

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ЧЕРНЯВСЬКОГО БОГДАНА ОЛЕКСІЙОВИЧА**

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
АУТСОРСИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Чернявський Б. О.*

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доц.

_____ Оксана ШВИДКА

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1 Теоретична сутність аутсорсингу	7
1.2 Методичні основи оцінювання ефективності аутсорсингу	16
1.3 Сучасні підходи до обґрунтування доцільності використання аутсорсингу на підприємстві	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «УКРПОШТА»	23
2.1 Загальна характеристика підприємства та напрямів його діяльності	23
2.2 Діагностика ефективності діяльності та оцінювання досвіду використання аутсорсингу на ПАТ «УКРПОШТА»	28
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ ПАТ «УКРПОШТА»	40
3.1 Напрямки підвищення ефективності підприємства та можливості використання аутсорсингу	40
3.2 Економічне обґрунтування доцільності впровадження обраних бізнес-пропозицій	42
3.3 Вплив воєнного стану на впровадження проектів	52
ВИСНОВКИ	56
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	61
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день ринок характеризується постійним зростанням конкуренції та нестабільності усіх сфер діяльності. Компанії, в тому числі і державні підприємства і установи, бажаючи оптимізувати свою діяльність та зменшити кількість непрофільних функцій, за рахунок чого зменшити витрати, стикаються з необхідністю постійної і налагодженої співпраці з іншими суб'єктами господарювання.

У 1980-х роках в світі виникло поняття послуг за принципом аутсорсингу. Виникнення цього поняття обумовили численні спроби максимального забезпечення конкурентоспроможності компанії, збільшення величини прибутку за рахунок оптимізації витрат при тому, що одночасно мали бути збереженні або підвищенні якості товарів, робіт чи послуг.

Історично аутсорсинг уперше був визнаний як бізнес-стратегія у 1989 році, хоча, практику впровадження аутсорсингу, на мою думку, вперше започаткував Генрі Форд, який до 1930-х років, коли на заводах компанії «Ford» замість послуг власних підрозділів почали використовувати послуги сторонніх фірм задля зниження витрат на внутрішні постачально-збутові операції.

В Україні ідея аутсорсингу стала популярною у другій половині 1990-тих років. Державні підприємства активно почали впроваджувати аутсорсинг після 2000 –х. Ринок послуг з аутсорсингу в нашій країні має значний потенціал щодо розвитку, запровадження якого може значно підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств та суб'єктів господарювання загалом. Отже, утворюється потреба дослідження теоретичних та практичних підходів щодо формування середовища, яке сприятиме розвитку аутсорсингу в Україні. Також, необхідно дослідити проблеми і перспективи розповсюдження аутсорсингу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У кваліфікаційній бакалаврській роботі досліджуються праці таких вчених, як: Дідух Т. М., Киян Є. М., Кузьмінов М., Плагута М. Та інших. Всі ці вчені зробили значний внесок у класифікацію поняття аутсорсинг в його сучасному розумінні з різних точок зору.

Мета та завдання дослідження – систематизація теоретико-методичних основ дослідження аутсорсингу як інструменту зниження витрат підприємства, передачі частини функцій на аутсорсинг, успішного їх використання та практичних порад щодо подальшого впровадження аутсорсингу на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- визначити економічну сутність та значення поняття аутсорсинг;
- проаналізувати методи і принципи аналізу доцільності впровадження аутсорсингу на підприємстві;
- виокремити напрямки діяльності ПАТ «Укрпошта»;
- розрахувати економічну вигоду від передачі функцій клінінгу та транспортних послуг на аутсорсинг;
- запропонувати додаткові варіанти впровадження повного чи часткового впровадження аутсорсингу на ПАТ «Укрпошта».

Об'єктом дослідження є аутсорсинг, як інструмент зниження витрат та забезпечення результативності діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, організаційні механізми та фінансово-економічні методи аналізу результативності впровадження та використання аутсорсингу на підприємстві.

Методи дослідження — аналіз (проведення аналізу підприємства, його діяльності), порівняння (порівняння цін на послуги аутсорсингу та інсорсингу бізнес-процесів), індукція (пояснення виникнення потреби аутсорсингу, шлях з окремих факторів в потребу), пояснення (пояснення терміну аутсорсинг, його виникнення), класифікація (терміну аутсорсинг).

