу відповідної кваліфікації, в інших – не визначені чітко критерії оцінки та підходи до розрахунку показників, деякі неможливо застосувати на підготовчій стадії переходу до аутсорсингу.

Відсутність комплексної методики оцінки ефективності аутсорсингу перешкоджає його розвитку в Україні, саме в цьому напрямку вбачаються перспективи подальших досліджень.

## ВИСНОВКИ

У науковій роботі вирішено наукове завдання, що полягає у дослідженні теоретичних і практичних засад оцінки ефективності застосування аутсорсингу бухгалтерського обліку на підприємстві в сучасних умовах. Це дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Аутсорсинг як спосіб скорочення витрат підприємства набуває особливої актуальності в сучасних умовах, що характеризуються кризою в економіці, викликаною пандемією та війною України з РФ, через необхідність введення практики віддаленої роботи компаніями. Він стає одним з основних інструментів підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

2. Виявлено, що у 2010–2021 рр. спостерігалось зростання як обсягів реалізованих аутсорсингових бухгалтерських послуг в Україні, так і кількості активних суб'єктів господарювання, зареєстрованих у сфері бухгалтерського обліку, аудиту та податкового консультування. При цьому частка аутсорсингу бухгалтерського обліку у загальному обсязі послуг аутсорсингу становить 13,5 %, що значно нижче показників розвинених країн світу.

2. Узагальнено переваги аутсорсингу бухгалтерського обліку як інструмента управління діяльністю підприємства.

3. Систематизовано погляди науковців і виокремлено недоліки, що стримують розвиток аутсорсингу бухгалтерського обліку в Україні.

4. Встановлено, що перспективи подальшого розвитку аутсорсингу в Україні пов'язані з розвитком електронного документообігу, подальшим широким впровадженням вітчизняних інформаційних технологій обліку, розробкою законодавчої бази з регулювання взаємовідносин з аутсорсингу.

5. Запропоновано порядок застосування аутсорсингу бухгалтерського обліку, що включає етапи: визначення цілей підприємства, облікових функцій, поточного стану діяльності тощо; аналіз одержаної інформації; вибір методики і критеріїв оцінювання доцільності аутсорсингу; обчислення витрат на ведення обліку власними силами та в разі аутсорсингу; проведення аналізу інформації та прийняття рішення про доцільність аутсорсингу; вибір аутсорсера;

визначення бажаного рівня щільності зв'язків аутсорсера і підприємства; укладання угоди з аутсорсером; здійснення аутсорсингової діяльності; моніторинг і контроль діяльності аутсорсера; аналіз ефективності використання аутсорсингу та розробка відповідних коригуючих заходів. На цій основі розроблено алгоритм впровадження аутсорсингу бухгалтерського обліку на підприємстві.

6. Систематизовано методичні підходи до оцінки економічної ефективності застосування бухгалтерського аутсорсингу для суб'єктів господарювання, визначено їх переваги і недоліки.

7. Проведено оцінку економічної ефективності застосування бухгалтерського аутсорсингу для ТОВ АФ «ЧБГ». Встановлено, що не існує методики, яка б дозволяла точно визначити економічну ефективність застосування аутсорсингу. Кожна з методик має як переваги, так недоліки. Більшість методик не дозволяють визначити доцільність застосування аутсорсингу на етапі підготовки до його застосування, базуються на застосуванні лише вартісних критеріїв, не враховують якісні показники.

8. Рекомендовано ТОВ АФ «ЧБГ» при визначенні ефективності застосування бухгалтерського аутсорсингу, крім вартісної оцінки, враховувати наступні критерії вибору аутсорсера: гарантію конфіденційності даних; кваліфікацію персоналу аутсорсера; досвід роботи аутсорсера на ринку; гнучкість при організації надання послуг аутсорсера; новітні технології, що застосовуються аутсорсером; популярність аутсорсера; перелік послуг, що пропонується аутсорсером; наявність стандартів забезпечення взаємодії та внутрішніх процедур у аутсорсера; репутацію аутсорсера, його надійність, досвід, відгуки користувачів.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 р. №996-XIV / Верховна Рада України. URL: [zakon.rada.gov.ua/go/996-14](http://zakon.rada.gov.ua/go/996-14) (дата звернення: 26.03.2023 р.).
2. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010: Національний класифікатор України ДК 009:2010 від 11 жовтня 2011 р. № 457 / Державний комітет з питань технічного регулювання та споживчої політики URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (дата звернення: 26.03.2023 р.)
3. Державна служба статистики України. [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/bud/kzp\\_reg/arh\\_nkzp\\_reg2021\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/bud/kzp_reg/arh_nkzp_reg2021_u.htm) (дата звернення: 26.03.2023 р.).
4. Адасюк І. П. Мартинюк О. В. SWOT-аналіз аутсорсингу бухгалтерських послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С. 95-99.
5. Азаренков Г. Ф., Марачевська А.В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку аутсорсингу бухгалтерського обліку в бізнесі. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної. Науково-практичної конференції, м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 р. Дніпр: Середняк Т. К., 2021. С. 279-281.
6. Алексеев І.В., Партин Г.О., Дідух О.В. Аутсорсингова діяльність виробничих підприємств: монографія.. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2015. 151 с.
7. Бачо Р.Й., Макарович В.К., Компаративний аналіз моделей організації надання послуг з бухгалтерського обліку: аутсорсинг, інсорсинг, косорсинг *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2019. Вип. 2 (43). С. 11-16.
8. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 288 с.

