

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Підвищення ефективності управління малим бізнесом на
основі потенціалу аутсорсингових послуг»**

**Виконав: здобувач 4го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент**

Микола МАМУЛА

Керівник: PhD, доцент Олеся КОРНІЛОВА

Рецензент: д.е.н., професор Ольга КІБІК

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТУ АУТСОРСИНГУ	7
1.1. Сутність та особливості управління малим бізнесом	7
1.2. Поняття та види аутсорсингу в сучасному бізнес-середовищі	14
1.3. Світовий досвід використання аутсорсингу в малому бізнесі	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ АУТСОРСИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії	30
2.2. Аналіз ефективності системи управління компанією та передумов використання аутсорсингу в діяльності компанії	36
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ ШЛЯХОМ АКТИВІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ	43
3.1. Обґрунтування доцільності використання потенціалу аутсорсингу в діяльності компанії	43
3.2. Оцінка ефективності використання аутсорсингових послуг в діяльності компанії	47
ВИСНОВКИ	58
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Сучасне суспільство стикається з багатьма викликами, які впливають на всі сфери життя, включаючи сферу управління малим бізнесом. Пошук ефективних моделей організації діяльності малих підприємств є одним із важливих напрямків реагування на ці виклики, адже він спрямований на підвищення конкурентоспроможності та адаптивності бізнесу до швидко змінюваних умов. Використання аутсорсингових послуг є перспективним інструментом оптимізації функціонування малого бізнесу, що дозволяє сконцентрувати ресурси на ключових компетенціях, одночасно забезпечуючи високу якість допоміжних функцій. Аутсорсинг може охоплювати різноманітні сфери діяльності, такі як бухгалтерський облік, ІТ-підтримка, маркетинг, логістика, рекрутинг та інші. Це дозволяє малому підприємству бути більш гнучким та ефективним, що є особливо важливим в умовах економічної нестабільності та посилення інтенсивності конкуренції.

Представники малого бізнесу не однаково готові до впровадження аутсорсингових моделей, деякі можуть зіткнутися з труднощами, такими як страх втрати контролю над бізнес-процесами, недовіра до зовнішніх постачальників послуг або відсутність чіткого розуміння економічної доцільності аутсорсингу. Обґрунтування шляхів оптимізації управління малим бізнесом за допомогою аутсорсингових послуг є передумовою підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку, незважаючи на зовнішні виклики та нестабільність.

Питання ефективного управління малим бізнесом та використання потенціалу аутсорсингу досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці як В. Загарій, В. Котлубай, Д. Михайленко, Д. Татарчук, Є. Кошкарьова, І. Гондарева, І. Снісарчук, М. Когут, М. Савченко, Н. Балабан, О. Баула, О. Зорій, О. Кібік, О. Крупа, О. Лютак, О. Микало, О. Слободянюк, Р. Содома, С. Назаренко, С. Решетняк, Т. Костантинова, А. Шуляк, які дослідили питання

стратегічного аутсорсингу, оцінки його ефективності, управління взаємовідносинами з постачальниками послуг та інших інноваційних рішень у сфері організації бізнес-процесів. Також автори визначили тенденції та підходи до застосування аутсорсингу, оцінили його вплив на ефективність управління малими підприємствами.

Метою роботи є обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління малим бізнесом на основі потенціалу аутсорсингових послуг.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність та особливості управління малим бізнесом;
- розкрити поняття та види аутсорсингу в сучасному бізнес-середовищі;
- охарактеризувати світовий досвід використання аутсорсингу в малому бізнесі;
- визначити організаційно-економічну характеристику структури малого бізнесу;
- проаналізувати ефективності системи управління представника малого бізнесу та перспективи активізації використання аутсорсингу в діяльності бізнес-структури;
- обґрунтувати доцільності використання потенціалу аутсорсингу в діяльності структури малого бізнесу;
- виконати оцінку ефективності використання аутсорсингових послуг в діяльності бізнес-структури.

Об'єктом дослідження є процес управління малим бізнесом.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти підвищення ефективності управління малим бізнесом на основі використання аутсорсингових послуг.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи, як: системний підхід, методи аналізу і синтезу, порівняльний аналіз, статистичні методи.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, матеріали періодичних видань, інтернет-ресурси.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТУ АУТСОРСИНГУ

1.1. Сутність та особливості управління малим бізнесом

У сучасних умовах розвитку економіки малий бізнес відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні економічного зростання та соціальної стабільності суспільства. Актуальність дослідження особливостей управління малим бізнесом зумовлена тим, що цей сектор економіки створює значну частку ВВП, забезпечує зайнятість населення, сприяє розвитку конкуренції та інновацій, а також швидко адаптується до змін ринкового середовища. В умовах глобальних викликів та економічної нестабільності питання ефективного управління малими підприємствами набуває особливого значення.

Малі підприємства відіграють важливу роль у розвитку економіки, забезпечуючи зайнятість та стимулюючи інновації.

Сучасні тенденції свідчать про те, що розвиток технологій, зміни у вподобаннях споживачів і глобалізація ринків створюють нові виклики для малого та середнього бізнесу (МСБ). За даними Європейської Комісії, понад 90% підприємств у ЄС – це МСБ, які забезпечують приблизно 70% робочих місць і відіграють важливу роль у розвитку інновацій. Водночас тільки 50% таких компаній заявляють про використання інновацій у своїй діяльності, що підкреслює необхідність активного стимулювання інноваційних процесів [32].

Управління малим бізнесом є специфічною сферою менеджменту, що характеризується особливими підходами та інструментами через обмеженість ресурсів та високу залежність від зовнішнього середовища. Ефективне управління малим бізнесом потребує комплексного розуміння особливостей

функціонування невеликих підприємств та специфіки прийняття управлінських рішень. Особлива увага приділяється гнучкості та адаптивності управлінських процесів, що дозволяє малому бізнесу швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Ключовим аспектом є забезпечення балансу між операційною ефективністю та стратегічним розвитком [12, с. 83].

Вважаємо за доцільне погодитись з позицією Д. Михайленко, адже дійсно на сьогодні в Україні малий бізнес відіграє ключову роль у забезпеченні самозайнятості населення. Завдяки релокації підприємств із зон активних бойових дій та їх адаптації до нових умов вдалося частково відновити робочі місця та збільшити податкові надходження до місцевих бюджетів. Функціонування малого бізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення країни є важливим завданням для державних органів, що потребує додаткового дослідження та підтримки [24].

Забезпечення доступу малих підприємств до фінансових ресурсів та кредитних програм є дійсно важливим чинником їхньої стійкості та розвитку, а спрощення регуляторних процедур та створення сприятливого бізнес-клімату сприятиме швидшому відновленню підприємницької діяльності. У свою чергу розвиток цифрових технологій та електронної комерції відкриває нові можливості для малого бізнесу в умовах нестабільності, а підтримка внутрішнього виробництва та сприяння експорту можуть стати додатковими драйверами зростання малого підприємництва в Україні [53].

Згідно з чинним законодавством, ст. 2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 03.09.2024, критерії визначення підприємств (велике, середнє, мале, мікропідприємство) базуються на показниках балансової вартості активів, чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та середньої кількості працівників (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1

Критерії визначення категорії підприємства в Україні

Категорія підприємства	Балансова вартість активів (євро)	Чистий дохід від реалізації (євро)	Середня кількість працівників
Мікропідприємство	до 35000	до 700000	до 10
Мале підприємство	до 4 000 000	до 8 000 000	до 50
Середнє підприємство	до 20 000 000	до 40 000 000	до 250
Велике підприємство	понад 20 000 000	понад 40 000 000	понад 250

Джерело: сформовано автором [30].

Звідси, малий бізнес – це специфічний вид підприємницької діяльності, що здійснюється у невеликих масштабах і базується на діяльності індивідуальних підприємців та малих компаній. Однією з ключових переваг малих бізнес-структур є їхня здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики та зміни. Проте, ця гнучкість також робить їх надзвичайно вразливими до різноманітних загроз і викликів [16].

Малий бізнес відіграє важливу роль у розвитку економіки, включаючи низку аспектів, забезпечуючи зайнятість та стимулюючи інновації (рис. 1.1). Управління ним є специфічною сферою менеджменту, що характеризується особливими підходами та інструментами через обмеженість ресурсів та високу залежність від зовнішнього середовища. Ефективне управління малим бізнесом потребує комплексного розуміння особливостей функціонування невеликих підприємств та специфіки прийняття управлінських рішень. Особлива увага приділяється гнучкості та адаптивності управлінських процесів, що дозволяє малому бізнесу швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Ключовим аспектом є забезпечення балансу між операційною ефективністю та стратегічним розвитком.

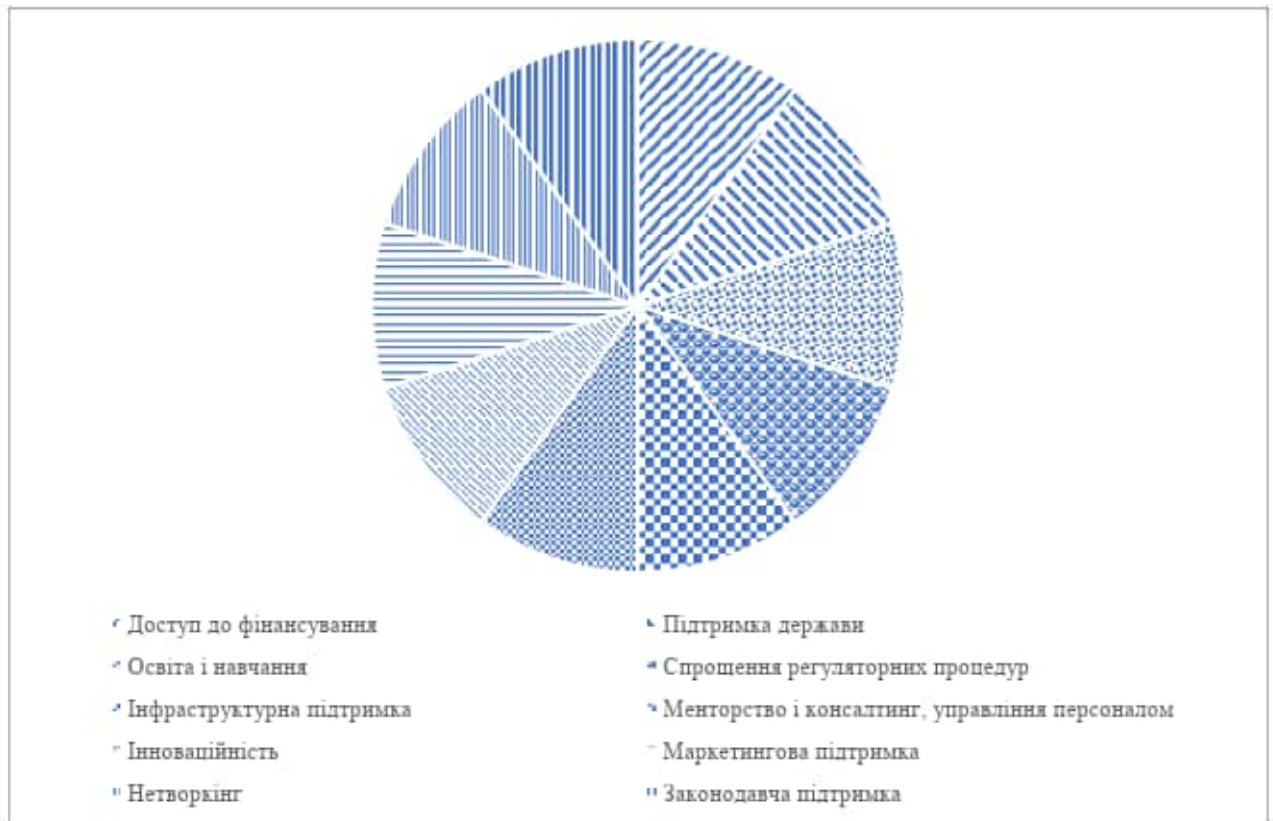


Рис 1.1. Основні аспекти розвитку малого бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Держава відіграє важливу роль у підтримці малого бізнесу через різні програми підтримки, зокрема надання субсидій, пільгових кредитів і податкових пільг. Такі заходи сприяють стимулюванню підприємницької діяльності та забезпечують стійкість малих підприємств. Для розвитку малого бізнесу та залучення інвестицій важливу роль дійсно відіграє доступ до фінансування [36]. Держава та фінансові установи розробляють спеціальні кредитні програми, гранти та інвестиційні фонди, що полегшують отримання фінансових ресурсів для розвитку бізнесу. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі фокусується на ефективному управлінні обмеженими ресурсами. Важливим є контроль грошових потоків, управління оборотним капіталом та забезпечення фінансової стійкості. Особлива увага приділяється оптимізації витрат та пошуку джерел фінансування розвитку [6].

Держава спрощує адміністративні процедури та систему оподаткування для полегшення створення та функціонування малого бізнесу. Зменшення

бюрократичних перешкод сприяє швидшій реєстрації підприємств і дозволяє підприємцям зосередитись на розвитку бізнесу.

Організація навчальних програм для підприємців є також важливим аспектом розвитку малого бізнесу. Навчальні курси, семінари та тренінги допомагають отримати необхідні знання та навички для ефективного управління бізнесом і впровадження інноваційних рішень.

Для розвитку малого підприємництва не менш важливо забезпечити доступ до необхідної інфраструктури в умовах війни. Держава та місцеві органи влади створюють бізнес-інкубатори, технопарки та коворкінги, що надають підприємцям офісні приміщення, інтернет та транспортну інфраструктуру [3].