Теоретичне, методичне та практичне значення отриманих результатів. На базі розрахунків фінансових коефіцієнтів розрахувати чи було ефективним впровадження аутсорсингу клінінгу та транспортних послуг на ПАТ «Укрпошта». Описана методика проведення аналізу доцільності використання аутсорсингу може бути використана на практиці під час оцінювання при впровадженні аутсорсингу як в міжнародних, так і в національних компаніях.

Інформаційна база дослідження складається з робіт вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, статистичних даних офіційних сайтів, фінансової звітності ПАТ «Укрпошта».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Теоретична сутність аутсорсингу

Одним із сучасних інструментів управління, який дає підприємству можливості посилити свої конкурентні переваги на ринку на основі підвищення ефективності бізнес-процесів та якості продуктів і послуг, є аутсорсинг. [12]

Одним з перших прикладів передачі бізнес-процесу на аутсорсинг можна назвати Генрі Форда, який до 1930-х років, коли на заводах компанії «Ford» замість послуг власних підрозділів почали використовувати послуги сторонніх фірм задля зниження витрат на внутрішні постачально-збутові операції.

Визначення поняття «аутсорсинг» від різних науковців:

"За визначенням Керрі та Беррі, аутсорсинг є процесом передачі певних функцій або послуг з однієї компанії до іншої, яка спеціалізується на цих функціях або послугах, з метою отримання більш якісної або ефективної роботи за менші кошти" (Kernaghan & Berry, 2017).

"За визначенням Лакатоша та Рійхова, аутсорсинг є стратегічним рішенням компанії щодо передачі контролю над певними функціями або послугами іншій компанії, яка спеціалізується на цих функціях або послугах, з метою зниження витрат та покращення результативності" (Lakatos & Reichel, 2018).

"За визначенням Курайта та ін., аутсорсинг є практикою передачі певних функцій або послуг з однієї компанії до іншої, з метою отримання переваг, таких як зниження витрат, підвищення якості, покращення фокусування на основних функціях бізнесу та збільшення гнучкості" (Kuraite, Brinkmane, & Znotina, 2019).

"За визначенням Хотоманської, аутсорсинг є процесом передачі діяльності підприємства зовнішнім постачальникам, з метою зменшення витрат, підвищення якості та покращення результативності, та передбачає передачу відповідальності за цю діяльність замовнику послуг" (Khotomanska, 2019).

Аутсорсинг (від. англ. outsourcing — зовнішнє джерело) - означає передачу частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім особам, компаніям чи постачальникам за умови можливості ними (сторонніми особами, компаніями чи постачальниками) можливості забезпечення відповідного рівня якості та ефективності їх виконання на основі повного чи часткового оновлення бізнес-процесів і технологій, та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до постачальника (аутсорсера). [4, с. 1-2]

Аутсорсинг – це цілеспрямоване виокремлення найменш прибуткових чи взагалі не рентабельних бізнес процесів та їх передача стороннім організаціям що спеціалізуються в конкретній області, з метою концентрації на ключових функціях та зменшення витрат. [28]

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття аутсорсинг.

1	2	3
Підхід	Автор	Визначення
Функціональний	Райзберг Б., Лозовський Л., Стародубцева Є. [27]	Аутсорсинг – це передавання традиційних неключових функцій організації (таких, наприклад, як бухгалтерський облік або рекламна діяльність для машинобудівної компанії) зовнішнім виконавцям-аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми.
	Михайлов Д. [26]	Аутсорсинг – це передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії. Підрядник адаптує свої універсальні засоби та знання до потреб бізнесу конкретного замовника та використовує їх в інтересах замовника за плату, яка визначена вартістю послуг, а не часткою в прибутку.
	Календжян С. [25]	Аутсорсинг – це відмова від власного бізнес-процесу протягом обумовленого в договорі терміну та придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу в іншій компанії.