9. Бурденко І.М., Ярошина А.П. Аутсорсинг: поняття, види та сучасний стан розвитку. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 6(11).С. 513-518.
10. Гаркуша С.А. Аутсорсинг бухгалтерського обліку: доцільність послуги. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 7. С. 807-810.
11. Гелич В.В. Переваги та недоліки використання аутсорсингових послуг. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2012. Вип. 32(2). С. 28-31.
12. Гончар О. І. Застосування засобів аутсорсингу як інноваційних інструментів в управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 5. Том 2. С. 21-24.
13. Давидюк Т.В., Легоцька Ю.І. Бухгалтерський аутсорсинг як інноваційний інструмент досягнення економічних переваг. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2018. № 1. С. 11-18.
14. Дергачова В.В., Островерха Д.В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 93-99.
15. Дикань О.В., Білецька Д.О., Афоніна Т.С. Методологічні аспекти аутсорсингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 24-31.
16. Дідух О.В. Основні види аутсорсингу в господарській діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 2. С. 29–33.
17. Дідух О. В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2012. № 739. С. 82–87.
18. Дідух О. В., Мартиняк М. З. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4721> (дата звернення: 26.03.2023 р.).

19. Дробишева А.С., Моргулець О.Б. Аутсорсинг як фактор ефективного розвитку підприємства. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*: матеріали IV Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції. Київ, 5 грудня 2019 р., Київ : КНУТД. С. 47-52.
20. Дюкарев Д.С. Концептуальні засади аутсорсингу. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). №3. С. 79-83.
21. Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства. *Фінанси України*. 2009. № 9(166). С. 87–97.
22. Зорій О.М., Коваленко Т.М. Особливості застосування аутсорсингу. *Економічний аналіз: збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету*: 2013. Т. 14. № 3. С. 18-28.
23. Кавун О., Маркитан О. Основні переваги та недоліки аутсорсингу. *Сучасні підходи до управління підприємством*: збірник тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 12 квітня 2018 р. С. 92-97.
24. Кадри вирішують все. ТОП-5 аутсорсингових компаній України, що займаються кадровим супроводом. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/spec/kadry-reshayut-vse-top-5-autsorsingovyh-kompaniy-ukrainy-zanimayushchihsya-kadrovym-soprovozhdeniem-15092021-436963> (дата звернення: 26.03.2023 р.).
25. Кесарчук Г.С. Бухгалтерський аутсорсинг: поняття, види, переваги та недоліки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2014. Випуск 1 (42). С. 201-204.
26. Кобилянська О.І., Кондратов Є.О. Сучасний стан і перспективи розвитку аутсорсинг бухгалтерського обліку. *Вісник університету банківської справи*. 2015. № 3 (24). С. 80-85.
27. Красношопка В. В., Трохимець І. І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4097>. (дата звернення 15.12.2020 р.).
28. Крупа О.В. Підходи до оцінювання ефективності аутсорсингу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6(44). С. 243-246.

29. Лабурцева О.І. Зниження витрат підприємства за допомогою аутсорсингу: зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 3. С. 5–9.
30. Лігоненко Л.О., Фролова Ю.Ю. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 6(48). С.115-125.
31. Ляхович Г. І. Організація переходу на бухгалтерський аутсорсинг. *Сучасні тенденції розвитку бухгалтерського обліку та оподаткування: тези виступів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Житомир, 25 листопада 2017 р., Житомир: Видавець О. О. Єве-нок, 2016. С. 78–79.*
32. Ляхович Г. І. Бухгалтерський аутсорсинг: підходи до трактування і класифікації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 9 С. 104-108.
33. Ляхович Г. І. Етапи здійснення бухгалтерського аутсорсингу. *Бізнес-інформ*. 2017. № 4. С. 324-328.
34. Ляхович Г. І. Аналіз доцільності переходу на бухгалтерський аутсорсинг. *Проблеми економіки*. 2017. № 4, 2017 С. 392-397.
35. Ляхович Г.І. Розвиток організації бухгалтерського обліку на засадах аутсорсингу: теорія та методологія: монографія. Івано-Франківськ : Видавець Кушнір Г.М., 2018. 300 с.
36. Манойленко О.В., Горовий Д.А, Строков Є. М., Аутсорсинг бізнес-процесів, як засіб підвищення капіталізації підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. №3-4. С. 132-139. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/132-139.pdf> (дата звернення: 26.03.2023 р.).
37. Микало О. І. Аналіз світового досвіду використання аутсорсингу. *Ефективна економіка*. 2010. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=203> . (дата звернення: 26.03.2023 р.)
38. Микало О.І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 216–222.