Підтримка досвідчених фахівців і надання консультаційних послуг у свою чергу допомагають підприємцям приймати обґрунтовані рішення та ефективно керувати бізнесом. Менторство сприяє розвитку бізнес-навичок та підвищенню їх рівня компетенції.

Враховуючи сьогодення та розвиток нано-технологій, то впровадження новітніх технологій та інноваційних рішень у діяльність малого бізнесу є важливим аспектом його розвитку. Інновації підвищують конкурентоспроможність бізнесу, дозволяють зменшувати витрати та покращувати якість продукції. Інноваційний менеджмент у малому бізнесі орієнтований на пошук нових можливостей розвитку. Гнучкість та низька бюрократизація дозволяють швидко впроваджувати інновації. Важливим є баланс між інноваційністю та ризиками [13].

Маркетингове управління в малому бізнесі орієнтоване на формування стійких відносин з клієнтами. Важливим є використання digital-інструментів, персоналізований підхід та швидка адаптація до змін споживчих потреб. Ефективні комунікації та репутаційний менеджмент стають ключовими факторами успіху. Для просування продуктів на ринку важливою є маркетингова підтримка. Держава та громадські організації можуть надавати

допомогу в організації маркетингових кампаній, рекламних заходів та виставок, що сприяє збільшенню обізнаності про продукцію малого бізнесу.

Створення умов для обміну досвідом і співпраці між підприємцями сприяє розвитку малого бізнесу. Бізнес-асоціації, форуми та інші заходи забезпечують можливість налагодження контактів, що сприяє розвитку бізнесу. Управління персоналом характеризується високим рівнем взаємодії між працівниками та керівництвом. Формування корпоративної культури та системи мотивації має враховувати обмежені можливості кар'єрного зростання. Важливим є розвиток універсальних компетенцій працівників.

Нормативне врегулювання розвитку та належного функціонування малого бізнесу захищають інтереси підприємців, що є важливим аспектом. Законодавча підтримка включає створення сприятливих умов для ведення бізнесу, захист прав підприємців і забезпечення стабільності правового середовища.

Управління малим бізнесом характеризується також централізацією прийняття рішень, де власник часто виконує функції менеджера, забезпечуючи оперативність управління, але створює ризики надмірної залежності від однієї особи. Важливим є формування чіткої системи делегування повноважень та розподілу відповідальності.

Згідно статистичних даних, в Україні за 2018–2023 рр. відбулося зменшення кількості представників малого бізнесу на 27 % (табл. 1.2).

У 2018 рр. в Україні було зафіксовано 339374 малих структур, у 2019 році кількість збільшилася до 362328 одиниць, що свідчить про зростання інтересу до малого бізнесу та активізацію підприємницької діяльності. У 2020 р. кількість малих бізнес-структур зменшилася до 355708 одиниць. На це вплинули такі фактори, як економічна нестабільність та пандемія COVID-19, яка створила значні виклики для багатьох підприємців. Кількість малих бізнесів знизилася до 352722 одиниць у 2021 р., що свідчить про тривалі труднощі, з якими стикались малі бізнес-структури під час пандемії [8].

Кількість малих структур значно зменшилася і у 2022 р. до 246647 одиниць через війну та економічну кризу [21]. Багато підприємств були змушені призупинити або припинити свою діяльність.

У 2023 р. 36.5% малих підприємств продовжували свою діяльність попри складні умови війни та економічної кризи. Відновлення бізнес-структур стало пріоритетом економічної політики держави [22] (табл. 1.2).

Основні виклики все ще включають наслідки війни та економічної кризи, але ініціативи з підтримки бізнесу та відновлення підприємств тривають [41].

Таблиця 1.2

Кількість малих підприємств в Україні в період 2018–2023 рр.

Рік	Кількість малих підприємств
2018	339,374
2019	362,328
2020	255,708
2021	252,722
2022	246,647
2023	35 % продовжували працювати в умовах війни

Джерело: сформовано автором на основі вищенаведеного [22]

Окрім того, малі підприємницькі структури часто стикаються з окремими унікальними проблемами, які потребують спеціалізованих підходів до управління. Наприклад, малі структури часто мають обмежені фінансові ресурси, що ускладнює інвестування в нові технології, розширення бізнесу та маркетинг, отримання кредитів або фінансування може бути складним через відсутність кредитної історії або недостатню забезпеченість активами. Важко знайти кваліфікованих працівників, а також забезпечити їх професійне зростання та утримання в компанії.

Керівники таких бізнес-структур здебільшого покладаються на інтуїцію та власний досвід у процесі прийняття управлінських рішень. Це відбувається через те, що більшість рекомендацій з управління орієнтовані на великі компанії та організації.

Окрім цього, малий бізнес стикається з фінансовими обмеженнями, що ускладнює їхній доступ до сучасних технологій та інновацій. Водночас, малі підприємства можуть бути більш адаптивними та креативними у пошуку рішень, що дозволяє їм виживати та розвиватися у конкурентному середовищі. Враховуючи ці фактори, необхідно розробляти специфічні стратегії управління для малих підприємств, що враховують їхні особливості та потреби.

Стратегічне управління малим бізнесом потребує постійного моніторингу ринкового середовища. Формування конкурентних переваг базується на спеціалізації та індивідуальному підході до клієнтів. Важливим є пошук нових ринкових ніш та можливостей зростання.

1.2. Поняття та види аутсорсингу в сучасному бізнес-середовищі

Стрімкі зміни глобального економічного розвитку та високі темпи інформатизація змушують бізнес постійно адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища. Для збереження конкурентних переваг бізнес-структури вдосконалюють свою діяльність шляхом впровадження нових технологій. Оптимізація роботи передбачає фокусування на тих процесах, де можна максимально ефективно використовувати власні навички, можливості, знання та досвід. У зв'язку з цим традиційні підходи до ведення бізнесу трансформуються, а також з'являються нові моделі співпраці, зокрема аутсорсинг.

Аутсорсинг, який активно використовується у світовій практиці, допомагає бізнесу підвищити конкурентоспроможність, зосереджуючи ресурси на ключових видах діяльності. Він сприяє зниженню витрат на виробництво, управління та підтримку продукції чи послуг, водночас зберігаючи та покращуючи їхню якість. В Україні аутсорсингові послуги тривалий час мали переважно експортний характер, користувалися високим попитом у міжнародному середовищі та сьогодні вже є важливим елементом економічного розвитку національного бізнесу [14].

Історично концепція аутсорсингу почала активно розвиватися у 1980-х рр., коли компанії почали шукати способи оптимізації витрат та підвищення ефективності своєї діяльності. Спочатку аутсорсинг застосовувався переважно у сфері інформаційних технологій, але згодом поширився на інші галузі та функціональні напрямки бізнесу.

Виникнення аутсорсингу (від англ. «out» – зовнішній, «source» – джерело, «using» – використання) пов’язане з ідеями Генрі Форда та Альфреда Слоуна (20–30-х рр. XX ст.). Було прийняте інноваційне управлінське рішення, а саме: залучити сторонні спеціалізовані організації для виконання другорядних завдань, таким чином зосередивши увагу на основних процесах фірми [37].

Термін «аутсорсинг» в різних контекстах часто інтерпретують як «кооперацію», «субпідряд» або «делегування управлінських функцій, повноважень і відповідальності для виконання певних завдань». Поряд із цим поняттям застосовується і термін «інсорсинг», який передбачає орієнтацію на власні ресурси та внутрішні можливості компанії [10].

О.І. Миколо виділяє інструментальний підхід до тлумачення аутсорсингу, що відображає сучасні тенденції у менеджменті. Визначення розкриває сутність аутсорсингу як одного зі способів підвищення конкурентоспроможності: «аутсорсинг – це інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових,

виходячи з ринкових умов, для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнес-процесах» [23].

У сучасних умовах ведення бізнесу аутсорсинг стає ключовим інструментом оптимізації діяльності бізнес-структур та підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності. Передача окремих функцій або бізнес-процесів стороннім спеціалізованим компаніям дозволяє організаціям зосередитися на core-компетенціях та забезпечити високу якість допоміжних процесів. Розвиток цифрових технологій та глобалізація створюють нові можливості для використання аутсорсингу в різних сферах бізнесу. Аутсорсинг трансформується від простого інструменту скорочення витрат до стратегічного механізму розвитку бізнесу. Важливим аспектом є розуміння різних видів аутсорсингу та їх специфіки для прийняття ефективних управлінських рішень.

Аутсорсинг є популярною стратегією, яка дозволяє компаніям передавати частину своїх функцій або бізнес-процесів стороннім організаціям. Існує багато позицій науковців щодо видів аутсорсингу.

Наприклад, Горова К. вивчала основні підходи до класифікації аутсорсингу на сучасному етапі економічного розвитку [7]. Балабан Н. дослідила форми та види аутсорсингу бізнесу, порівнюючи різні типи аутсорсингових фірм та їх особливості [4]. Саченко М. та Крупа О. виконали аналіз аутсорсингу бізнес-процесів у системі управління вартістю корпоративного сектору економіки [35]. Швіндіна Г. та Артеменко В. дослідили аутсорсинг як напрямок розвитку сучасних фірм в агропромисловому комплексі [43].

Проаналізувавши низку позицій авторів, вважаємо за потрібне зазначити, що класифікація аутсорсингу повинна враховувати традиційні підходи і сучасні тенденції розвитку економіки та технологій.

Звідси, класичний поділ аутсорсингу за функціональністю має включати такі позиції, як:

- функціональний аутсорсинг – передача окремих завдань або процесів (бухгалтерія, юриспруденція, HR).
- процесний аутсорсинг (BPO) – передача комплексних бізнес-процесів (клієнтська підтримка, логістика);
- стратегічний аутсорсинг – довгострокове співробітництво, коли компанія віддає ключові функції (виробництво, розробка продуктів).

За допомогою такої ознаки можна зрозуміти, які саме завдання чи процеси компанія делегує (передача рутинних процесів (бухгалтерія, HR) вивільнення ресурсів, стратегічний (R&D, виробництво) [47].

Другою, на нашу думку, має бути класифікація за рівнем залученості:

- повний аутсорсинг – компанія повністю передає функцію без контролю;
- частковий (co-sourcing) – зовнішній підрядник працює спільно з внутрішньою командою;
- аутстафінг – компанія наймає зовнішніх фахівців для роботи над конкретними завданнями.

Ця класифікація демонструє наскільки компанії мають різний рівень готовності делегувати контроль над процесами (повний – зменшуються витрати, але втрачається контроль, частковий – дозволяє зберегти експертність всередині компанії, аутстафінг – гнучкий підхід для найму окремих спеціалістів) [11].

Місцезнаходження підрядника впливає на витрати, комунікацію, культуру роботи та юридичні аспекти, тому третій вид класифікацій можна охарактеризувати як «аутсорсинг за географією», до якого належатиме:

- локальний аутсорсинг – використання підрядників у межах країни, та свідчить про кращу комунікацію, але він і є дорожчим;
- оффшоринг – передача функцій компаніям у країні з нижчими витратами (Індія, Філіппіни). Аутсорсинг є дешевшим, але існують ризики низької якості та проблеми врахування часових поясів;
- ніршоринг – співпраця з компаніями з сусідніх країн, яка є балансом між витратами та зручністю взаємодії [14].

Цей критерій важливий для оптимізації витрат та ефективної співпраці.

ІТ-аутсорсинг залишається одним з найбільш динамічних сегментів ринку аутсорсингових послуг. Він включає розробку програмного забезпечення, обслуговування комп'ютерної техніки та мереж, створення та підтримку веб-ресурсів, забезпечення інформаційної безпеки та інші послуги у сфері інформаційних технологій.

Сучасний бізнес змінюється, і аутсорсинг також еволюціонує, про що свідчить наступна класифікація:

- хмарний аутсорсинг – використання віддалених серверів та ІТ-рішень;
- краудсорсинг – делегування завдань великій кількості людей (freelance, платформи Upwork).
- зелені технології в аутсорсингу – екологічно орієнтовані компанії передають екологічні ініціативи зовнішнім підрядникам.

Ринок аутсорсингових послуг в Україні демонстрував стабільне зростання з 2019 по 2022 р., проте у 2023 р. вперше було зафіксовано зниження обсягів експорту. Основним драйвером ринку залишається ІТ-аутсорсинг, який є важливим напрямком розвитку української економіки.

У 2019 р. обсяг експорту ІТ-послуг становив 5 млрд дол. США, що свідчить про впевнений розвиток галузі. Не дивлячись на глобальну кризу, спричинену пандемією COVID-19, у 2020 р. спостерігалось зростання на 14%, а загальний обсяг експорту досяг 5,7 млрд дол. США. У 2021 р. тенденція до зростання продовжилася, і показник досяг 6,9 млрд дол. США.

Попри початок повномасштабних військових дій у 2022 р., сектор ІТ-аутсорсингу виявився досить стійким, і експорт зріс на 5,8%, досягнувши 7,3 млрд дол. США, що свідчить про здатність українських компаній адаптуватися до нових умов і зберігати конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Однак у 2023 р. обсяги експорту вперше за кілька років знизилися на 8,5% і склали 6,7 млрд дол. США, повернувшись до рівня 2021 р.. Основними причинами цього стали економічні труднощі, викликані війною, міграція кадрів та нестабільність бізнес-середовища.

Варто зазначити, що у 2024 р. ключовими викликами для ринку залишалися необхідність адаптації до нових умов, підтримка фахівців та залучення нових клієнтів. Незважаючи на труднощі, український аутсорсинговий сектор, особливо в ІТ-галузі, залишається затребуваним у світі та має потенціал для подальшого розвитку [34].