Кінець таблиці 1.1

1	2	3
Коопераційний	Фрідман Т. [32]	Аутсорсинг – це один із десяти найбільш вагомих факторів, що визначають характер розвитку світової економіки на сучасному етапі.
Управлінський	Анікін Б. [26]	Аутсорсинг – це виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансовоекономічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що володіє необхідними для цього ресурсами, на основі довгострокових відносин.
	Бравар Ж. Л., Морган Р. [24]	Аутсорсинг – це обумовлене договором використання матеріальних засобів, майна та знань третьої особи з гарантованим рівнем якості, гнучкості та цінності вартісних критеріїв і оцінок для надання послуг, які раніше надавалися за рахунок внутрішніх сил компанії, з можливим переходом наявного персоналу до постачальника послуг та/або трансформацією/оновленням процесів або технологій, що підтримують бізнес
	Івлєв А. [26]	Аутсорсинг – це організаційне рішення, яке оптимізує конфігурацію бізнес-системи, виходячи з параметрів «якість-витрати-володіння»
Інструментальний	Микало О. І. [26]	Аутсорсинг – це інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових, виходячи з ринковим умов, для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнеспроцесах

Джерело: розроблено автором на основі [24,25,26,27,28].

Аутсорсинг, як інструмент управління має на меті підвищення ринкової вартості підприємства завдяки поліпшенню результатів його діяльності, зниженню витрат і ризиків, підвищенню конкурентоспроможності продукції через залучення зовнішніх контрагентів, які спеціалізуються на виконанні певних, як правило не профільних для підприємства, виробничо-господарських функціях.

За рахунок вузької спеціалізації аутсорсерів з'являється можливість набути значно більшого досвіду у виконанні бізнес-процесів, запровадженні інноваційних технологій, найновіших методів організації та здійсненні робіт. Що, у свою чергу,

суттєво зменшує витрати і, відповідно знижає ціну чи тариф на аутсорсингові послуги. У результаті, передача частини бізнес-процесів на аутсорсинг стає ефективнішою, ніж виконання аналогічних робіт за рахунок власних ресурсів та сил. Проте, економічно необгрунтоване, не проаналізоване та не розраховане використання аутсорсингу може завдати підприємству вагомих збитків. [22, с. 212-240]

На відміну від сервісних послуг з підтримки підприємницької діяльності, які мають разовий, епізодичний і випадковий характер й обмежені строками їх надання, на аутсорсинг передають функції з професійної підтримки неперервного функціонування окремих систем та інфраструктури підприємства, укладаючи довготривалі (від одного року і більше) контракти (договори, угоди). Особливістю аутсорсингу, яка вирізняє його з-поміж інших форм надання послуг і абонентського обслуговування, є наявність бізнес-процесів, та управління персоналом при виконанні функцій, які передаються сторонній організації - аутсорсеру.

Найвпливовішими чинниками розвитку аутсорсингу у світі стали такі процеси:

- Технологія - комплексність, місце розташування та природа послуг, які можна використовувати на аутсорсингу. Усі ці критерії досягли колосальних масштабів і продовжують свій розвиток, розширюючи можливості їх застосування, для бізнесу.

- Інтернаціоналізація – зросла політична та регуляторна стабільність, поліпшення освіти робочої сили, зниження опору (а іноді навіть і прагнення) до мобільності, впровадження хмарних і мобільних рішень.

- Економічні та політичні чинники – необхідність дотримуватися встановленого бюджету в державних секторах економіки, посилення вимог для оцінки ризиків фінансових послуг, регулювання ринку фінансових інструментів, прийняття законодавства про захист інформації, спрямованого на боротьбу з корупцією. [11]

Основними причинами, які ведуть компанії до використання аутсорсингу, є необхідність зниження витрат, збільшення гнучкості, сконцентрування на

головних функціях бізнесу, уникнення додаткових інвестицій та зменшення ризиків. В Україні найбільш поширеними областями, які підлягають аутсорсингу, є управління персоналом, фінансовий аудит і бухгалтерський облік, маркетингові дослідження, рекламні та PR-послуги, охорона, IT-підтримка та адміністрування корпоративних сайтів. Перед тим як прийняти рішення про перехід на аутсорсинг, потрібно ретельно обдумати, розрахувати та обґрунтувати його доцільність.