39. Моїсєєв В. Кожен восьмий підприємець очікує зростання бізнесу у 2022 році – дослідження. *Економіка України*. 2022. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/stan-ukrayinskogo-biznesu-v-umovah-vijni> (дата звернення: 26.03.2023 р.)
40. Назаренко О.В., А.В. Суровицька А.В. Аутсорсинг бухгалтерського обліку: переваги, недоліки та особливості запровадження. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 50-54.
41. Пилипенко О.І. Аутсорсинг бухгалтерських послуг: розгляд договірних аспектів. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту аудиту: зб. наук. пр.* 2019. № 3. С. 30-39.
42. Пилипенко С. М., Банера Н. П., Гелей Л. О. Класифікація бухгалтерського аутсорсингу та доцільність його застосування в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. №3. С.80-84.
43. Перетятко А.Ю. Забезпечення конкурентних переваг підприємства на основі аутсорсингу бізнес-процесів. *Комунальне господарство міст. Науково-технічний збірник*. 2014. №113. С. 209-213.
44. Поливана Л.А. Ситуаційний підхід до визначення терміну «аутсорсинг». *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 2 (64). 139-145.
45. Поплюйко А.М. Бухгалтерський аутсорсинг: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. *Фінанси, облік і аудит*. 2011. № 18. С. 335-340.
46. Саїнчук О. Аналіз ринку аутсорсингових підприємств в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). С. 135-144.
47. Синиця Т.В. Бухгалтерський аутсорсинг, як інноваційний інструмент оптимізації діяльності підприємств. URL: <http://oaji.net/articles/2014/1053-1415888626.pdf> . (дата звернення: 26.03.2023 р.)
48. Семенова Т.В. Кошева Г.В. Обґрунтування доцільності використання аутсорсингу транспортних функцій. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 37. С. 391-396. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37\\_2019\\_ukr/58.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/58.pdf) (дата звернення: 26.03.2023 р.).

49. Серікова Т. М., Лагодієнко Н. В., Серіков Д. О. Сучасний стан та перспективи розвитку бухгалтерського аутсорсингу в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету* 2021, № 1. С. 308-312.

50. Скакун Л.С. Суб'єкти ведення бухгалтерського обліку на договірних умовах: вітчизняний та закордонний досвід. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2009. № 1(47). С. 123-128.

51. Скакун Л.С. Бухгалтерський аутсорсинг: розподіл відповідальності. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2009. № 4 (50). С. 155-159.

52. Стахурська О.А. Аутсорсинг в Україні та світі: особливості, тенденції і перспективи. URL: [http://uz.ligazakon.ua/magazine\\_article/EA010850](http://uz.ligazakon.ua/magazine_article/EA010850). (дата звернення: 26.03.2023 р.).

53. Сухоняк С. О. Розвиток аутсорсингу та його форм: український та зарубіжний аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2015. С.208-215.

54. Топоркова О. А., Несівт Л. О. Аутсорсинг бухгалтерських послуг: тенденції розвитку в Україні. *Економічна кібернетика: шлях до цифрової економіки* : зб. наук. пр. за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 1–2 березня 2019 р. С. 55–63.

55. Фролова В.Ю., Фролова Г.І. Ефективність використання аутсорсинг бізнес-процесівна підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 3 (31). С. 60-63.

56. Чмут А.В., Осадчий О.Д. Сутність аутсорсингу та тенденцій його розвитку на міжнародних ринках. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. С. 116-119.

57. Шушакова І. К., Гринь А. Ю., Коломієць Д. В. Оцінка ефективності бухгалтерського аутсорсингу. *Бізнес Інформ*. 2021. №11. С. 327–334.

58. Яремко І. Й., Гузандрова В. А. Аутсорсинг як інструмент ведення бухгалтерського обліку та його актуалізація в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. Випуск № 37. 2022. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/1177-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0>

%D1%82%D1%82%D1%96-1132-1-10-20220414%20.pdf. (дата звернення: 26.03.2023 р.).

59. Ясинська Т.В., Процик І.С. Ефективність застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/59.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/59.pdf). (дата звернення: 26.03.2023 р.).

60. Agburu John I. , Nyianshima Calvin, Anza & Akuraun Shadrach Iyortsuun. Effect of outsourcing strategies on the performance of small and medium scale enterprises (SMEs). *Journal of Global Entrepreneurship Research*. 2017. Vol. 7. URL: <https://journal-jger.springeropen.com/articles/10.1186/s40497-017-0084-0> (дата звернення: 26.03.2023 р.).

61. Faitusa I. Advantages and Influencing the Intention of Accounting Outsourcing: The Case of Vietnam. *Res J Econ*. 2017. Vol. 1 Issue: 2. URL: [https://www.scitechnol.com/peer-review/factors-influencing-the-intention-of-accounting-outsourcing-the-case-of-vietnam-Li1n.php?article\\_id=7058](https://www.scitechnol.com/peer-review/factors-influencing-the-intention-of-accounting-outsourcing-the-case-of-vietnam-Li1n.php?article_id=7058). (дата звернення: 26.03.2023 р.)

62. Heywood J. Brian. The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness. *Financial Times*. Prentice Hall, 2001. 240 p.

63. Hadrovic Zekic B., Drazic Lutilsky I. and Liovic D. (Prior) knowledge of accounting as a comparative advantage when selecting accounting service provider. *Ekonomski vjesnik/ECONVIEWS*. 2018. 31(1). pp. 75–84. URL: <https://cutt.ly/Y17hv5k> (Дата звернення 23.03.2021).

64. Le TTO, Bui TN, Tran MD. Factors Influencing the Intention of Accounting Outsourcing: The Case of Vietnam. *Res J Econ*. 2017. Vol. 1 Issue: 2. URL: [https://www.scitechnol.com/peer-review/factors-influencing-the-intention-of-accounting-outsourcing-the-case-of-vietnam-Li1n.php?article\\_id=7058](https://www.scitechnol.com/peer-review/factors-influencing-the-intention-of-accounting-outsourcing-the-case-of-vietnam-Li1n.php?article_id=7058) (дата звернення: 26.03.2023 р.)