Аутсорсинг управління знаннями передбачає передачу складних бізнес-процесів, що вимагають глибокої аналітичної обробки даних, проведення досліджень та розробок. Цей вид аутсорсингу особливо актуальний для наукомістких галузей та інноваційних проєктів. Він включає в себе управління процесами, які вимагають глибокого вивчення або серйозної аналітичної обробки даних, формування та управління базами знань, які в подальшому можуть використовуватися для підтримки прийняття рішень [18].

Аутсорсинг бізнес-процесів (BPO) охоплює передачу на зовнішнє виконання різних елементів діяльності компанії, таких як бухгалтерський облік, управління персоналом, маркетинг, логістика та клієнтська підтримка. Цей вид аутсорсингу дозволяє значно скоротити адміністративні витрати та підвищити якість виконання непрофільних функцій. BPO-компанії перейшли від комерційних відносин до стратегічного партнерства, володіючи необхідними ресурсами для виконання стратегічних завдань [45].

Важливим аспектом аутсорсингу є оцінка його ефективності та потенційних ризиків. До переваг аутсорсингу відносять зниження операційних витрат, доступ до спеціалізованих знань та технологій, можливість концентрації на основному бізнесі. Однак існують і певні ризики, такі як залежність від постачальника послуг, можливість витоку конфіденційної інформації, складність контролю якості. Надмірне використання аутсорсингу може зробити компанію залежною від своїх підрядників, що створює додаткові ризики [44].

Таким чином, аутсорсинг перестає бути способом оптимізації витрат і перетворюється на стратегічний інструмент розвитку компаній. Його майбутнє – у поєднанні традиційних підходів із технологічними інноваціями.

Сам процес провадження аутсорсингу вимагає ретельного планування та підготовки. Необхідно провести аналіз бізнес-процесів, оцінити доцільність їх передачі на аутсорсинг, вибрати надійного партнера та розробити ефективну систему взаємодії з ним. Особливу увагу слід приділити розробці договору про надання аутсорсингових послуг та встановленню чітких критеріїв оцінки якості роботи.

Сучасні тенденції розвитку аутсорсингу включають зростання попиту на комплексні рішення, підвищення ролі цифрових технологій та автоматизації, розвиток нових моделей співпраці. Все більшого значення набуває стратегічне партнерство між замовником та виконавцем, що передбачає спільну розробку інноваційних рішень та довгострокову співпрацю [2].

Особливу роль у розвитку аутсорсингу відіграє глобалізація економіки та розвиток цифрових технологій, створюючи нові можливості для співпраці та розширюючи географію надання послуг, одночасно підвищуючи вимоги до якості та безпеки аутсорсингових рішень.

Аутсорсинг також сприяє розвитку спеціалізації та професіоналізації бізнесу, формуванню нових бізнес-моделей і трансформації традиційних підходів до організації бізнес-процесів, створює передумови для подальшого розвитку ринку аутсорсингових послуг та появи нових форм співпраці між компаніями.

1.3. Світовий досвід використання аутсорсингу в малому бізнесі

Актуальність дослідження світового досвіду використання аутсорсингу в малому бізнесі обумовлена зростаючою роллю малих структур у глобальній економіці та необхідністю пошуку ефективних інструментів підвищення їх конкурентоспроможності. В умовах цифрової трансформації та глобалізації бізнес-процесів вивчення успішних практик застосування аутсорсингу в

різних країнах світу стає особливо важливим для розвитку малого підприємництва.

Європейські та американські компанії активно впроваджують аутсорсинг, щоб розширити можливості своєї діяльності та раціональніше використовувати власні ресурси. Наразі такі професії, як бухгалтер чи юрист, поступово втрачають свою традиційну роль у штаті, оскільки їхні функції передаються спеціалізованим аутсорсинговим компаніям. Завдяки вузькій спеціалізації та концентрації на окремих бізнес-функціях, постачальники аутсорсингових послуг набувають значного досвіду, що сприяє зміцненню їхньої репутації та довіри серед клієнтів [56].

Ключовою перевагою аутсорсингових компаній є залучення спеціалістів із країн, де вартість робочої сили є нижчою, проте рівень продуктивності залишається високим. Це явище відоме як «офшорний аутсорсинг» і є вигідним для компаній, які прагнуть зменшити витрати та підвищити ефективність своєї діяльності. Одна з головних переваг такого підходу - зниження витрат на оплату праці, оскільки в деяких країнах рівень заробітної плати значно нижчий, ніж у державах, де розташовані головні офіси міжнародних корпорацій.

Крім економії, офшорний аутсорсинг дає доступ до послуг висококваліфікованих фахівців, які можуть мати вищий рівень підготовки, ніж спеціалісти, доступні на внутрішньому ринку компанії. Це сприяє покращенню якості послуг і продукції. Додатковою перевагою є можливість використання різниці в часових поясах, що дозволяє організувати безперервну роботу над проєктами та виконувати завдання 24/7 [49].

Варто зазначити, що до основних регіонів, які активно надають офшорні аутсорсингові послуги, належать Індія, Китай, Філіппіни, країни Східної Європи та Латинської Америки. Ці території вирізняються широкими можливостями в галузях, що потребують висококваліфікованих фахівців, зокрема в IT-секторі, обробці даних, фінансових послугах та інших сферах [19, с. 275].

Досвід США демонструє найбільш розвинену екосистему аутсорсингових послуг для малого бізнесу. Американські малі підприємства активно використовують аутсорсинг бухгалтерського обліку, податкового планування та юридичного супроводу, що дозволяє їм значно скоротити адміністративні витрати, забезпечити відповідність складним регуляторним вимогам, зменшити операційний стрес та зекономити час і гроші. Дослідження показують, що компанії, які використовують аутсорсинг, можуть заощаджувати до 30% на операційних витратах. Основні аутсорсингові послуги включають збір та обробку первинної документації, створення облікової системи, підготовку фінансової звітності, подання податкових декларацій та фінансовий аналіз [28].

Наприклад, компанія 4V пропонує повний бухгалтерський супровід для компаній у США, включаючи збір та обробку даних для первинного обліку, підготовку фінансової звітності та подачу податкових декларацій, допомагаючи бізнес-структурам уникнути штрафів та зосередитись на розвитку бізнесу, використовуючи передові інструменти та програмне забезпечення, такі як QuickBooks Online, щоб забезпечити точність та ефективність обліку [5].

Велика Британія демонструє успішний досвід використання аутсорсингу в сфері маркетингу та просування малого бізнесу. Британські підприємці активно залучають зовнішніх фахівців для розробки маркетингових стратегій, управління соціальними мережами та проведення рекламних кампаній, що дозволяє їм ефективно конкурувати на ринку. Згідно з даними Statista, у 2024 р. більше 70% малого бізнесу Великої Британії використовували аутсорсингові послуги для маркетингу. Це дозволило їм знизити витрати на маркетинг на 20% та підвищити ефективність рекламних кампаній на 25%. Наприклад, агентство Digital Marketing Agency пропонує комплексні маркетингові послуги, включаючи SEO, контент-маркетинг та управління соціальними мережами, допомагаючи бізнес-структурам зосередитись на своїх основних функціях, забезпечуючи професійне ведення маркетингових

кампаній [54]. Саме тому, аутсорсинг стає важливим інструментом для малого бізнесу, що прагне досягти успіху в сучасних умовах.

Малій бізнес в країнах Європейського Союзу найчастіше звертається до аутсорсингу у сфері інформаційних технологій та цифрової трансформації. Особливо показовим є досвід Німеччини, де малі підприємства активно використовують послуги спеціалізованих ІТ-компаній для впровадження систем автоматизації, електронного документообігу та розвитку електронної комерції [27].

Згідно з даними IAOP, Німеччина займає одне з провідних місць у світі за кількістю замовлень на аутсорсингові послуги. У 2023 р. більше 60% малих підприємств Німеччини використовували аутсорсингові послуги для оптимізації своїх бізнес-процесів. Це дозволило їм знизити витрати на ІТ на 25% і підвищити ефективність на 30%. Зокрема, компанії, які займаються розробкою програмного забезпечення, такі як ELITEX та SoftServe, активно співпрацюють з малими підприємствами, надаючи їм доступ до передових технологій та експертних знань, що сприяє розвитку інноваційних рішень та зміцненню конкурентоспроможності малого бізнесу в ЄС. Таким чином, аутсорсинг стає важливим інструментом для малих підприємств, що прагнуть досягти успіху в сучасних умовах [40, с. 347]

Цікавим є досвід Японії, де малі підприємства традиційно формують тісні зв'язки з великими корпораціями через систему виробничого аутсорсингу. Така модель забезпечує стабільні замовлення та доступ до передових технологій, одночасно зберігаючи гнучкість та автономність малого бізнесу. С.М. Назаренко підкреслює, що саме японська автомобільна промисловість широко застосовує аутсорсинг. З приблизно 20 тисяч деталей і вузлів, необхідних для виробництва автомобіля, близько 70% японські автовиробники закупають у сторонніх постачальників, а 30% виготовляють самостійно. Основна частина комплектуючих постачається субпідрядниками, які виробляють їх за замовленням та відповідно до специфікацій автомобільних компаній [26].

Згідно з даними Міністерства економіки, торгівлі та промисловості Японії, у 2020 р. більше 50% японських малих підприємств використовували аутсорсингові послуги для виробництва. У 2021 р. цей показник зріс до 55%, а в 2022 р. досяг 58%. У 2023 р. показник становив 60%, а в 2024 р. - 62%. Це дозволило малому бізнесу знизити витрати на виробництво на 15% та підвищити ефективність на 20% [25].

Наприкінці 1970-х-1980-х рр., коли більшість країн ще залишалися закритими для іноземних компаній, уряд Індії визначив перспективні напрями розвитку, зробивши ставку на сферу інформаційних технологій. Для стимулювання цього сектору було створено експортно-виробничі зони з пільговими податковими режимами та сприятливими умовами для ведення бізнесу, що приваблювало нові компанії. Важливу роль відіграло також інвестування в освіту та підготовку висококваліфікованих спеціалістів. Завдяки цим заходам Індія створила сприятливе середовище для замовників аутсорсингових послуг і протягом понад п'яти років утримувала лідерські позиції серед країн із найбільшим аутсорсинговим потенціалом [14].

Саме тому Індія стала глобальним центром надання аутсорсингових послуг, і малий бізнес активно користується цими можливостями. Особливо поширеним є використання індійських спеціалістів для розробки програмного забезпечення, створення веб-сайтів та надання послуг віддаленого адміністрування. Згідно з даними Nasscom, індійська індустрія IT-аутсорсингу зросла на 7,7% у 2024 р., досягнувши обсягів понад 194 млрд дол., що забезпечило більш ніж 4,5 мільйона робочих місць [55].

Індія також є лідером у сфері надання послуг підтримки клієнтів та управління даними. Багато малих підприємств звертаються до індійських спеціалістів для обробки великих обсягів інформації та забезпечення безпеки даних. За даними Gartner, ринок аутсорсингу в Індії продовжує зростати, і очікується, що до 2025 року його обсяг май досягнати 230 млрд дол. [49].

Австралійський досвід демонструє ефективність використання аутсорсингу в сфері управління персоналом для малого бізнесу. Австралійські

підприємці передають на аутсорсинг процеси рекрутингу, адміністрування заробітної плати та навчання персоналу, що дозволяє їм забезпечити професійний підхід до HR-процесів.

Згідно з даними компанії Million Makers, австралійські компанії активно користуються послугами аутсорсингу зайнятості, включаючи HR-консалтинг, управління персоналом, оплату праці та навіть імміграційні вимоги [46].

Варто зазначити, що використання аутсорсингу HR-функцій дозволяє малим підприємствам зосередитися на своїй основній діяльності, одночасно забезпечуючи ефективне управління персоналом, та є особливо важливо для компаній, які не мають ресурсів для створення внутрішнього HR-відділу.

Саме австралійський досвід свідчить про те, що аутсорсинг HR-процесів є ефективним інструментом для підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу, забезпечуючи доступ до професійних HR-послуг без необхідності утримання внутрішнього відділу кадрів.

Скандинавські країни, зокрема Швеція, Данія та Норвегія, демонструють успішне використання аутсорсингу в сфері логістики та складського управління. Вони використовують послуги спеціалізованих логістичних компаній для управління складськими запасами, транспортування товарів та обробки замовлень, що дозволяє малим підприємствам значно знизити витрати на утримання власних складських приміщень, а також на транспортні витрати та управлінські ресурси [57].

За даними Global Supply Chain Survey, більше 60% підприємств у цих країнах використовують аутсорсинг для оптимізації своїх логістичних процесів [52]. Цей підхід дозволяє малим компаніям фокусуватися на розробці нових продуктів та виході на нові ринки, при цьому значно знижуючи операційні витрати на логістику та управління ланцюгами постачання. Зокрема, компанії в Данії часто залучають зовнішніх постачальників послуг для обробки великих обсягів товарів, що дозволяє економити на складі та персоналі.

У Скандинавії також активно застосовуються технології автоматизації в управлінні логістикою, зокрема, використання роботизованих складів і систем управління запасами, що дозволяє малим підприємствам зменшити людський фактор, покращити точність та ефективність процесів складування і доставки [51].

Сінгапур, у свою чергу, є прикладом ефективного використання аутсорсингу в сфері фінансового управління та планування. Місцеві малі підприємства часто залучають зовнішніх фінансових консультантів для покращення грошових потоків, розробки стратегії фінансування, а також для оптимізації податкових зобов'язань і бухгалтерії. Оскільки Сінгапур є фінансовим хабом Азії, він активно використовує сучасні фінансові технології, такі як блокчейн та автоматизовані системи управління фінансами, для підвищення ефективності бізнес-процесів.