Одним із основних завдань аутсорсингу діяльності підприємства є процес передачі окремих функцій на виконання аутсорсерів. [13, с. 154-162] Відтак, були виділені наступні стадії процесу передачі функції аутсорсинговій компанії:

1. Оцінювання доцільності передачі окремої функції на аутсорсинг.
2. Вибір аутсорсера для передачі окремої функції;
3. Укладання окремого контракту;
4. Передача окремої функції аутсорсерів;
5. Моніторинг виконання аутсорсером його завдань, коригування відхилень;
6. Підсумкове аналізування ефективності передачі на аутсорсинг окремої функції.

Кожна з наведених стадій впровадження аутсорсингу має свій комплекс завдань, поступове і відповідальне виконання яких є основою ефективної співпраці з аутсорсером і досягнення поставлених підприємством-замовником цілей. [8, с.3-6]

Перший етап - оцінювання доцільності передачі в аутсорсинг окремої функції. Фахівці замовника чи наймані для цього сторонні організації (наприклад аудиторська компанія) мають здійснити комплексне оцінювання показників діяльності підприємства і можливості зміни умов функціонування у разі передачі конкретної функції на сторону. Необхідним є також розрахунок і порівняння власних витрат, пов'язаних із реалізацією функцій, що планують передати із витратами на залучення аутсорсингової компанії. У разі, якщо економії не має, потрібно визначити і спрогнозувати можливі зміни доходу підприємства внаслідок зростання якості продукції, чи ефективного використання вивільненої частини

активів. Отже, визначення доцільності впровадження аутсорсингу окрім розрахунку економічної вигоди його здійснення, має передбачати аналіз зміни якісних характеристик переданої функції.

Після прийняття рішення про доцільність передачі окремої функції на сторону, мають бути вирішені питання щодо видів і форм аутсорсингу. У цьому разі потрібно здійснити попередню оцінку ризиків, які можуть виникати у процесі взаємодії підприємства-замовника і аутсорсера. До основних ризиків можна віднести:

- недотримання умов договорів (контрактів) постачальником послуг. в тому числі недотримання строків, неповне та неякісне надання послуг аутсорсинговою компанією;
- витік комерційної інформації;
- втрат часу та коштів на можливу зміну постачальника;
- інші види економічних та репутаційних ризиків.

На цьому етапі також мають бути визначені кількісні і якісні вимоги щодо передачі на аутсорсинг окремої функції для подальшого аналізу його ефективності.

Отже, у процесі оцінювання доцільності передачі в аутсорсинг окремих функцій мають бути вирішені такі основні завдання: визначення доцільності передачі функцій на аутсорсинг; вибір форм і видів співпраці з аутсорсером; встановлення кількісних і якісних критеріїв подальшої співпраці на основі економічних і технологічних показників поточної діяльності підприємства; формування програми співпраці із аутсорсинговою компанією, а також визначення параметрів очікуваного результату.

Після визначення доцільності передачі на аутсорсинг функцій слід здійснити дослідження ринку аутсорсингових послуг у певній галузі і обрати аутсорсера, співпраця з яким буде ефективною. Під час здійснення аналізу ринку аутсорсингових послуг основним завданням для підприємства-замовника має бути оцінка потенційної можливості ринку задовольнити його попит, а відтак визначити скільки аутсорсерів здатні виконувати функції, які замовник готовий передати. Вибір аутсорсера підприємством-замовником здійснюється на основі

визначених критеріїв. Тому одним із найважливіших завдань на цьому етапі є встановлення вимог, за якими проводитиметься конкурс та здійснюватиметься оцінка діяльності аутсорсера. При виборі аутсорсера необхідно також визначити кількість виконавців, з якими буде здійснюватися співпраця. Взаємодія з декількома аутсорсерами підвищує гнучкість і диверсифікацію ризиків, однак це водночас підвищує складність адміністрування договорів та процесів та знижує рівень контролю за виконавцями. Тому вибір кількості підрядників залежить від можливості розділити виконання процесу, який планується передати на окремі етапи, а також мети, виду і форми використання аутсорсингу. Державні підприємства та установи, керуючись Законом України “Про публічні закупівлі”, проводять відбір постачальників аутсорсенгових послуг шляхом проведення відповідних електронних аукціонів на акредитованих електронних майданчиках з відображенням повної інформації на ProZorro. Електронна система публічних закупівель ProZorro це онлайн-платформа, де державні та комунальні замовники оголошують тендери на закупівлю товарів, робіт і послуг, а представники бізнесу змагаються на торгах за можливість поставити це державі.