65. Omizzolo Lazzarotto B., Borchardt M., Pereira G. and Almeida C. Analysis of management practices in performance-based outsourcing contracts. *Business Process Management Journal*. 2014. 20(2). pp. 178–194.

66. Rogosic A. Accounting outsourcing issues. Eurasian Journal of Business and Management. 2019. № 7(3), pp. 44-53. URL: <https://cutt.ly/S17ogOp> (23.03.2021).
67. <https://www.kearney.com/digital-transformation/gsli/2019-full-report>(дата звернення: 26.03.2023 р.)
68. <http://www.sbr.in.ua/?p=2589>. (дата звернення: 26.03.2023 р.)
69. The Global Outsourcing 100 And World`s Best Outsourcing Advisors.2023. URL: <https://www.iaop.org/Content/19/165/5657>(дата звернення: 26.03.2023 р.)
70. The Global 2020 Outsourcing 100. URL: <https://www.iaop.org/Content/25/195/5148> (дата звернення: 26.03.2023 р.)
71. BPO Outsourcing Companies. URL: Mode of access: [http://outsorsing.com/search\\_caf.php?src=linen&uid=outsorsing5617aeabe4b0b0.49067213&abp=1&country=UA&query=BPO%20Outsourcing&afdToken](http://outsorsing.com/search_caf.php?src=linen&uid=outsorsing5617aeabe4b0b0.49067213&abp=1&country=UA&query=BPO%20Outsourcing&afdToken). (дата звернення: 26.03.2023 р.)
72. URL: <https://forbes.ua/news/do-reytingu-100-naykrashchikh-autsorseriv-svitu-potrapili-12-it-kompaniy-z-ukraini-23022023-11938> (дата звернення: 26.03.2023 р.)



## ДОДАТКИ

Додаток 1



Рисунок 1 - Переваги аутсорсингу

Джерело: узагальнено авторами за [9, 11, 22, 26, 40, 45, 47]

## Додаток 2



Рисунок 1 - Недоліки аутсорсингу

Джерело: узагальнено авторами за [9, 11, 22, 23, 26, 40, 45, 46, 47]

## Додаток 3

Таблиця 1

Топ-5 українських аутсорсингових компаній (складено авторами за [24])

Назва компанії	Спектр послуг	Кількість послуг	Кількість працівників	Кількість клієнтів	Річний оборот, млн. грн	Ключові переваги компанії на ринку
1	2	3	4	5	6	7
EBS	Аутсорсинг фінансового менеджменту та бухгалтерського обліку, аутсорсинг розрахунку заробітної плати, аудит, податки і трансферне ціноутворення, управлінський консалтинг і IT, HR консалтинг, юридичні послуги	5	250	300	10,6	гнучкість, можливість надання комплексу послуг, доступ до міжнародних практик та досвіду, гарантований резерв персоналу, страхування професійної відповідальності
Nota Group	правовий абонентський супровід, юридичні тренінги для бізнесу, кадровий облік, нарахування заробітної плати, управлінський облік, казначейство, бухгалтерський супровід, розробка мотиваційних програм, податкове планування, фінансовий менеджмент, підбір персоналу, кадровий аудит, корпоративна безпека.	30	40	100	30	повний спектр послуг для бек-офісу в режимі 24/7, страхування професійної відповідальності, автоматизована "хмарна" система опрацювання звернень клієнтів, робота персонального менеджера-куратора з кожним клієнтом.
Accountor Ukraine	бухгалтерський облік, його автоматизація, підготовка фінансової звітності за МСФЗ, консультації з оподаткування, розрахунок заробітної плати, кадрове адміністрування, юридичні послуги, реєстрація компанії і представництва іноземної компанії, ліквідація юридичної особи або представництва, юридичний супровід інвестицій в Україну, реєстрація нерезидентів в Україні, юридичний супровід працевлаштування та звільнення, отримання документів для іноземців, підбір персоналу, трансфертне ціноутворення	15	15 в Україні, 2200 у світі	600	15,7	є частиною Accountor Group, яка має понад 100 офісів в 7 країнах; гарантує повну експертизу з одного джерела з наданням бутикового сервісу та індивідуальним підходом до кожного клієнта; робота персонального менеджера-куратора з кожним клієнтом; рівень задоволеності клієнтів 93%

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7
Smart Solutions	комплексні кадрові рішення, послуги з підбору персоналу, аутплейсменту, складання оглядів ринку зарплат, пошук співробітників і тимчасового персоналу, супровід фармацевтичного маркетингу, аутсорсинг зовнішньої служби, аутстафінг, аутсорсинг представництва, робота з кадровою документацією, оформлення на роботу іноземців, розрахунок зарплат, охорона праці та ПБ, ведення ІТ ФОП, ІТ аутсорсинг	13	300	500	4,9	має чотири міжнародних філії; сертифікована за міжнародними стандартами ISO 9001: 2015 і OHSAS 18001: 2010.
АБК-Сервіс	бухгалтерський облік, кадровий супровід, аудит і консалтинг	4	25	100	21,4	Компанія надає послуги як з повного, так і з часткового супроводу. З кожним клієнтом працює персональний бухгалтер, передача документів відбувається поштою, у разі необхідності фахівці надають оперативні консультації з будь-яких питань. Також варто відзначити фіксовану абонентську плату.