За даними Global Fintech Report, понад 70% малих і середніх підприємств у Сінгапурі використовують послуги зовнішніх фінансових консультантів для управління своїми грошовими потоками та для пошуку джерел фінансування, включаючи венчурне капітал, краудфандинг та інші альтернативні форми фінансування [50].

Використання аутсорсингу в таких ключових сферах, як логістика та фінанси, дозволяє малим підприємствам в Скандинавії та Сінгапурі зосередитися на своєму основному бізнесі, зменшуючи витрати і підвищуючи ефективність операцій, а також забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни на ринку.

Ізраїль є одним із лідерів у використанні аутсорсингу в галузі інновацій та розробки нових продуктів. У країні створено численні інноваційні хаби та науково-дослідні центри, які активно співпрацюють з малими підприємствами для розробки передових технологій та інноваційних рішень. Завдяки цьому в Ізраїлі активно розвиваються стартапи, які займаються різними аспектами технологічних інновацій, від розробки програмного забезпечення до нових медичних технологій [42]. Ізраїльські компанії часто залучають зовнішніх

експертів для проведення досліджень і розробок, що дозволяє їм значно скоротити витрати на інновації та підвищити ефективність процесів.

Таке партнерство між малими підприємствами та науково-дослідними організаціями дозволяє швидко впроваджувати нові технології на ринок, що є важливим для забезпечення конкурентоспроможності. Крім того, Ізраїль активно залучає інвестиції для підтримки інноваційних проєктів, зокрема через державні програми, що фінансуються через Israel Innovation Authority (ІА). За даними ІА, в 2020 р. понад 1000 малих і середніх підприємств отримали підтримку для розробки нових технологій [9].

Ізраїль також має розвинену екосистему для аутсорсингу науково-дослідницьких та інженерних робіт, що дозволяє малим підприємствам зосередитися на розвитку власних бізнес-стратегій, залишаючи складні науково-технічні задачі спеціалізованим підрядникам. Такі моделі співпраці дають змогу стартапам скористатися досвідом великих компаній і прискорити вихід на ринок [33]. Інноваційна культура, яка активно підтримується урядом та приватним сектором, є важливою рушійною силою розвитку економіки Ізраїлю.

У країнах Східної Європи малий бізнес активно використовує аутсорсинг для оптимізації адміністративних функцій та покращення клієнтської підтримки. В умовах обмежених ресурсів малим підприємствам часто вигідно передавати певні функції на аутсорсинг, замість того щоб утримувати штатний персонал. Особливо популярним є створення спільних центрів обслуговування, які об'єднують кілька бізнесів або організацій для виконання таких функцій, як бухгалтерія, обробка платежів та обслуговування клієнтів та дозволяє знизити витрати на адміністративний персонал, підвищити ефективність і зосередитися на основних бізнес-процесах [19].

Аутсорсинг таких функцій дозволяє малим підприємствам скоротити операційні витрати і зменшити адміністративне навантаження, що особливо важливо на етапі росту або в умовах економічної нестабільності. Завдяки аутсорсингу підприємства можуть отримати доступ до сучасних технологій

обробки даних і висококваліфікованих спеціалістів, що підвищує якість обслуговування клієнтів та збільшує задоволеність. Спільні центри обслуговування часто з'являються в таких країнах, як Польща, Чехія та Угорщина, де наявність висококваліфікованої робочої сили знижує витрати на аутсорсинг і дозволяє малим підприємствам зосередитися на стратегічному розвитку [15]

Зростання популярності аутсорсингу в Східній Європі також сприяє розвитку міжнародних аутсорсингових компаній, які пропонують комплексні послуги для малого бізнесу. Завдяки цьому підприємства можуть отримати доступ до новітніх технологій, покращити процеси обробки замовлень і знизити рівень помилок в адміністративних функціях [20]. Більшість малих підприємств у Східній Європі активно використовують аутсорсинг для обробки електронних платежів, управління рахунками, а також для надання технічної підтримки клієнтів. Створення спільних центрів обслуговування в таких регіонах дозволяє не тільки знизити витрати, але й підвищити гнучкість бізнес-процесів.

Аналіз світового досвіду дозволяє виділити ключові фактори успішного використання аутсорсингу в малому бізнесі: чітке визначення цілей та очікуваних результатів, ретельний вибір партнерів, побудова ефективної системи комунікації та контролю якості, гнучкість у адаптації до змін ринкового середовища.

Важливо відзначити, що успішне впровадження аутсорсингу в малому бізнесі часто супроводжується державною підтримкою та створенням сприятливого регуляторного середовища. Багато країн розробляють спеціальні програми та механізми стимулювання розвитку ринку аутсорсингових послуг для малого бізнесу.

Висновки до розділу 1

Розглянуто сутність та особливості управління малим бізнесом, поняття і види аутсорсингу, а також світовий досвід його використання в малому бізнесі. Управління малим бізнесом передбачає комплексний підхід до вирішення численних завдань, що виникають на всіх етапах підприємницької діяльності. Враховуючи обмежені ресурси малих підприємств, важливим є правильне планування та оптимізація процесів для досягнення високої ефективності діяльності. Важливу роль у цьому відіграє використання аутсорсингу, який дозволяє малим підприємствам передавати виконання низки функцій зовнішнім виконавцям, забезпечуючи зниження витрат на адміністративний персонал, підвищення професіоналізму в виконанні окремих завдань та зосередження на основних бізнес-процесах.

Аутсорсинг в сучасному бізнес-середовищі представлений різними видами, серед яких найбільш поширеними є аутсорсинг IT-послуг, фінансових та бухгалтерських послуг, логістики, HR-послуг та маркетингу. Вибір виду аутсорсингу залежить від специфіки діяльності підприємства, його розміру, ринку та бізнес-стратегії.

Світовий досвід використання аутсорсингу в малому бізнесі свідчить про його високу ефективність в умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій. Саме тому аутсорсинг є потужним інструментом для малого бізнесу, що дозволяє забезпечити оптимізацію витрат і ресурсів, покращити якість послуг та підвищити ефективність бізнес-процесів. Важливими є правильний вибір підрядника та оптимізація процесу аутсорсингу, що дозволяє досягти бажаних результатів і підвищити конкурентоспроможність підприємства на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ АУТСОРСИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії

Сучасний ринок України представлений різноманітними підприємствами, які належать до малих, середніх та великих бізнес-структур. Конкурентна боротьба між цими підприємствами стає дедалі інтенсивнішою з кожним днем. Високо інтенсивна конкурентна боротьба є характерною для важливої сфери функціонування економіки, якою є транспортно-експедиторська діяльність.

Транспортно-експедиторська діяльність - це важлива складова логістики, яка включає організацію перевезення вантажів, координацію різних етапів доставки та надання супутніх послуг, таких як митне оформлення, складування, страхування вантажів тощо. Особливості цієї діяльності зумовлені різними факторами, що впливають на ефективність процесу доставки та взаємодію між учасниками ринку.

Транспортно-експедиторська діяльність охоплює різні види транспорту, включаючи автомобільний, залізничний, морський, авіаційний та річковий. Кожен з цих видів має свої особливості, що враховуються при плануванні маршруту, виборі транспорту і розрахунку витрат. У більшості випадків для ефективної доставки вантажу використовуються мультимодальні перевезення, тобто комбінування різних видів транспорту. Це дозволяє знижувати витрати та скорочувати час доставки.

Транспортно-експедиторська компанія має обов'язок організувати всі етапи перевезення, враховуючи специфіку кожного виду транспорту, а також правильно вибрати маршрут і спосіб перевезення. Експедиторські компанії

часто надають додаткові послуги, пов'язані з митним оформленням, складуванням, перевантаженням та розподілом вантажів. Це включає оформлення всіх необхідних документів для перетину кордонів, що особливо важливо при міжнародних перевезеннях. Спеціалізовані експедитори допомагають уникнути затримок, що можуть виникнути через непорозуміння або помилки в митних процедурах.

Оскільки перевезення вантажів завжди пов'язане з певними ризиками (пошкодження, втрата вантажу, крадіжки тощо), транспортно-експедиторські компанії часто пропонують послугу страхування вантажу. Це дозволяє мінімізувати фінансові втрати у разі непередбачених ситуацій. Вибір відповідної страховки залежить від характеру вантажу, умов перевезення та вимог замовника.

Сучасні технології дозволяють ефективно відстежувати вантажі в режимі реального часу. Багато транспортно-експедиторських компаній використовують спеціалізовані системи для моніторингу руху вантажу, що забезпечує більшу прозорість і контроль за процесом доставки. Це дозволяє замовникам отримувати актуальну інформацію про стан свого вантажу та його місцезнаходження на кожному етапі перевезення.

Транспортно-експедиторська діяльність піддається впливу сезонних змін попиту. Наприклад, в періоди свят або пік сезону (літо, новорічні свята) спостерігається збільшення обсягів перевезень. Це створює додаткові труднощі у плануванні маршрутів, забезпеченні необхідної кількості транспорту та ресурсів для обробки вантажів.

Законодавство та міжнародні угоди відіграють важливу роль в організації транспортно-експедиторської діяльності, особливо коли йдеться про міжнаціональні перевезення. Для забезпечення безпеки та дотримання всіх стандартів, підприємства повинні враховувати норми, які регулюють вантажоперевезення, правила дорожнього руху, митні процедури, екологічні вимоги та інші аспекти.

Транспортно-експедиторська діяльність завжди пов'язана з ризиками: природними катастрофами, політичними кризами, страйками, змінами в законодавстві та іншими зовнішніми факторами. Це вимагає від компаній гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Тому важливою складовою є планування та прогнозування можливих ризиків, а також наявність запасних планів у разі форс-мажорних ситуацій.

Транспортно-експедиторська діяльність вимагає високого рівня професіоналізму, особливо в плануванні і виконанні логістичних операцій. Менеджери, експедитори та водії повинні мати відповідну кваліфікацію, знати правила дорожнього руху, особливості транспортування різних типів вантажів і мати досвід роботи в цій сфері.

У сфері транспортно-експедиторської діяльності важливою є взаємодія з партнерами: транспортними компаніями, постачальниками, митними брокерами, складами та іншими учасниками ланцюга поставок. Тому ефективна координація та комунікація між усіма сторонами є запорукою успішного виконання замовлень і досягнення високої якості обслуговування.

Транспортно-експедиторська діяльність охоплює комплексний процес, що включає не лише транспортування вантажів, а й багато інших аспектів: митне оформлення, страхування, інформаційне забезпечення, управління ризиками та взаємодія з партнерами. Всі ці складові повинні працювати узгоджено для забезпечення успішного і безпечного перевезення вантажів.

Малі підприємства в сфері транспортно-експедиторської діяльності на сучасному ринку України мають суттєву роль, зокрема через їх гнучкість, швидкість адаптації та здатність реагувати на зміни ринкової ситуації. У конкурентному середовищі, де панує напружена боротьба за клієнтів, малі компанії можуть мати кілька конкурентних переваг, якщо правильно організують свою діяльність.

Однією з основних переваг малих підприємств є їх гнучкість і адаптивність. Такі компанії здатні оперативно реагувати на зміни в попиті на послуги, зокрема в умовах нестабільності чи кризових ситуацій, таких як

економічні або політичні зміни. Малі підприємства мають менше бюрократичних перепон, що дозволяє швидше впроваджувати інновації та коригувати стратегії для задоволення потреб клієнтів.

Перевагою є низькі витрати на обслуговування. Малий бізнес часто має менші адміністративні витрати, тому можуть пропонувати конкурентоспроможні ціни на свої послуги. Це є важливим чинником привабливості для клієнтів, які шукають оптимальні варіанти для перевезень з мінімальними витратами.

До переваг малих бізнес-структур відноситься можливість пропонувати індивідуальний підхід до клієнтів. Такі бізнес-структури можуть враховувати специфіку кожного клієнта, пропонуючи персоналізовані умови доставки, спеціальні графіки чи інші особливості обслуговування. Це дозволяє створити лояльність і стабільність у відносинах з клієнтами.

Впровадження новітніх технологій є ще одним фактором конкурентоспроможності. Малі підприємства мають можливість швидко впроваджувати сучасні IT-рішення для управління логістикою, відстежування вантажів та оптимізації маршрутів. Це дозволяє значно знизити витрати і підвищити ефективність на всіх етапах транспортування.

Малі підприємства в транспортно-експедиторській діяльності можуть також позиціонувати себе на конкретних нішах ринку. Наприклад, вони можуть спеціалізуватися на доставці специфічних вантажів, таких як холодильні або небезпечні вантажі. Це дозволяє завоювати певну групу клієнтів, які шукають спеціалізовані послуги.

Водночас, малий бізнес в цій сфері має ризики, зокрема більші фінансові та операційні ризики порівняно з великими компаніями. Однак ці ризики можна мінімізувати, застосовуючи стратегії страхування вантажів, укладаючи договори з надійними партнерами та оптимізуючи маршрути.

Малі підприємства також можуть укладати партнерства і альянси з іншими компаніями для обміну ресурсами, доступу до нових клієнтів та зниження витрат. Така співпраця дозволяє малим бізнесам конкурувати з

більшими підприємствами, об'єднуючи свої сили для вирішення логістичних завдань.

У розвитку малого бізнесу в транспортно-експедиторській сфері важливими є також можливості фінансування. В Україні існують державні програми, гранти та кредитування для малого бізнесу, що допомагає підприємствам розширюватися і підвищувати свою конкурентоспроможність. Використання таких можливостей може стати вирішальним для зростання підприємства.

Зважаючи на сучасні тенденції розвитку транспорту, малі підприємства мають можливість використовувати нові технології для зменшення екологічного впливу, наприклад, застосовувати електричні вантажівки чи інші альтернативні джерела енергії. Це може стати конкурентною перевагою в умовах зростаючих вимог до екологічної відповідальності.