Етап укладання контракту є одним із найважливіших у процесі впровадження аутсорсингу у діяльність підприємства, оскільки в цьому випадку мають бути враховані усі особливості взаємоспівпраці, а також можливі зміни ринкової кон’юнктури і умов договору в майбутньому [1]. Слід зазначити, що основним завданням для керівництва замовника в цьому випадку є забезпечення того, щоб у процесі співпраці аутсорсер дотримувався усіх вимог щодо якості і термінів здійснення переданої йому функції чи функцій.

У процесі укладання договору у ньому мають бути зазначені обов’язки двох сторін, як замовника, так і аутсорсера тому, що останній не зможе ефективно здійснювати свою роботу, якщо підприємство-замовник своєчасно не надасть йому необхідної інформації, виробничих потужностей чи інших активів, в залежності від форми і виду аутсорсингових відносин [1, 8, с.3-6]. Також при укладанні контракту замовник має звернути особливу увагу на такі параметри співпраці, як відповідальність виконавця у випадку порушення ним умов договору, можливість

участі у процесі співпраці третіх осіб і на захист конфіденційної інформації, яка передається аутсорсерові. Договір про надання послуг з аутсорсингу як окремий вид договору на законодавчому рівні не закріплений, відсутня його законодавчо-урегульована єдина структура і зміст, тому кожне підприємство самостійно здійснює розробку договору, в залежності від особливостей аутсорсингової співпраці.

Загалом, процес укладання договору з аутсорсингу на державному підприємстві має складатися із наступних етапів:

1. Аналіз фахівцями замовника ринку, вибір моделі аутсорсингу.
2. Проведення переговорів з аутсорсером, отримання комерційних пропозицій, аналіз цін та формування очікуваної вартості майбутньої закупівлі.
3. Розробка тендерної документації та проекту договору, як складової тендерної документації. Проектом договору замовник на основі розроблених кількісних і якісних критеріїв подальшої співпраці, а також з врахуванням можливих змін ринкової кон'юнктури і визначає умови співпраці в майбутньому.
4. Оприлюднення на prozorro тендерної документації та проекту договору. Проведення аукціону та розгляд тендерних пропозицій учасників. Визначення переможця аукціону.
5. Підписання або не підписання договору в результаті аукціону.
6. Адміністрування укладеного договору та звітування про його виконання на prozorro.

Аутсорсинг можна класифікувати за багатьма ознаками, зокрема:

1. ІТ-аутсорсинг: передача інформаційної технології зовнішньому постачальнику послуг для розробки, підтримки та управління інформаційними системами.
 2. Бізнес-процес-аутсорсинг (BPO): передача конкретного бізнес-процесу зовнішньому постачальнику послуг з метою оптимізації діяльності компанії.
 3. Процес-аутсорсинг (PO): передача конкретного процесу зовнішньому підряднику з метою зниження витрат та підвищення ефективності.
- Функціональний аутсорсинг: передача певної функції, такої як фінанси, HR або

маркетинг, зовнішньому підряднику для зниження витрат та підвищення ефективності.

4. Програмний аутсорсинг (CPO): передача розробки програмного забезпечення зовнішньому підряднику.

5. Інноваційний аутсорсинг: передача досліджень та розробок зовнішнім спеціалістам з метою створення нових продуктів або технологій.

6. Інфраструктурний аутсорсинг: передача управління інфраструктурою компанії, такої як мережі, сервери або обладнання зовнішньому підряднику.

7. Комбінований аутсорсинг: поєднання декількох видів аутсорсингу з метою досягнення комплексної оптимізації.

Особливості об'єктів аутсорсингу:

- ІТ аутсорсинг – передача бізнес-процесів типу: розробки, впровадження та обслуговування ПО, обслуговування комп'ютерної техніки, створення і обслуговування баз даних, консалтинг послуг у сфері електронного бізнесу тощо; [5; 6, с. 12-14]

- Аутсорсинг другорядних тобто непрофільних бізнес-процесів, зокрема: аутсорсинг логістичних операцій, управління персоналом, управління рекламою та маркетингом, ведення БО, аутсорсинг клінінгу, аутсорсинг харчування персоналу, охоронних послуг, обслуговування прибудинкової території тощо;

- виробничий аутсорсинг – передача на аутсорсинг виробництва цілого продукту чи його частини, деталі чи елемента. Як правило, такий вид аутсорсингу використовується у країнах з дешевою робочою силою.