#### Додаток 4

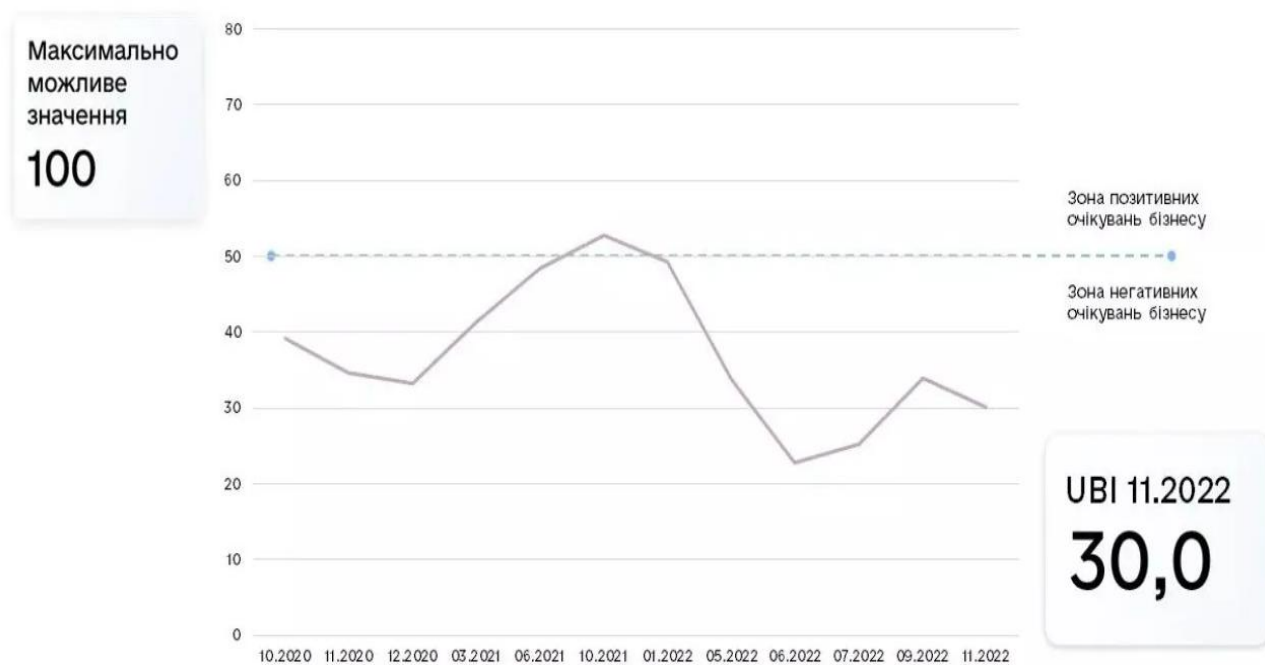


Рисунок 1 – Динаміка індексу активності бізнесу (UBI) в Україні у 2020-2022 роках

Джерело [39]