Малі підприємства можуть зробити ставку на сильну маркетингову стратегію та розбудову бренду через цифрові канали, такі як сайти і соціальні мережі. Ретельно продумана комунікація з клієнтами, формування репутації на основі якості обслуговування, оперативності та надійності допомагає забезпечити стабільне зростання підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Роль малого бізнесу в розвитку транспортно-експедиторської діяльності

Фактор	Опис
1	2
Гнучкість та адаптивність	Малі підприємства можуть швидко адаптуватися до змін у попиті, оперативно вносячи корективи в логістичні процеси та умови роботи.
Індивідуальний підхід до клієнтів	Завдяки меншим обсягам роботи, малі компанії можуть пропонувати персоналізовані умови, враховуючи специфічні вимоги та особливості вантажу.
Впровадження новітніх технологій	Малі підприємства здатні швидше впроваджувати нові технології для управління транспортними потоками та оптимізації логістичних процесів.

Продовження таблиці 2.1

1	2
Робота в нішах ринку	Малі компанії можуть спеціалізуватися на перевезенні специфічних вантажів (небезпечних, температурних тощо), забезпечуючи індивідуальні варіанти обслуговування.
Співпраця з іншими компаніями	Малі підприємства можуть укласти альянси з іншими компаніями, що дозволяє збільшити обсяг перевезень та підвищити конкурентоспроможність.
Швидка реакція на зміни в законодавстві	Малі компанії можуть оперативно адаптуватися до нових вимог законодавства та стандартів безпеки, екологічних норм і митних процедур.
Стимулювання конкуренції	Малі підприємства стимулюють конкуренцію, що сприяє розвитку інфраструктури, вдосконаленню логістичних процесів та підвищенню рівня обслуговування.
Розвиток галузі	Завдяки своїй гнучкості та орієнтації на клієнта, малі підприємства сприяють розвитку галузі, вдосконаленню логістичних процесів і стимулюванню інновацій.

Джерело: сформовано автором на основі [39]

Компанія «Альфатранс» (Alphatrans Ltd) - це міжнародна транспортно-експедиторська компанія (ТЕК), заснована у 2001 році в Одесі, Україна. Основна мета її діяльності - надання повного комплексу послуг із доставки, експедитування та митного оформлення вантажів на основі принципу «від дверей до дверей». Компанія працює з різними видами транспорту, включаючи морський, автомобільний, залізничний та авіаційний [31].

ТЕК «Альфатранс» позиціонує себе як надійного партнера, що пропонує професійні, надійні та персоналізовані логістичні рішення незалежно від розміру бізнесу клієнта - від невеликих компаній до великих транснаціональних корпорацій. Серед конкурентних переваг компанії - висококваліфікована команда, яка забезпечує ефективні та економічно вигідні послуги.

Компанія є членом кількох міжнародних організацій і мереж, таких як FIATA, TT Club, WCA First, Worldwide Partners Alliance, The Cooperative

Logistics Network та Українська асоціація міжнародних експедиторів. «Альфатранс» також має сертифікацію ISO 9001:2015, що підтверджує високий стандарт якості її послуг.

Сфера діяльності включає морські перевезення (FCL / LCL), наземну доставку вантажів автотранспортом і залізницею, мультимодальні перевезення «від дверей до дверей», міжнародне експедирування, митне оформлення, складські послуги, страхування вантажів [38].

Додаткові послуги охоплюють перевезення небезпечних вантажів, логістику рідких вантажів (флекситанки та танк-контейнери), транспортування негабаритних вантажів у контейнерах типу Flat Rack або Open Top, а також обробку ATA Carnet. Компанія здійснює доставку до та з України, Молдови та сусідніх країн.

За 23 роки існування ТЕК «Альфатранс» зарекомендувала себе як стійка та клієнтоорієнтована компанія, що підтримує своїх клієнтів навіть у складні часи, надаючи високоякісний сервіс і адаптуючись до потреб ринку.

2.2. Аналіз ефективності системи управління компанією та передумов використання аутсорсингу в діяльності компанії

Управління підприємством є однією з основних функцій, яка визначає його успішність на ринку. Система управління підприємством включає в себе різні елементи, що забезпечують ефективне використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей та задоволення потреб споживачів. Для того, щоб підприємство могло конкурувати на сучасному ринку, необхідно постійно вдосконалювати свої управлінські практики, адаптувати їх до змінюваного економічного середовища і застосовувати новітні технології та інновації. Одним з основних завдань є розробка стратегії розвитку, оцінка ефективності існуючої системи управління.

Аналіз ефективності системи управління є важливою складовою частиною для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє не тільки виявити слабкі місця в управлінських процесах, а й сприяє своєчасному коригуванню стратегії, яка відповідає умовам ринку. Сучасні економічні умови, постійні зміни в технологіях та глобалізація ринків вимагають від підприємств високої адаптивності та здатності до швидких змін. Тому регулярний аналіз ефективності управлінської системи допомагає оптимізувати внутрішні процеси та сприяє покращенню фінансових результатів і досягненню стратегічних цілей підприємства.

Для обґрунтування доцільності активізації використання аутсорсингових послуг доцільним є аналіз низки ключових показників, які охоплюють різні аспекти діяльності компанії.

Зокрема, це фінансові метрики, такі як витрати на персонал, операційні витрати, прибутковість і вартість капіталу; ефективність бізнес-процесів, включаючи час виконання завдань, якість послуг, гнучкість, масштабованість і продуктивність; ризики та управління, що охоплюють операційні, фінансові й репутаційні ризики та заходи для їх мінімізації; стратегічні показники, зокрема фокус на основній діяльності, інновації, конкурентні переваги і стратегічна гнучкість; клієнтський досвід, який включає задоволеність клієнтів, швидкість і якість обслуговування; правові та регуляторні аспекти, такі як відповідність законодавству, договірні зобов'язання і захист інтелектуальної власності; соціальні та етичні аспекти, що стосуються впливу на персонал, корпоративної соціальної відповідальності й етичних стандартів; а також технологічні показники, зокрема інтеграція систем, технологічна модернізація і безпека даних. Комплексний аналіз цих показників дозволяє всебічно оцінити вплив аутсорсингу на компанію та обґрунтувати його доцільність.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників ТОВ «Альфатранс» (базисним методом), %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід		100,00	88,23	76,47	64,71
Чистий прибуток	100,00	108,83	125,74	93,22	126,71
Активи	100,00	113,92	225,46	131,94	197,97
Гроші та їх еквіваленти	100,00	134,58	196,34	188,86	252,04
Довгострокові зобов'язання	100,00	175,26	392,18	370,17	537,48
Поточні зобов'язання	100,00	108,33	179,17	81,94	93,06
Власний капітал	100,00	101,94	82,63	73,72	258,53

Джерело: розраховано автором на основі [1]

Компанія демонструвала загальну позитивну динаміку в активах, грошових коштах та власному капіталі. Проте дохід та чистий прибуток мають коливання, а кількість персоналу скорочується. Різке зростання поточних зобов'язань у 2024 р. може вказувати на зміну структури фінансування або нові короткострокові зобов'язання.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових індикаторів ТОВ «Альфатранс» (базисним методом), %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	100,00%	132,29%	238,62%	257,32%	97,87%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	100,00%	171,91%	474,79%	502,14%	207,92%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	100,00%	132,33%	238,66%	257,32%	97,85%
Коефіцієнт автономії	100,00%	111,02%	125,92%	127,81%	99,56%
Рентабельність активів (ROA)	100,00%	84,66%	114,84%	69,85%	78,54%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	100,00%	71,52%	89,01%	42,39%	62,85%
Чиста маржа	100,00%	87,78%	213,16%	125,05%	135,66%
Коефіцієнт покриття необоротних активів ВК	100,00%	194,01%	398,55%	470,57%	299,12%
Коефіцієнт заборгованості	100,00%	75,74%	42,07%	39,03%	102,58%

Джерело: розраховано автором на основі [1]

Коефіцієнти поточної, абсолютної та швидкої ліквідності значно зросли у 2021–2023 рр., досягнувши піку в 2023 р. У 2024 році спостерігається спад до рівня нижче 2020 року для поточної та швидкої ліквідності, але абсолютна ліквідність залишається вищою. ROA та ROE демонструють коливання: спад у 2021 р., зростання у 2022 р., значне зниження у 2023 р. та часткове відновлення у 2024 р. Чиста маржа різко зросла у 2022 р. і залишалася вищою за 2020 р. у 2024 р.

Показники свідчать про значні коливання фінансового стану компанії. Максимальні значення ліквідності та фінансової стійкості припали на 2022–2023 рр., тоді як у 2024 р. спостерігається спад більшості показників, хоча деякі (як чиста маржа та покриття необоротних активів) залишаються вищими за базовий 2020 р.

Таблиця 2.4

Динаміка витрат ТОВ «Альфатранс» (базисним методом), %

Показник	2021	2022	2023	2024
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	100%	58.07%	70.81%	77.35%
Інші операційні витрати	100%	54.35%	54.12%	72.49%
Разом витрати	100%	56.33%	62.92%	75.24%

Джерело: розраховано автором на основі [1]

Витрати компанії у 2022-2024 рр. були нижчі, ніж у 2021 р. (табл. 2.4). Найзначніше зниження відбулося у 2022 р. (56.33% від 2021 р.), після чого витрати поступово зростали, але не досягли базового рівня 2021 року.

Собівартість реалізованої продукції показала значне падіння у 2022 р. (58.07%), що було пов'язане зі зменшенням обсягів виробництва. У 2023 і 2024 рр. показник зріс (70.81% і 77.35%), але залишився нижчим за 2021 р.

Інші операційні витрати продемонстрували зниження у 2022 і 2023 рр. (54.35% і 54.12%), що свідчить про можливе скорочення адміністративних або

непрямих витрат. У 2024 р. вони зросли до 72.49%, але все ще були нижчі за 2021 р.

Отже, компанія продемонструвала тенденцію до зниження витрат, що обумовило скорочення обсягів її діяльності.

Таблиця 2.5

Структура витрат ТОВ «Альфатранс», %

Показник	2021	2022	2023	2024
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	52.73%	54.38%	59.34%	54.22%
Інші операційні витрати	47.27%	45.62%	40.66%	45.55%
Разом витрати	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Джерело: розраховано автором на основі [1]

У звіті ТЕК витрати поділені лише на дві категорії: собівартість та інші операційні витрати. Собівартість включає матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи та амортизацію.

Структура витрат залишається стабільною. Частка інших операційних витрат коливається між 40.66% та 47.27%. Частка собівартості зросла з 52.73% у 2021 р. до 59.34% у 2023 р., а потім знизилася до 54.22% у 2024 р.

Сьогодні аутсорсинг активно використовується у різних галузях економіки, зокрема транспортно-експедиторській діяльності. Багато компаній передають на аутсорсинг допоміжні функції, такі як бухгалтерський облік, кадровий менеджмент, технічну підтримку та кібербезпеку. Аутсорсинг є важливим елементом сучасного бізнесу, який сприяє оптимізації діяльності компаній та підвищенню їхньої конкурентоспроможності. З огляду на швидкий розвиток технологій та зміни в організації праці, його активне використання й надалі залишатиметься актуальним трендом.

ТЕК ТОВ «Альфатранс», як міжнародний транспортно-експедиторський оператор, за результатами аналізу може потребувати аутсорсингових послуг

для оптимізації своєї діяльності, зниження витрат і зосередження на ключових компетенціях.

Висновки до розділу 2

Діяльність представника малого бізнесу ТЕК ТОВ «Альфатранс» демонструє багатогранність, інтегруючи транспортні, виробничі, банківські, інвестиційні, торгово-рекламні функції, а також науково-дослідні розробки та підготовку кадрів. Це свідчить про її здатність адаптуватися до сучасних вимог ринку. Потенціал для зростання забезпечується диверсифікацією послуг, міжнародною присутністю та стабільними фінансами.

На ринку ТОВ «Альфатранс» займає певні позиції у транспортно-експедиторській галузі завдяки широкому спектру послуг, сертифікації за стандартом ISO 9001:2015 та членству в міжнародних організаціях (FIATA, TT Club, WCA тощо). Компанія є важливим учасником міжнародної торгівлі, забезпечуючи якісні логістичні рішення для бізнесу. Її діяльність сприяє розвитку економічних зв'язків як в Україні, так і за її межами. ТОВ «Альфатранс» залишається стабільним і конкурентоспроможним гравцем у своїй галузі, незважаючи на фінансові виклики у 2024 р. Її роль полягає у забезпеченні надійних логістичних послуг, підтримці міжнародної торгівлі та внеску в суспільні потреби через соціально відповідальні проєкти. Однак зміни фінансових показників вказують на необхідність оптимізації процесів і розробки стратегій для відновлення. Завдяки наявному потенціалу для розвитку, компанія може зміцнити свої позиції за умови ефективного реагування на поточні виклики.

З огляду на специфіку діяльності ТОВ «Альфатранс» (міжнародні перевезення, митне оформлення, робота з різними типами вантажів), найбільшу увагу варто приділити аутсорсингу ІТ, юридичних послуг і

маркетингу, оскільки ці сфери є критичними для підтримки конкурентоспроможності та масштабування бізнесу. Водночас, залучення 3PL-партнерів може бути доцільним у регіонах, де компанія не має власної інфраструктури.

РОЗДІЛ 3.

