

reinforce their competitive position of, contribute to the growth of profits and in sales volumes.

We have found that creating agricultural holdings, a number of problems, related to conflicts of interest between the investor and the local community due to the reduction of non-core industries, and paying taxes to the budgets of the local community the place of state registration of the investor, which leads to a reduction in revenues in local budgets. In our study highlights the advantages and disadvantages of integrated structures and scientific propositions about the prospects of their future activities.

**Key words:** integration, agricultural holding, rural areas, rent, social, competitive.

УДК 658:004

**Бурлаков О.С.,  
к.е.н., доцент кафедри соціальної економіки  
і інформаційних технологій,  
Подільський державний аграрно-технічний університет**

## ІТ-АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

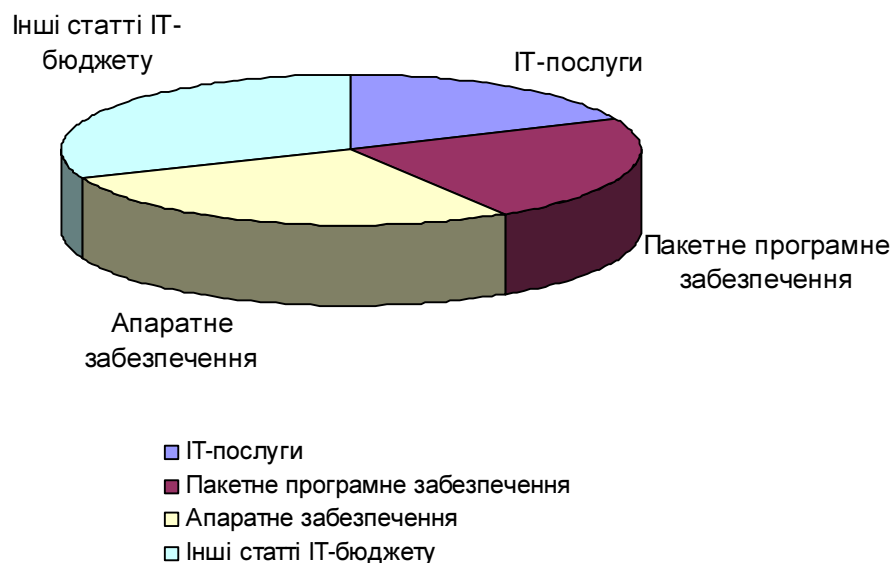
**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку підходів до управління ресурсами на підприємстві виникає гостра необхідність впровадження нового інструментарію підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок оптимізації витрат та концентрації уваги керівників на основній діяльності, яка в умовах всесвітньої глобалізації повинна відповідати наступним характеристикам:

- високий рівень спеціалізації та концентрації;
- оперативне реагування на зміни потреб ринку [4].

Аутсорсинг представляє собою організаційну практику підприємств, яка передбачає передачу другорядних функцій, на підставі довгострокового договору щодо надання послуг з обумовленим рівнем якості та з передачею певних управлінських повноважень, сторонній організації [3].

Як ефективний метод оптимізації діяльності підприємств та організацій, аутсорсинг набув розповсюдження у 80-х роках ХХ століття. У контексті інформаційних технологій, аутсорсинг розпочав свій розвиток на хвилі впровадження систем обробки інформації та управління підприємствами.

Так, за результатами досліджень Gartner Research, питома вага витрат на послуги сторонніх компаній в структурі ІТ-бюджету світових організацій складає 14-20% (рис. 1) [7].



**Рис. 1. Структура ІТ-бюджету підприємств агропромислового комплексу розвинутих країн світу**

Джерело : за даними досліджень Cartner Research [7; 8].

За останні кілька років обсяги українського ринку ІТ-аутсорсингу в грошовому вираженні практично не змінюються. Так, віце-президент асоціації «ІТ України» Ігор Лисицький оцінював його обсяг 2010 року в 1,5 млрд. доларів, а в 2011 році, за оцінками «Української Hi-Tech ініціативи», розробка комп'ютерних програм та ІТ-аутсорсинг досягли 1,1 мільярдів доларів.