## Додаток 5

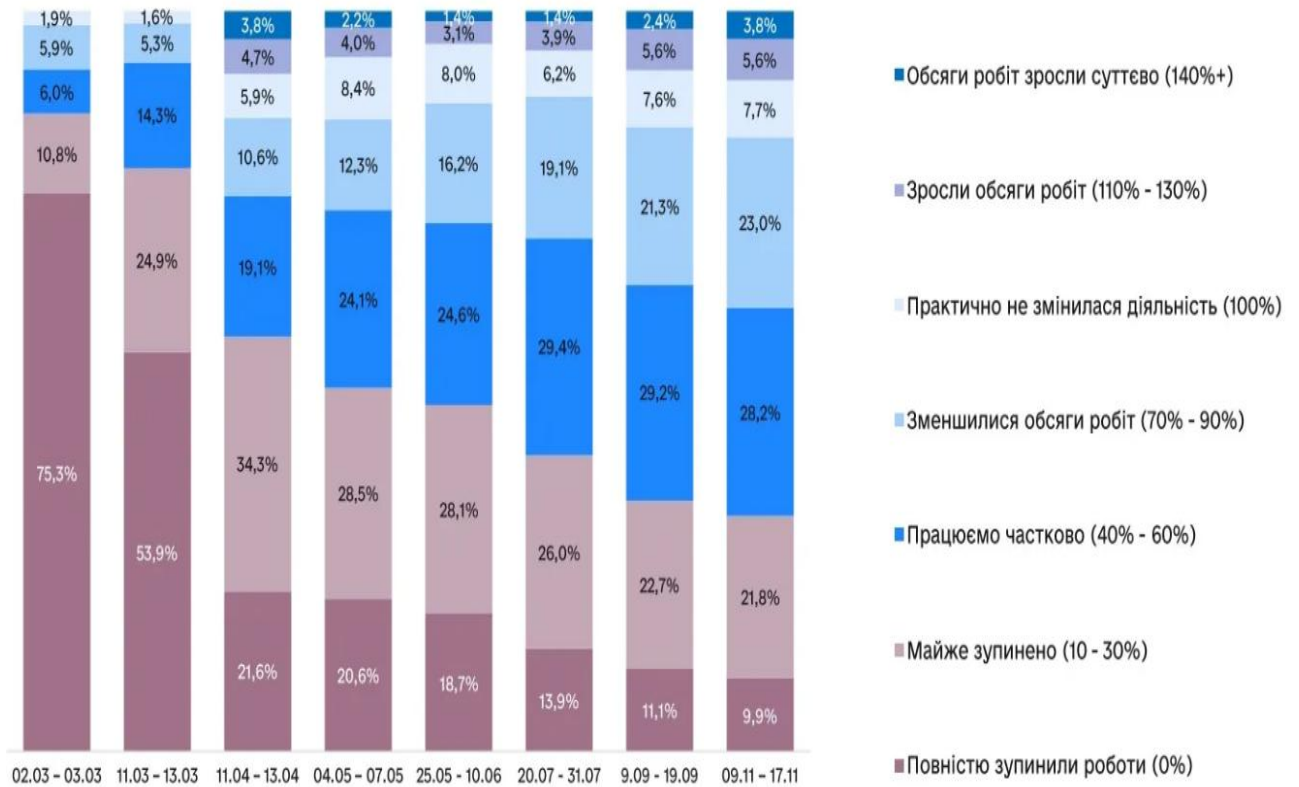
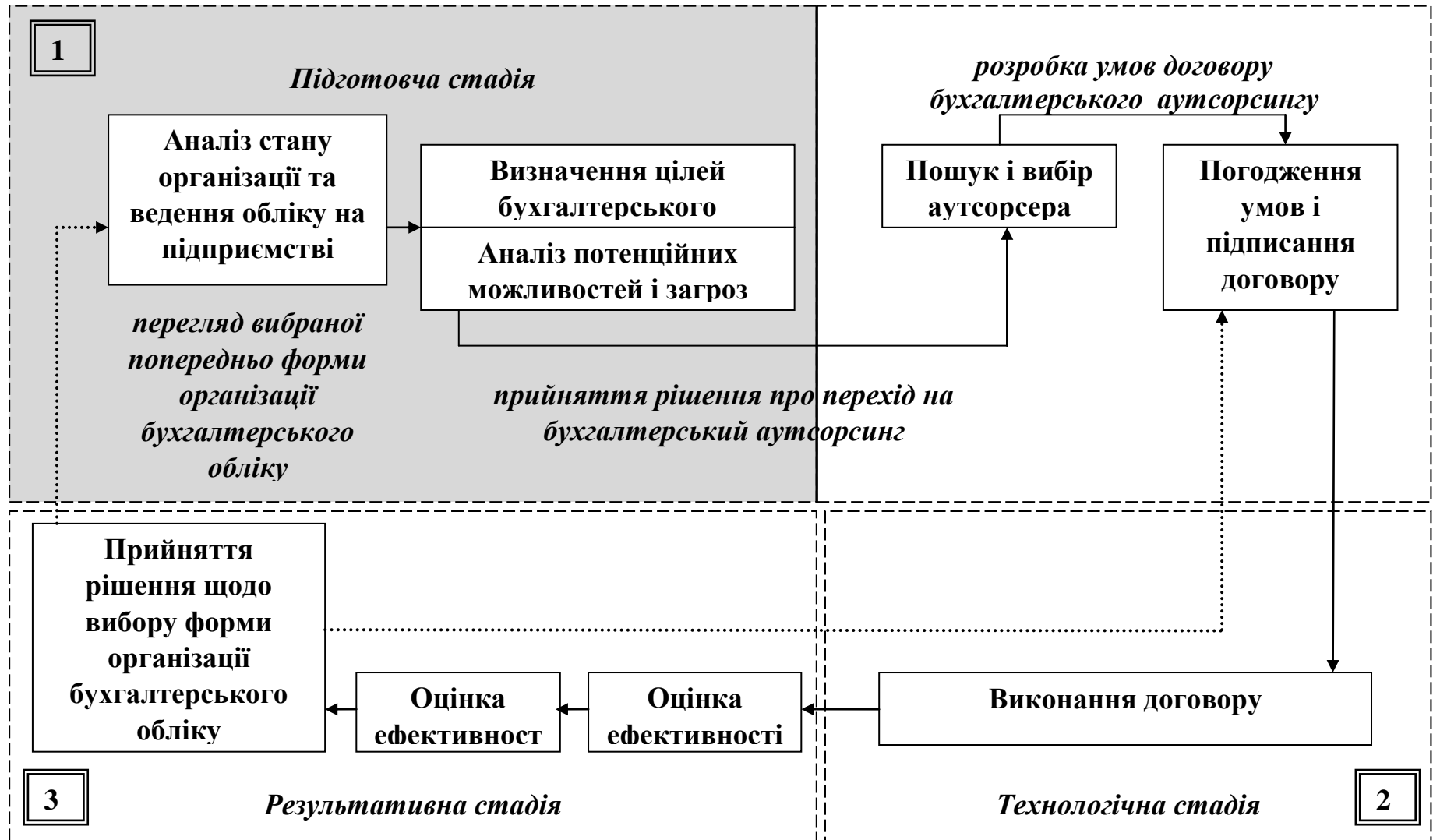


Рисунок 1 – Стан бізнесу у порівнянні з 24.02.2022 р.