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ ШЛЯХОМ АКТИВІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ

3.1. Обґрунтування доцільності використання потенціалу аутсорсингу в діяльності компанії

В умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку, компанії стикаються з необхідністю скорочення витрат, зменшення адміністративного навантаження та збереження гнучкості для реагування на зміни попиту. Аутсорсинг дозволяє ефективно делегувати окремі бізнес-функції зовнішнім постачальникам, що забезпечує доступ до висококваліфікованих фахівців та спеціалізованих послуг без необхідності інвестувати в їх створення та підтримку всередині компанії. У результаті, використання аутсорсингу дає змогу компаніям зосередитись на своїй основній діяльності, одночасно підвищуючи ефективність та знижуючи витрати, що є важливим аспектом у конкурентному середовищі.

Обґрунтування доцільності використання потенціалу аутсорсингу в діяльності компанії зумовлена необхідністю впровадження ефективних інструментів для оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності в умовах швидких змін на ринку.

Для обґрунтування доцільності використання потенціалу аутсорсингу в ТОВ «Альфатранс» необхідно визначити, як аутсорсинг може сприяти оптимізації процесів і підвищенню конкурентоспроможності. У транспортно-експедиторській галузі значні ресурси часто спрямовуються на допоміжні функції, такі як: IT-підтримка (обслуговування серверів, програмного забезпечення); бухгалтерія (ведення обліку, підготовка звітності); управління

персоналом (HR-процеси); юридичні послуги (оформлення договорів, вирішення спорів).

Передача цих функцій зовнішнім постачальникам може суттєво знизити витрати. Наприклад, аутсорсинг IT-послуг усуває потребу в утриманні власного IT-фахівця, а передача бухгалтерії скорочує витрати на спеціалізоване програмне забезпечення та навчання персоналу. Це дозволить спрямувати фінансові ресурси на розвиток ключових напрямків - транспортних і логістичних послуг.

Аутсорсинг може покращити якість і швидкість виконання певних завдань завдяки спеціалізації зовнішніх постачальників. У контексті «Альфатранс» це може стосуватися: складування (зменшення часу обробки вантажів); митного оформлення (прискорення процедур); технічної підтримки (швидке вирішення IT-проблем) тощо.

Оскільки транспортно-експедиторська галузь залежить від швидкості та надійності, співпраця з досвідченими постачальниками може підвищити ефективність операцій. Якщо аутсорсинг забезпечить кращі результати порівняно з внутрішніми ресурсами, це стане вагомим аргументом на його користь.

Гнучкість є ключовою для ТЕК «Альфатранс», адже попит на транспортні послуги може коливатися через сезонність, економічні чи геополітичні фактори. Аутсорсинг дозволяє:

- швидко масштабувати операції (наприклад, залучати додаткових працівників для обробки вантажів у пікові періоди);
- зменшувати витрати в періоди спаду без необхідності скорочувати штат.

Передача допоміжних функцій на аутсорсинг звільняє ресурси ТОВ «Альфатранс» для зосередження на основній діяльності - наданні транспортно-експедиторських послуг. Це дає змогу:

- інвестувати в оптимізацію маршрутів і логістичних процесів;
- розвивати клієнтський сервіс;

- розширювати географію діяльності.

Крім того, аутсорсинг відкриває доступ до новітніх технологій і експертизи. Наприклад, співпраця з ІТ-постачальниками може допомогти впровадити системи відстеження вантажів або автоматизації, що підвищить конкурентоспроможність компанії на ринку.

Аутсорсинг пов'язаний із певними ризиками, які необхідно врахувати:

- операційні ризики (збої в роботі постачальників);
- фінансові ризики (зростання витрат через приховані платежі);
- репутаційні ризики (погіршення якості послуг може зашкодити іміджу).

Для їх мінімізації ТОВ «Альфатранс» має:

- ретельно відбирати постачальників із позитивною репутацією;
- укладати чіткі контракти з угодами про рівень обслуговування (SLA);
- розробити резервні плани на випадок проблем із постачальниками.

Ефективне управління цими ризиками зробить аутсорсинг безпечним і вигідним рішенням.

Аутсорсинг може позитивно вплинути на клієнтів ТОВ «Альфатранс», якщо він прискорить обробку вантажів (наприклад, через аутсорсинг складування); знизить ціни на послуги завдяки економії витрат; покращить якість обслуговування.

Однак важливо уникати негативних наслідків, таких як затримки чи зниження якості через ненадійних постачальників. Тому контроль за діяльністю партнерів є обов'язковим.

Для ТЕК оптимізувати результати діяльності, зокрема знизити витрати, зосередитися на ключових компетенціях дозволяє отримання таких аутсорсингових послуг:

1. ІТ-послуги та технічна підтримка:

- розробка та підтримка спеціалізованого програмного забезпечення для логістики (наприклад, TMS - Transport Management System);

- обслуговування серверів, хмарних рішень і кібербезпеки для захисту даних клієнтів і компанії;

- технічна підтримка користувачів і автоматизація внутрішніх процесів.

2. Бухгалтерія та фінансовий облік:

- ведення бухгалтерського обліку, підготовка звітності за міжнародними стандартами (особливо з огляду на членство в FIATA та роботу з іноземними партнерами);

- розрахунок податків і аудит фінансової діяльності.

3. Юридичні послуги:

- консультації з міжнародного транспортного права, митного законодавства та контрактів;

- супровід угод із зарубіжними партнерами та вирішення спорів.

4. HR-аутсорсинг (управління персоналом):

- пошук і підбір кваліфікованих кадрів (логістів, експедиторів, менеджерів із продажів);

- організація навчання та сертифікації працівників (наприклад, для роботи з небезпечними вантажами);

- аутсорсинг розрахунку заробітної плати та кадрового діловодства.

5. Маркетинг і реклама:

- розробка маркетингових стратегій для просування послуг на міжнародному та локальному ринках;

- управління сайтом, SEO-оптимізація, ведення соціальних мереж і контент-маркетинг;

- організація участі в галузевих виставках і конференціях.

6. Кол-центр і підтримка клієнтів:

- аутсорсинг обробки вхідних запитів клієнтів, цілодобова підтримка (особливо для міжнародних перевезень із різними часовими поясами);

- координація комунікацій із клієнтами та партнерами.

7. Складські послуги та логістичний аутсорсинг (3PL):

- хоча багато ТЕК пропонують складські послуги, для певних регіонів чи проєктів вони може залучати сторонніх 3PL-провайдерів (Third-Party Logistics) для зберігання, пакування чи обробки вантажів.

8. Аналіз даних і бізнес-аналітика: зовнішні компанії можуть допомагати аналізувати логістичні маршрути, оптимізувати витрати та прогнозувати попит на послуги.

9. Страхування та ризик-менеджмент: багато ТЕК пропонують страхування вантажів самостійно та одночасно можуть співпрацювати зі сторонніми страховими брокерами для оцінки ризиків і підбору оптимальних страхових продуктів.

3.2. Оцінка ефективності використання аутсорсингових послуг в діяльності компанії

Оцінка ефективності використання аутсорсингових послуг у діяльності компанії - це систематичний процес, який дозволяє визначити, наскільки доцільним і вигідним є залучення зовнішніх виконавців. Першим кроком є визначення цілей аутсорсингу. Необхідно чітко сформулювати, чому компанія переходить на аутсорсинг: це може бути зменшення витрат, підвищення якості послуг, доступ до спеціалізованих знань чи вивільнення ресурсів для основної діяльності. Наприклад, для ТОВ «Альфатранс» мета може полягати в скороченні витрат на ІТ, юридичні послуги та маркетинг із одночасним підвищенням ефективності цих функцій.

Далі потрібно зібрати дані до впровадження аутсорсингу, зокрема проаналізувати поточні витрати, обсяги робіт, якість виконання функцій внутрішніми силами та часові затрати. Джерелами інформації можуть бути фінансові звіти, наприклад, «Звіт про фінансові результати», а також дані про штат чи витрати на обладнання.

Наступний етап - вибір аутсорсингового партнера та прогнозування витрат. Критерії вибору включають репутацію, досвід, вартість послуг і гнучкість умов. Прогнозовані витрати на аутсорсинг порівнюються з поточними.

Для транспортно-експедиційної компанії, що є малим підприємством і працює в Одесі, вибір аутсорсингових партнерів у сферах IT, юридичних послуг і маркетингу має враховувати специфіку логістичної галузі, локальний контекст, доступність послуг і бюджетні обмеження малого бізнесу.

У сфері IT-аутсорсингу важливо обрати партнера, який має досвід у розробці чи підтримці логістичних систем, таких як TMS (Transport Management Systems), автоматизації процесів або інтеграції з митними чи клієнтськими платформами. Одним із рекомендованих варіантів є Steelkiwi, що має офіс в Одесі та спеціалізується на веб- і мобільній розробці, включаючи проєкти для логістики й e-commerce; їхня локальна присутність забезпечить легшу комунікацію та швидке реагування, а досвід роботи з малим і середнім бізнесом робить їх підходящими для створення чи доопрацювання програмного забезпечення для автоматизації логістичних процесів. Інший варіант – Codeska, що базується в Україні та Грузії й фокусується на логістичних рішеннях, таких як системи управління вантажами; вони пропонують готові продукти з можливістю кастомізації, що може бути вигідним для ТЕК. Також варто розглянути Freshcode із Запоріжжя та Харкова, яка працює дистанційно по всій Україні й має досвід у логістиці та розробці для малого бізнесу, пропонуючи повний цикл послуг, включаючи аналіз потреб і підтримку, що корисно для компанії без власного IT-відділу.

У сфері юридичних послуг для транспортної компанії ключовими є компетенції в митному праві, міжнародних перевезеннях, укладанні договорів і вирішенні спорів. Юридична компанія "Юскутум" із Києва, що працює по всій Україні, включаючи Одесу, спеціалізується на транспортному праві, митних питаннях і супроводі бізнесу, маючи досвід із логістичними компаніями, що робить її підходящою для разових консультацій або

аутсорсингу юридичного супроводу контрактів. Локальна одеська фірма LEZO Law Company фокусується на господарському праві, транспортних спорах і митному законодавстві, що дозволяє їй швидко реагувати на запити, а орієнтація на малий бізнес забезпечує доступні ціни, роблячи її ідеальною для оперативного вирішення юридичних питань, пов'язаних із місцевими органами чи портами. Moris Group із представництвом в Одесі та досвідом у логістиці, міжнародній торгівлі та захисті бізнесу підходить для комплексного аутсорсингу, особливо якщо потрібен ширший спектр підтримки, наприклад, вирішення спорів із митницею чи контрагентами.

Для маркетингу, орієнтованого на просування послуг у B2B-сегменті, потрібні аутсорсери з досвідом у цифровому маркетингу, створенні контенту та генерації лідів. Netpeak, із головним офісом в Одесі, є однією з найбільших агенцій digital-маркетингу в Україні, спеціалізується на SEO, PPC і контент-маркетингу, має досвід роботи з логістичними компаніями й підходить для запуску рекламних кампаній у Google Ads або оптимізації сайту для залучення клієнтів завдяки локальній присутності. Promodo з Харкова, що працює дистанційно по Україні, має понад 15 років досвіду в digital-маркетингу з фокусом на логістику, e-commerce і B2B, пропонуючи стратегії для малого бізнесу, включаючи email-маркетинг і просування в соцмережах, що робить їх ідеальними для розробки маркетингової стратегії та підвищення впізнаваності бренду. UAMASTER із Києва, з клієнтами в Одесі, спеціалізується на performance-маркетингу та аналітиці для B2B-компаній, має досвід із логістичними фірмами й пропонує доступні пакети для малого бізнесу, що підходить для точкового просування, наприклад, таргетованої реклами для залучення локальних клієнтів.

При виборі аутсорсерів варто враховувати кілька загальних рекомендацій: надавати перевагу компаніям із локальною присутністю в Одесі, таким як Steelkiwi, LEZO чи Netpeak, для спрощення комунікації та зниження витрат на координацію; обирати партнерів із досвідом у логістиці, наприклад, Codeska, «Юскутум» чи Promodo, щоб забезпечити розуміння

специфіки ТЕК; звертати увагу на гнучкість і готовність працювати з невеликими бюджетами та пілотними проектами, як це пропонують Freshcode чи UAMASTER; перевіряти репутацію через відгуки на платформах типу Clutch.co чи GoodFirms і запитувати релевантні кейси. Оптимальними партнерами для ТЕК можуть бути Steelkiwi або Codeska в IT, LEZO Law Company чи «Юскутум» у юридичних послугах, а також Netpeak або Promodo в маркетингу. Рекомендується почати з консультацій із кількома кандидатами, щоб оцінити їхні пропозиції та адаптивність до потреб компанії, що дозволить обрати найбільш вигідних і надійних аутсорсерів для підвищення ефективності роботи ТЕК.

Після цього відбувається впровадження аутсорсингу та моніторинг. Процес включає укладення договору, передачу функцій і контроль якості та термінів виконання. Для цього використовуються регулярні звіти від підрядника та KPI, наприклад, час реакції техпідтримки чи ROI маркетингових кампаній. У випадку ТОВ «Альфатранс» можна перевірити, чи IT-аутсорсер забезпечує стабільну роботу систем без збоїв. Далі порівнюються фінансові показники до і після аутсорсингу

Наступний етап - оцінка якісних показників. Аналізується якість послуг, швидкість виконання завдань і задоволеність клієнтів чи працівників. Наприклад, якщо маркетинг на аутсорсингу покращив показники залучення клієнтів ТОВ «Альфатранс» - це додаткова перевага. Після цього розраховується економічна ефективність за формулою: економія витрат, поділена на витрати після аутсорсингу, помножена на 100%.