За оцінками національного комітету міжнародної торгової палати, обсяг українського ринку ІТ-аутсорсингу на даний момент складає близько 1,5 мільярда доларів і на ньому працює 30-40 тисяч фахівців [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Практика використання терміну «аутсорсинг» («ІТ-аутсорсинг») в Україні, в основному, орієнтується на західні підходи та характеризується широким спектром тлумачень.

Зокрема, під ІТ-аутсорсингом розуміють спосіб організації діяльності підприємства, який передбачає передачу сторонньому контрагенту певної частини функцій щодо управління, підтримки та супроводу власних інформаційних ресурсів [6].

Зміст публікацій українських та зарубіжних науковців, щодо використання аутсорсингу у діяльності українських бізнес-об'єктів носить багатоаспектний характер. Зокрема, в них висвітлено переваги, які надає аутсорсинг у підвищенні конкурентоздатності підприємств за рахунок отримання доступу до нових знань, зниження витрат, підвищення якості та продуктивності робочих процесів тощо [4; 5].

Відмітимо, що в наукових працях недостатня увага приділена питанню аналізу ефективності ІТ-аутсорсинга, що викликало необхідність та актуальність дослідження.

**Постановка завдання.** Прийняття рішення про впровадження ІТ-аутсорсингу в діяльність підприємства зумовлює необхідність здійснення всебічного аналізу фінансових та організаційних витрат з обов'язковою оцінкою ризиків, що можуть виникнути при його організації.

Прогнозування та оцінка ризиків відіграє ключову роль в аналізі ефективності використання послуг аутсорсингу, оскільки більшість постачальників аутсорсингових послуг зазвичай використовують методики для розрахунку ефективності, які дозволяють показати лише фінансові переваги та не враховують можливі збитки від ризиків.

Отже, основною метою дослідження є обґрунтування доцільності використання ІТ-аутсорсингу на підприємствах України як важливого елемента оптимізації господарської діяльності, а також розробка рекомендацій щодо методики прийняття рішення про використання послуг аутсорсингу на підставі всебічного аналізу їх ефективності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічний характер діяльності сучасних підприємств визначає необхідність докорінного перетворення, трансформації існуючих бізнес-систем організації з використанням сучасних інформаційних технологій управління інформаційними ресурсами. Окремим випадком такої трансформації є користування послугами ІТ-аутсорсингу [6].

Результатом впровадження аутсорсингу є зміна організаційної структури підприємства і її контактів з ринковим середовищем. Однак, перш ніж звернутися до аутсорсингу, необхідно визначити наскільки важливою є функція (бізнес-процес) з точки зору стратегії підприємства, та порівняти, наскільки краще (чи гірше) дана функція може бути реалізована силами працівників самого підприємства [9].

За результатами дослідження, проведеного холдингом АНКОР, сформовано перелік переваг, які можуть бути досягнуті завдяки використанню послуг ІТ-аутсорсингу. Зокрема, опитування показало, що 41,2% респондентів вважають основною перевагою від аутсорсингу економію власних ресурсів, 37,6% – оптимізацію та прискорення бізнес-процесів, 14,1 % відмітили покращення якості та контролю робочих процесів тощо [1].

Повноцінний аналіз ефективності ІТ-аутсорсингу повинен включати вартісну оцінку поточних збитків від операційних ризиків, що виникають при наданні кожної ІТ-послуги, а також ризиків, пов'язаних з передачею обраних функцій зовнішньому контрагенту-провайдеру.

Отже, аналіз ефективності зводиться до вартісної оцінки можливих прибутків і/або збитків, які безпосередньо пов'язані з якістю та надійністю ІТ-послуг.