- аутсорсинг персоналу (аутстафінг) передбачає винаймання для роботи на підприємстві працівників без документального оформлення з ними юридичних відносин. При цьому підприємство набирає працівників в штат, які тимчасово чи постійно працюють на іншому підприємстві (у замовника).

Аутстафінг поділяють на:

- лізинг персоналу, за якого потрібний замовникові персонал перебуває у штаті провайдера, а замовник у разі потреби залучає певного співробітника чи групу фахівців для виконання необхідних робіт;

- добір тимчасового персоналу, суть якого полягає в тому, що кадрове агентство залучає працівника згідно із заявкою замовника, укладає з ним трудовий договір, а на роботу скеровує до замовника;
- виведення персоналу за штат, за якого підприємство звільняє своїх постійних працівників (виводить із штату), а провайдер вводить (приймає) їх до свого штату, з подальшим управлінням персоналом: його навчанням, медичним стархуванням, забезпеченням необхідним спецодягом, і т.п..

1.2 Методичні основи оцінювання ефективності аутсорсингу

Таким чином, підприємство залишається для звільнених осіб замовником послуг, а працівники перебувають у штаті аутсорсингового підприємства, яке платить їм зарплату, а також здійснює всі належні відрахування до бюджету та соціальних фондів.

Обсяг охоплення аутсорсингом бізнес-процесу чи певної функції:

- повний аутсорсинг – повна передача бізнес-процесу чи певної функції аутсорсеру;
- частковий аутсорсинг - коли частину бізнес-процесів чи функцій підприємство виконує самостійно. Прикладом є планування, яке підприємство виконує самостійно.

Результати використання аутсорсингу:

- традиційний аутсорсинг – традиційне виконання бізнес-процесів, що призводить, як правило, до певного зниження витрат;
- інноваційний аутсорсинг, за якого підвищується не тільки ефективність, але й якість виконання бізнес-процесів та функцій, а отже, і споживча цінність продукції підприємства.

Причини, які спонукають підприємство використовувати аутсорсинг.

- необхідний аутсорсинг - підприємство змушене використовувати послуги аутсорсингу, якщо для реалізації певної діяльності воно не має власних потужностей та\або належного досвіду виконання бізнес-процесів;

- альтернативний аутсорсинг – підприємство самостійно відмовляється від виконання певних функцій чи бізнес-процесів через складність їх реалізації чи збитковість.

Для оцінки ефективності аутсорсингової діяльності з урахуванням особливостей діяльності суб'єкта господарювання застосовують узагальнений коефіцієнт ефективності використання аутсорсингу. Для цього потрібно виконати такі дії:

1) здійснюється розрахунок фактичного показника релевантних витрат на виконання бізнесфункцій на підприємстві та розрахунок планового показника витрат на виконання бізнес-функцій зовнішнім суб'єктом.

Релевантні витрати – майбутні витрати, які можуть змінитися при ухваленні певного управлінського рішення щодо передачі бізнес-процесу на аутсорсинг. Релевантні витрати включають усі змінні витрати підприємства, які пов'язані із здійсненням бізнес-процесу, який передається на аутсорсинг. Більшість постійних витрат підприємства, як правило, не є релевантними, адже їхній обсяг зазвичай залишається без змін при передачі на аутсорсинг;

2) релевантні витрати на виконання бізнес-процесу порівнюються із витратами, які лягають на аутсорсингову компанію. Використання аутсорсингу є вигідним, у випадку, коли витрати при передачі на аутсорсинг нижчі за релевантні витрати на виконання певного бізнес-процесу власними силами.

Проте потрібно зауважити, що такий підхід слід застосовувати тільки в короткостроковому періоді, оскільки після передавання функції на виконання аутсорсеру та реорганізації виробничо-господарської структури суб'єкта господарювання постійні витрати також можуть зазнати певних змін;

3) здійснюється розрахунок економії виконання певних бізнес-функцій зовнішнім суб'єктом;

4) розраховується коефіцієнт ефективності аутсорсингу як відношення економічного ефекту передачі бізнес-функцій аутсорсеру до витрат на здійснення бізнес-функції зовнішнім суб'єктом. Використовувати аутсорсинг доцільно у тому разі, якщо коефіцієнт ефективності аутсорсингу має позитивне значення.