Важливим є аналіз ризиків і їх коригування. Серед ризиків — залежність від підрядника, втрата контролю над процесами чи приховані витрати, наприклад, штрафи за порушення умов договору. Для їх мінімізації розробляється план управління ризиками, включаються штрафні санкції в договір і періодично переглядається доцільність аутсорсингу. Завершальним етапом є підсумкове рішення та довгострокова оцінка. На основі фінансових

(зростання прибутку), якісних (покращення послуг) і стратегічних (фокус на основній діяльності) показників визначається ефективність аутсорсингу.

Для якісної оцінки рекомендується проводити аналіз регулярно - щоквартально чи щорічно, комбінуючи кількісні (фінансові показники) і якісні (KPI) дані. Залучення внутрішніх експертів для порівняння з ринковими стандартами також підвищить точність. Цей порядок дозволяє системно оцінити ефективність аутсорсингу та прийняти обґрунтоване рішення про його доцільність для компанії.

Для ТЕК можна проаналізувати ефективність процесів і потенціал аутсорсингу через конкретні показники: витрати, прибутковість, якість, гнучкість, ризики тощо. Це дозволить компанії оптимізувати діяльність, знизити витрати та зміцнити позиції на ринку транспортно-експедиторських послуг.

Щоб спрогнозувати економічні результати розвитку сфери впровадження аутсорсингу ІТ, юридичних послуг і маркетингу для транспортно-експедиторської компанії, що відноситься до малого бізнесу, використаємо дані звіту про фінансові результати за попередній рік. Оскільки конкретні витрати на ІТ, юридичні послуги та маркетинг не виділені в звіті окремо, зробимо припущення на основі типових пропорцій для транспортної компанії.

Для транспортної компанії типові пропорції витрат на ІТ, юридичні послуги та маркетинг у складі операційних витрат можуть бути такими (на основі галузевих стандартів):

- ІТ-послуги: 20% від «інших операційних витрат» = $1\,869,70 \times 0,20 = 373,94$ тис. грн.;

- юридичні послуги: 15% від «Інших операційних витрат» = $1\,869,70 \times 0,15 = 280,46$ тис. грн.;

- маркетинг: 25% від «Інших операційних витрат» = $1\,869,70 \times 0,25 = 467,43$ тис. грн.

Разом ці витрати складають: $373,94 + 280,46 + 467,43 = 1\,121,83$ тис. грн, що становить близько 60% від «Інших операційних витрат».

Аутсорсинг зазвичай дозволяє знизити витрати на 20-40% завдяки економії на штаті, інфраструктурі та спеціалізованому підході. Візьмемо середнє значення - 30% економії:

- ІТ-послуги: $373,94 \times 0,70 = 261,76$ тис. грн (економія 112,18 тис. грн);

- юридичні послуги: $280,46 \times 0,70 = 196,32$ тис. грн (економія 84,14 тис. грн);

- маркетинг: $467,43 \times 0,70 = 327,20$ тис. грн (економія 140,23 тис. грн).

Загальна сума витрат після аутсорсингу: $261,76 + 196,32 + 327,20 = 785,28$ тис. грн.

Загальна економія: $1\,121,83 - 785,28 = 336,55$ тис. грн.

Впливом на фінансовий результат є зростання суми чистого прибутку до 275,97 тис. грн. (табл. 3.1).

Для оцінки ризиків розвитку сфери впровадження аутсорсингу ІТ, юридичних послуг і маркетингу для ТЕК необхідно врахувати її специфіку та загальні тенденції аутсорсингу. У сфері ІТ-аутсорсингу ключовими ризиками є втрата контролю над важливими процесами, такими як управління логістичними системами чи базами даних, що може призвести до залежності від постачальника послуг. Також існує ризик витоку даних, адже ТЕК оперують чутливою інформацією (дані клієнтів, маршрути, контракти), і передача функцій стороннім виконавцям підвищує вразливість до кібератак чи ненавмисного розголошення. Низька якість послуг аутсорсера може спричинити збої в системах, що критично для безперебійної роботи транспорту, а затримки у впровадженні ІТ-рішень здатні порушити операційну діяльність.

Таблиця 3.1

Економічні результати розвитку сфери впровадження аутсорсингу ІТ, юридичних послуг і маркетингу для ТЕК, що відноситься до малого бізнесу

Показник	До активного використання аутсорсингу, тис. грн	Після активізації використання потенціалу аутсорсингу, тис. грн	Різниця, тис. грн
Витрати на ІТ	373,94	261,76	-112,18
Витрати на юридичні послуги	280,46	196,32	-84,14
Витрати на маркетинг	467,43	327,20	-140,23
Загальні витрати на ці послуги	1 121,83	785,28	-336,55
Фінансовий результат до оподаткування	6 778,90	7 115,45	+336,55
Податок на прибуток (18%)	1 220,20	1 280,78	+60,58
Чистий прибуток	5 558,70	5 834,67	+275,97

Джерело: розраховано автором

Щодо юридичних послуг, аутсорсинг може призвести до недостатньої адаптації до потреб компанії, якщо зовнішні юристи не врахують особливості транспортної галузі, наприклад, митні правила чи міжнародні перевезення, що знизить ефективність їхньої роботи. Передача юридичних питань стороннім також загрожує порушенням конфіденційності, особливо якщо йдеться про комерційну таємницю. Високі витрати можуть стати проблемою, якщо обсяг завдань зросте, а аутсорсинг виявиться дорожчим за штатного юриста. Крім того, зовнішні юристи не завжди здатні оперативно реагувати на кризові ситуації, такі як спори з митницею, що може завдати шкоди компанії.

У сфері маркетингу аутсорсинг пов'язаний із ризиком невідповідності стратегії бренду, якщо агенція недостатньо розуміє цільову аудиторію ТЕК, наприклад, B2B-клієнтів у логістиці, що знизить ефективність кампаній. Зовнішні підрядники можуть бути недостатньо гнучкими у реагуванні на зміни ринку чи потреби компанії, а інвестиції в маркетинг ризикують не окупитися через помилки в позиціонуванні чи неефективні кампанії. Репутаційні втрати також можливі, якщо аутсорсер зробить невдалий крок, наприклад, запустить провальну рекламу.

Загальними ризиками для всіх трьох сфер є залежність від постачальників послуг, що може послабити внутрішні компетенції ТЕК, а також культурні та комунікаційні бар'єри при співпраці з іноземними аутсорсерами через різницю в підходах чи часових поясах. Непередбачені витрати, такі як витрати на інтеграцію чи коригування послуг, також можуть перевищити початкові очікування.

Для зниження ризиків у IT-аутсорсингу варто чітко визначити межі відповідальності постачальника через детальні договори з прописаними SLA (терміни, якість, штрафи), забезпечити захист даних шифруванням і сертифікатами безпеки (ISO 27001), обрати партнерів із досвідом у логістиці та залишити в штаті IT-фахівця для контролю. У юридичній сфері рекомендується співпрацювати з фірмами, які спеціалізуються на транспортно-експедиторській діяльності, укласти угоди про конфіденційність (NDA), поєднувати аутсорсинг із мінімальною штатною підтримкою та домовлятися про фіксовану оплату. У маркетингу доцільно спільно розробляти стратегію з внутрішнім персоналом, тестувати співпрацю на пілотних проєктах, встановлювати KPI для моніторингу та затверджувати матеріали перед запуском.

Загалом, впровадження аутсорсингу може підвищити ефективність діяльності ТЕК, але потребує ретельного управління ризиками (табл. 3.2-3.3). Диверсифікація постачальників, регулярний аудит, збереження базових внутрішніх компетенцій і фінансовий резерв допоможуть мінімізувати

загрози. Рекомендується почати з невеликих проєктів у кожній сфері, щоб протестувати модель і скоригувати підходи перед повним переходом.

Таблиця 3.2

Основні заходи із запобігання ризиків розвитку сфери впровадження аутсорсингу для ТЕК, що відноситься до малого бізнесу

Сфера	Основні ризики	Заходи зі зниження
ІТ-аутсорсинг	Втрата контролю, витік даних, низька якість послуг, затримки у впровадженні	Детальні SLA, шифрування, вибір досвідчених партнерів, штатний ІТ-фахівець для контролю
Юридичні послуги	Недостатня адаптація, порушення конфіденційності, високі витрати, затримки	Спеціалізовані фірми, NDA, гібридний підхід, фіксована оплата
Маркетинг	Невідповідність бренду, втрата гнучкості, фінансові та репутаційні втрати	Спільна стратегія, пілотні проєкти, KPI, внутрішнє затвердження матеріалів
Загальні	Залежність від постачальників, культурні бар'єри, непередбачені витрати	Диверсифікація партнерів, регулярний аудит, збереження компетенцій, фінансовий резерв

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.3

Економічні результати розвитку сфери впровадження аутсорсингу ІТ, юридичних послуг і маркетингу для ТЕК, що відноситься до малого бізнесу, з врахуванням ризику

Показник	До активного використання аутсорсингу, тис. грн	Після активізації використання потенціалу аутсорсингу з врахуванням ризику, тис. грн	Різниця, тис. грн
Витрати на ІТ	373,94	284,20	-89,74
Витрати на юридичні послуги	280,46	213,15	-67,31
Витрати на маркетинг	467,43	355,24	-112,19
Загальні витрати на ці послуги	1 121,83	852,59	-269,24
Фінансовий результат до оподаткування	6 778,90	7 048,14	+269,24
Податок на прибуток (18%)	1 220,20	1 268,67	+48,47
Чистий прибуток	5 558,70	5 779,47	+220,77
Економічна ефективність (К _{ее})	-	19,7%	-

Джерело: розраховано автором

З урахуванням ризику зниження економії, впровадження аутсорсингу для ТЕК залишається економічно вигідним. Загальні витрати скорочуються, чистий прибуток зростає на 220,77 тис. грн (порівняно з 275,97 тис. грн без урахування ризику), а економічна ефективність становить 19,7%. Це свідчить про те, що навіть із урахуванням ризиків заходи сприяють підвищенню прибутковості ТЕК.

Висновки до розділу 3

У сучасних умовах глобалізації та технологічного розвитку аутсорсинг стає важливим інструментом для малого бізнесу, дозволяючи скоротити витрати, зменшити адміністративне навантаження та зберегти гнучкість для адаптації до ринкових змін. Делегування допоміжних функцій зовнішнім постачальникам забезпечує доступ до професійних послуг без значних внутрішніх інвестицій, що дає змогу зосередитись на основній діяльності. Передача IT, юридичних і маркетингових завдань спеціалізованим партнерам підвищує ефективність процесів, покращує якість виконання та прискорює операції, що особливо цінно в логістичній сфері, де швидкість і надійність відіграють ключову роль. Водночас аутсорсинг супроводжується ризиками, такими як втрата контролю чи залежність від підрядників, тому потребує ретельного вибору партнерів із досвідом у відповідній галузі та локальною присутністю, а також чітких умов співпраці.

Використання потенціалу аутсорсингу в ТЕК є доцільним. Аутсорсинг може знизити операційні витрати, підвищити ефективність, дозволити компанії зосередитися на основній діяльності та покращити клієнтський досвід. Для успішної реалізації необхідно ретельно обирати постачальників і контролювати їхню роботу, щоб максимізувати вигоди та мінімізувати ризики.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах розвитку економіки малий бізнес відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання, зайнятості та соціальної стабільності, адаптуючись до глобальних викликів і ринкових змін. Актуальність ефективного управління такими бізнес-структурами зумовлена їхньою здатністю стимулювати конкуренцію, інновації та швидко реагувати на нестабільність. Глобалізація, технологічний прогрес і мінливі споживчі вподобання створюють нові можливості й виклики, вимагаючи від малого бізнесу гнучкості, оптимального використання ресурсів і фокусу на ключових компетенціях. У цьому контексті аутсорсинг стає стратегічним інструментом, який дозволяє делегувати допоміжні функції зовнішнім постачальникам, скорочуючи витрати, підвищуючи якість і звільняючи ресурси для основної діяльності.

Аутсорсинг є ключовим механізмом оптимізації бізнес-процесів у сучасному середовищі. Його еволюція від простого скорочення витрат до стратегічного партнерства відображає глобальні тенденції цифровізації та спеціалізації. Аутсорсинг є важливим інструментом оптимізації діяльності компаній, що дозволяє зосередитися на основних функціях та знижувати витрати, делегуючи допоміжні процеси стороннім спеціалізованим організаціям. Спочатку поширений у сфері інформаційних технологій, він поступово охопив інші бізнес-сфери, що робить його ключовим елементом стратегії підвищення конкурентоспроможності. Сучасний розвиток аутсорсингу включає різноманітні форми, зокрема функціональний, процесний, стратегічний та географічний. Зокрема, IT-аутсорсинг, що включає розробку програмного забезпечення та підтримку інфраструктури, демонструє сталий ріст, незважаючи на економічні труднощі, спричинені глобальними кризами.

Попри труднощі, український аутсорсинг зберігає свою конкурентоспроможність, зокрема у сфері ІТ. Розвиток цифрових технологій та глобалізація створюють нові можливості для співпраці та забезпечення високої якості послуг. Аутсорсинг продовжує еволюціонувати, від простого інструменту зниження витрат до стратегічного механізму для розвитку бізнесу, що потребує ретельного планування та вибору надійних партнерів для забезпечення ефективності.

Аналіз світового досвіду підтверджує ефективність аутсорсингу для малих підприємств. США демонструють економію на адміністративних функціях, Японія – стабільність через виробничі зв'язки, Індія – доступність ІТ-послуг. Для малого бізнесу це означає можливість залучення спеціалістів для автоматизації логістики чи маркетингу, як у Німеччині, або співпраці з локальними партнерами, як у Скандинавії. Успіх залежить від вибору надійних підрядників і адаптації світових практик до місцевих умов. Таким чином, аутсорсинг для малого бізнесу – це шлях до підвищення ефективності й стійкості, якщо поєднувати його з ретельним плануванням і державною підтримкою.