За результатами досліджень сформовано перелік основних показників вартісного аналізу ризиків, що пов'язані з надійністю та якістю послуг ІТ-аутсорсингу:

- збитки, пов'язані з недостатньою якістю надання ІТ-послуг;
- доходи, пов'язані з впровадженням нових інформаційних технологій;
- збитки, пов'язані з витоком конфіденційної інформації, а також втратою конкурентних та інших переваг, які реалізовані в ІТ-послузі.

Рішення про використання послуг аутсорсингу повинно прийматись з обов'язковим врахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства. В той же час, дослідження літературних джерел дозволило сформулювати перелік основних етапів, які дозволять прийняти обґрунтоване рішення. Зокрема, до цих етапів увійшли:

- визначення переліку функцій, які можуть бути реалізовані з використанням ІТ-аутсорсингу;
- аналіз ефективності передачі обраних функцій на ІТ-аутсорсинг;

—прийняття рішення про вибір або заміну постачальника послуг ІТ-аутсорсингу.

На етапі визначення переліку функцій для передачі на аутсорсинг доцільно враховувати такі критерії:

—критичність та керованість функції у діяльності організації;

—критичність функції з точки зору інформаційної безпеки;

—наближена вартісна оцінка послуг постачальника аутсорсингу;

—наявність конкурентних переваг;

—рівень ризиків, який може супроводжувати процес реалізації функції організацією постачальником;

—наявність аналогічних послуг на ринку інформаційних технологій.

Для прийняття рішення про перелік функцій-кандидатів для виведення на аутсорсинг необхідно провести опитування в експертній групі і розставити експертні оцінки в розрізі кожної функції. За результатами проведених оцінок формується скорочений список потенційних функцій, для яких проводиться аналіз з точки зору основної задачі управління: «власне виробництво» чи «купівля у інших». Для прийняття даного рішення потрібно порівняти поточні витрати на надання послуги з вартістю надання подібної послуги аутсорсинговою компанією, а також оцінити ризики, які виникнуть при переведенні даної функції на аутсорсинг.

Зауважимо, що оцінка ризиків повинна стати вирішальним фактором прийняття рішення про ІТ-аутсорсинг.

Окрім цього, після прийняття рішення про передачу функцій управління інформаційними технологіями та ресурсами організації в сторону постачальника аутсорсингових послуг необхідно передбачити витрати на створення і виконання процесів контролю за діями аутсорсингової компанії.

**Висновки з проведеного дослідження.** Рішення про застосування ІТ-аутсорсингу на підприємствах України повинно бути обумовлено прагненням керівників сконцентрувати зусилля на основній діяльності підприємства і досягти конкурентних переваг за рахунок зниження витрат при одночасному підвищенні рівня ефективності виробництва.

Вибір функцій-кандидатів та постачальника аутсорсингових послуг здійснюється за результатами вартісного аналізу ефективності з обов'язковим врахуванням ризиків, що можуть супроводжувати процес надання ІТ-послуг.

Отже, ІТ-аутсорсинг може бути використаний як окремий інструмент антикризового управління та розвитку підприємства, зміцнення існуючих та формування нових конкурентних позицій та переваг.

#### **Бібліографічний список**

1. Анализ востребованности и оценка качества услуг аутсорсинга в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://job.ukr.net/articles/analiz-vostrebovannosti-i-ocenka-kachestva-uslug-outsorsinga-v-ukraine/>

2. Аутсорсинг в Украине: 40 тыс. человек и 1,5 млрд долларов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kontrakty.ua/article/55709>

3. Бравар Жан-Луи Эффективный аутсорсинг : понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Жан-Луи Бравар, Роберт Морган ; [пер. с англ.]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.

4. Васильев Р. Б. Управление развитием информационных систем / Васильев Р. Б., Калянов Г. Н., Лёвочкина Г. А. – М. : Горячая линия – Телеком, 2009. – 378 с.

5. Головащенко В. Аспекты применения аутсорсинга для повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия / В. Головащенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://8cent-emails.com/aspekty-primenenija-outsorsinga-dlja-povyshenija-jeffektivnosti-hozjajstvennoj-dejatelnosti-predprijatija/>

6. Левчук К. О. Аутсорсинг в системі менеджменту підприємства / К. О. Левчук // Моделювання регіональної економіки : [збірник наукових праць]. – Івано-Франківськ : Плай, 2008. – №2 (12). – С. 175-187.