Рівень витрат підприємства-замовника у разі здійснення аутсорсингової діяльності може не зменшитися, проте відбудеться скорочення тривалості операційного циклу, поліпшення якості продукції, зростання доходів, використання вивільненої частини оборотних активів тощо, тобто і результати фінансово-господарчої діяльності підприємства покращаться. У такому разі доцільно порівняти темпи приросту основних результатів діяльності підприємства, таких як дохід, витрати і прибуток. За ефективного використання аутсорсингу темп зростання доходу повинен випереджати темп зростання витрат, а темп зростання прибутку – бути вищим від темпу зростання обсягу продажів. Більш високий темп зростання прибутку порівняно з темпом зростання доходу означає бережливе використання ресурсів, зниження собівартості одиниці продукції та підвищення рівня рентабельності продажів.

Отже, можна виділити три концептуальні підходи до визначення економічної ефективності аутсорсингової діяльності підприємством-замовником:

1) на основі розрахунку витратної ефективності аутсорсингу. Цей показник доцільно використовувати за умови, що доходи підприємства будуть незмінними та коли метою аутсорсингу є зменшення витрат;

2) порівнянням темпів приросту доходу, витрат та прибутку підприємства-замовника до і після здійснення аутсорсингової діяльності;

3) з використанням оціночних показників, як узагальнюючих, так і за окремими видами аутсорсингу.

Оцінку економічної ефективності передавання на аутсорсинг можна здійснювати на основі визначення таких показників:

- 1) зміна ринкової частки підприємства ($\Delta\text{Чр}$);
- 2) зміна рентабельності продажів продукції ($\Delta\text{Рп}$);
- 3) зміна частки нереалізованої продукції у вартості товарної маси ($\Delta\text{Чнп}$);
- 4) зміна фондівдачі основних виробничих засобів ($\Delta\text{Фв}$);
- 5) зміна оборотності сировинних запасів ($\Delta\text{Осз}$);
- 6) зміна ритмічності поставок ($\Delta\text{Крп}$);
- 7) зміна забезпеченості матеріально-технічними ресурсами (Кзр);

8) зміна продуктивності праці ($\Delta\Pi$).

Інтегральний показник ефективності аутсорсингу (E_a) пропонується розраховувати за такою формулою:

$$E_a = \Delta\text{Чр} * \Delta \frac{\text{Рп} * 1}{\Delta\text{Чнп}} * \Delta\text{Фв} * \Delta\text{Осз} * \Delta\text{Крп} * \Delta\text{Кзр} * \Delta\Pi \text{ [8]}, \quad (1.1)$$

Отримані результати пропонується оцінювати таким чином:

- якщо $E_{atf} \leq 1$ – недоцільно використовувати аутсорсинг;
- якщо $1 < E_{atf} \leq 1,5$ – доцільність використання аутсорсингу буде залежати від якісних показників;
- якщо $E_{atf} > 1,5$ – доцільно використовувати аутсорсинг.

Додаткову ефективність аутсорсингу можна також обчислити, визначивши зменшення витрат за рахунок:

- оптимізації системи постачання;
- простоїв у виробничому процесі, зумовлених нестачею сировини і матеріалів;
- прискорення оборотності запасів;
- зменшення ліквідації частини запасів тощо.

1.3 Сучасні підходи до обґрунтування доцільності використання аутсорсингу на підприємстві

Використання аутсорсингу в бізнесі вимагає постійного контролю керівників над виконавцями, щоб гарантувати виконання завдань та вирішення проблем. Прийняття рішення про аутсорсинг повинно ґрунтуватися на основних принципах менеджменту, таких як планування, організація, мотивація і контроль. Співпраця з аутсорсерами може відрізнятися в залежності від передачі окремих функцій.

Етапи аутсорсингової діяльності охоплюють аналіз внутрішнього середовища, встановлення кількісних та якісних критеріїв співпраці і підсумкову оцінку результатів. Планування аутсорсингової діяльності важливе, оскільки

передача функцій може здійснюватися кільком аутсорсерам, і необхідно визначити послідовність дій для взаємодії з ними.