Джерело: [39]

## Послідовність процесу бухгалтерського аутсорсингу



Додаток 6



## Додаток 7

### Алгоритм відбору майбутнього партнера по аутсорсингу

№ з/п	Етап вибору партнера по аутсорсингу	Складові етапу
1	Провести аналіз ринку аудиторських послуг та визначити можливих партнерів	Сформулювати критерії до відбору майбутнього партнера з надання аутсорсингових послуг в частині обліку керуючись кількісними та якісними ознаками оцінки
1.1	кількісні ознаки оцінки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вартість послуг з аутсорсингу бухгалтерського обліку</li> <li>- фінансовий стан компанії-аутсорсера</li> <li>- страхування професійної діяльності компанії-аутсорсера</li> </ul>
1.2	якісні ознаки оцінки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- якість послуг з аутсорсингу бухгалтерського обліку</li> <li>- досвід компанії-аутсорсера</li> <li>- технічні можливості аутсорсера</li> <li>- організаційна та культурна сумісність замовника послуг з аутсорсером</li> <li>- географічна віддаленість компанії-аутсорсера</li> </ul>
2	Здійснити оцінку ефективності і результативності механізму аутсорсингу	<p>Здійснити оцінку наступних рейтингових показників:</p> <p>r1 – рівень володіння ключовими компетенціями (кількість сертифікований аудиторів, фахівців з дипломами DipIFR ACCA, CAP/CIPA, ISFM тощо);</p> <p>r2 – наявність у аутсорсера практичного досвіду в даній сфері;</p> <p>r3 – розмір бізнесу й фінансова стабільність аутсорсера;</p> <p>r4 – якість послуг аутсорсера;</p> <p>r5 – надійність обслуговування аутсорсера;</p> <p>r6 – місце розташування організації аутсорсера по відношенню до місця розташування компанії споживача;</p> <p>r7 – строки виконання поточної й термінової роботи;</p> <p>r8 – технічні можливості аутсорсера (наявність ліцензований програм з автоматизації бухгалтерського обліку);</p> <p>r9 – організація й наявність системи управління якістю послуг в аутсорсера;</p> <p>r10 – наявність страхування професійної діяльності аутсорсера</p>
3	Розрахувати бальну оцінку ефективності та результативності аутсорсера	<p>Здійснити бальну оцінку ефективності і результативності аутсорсера з врахуванням наступної формули та шкали:</p> $P = r1 + r2 + r3 + r4 + \dots + r10$ <p>Від 8 до 10 – високий ступінь аутсорсера</p> <p>Від 4 до 7 – середній ступінь аутсорсера</p> <p>Від 0 до 3 – низький ступінь аутсорсера</p>

*Джерело [15]*

Додаток 8



Рисунок 1 – Алгоритм організації аутсорсингу бухгалтерського обліку  
Джерело: розроблено автором.

## Додаток 9

Таблиця 1

### Шкала рівнів результативності процесів при взаємодії з аутсорсером [34]

Числові інтервали	Рівень результативності	Дії, спрямовані на взаємодію з аутсорсером
0,80–1,0	Дуже високий рівень	Впровадження аутсорсингу результативне, але потрібно розробити заходи запобігання відхилень
0,63–0,80	Високий рівень	Необхідна розробка незначних коригувальних заходів
0,37–0,63	Середній рівень	Цілі та завдання частково досягнуто, необхідні значні коригувальні заходи
0,20–0,37	Низький рівень	Впровадження аутсорсингу нерезультативне, необхідні суттєві коригувальні заходи
0,00–0,20	Дуже низький рівень	Впровадження аутсорсингу не результативне, цілі та завдання не досягнуто