7. Офіційний сайт компанії Gartner [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gartner.com>

8. Офіційний сайт міжнародного інституту аутсорсингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.outsourcing.com>

9. Шимко О. В. Аутсорсинг як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства / О. В. Шимко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/8\\_NIT\\_2008/Tethis/Economics/27840.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NIT_2008/Tethis/Economics/27840.doc.htm)

**Анотація**

У статті розглянуто проблематику оптимального використання інформаційних ресурсів організації як складового елемента організації ефективної діяльності підприємств. Проведено аналіз ефективності та обґрунтовано необхідність впровадження і використання ІТ-аутсорсингу як ефективного інструментарію оптимізації господарської діяльності підприємства з урахуванням рівнів спеціалізації та концентрації виробництва. Розроблено рекомендації щодо методики обрання функцій (бізнес-процесів) та прийняття рішення про доцільність їх передачі на ІТ-аутсорсинг з метою отримання додаткових вигод завдяки концентрації уваги на основній діяльності.

**Ключові слова:** інформаційний ресурс, ІТ-аутсорсинг, оптимізація, господарська діяльність, інформаційна технологія, бізнес-процес.

**Аннотация**

В статье рассмотрена проблематика оптимального использования информационных ресурсов организации как составного элемента организации эффективной деятельности предприятий. Проведен анализ эффективности и обоснована необходимость внедрения и использования ИТ-аутсорсинга как эффективного инструментария оптимизации хозяйственной деятельности предприятия с учетом уровней специализации и концентрации производства. Разработаны рекомендации по методике избрания функций (бизнес-процессов) и принятия решения о целесообразности их передачи на ИТ-аутсорсинг с целью получения дополнительных выгод благодаря концентрации внимания на основной деятельности.

**Ключевые слова:** информационный ресурс, ИТ-аутсорсинг, оптимизация, хозяйственная деятельность, информационная технология, бизнес-процесс.

**Annotation**

The article describes the problems of optimal use of information resources of the organization as a component of operational efficiency of enterprises. The analysis of the effectiveness and the necessity of the introduction and use of IT outsourcing as an efficient tool to optimize operations of the entity according to the level of specialization and concentration of production. The recommendations on the method of election of functions (business processes), and a decision on whether they are transferred to the IT outsourcing to obtain additional benefits by focusing on the core business.

**Key words:** information resources, IT outsourcing, optimization, operations, information technology, business process.

УДК 336.144:658.1(477+100)

**Коваленко В.М.,**  
к.е.н., доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,  
**Нестор О.Ю.,**  
Львівський національний університет імені І. Франка

## НОРМАТИВНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання підприємства України опинилися в неоднозначній ситуації. З одного боку, ринкові умови дозволяють самостійно приймати управлінські рішення, з іншого боку, це має наслідком непередбачуваність ситуації на ринку та значні ризики. Для того, щоб успішно функціонувати за таких умов, суб'єкти господарювання повинні мати в наявності відповідний інструментарій управління, використання якого дозволяє мінімізувати ризики, різного роду втрати, гарантувати стійкість на ринку.

До таких інструментів можна віднести фінансові плани. Їх розробляють з метою визначення потреб підприємства у фінансових ресурсах та збалансування цих потреб із наявними та майбутніми можливостями. В Україні таке планування для державних підприємств, а також підприємств, у яких частка державної власності перевищує 50%, є обов'язковим. Для того, щоб процес складання, затвердження та контролю виконання фінансових планів на державному підприємстві відповідав встановленим вимогам, воно повинно керуватися під час фінансового планування певними нормативно-правовими актами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями визначення сутності, ролі та місця планування займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Окремі теоретико-методологічні й організаційні аспекти планування в цілому та фінансового планування зокрема, досліджувалися