Представник малого бізнесу, що був досліджений у роботі, є представником транспортно-експедиторської галузі, що функціонує на сучасному українському ринку в умовах високої конкуренції між малими, середніми та великими підприємствами. Транспортно-експедиторська компанія спеціалізується на наданні повного комплексу логістичних послуг, включаючи організацію перевезень різними видами транспорту, митне оформлення, страхування вантажів, складські послуги та доставку «від дверей до дверей». Діяльність компанії охоплює як внутрішні, так і міжнародні ринки, що підкреслює її стратегічну роль у розвитку економічних зв'язків України з іншими країнами. Функціонування компанії піддається впливу зовнішніх факторів - сезонних коливань попиту, змін у законодавстві, політичних і природних ризиків, що вимагає гнучкості та наявності стратегій управління кризами.

Переваги транспортно-експедиторської компанії як малого підприємства включають гнучкість, адаптивність і здатність швидко реагувати на ринкові зміни. Це дозволяє компанії пропонувати індивідуальні логістичні рішення та конкурувати з більшими гравцями. Впровадження новітніх технологій, таких як системи моніторингу чи оптимізації маршрутів, сприяє підвищенню ефективності. Водночас малі підприємства, як ТОВ, стикаються з фінансовими та операційними ризиками, які можна мінімізувати через співпрацю з надійними партнерами та страхування.

Проведений комплексний аналіз показав, що транспортно-експедиторська компанія демонструє стабільність, попри коливання окремих показників. Однак структура витрат і залежність від зовнішніх умов вказують на потребу в оптимізації. Саме тут аутсорсинг ІТ, юридичних послуг і маркетингу може стати ефективним інструментом.

Відповідно транспортно-експедиторська компанія має потенціал для розвитку завдяки широкому спектру послуг, міжнародній присутності та професійній команді. Аутсорсинг допоміжних функцій може посилити її позиції, дозволивши зосередитися на ключових компетенціях - логістиці та експедитуванні. За умови правильного управління ресурсами та адаптації до викликів ринку компанія здатна не лише зберігати стабільність, а й нарощувати конкурентні переваги в галузі транспортно-експедиторської діяльності.

У сучасних умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку транспортно-експедиторські компанії, що є представниками малого бізнесу, стикаються з необхідністю зниження витрат, зменшення адміністративного навантаження та збереження гнучкості для адаптації до змін ринкового попиту. Аутсорсинг є дієвим інструментом, що дозволяє делегувати допоміжні функції зовнішнім постачальникам, забезпечуючи доступ до висококваліфікованих фахівців і спеціалізованих послуг без значних інвестицій у внутрішні ресурси. Для транспортно-експедиторської компанії, що працює в Одесі як мале підприємство, аутсорсинг ІТ, юридичних послуг і

маркетингу може стати ключем до підвищення конкурентоспроможності, адже дозволяє зосередитись на основній діяльності – наданні якісних логістичних послуг. Аналіз показує, що впровадження аутсорсингу здатне скоротити витрати на 20-40%, залежно від сфери, а економічна ефективність проєкту навіть із урахуванням ризиків сягає 19,7%, що підтверджує його доцільність.

Для компанії аутсорсинг має низку переваг. У сфері ІТ передача функцій, таких як підтримка логістичних систем чи автоматизація процесів, усуває потребу в утриманні штатних фахівців і дорогого обладнання, що економить значну суму щорічно. Юридичні послуги, передані спеціалізованим фірмам, зменшують витрати і прискорюють вирішення питань, пов'язаних із митницею чи контрактами, що критично для транспортної галузі. Маркетинговий аутсорсинг, скоротивши витрати, дозволяє ефективніше залучати B2B-клієнтів завдяки професійним кампаніям. Отримана економія дає змогу інвестувати у ключові напрями – оптимізацію маршрутів, покращення сервісу чи розширення географії діяльності.

Проте аутсорсинг супроводжується ризиками: втрата контролю над процесами, витік даних, невідповідність якості послуг і залежність від постачальників. Для їх мінімізації варто співпрацювати з перевіреними партнерами, які мають досвід у логістиці та локальну присутність. Чіткі договори з SLA, шифрування даних, пілотні проєкти та резервні плани забезпечать безпеку й ефективність. Гнучкість аутсорсингу дозволяє масштабувати операції в пікові періоди чи скорочувати витрати під час спадів, що ідеально для ТЕК із сезонними коливаннями попиту.

Таким чином, аутсорсинг для малого бізнесу є стратегічно виправданим рішенням, яке оптимізує витрати, підвищує якість допоміжних функцій і зміцнює ринкові позиції.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерне товариство «Альфатранс». URL: <https://clarity-project.info/edr/31428526/finances>
2. Аутсорс у сучасному бізнесі: вигоди, ризики, ключові моменти. URL: <https://ifish.com.ua/ua/outsorsing/>
3. Бабій І.В., Баксалова О.М., Остапчук О.В. Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 123–130
4. Балабан Н.М. Дослідження форм та видів аутсорсингу підприємств. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF%2FVlca_ekon_2014_46_46.pdf&P21DBN=UJRN
5. Бухгалтерський облік компаній зареєстрованих в США в QuickBooks. URL: <https://accounting-outsourcing.com.ua/uk/countries/accounting-in-usa>
6. Гонtareва І. В., Євтушенко В.А., Михайленко Д.Г. Стан та особливості розвитку підприємництва в повоєнний період. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»*. 2023. № 2 (8). С. 148–158
7. Горова К.О. Визначення основних підходів до класифікації аутсорсингу на сучасному етапі економічного розвитку. *Економічний аналіз: зб. наук. праць THEU*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний THEU «Економічна думка». 2014. Том 18. № 1. С. 12-19.
8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Еран Лассер: «Ізраїль створює попит на аутсорсингові ІТ-послуги». URL: <https://tyzhden.ua/eran-lasser-izrail-stvoriue-popyt-na-outsorsynhovi-it-posluhy/>

10. Зорій О.М. Особливості застосування аутсорсингу. *Економічний аналіз*. 2013. № 3. Т. 14. С. 18–28
11. Зорій О.М., Коваленко Т.В. Особливості застосування аутсорсингу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць THEU*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр THEU «Економічна думка». 2013. №3. Т. 14. С. 18-28
12. Кібік О., Котлубай В., Корнілова О., Добровольська В., Калмикова Н. Стратегічний менеджмент. Антикризове управління: практикум [Електронне видання]; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса: Фенікс, 2024. 106 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28717>.
13. Кібік ОМ., Корнілова О.В., Нетребський Д. Ю. Окремі цифрові інструменти для ефективного фінансового менеджменту. *Наукові інновації та передові технології*. № № 11(39). 2024. С. 360-369. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/16344/16416>
14. Ковальчук Т.Г., Загарій В.К. Роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності країн. *БізнесІнформ*. № 3, 2020. С. 26-32.
15. Когут М.В., Содома Р.І., Дубинецька П.П. Вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу: аналіз вигод і ризиків. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3154/3077/>
16. Костантинова Т.В., Савченко Т.В. Особливості управління малим бізнесом в Україні. *Економіка та управління підприємством. Інфраструктура ринку*. Випуск 40. 2020. С. 233-235.
17. Котлубай О.М., Кухарчик В.Г. Основи економіки й організації сервісної діяльності в торговельному мореплаванні. Одеса: ІПРЕЕД НАН У, 2009. 197 с.
18. Кошкарьова Є.Л. Сучасні тенденції світового ринку ІТ-аутсорсингу. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2016, № 91. С. 153-161.
19. Лютак О.М., Баула О.В., Татарчук Д.Д. Аутсорсинг в міжнародному бізнес-середовищі: перспективи та виклики. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 275-279.

20. Лютак О.М., Баула О.В., Шуляк А.П. Вплив глобальних трансформацій світового ринку інформаційно-комунікаційних технологій на міжнародну конкурентоспроможність. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 9 (231). С. 86–95. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2019-1-231-86-95>

21. Малій бізнес в Україні: хвиля закриттів і нових відкриттів. URL: <https://www.smartkasa.ua/malyy-biznes-v-ukrayini-hvylya-zakryttiv-i-novyh-vidkryttiv/>

22. Малій бізнес України у 2024. URL: <https://blog.youcontrol.market/malii-biznies-ukrayini-u-2024/>

23. Микало О. І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг». *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2010. № 7. С. 111–115.

24. Михайленко Д. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139>

25. METI. URL: https://www.meti.go.jp/english/data_report/index.html

26. Назаренко С.М. Закордонний досвід використання аутсорсингу. *Держава та регіони*. 2021. № 4 (121). С. 23-29.

27. Огляд топ-10 IT аутсорсинг компаній України у 2024 році. URL: <https://jobitt.com/uk/blog/top-it-outsourcing-companies-in-ukraine-2024>

28. Особливості ведення бухгалтерського обліку в США на аутсорсингу. URL: <https://4b.ua/blog/outourcing-of-accounting-usa/>

29. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

30. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України від 08.10.1999. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 40. Ст. 365

31. Про компанію «Альфатранс». URL: <https://alphatrans.ua/pro-kompaniju/>

32. Рачинська Г., Дмитровська В., & Галушак І. Інноваційний підхід до управління малим та середнім бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-144>

33. Решетняк С. О. Організація науково-інноваційної діяльності [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів ступеня доктора філософії за спеціальністю 104 «Фізика та астрономія» / С. О. Решетняк, В. В. Федотов, А.О. Коваленко, І.В. Федотофф. Київ: КІП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 212 с.

34. Річний обсяг ІТ-експорту України вперше знизився. Це плато чи погіршення ситуації? Аналітика й думки експертів. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/>

35. Савченко М., Крупа О. Аутсорсинг бізнес-процесів в системі управління вартістю корпоративного сектору економіки. ЕФНВ «Адаптивне управління: теорія і практика». 2021. № 12 (24). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/download/419/362>

36. Слободянюк О., Кібік О., Котлубай В., Корнілова О., Примаченко І. Інвестиційний менеджмент: навч.-метод. посіб. [Електронне видання]; Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса: Фенікс, 2024. 129 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28715>

37. Снісарчук І. Доцільність аутсорсингу в управлінні маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти. *Економіко-правова парадигма розвитку сучасного суспільства*. 2018. № 2. URL: <https://studlib.org.ua/index.php/eprs/article/view/173/166>

38. ТОВ «Альфатранс. URL <https://opendatabot.ua/c/31428526>

39. Транспортно-експедиторська діяльність: навч. посібник/ В.М. Запара, С.М. Продашук, А.Л. Кравець та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 214 с.,

40. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна монографія. Електронне видання / під заг. ред. д.е.н., проф.

Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічк К.В. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. 667 с.

41. Уряд схвалив Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024-2027 роки. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=161fb74b-c8ad-4cc5-b7ed-645962eb2e28&title=StrategiiaRozvitkuMSB%20%20>

42. Чим вигідна Україні ІТ-торгівля з Ізраїлем. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/01/20/681609/>

43. Швіндіна Г.О., Артеменко В.А. Аутсорсинг як напрямок розвитку сучасної фірми в АПК (на прикладі ФГ «Артеменка»). *Теорія і практика дослідження ринку. Вісник СумДУ. Серія «Економіка*. 2016. № 1. С. 39-47.

44. Що таке аутсорсинг. URL: <https://hurma.work/blog/outsorsing-perevahy-ta-nedoliky/>

45. Як працює та чим корисний для компаній аутсорсинг бізнес-процесів: кейси від фахівця IBM Руслана Сафарова. URL: <https://delo.ua/business/yak-pracyuje-ta-cim-korisnii-dlya-kompanii-autsorsing-biznes-procesiv-keisi-vid-faxivcya-ibm-ruslana-safarova-435593/?>

46. Як створити бізнес в Австралії? URL: <https://uk.millionmakers.com/starting-business/how-to-start-a-business-in-australia/>

47. Яненко І.Г., Командир А.Л. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2017. № 284. Т.296. С. 115-119.

48. Baula O., Zhukov S., Liutak O., Stoliarchuk Ya., Korolchuk L. Organizational and Financial Determinants of the Innovative Component of the Country's Competitiveness. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 5 (40). P. 465–474. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245199>

49. Build an AI Roadmap That Drives Value. URL: <https://www.gartner.com/en>

50. Deloitte на БЕФ-2024 у Давосі. URL: www2.deloitte.com
51. European Commission, Logistics and Supply Chain Management in Scandinavia, 2022. URL: <https://ec.europa.eu>
52. International Business Machines Corporation (IBM), Global Supply Chain Survey, 2023. URL: <https://www.ibm.com>
53. Kibik O., Slobodianiuk O., Belous K., Redina Y., Kornilova O., Prymachenko I. Strategy for Developing Competitive Advantages of Market Entities in the Era of Digitalization. *Economic Affairs*. 2024. № 69 (Special Issue). P. 139-147. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1p.pdf>
54. Marketing in the United Kingdom - statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/9016/marketing-in-the-united-kingdom/>
55. Nasscom. URL: <https://www.nasscom.in/>
56. Outsourcing and Shared Services 2019-2023. URL: http://outsourcing-outlook.com/assets/pdf/Deloitte-DOCWhitepaper_outsourcing-and-shared-services2019-2023.pdf
57. Rzeczpospolita: Україна опинилася на 28 місці в рейтингу привабливості для іноземних ІТ-компаній. URL: <https://www.unian.ua/science/ukrajina-y-it-ukrajina-sered-naybilsh-populyarnih-napryamkiv-it-outsorsingu-v-2020-roci-novini-11242328.html>