*Джерело [34]*

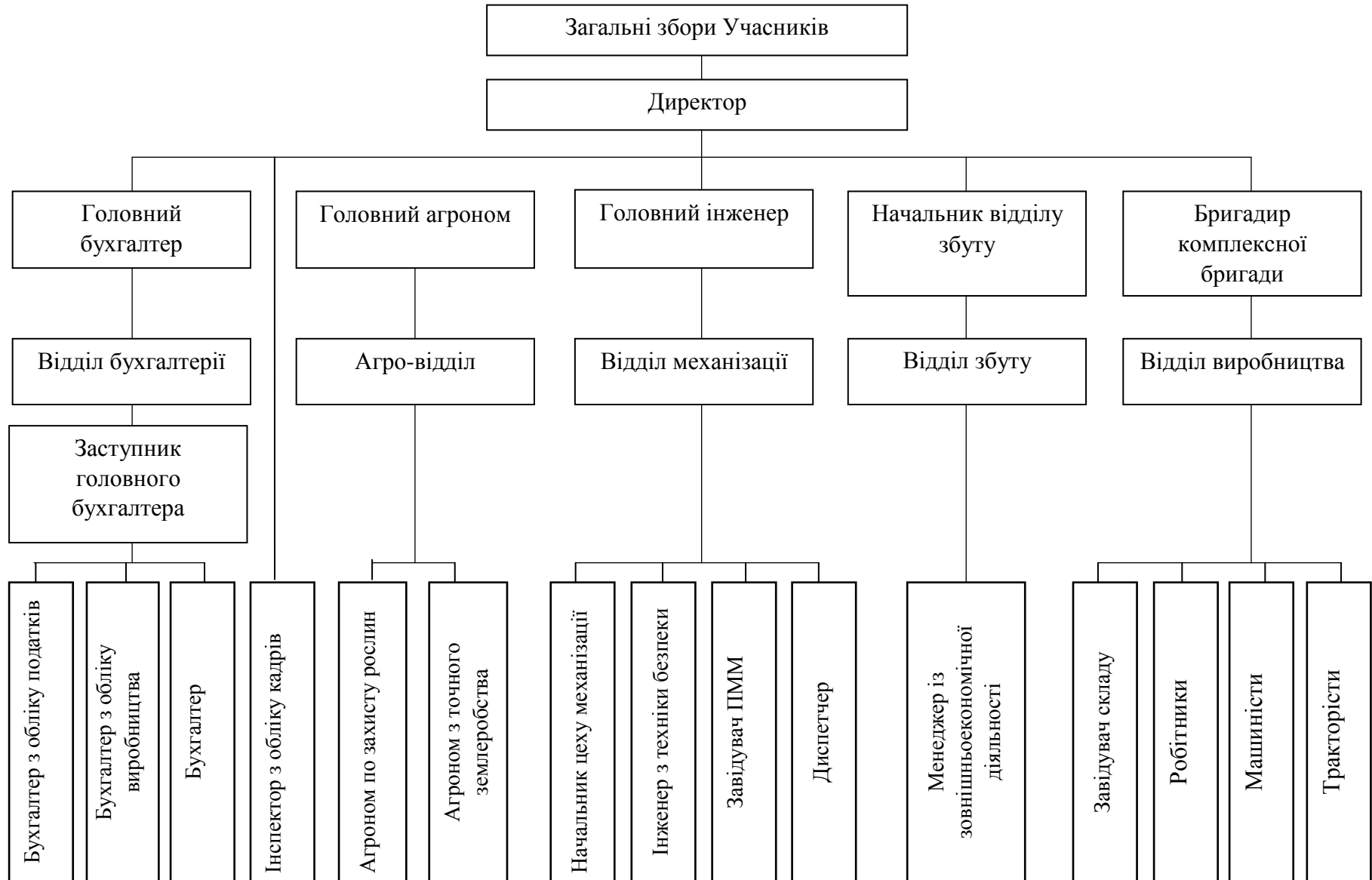
## Додаток 10



Рисунок 1 - Основні показники оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві

Джерело [22]

# Організаційна структура ТОВ АФ «ЧБГ»



## Додаток 12

Таблиця 1

### Переваги та недоліки методик оцінки ефективності аутсорсингу бухгалтерського обліку

Методика оцінки	Переваги методу	Недоліки методу
1	2	3
методика оцінки ефективності аутсорсингу на підставі порівняння витрат, понесених на виконання функцій зовнішнім фахівцем та власними силами	- дозволяє обчислити економію або перевитрати ресурсів при різних формах виконання функції або певного виду діяльності; - може бути використаний на будь-якому етапі діяльності підприємства.	- нечітко визначені види та статті витрат, що впливає на формування результативного показника; - неможливість проведення порівняльного аналізу; - врахування тільки кількісний показник оцінки ефективності.
методика оцінки ефективності аутсорсингу на підставі розрахунку коефіцієнту ефективності	- дозволяє використовувати різні види вимірників при розрахунку. - дозволяє розробити критерії, які характеризують сутність ефективності як економічної категорії.	- складність розрахунку; - коефіцієнт ризику не конкретизується та має суб'єктивний характер; - використання прогнозних показників, що може призвести до похибок в розрахунках. - не враховуються всі витрати, які можуть виникати при співпраці з аутсорсером.
метод оцінки ефективності аутсорсингу за критеріями та показниками оцінки	полягає в розробці критеріїв, які характеризують сутність ефективності як економічної категорії	до запропонованих критеріїв оцінки не розроблені показники ефективності, які б їх конкретизували
методика оцінки ефективності аутсорсингу через зміну доходів та витрат	розрахунок точних даних, які стосуються зміни доходів та витрат певного процесу до і після використання аутсорсингу	- не наведено порядок розрахунку показника «сальдо зміни витрат ризику»; - не вказано яким способом можна отримати необхідні для розрахунків кількісні дані.
методика оцінки ефективності аутсорсингу на основі зміни якості виконаної функції	дозволяє оцінити позитивні та негативні результати впровадження аутсорсингу на рівні якісних показників виконання функції	- не наведено порядок визначення критеріїв; - не враховано вплив інших критеріїв, крім якісного
методика оцінки ефективності аутсорсингу на основі системи якісно-кількісних показників	точні результати, що дозволяє всебічно проаналізувати запровадження аутсорсингу	складність та висока трудомісткість розрахунків

Продовження таблиці 1

1	2	3
методика оцінки ефективності аутсорсингу на основі порівняння собівартості ведення бізнес-процесу власними силами та можливих додаткових доходів з сукупними поточними витратами і втратами при купівлі даної послуги у аутсорсера	простий розрахунок	- оцінює ефективність на підставі лише одного з показників; - спрощення може виявитися надмірним та не дозволить спрогнозувати результат на перспективу.
методика оцінки ефективності аутсорсингу на основі співставлення фактичних витрат підприємства у разі самостійного ведення бухгалтерського обліку та витрат на здійснення другорядних функцій аутсорсинговою фірмою згідно умов договору.	простий розрахунок	спрощення може виявитися надмірним та не дозволить спрогнозувати результат на перспективу.
методика оцінки ефективності аутсорсингу за єдиним інтегрованим показником ефективності	дозволяє врахувати всі складові витрат, що виникають та здійснити оцінки за інтегрованим показником	проведення точних оцінок потребує значні масиви інформації про використання аутсорсингу певної моделі протягом тривалого періоду часу

*Джерело: складено авторами за [28, 30, 34, 40, 51, 57]*