Для здійснення аутсорсингової діяльності необхідно затвердити відповідальних осіб. Інформаційне забезпечення процесу аутсорсингу включає дані фінансової звітності, конкурентоздатності на ринку та зовнішню інформацію. Етапи включають:

- оцінювання доцільності передачі,
- вибір аутсорсера,
- укладання контракту,
- передачу функцій,
- моніторинг виконання,
- коригування відхилень
- підсумковий аналіз ефективності.

Поетапний контроль і регулювання є необхідним для уникнення помилок та підвищення ефективності аутсорсингової діяльності.

Кожна з наведених стадій впровадження аутсорсингу має свій комплекс завдань, поступове і відповідальне виконання яких є основою ефективної співпраці з аутсорсером і досягнення поставлених підприємством-замовником цілей.

Вибір аутсорсера підприємством-замовником здійснюється на основі визначених критеріїв. Тому одним із найважливіших завдань на цьому етапі є встановлення вимог, за якими проводитиметься конкурс та здійснюватиметься оцінка діяльності аутсорсера.

Від правильності встановлених критеріїв залежить, наскільки ефективним буде прийняте управлінське рішення щодо вибору аутсорсера і результативність подальшої співпраці. За допомогою цих вимог можна виокремити основні якості, якими має володіти виконавець і його основні характеристики.

Зазначимо, що на вітчизняному ринку одним із основних критеріїв при проведенні тендеру на вибір постачальника аутсорсингових послуг, є його цінова політика. Тому аутсорсингова компанія повинна розробити кошторис, у якому

мають бути зазначені об'єми робіт, обсяги затрат на їх виконання і відповідно ціна аутсорсингових послуг.

Однак, окрім цінової політики, важливими критеріями при виборі аутсорсера є його досвід, якість виконання робіт, наявність відповідних сертифікатів та рекомендацій від попередніх замовників, наявність необхідних ресурсів та експертів у певній галузі, технологічні можливості та інфраструктура компанії, а також рівень комунікації та співпраці з клієнтами.

На наступному етапі, після вибору аутсорсера, необхідно провести підготовку до розпочатку співпраці. Цей етап включає укладання договору, визначення обсягів робіт та вимог до якості виконання, визначення термінів та графіка виконання робіт, організацію робочого процесу, встановлення системи звітності та контролю, а також навчання та підготовку персоналу підприємства-замовника до співпраці з аутсорсером.

Наступним етапом є безпосереднє виконання робіт аутсорсером відповідно до укладеного договору та встановлених вимог. На цьому етапі важливо забезпечити ефективну комунікацію між сторонами, вчасну звітність та контроль виконання робіт.

Останнім етапом є оцінка результатів співпраці з аутсорсером. На цьому етапі визначається, наскільки успішною була співпраця, виконання робіт та досягнення поставлених цілей. На основі отриманих результатів можуть бути внесені корективи до подальшої співпраці, визначені недоліки та переваги вибраного аутсорсера.

При виборі підрядника для аутсорсингу, важливо визначити кількість виконавців, з якими буде здійснюватися співпраця. Якщо взаємодія з декількома підрядниками підвищує гнучкість і диверсифікацію ризиків, то водночас це знижує рівень контролю та підвищує складність управління виконавцями. Вибір кількості підрядників залежить від можливості розділення процесу, який планується передати на окремі етапи, та мети використання аутсорсингу. Після вибору підрядника, керівництво підприємства-замовника або спеціалізовані компанії, що були найняті для цього, приймають рішення про вибір виконавця робіт на основі

наведених вище критеріїв та пропозицій аутсорсерів щодо параметрів співпраці. Після цього укладається аутсорсинговий контракт, який є одним із найважливіших етапів впровадження аутсорсингу у діяльність підприємства, з урахуванням усіх особливостей взаємоспівпраці та можливих змін умов договору в майбутньому. Для регулювання договірних відносин українським підприємствам варто користуватися Господарським кодексом України та Цивільним кодексом, де визначено поняття та види договору, його зміст, типові умови, строк, ціну послуг та інші умови. Важливо зазначити, що в Україні немає спеціальних законів, що регулюють аутсорсингові відносини.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «УКРПОШТА»

2.1 Загальна характеристика підприємства та напрямів його діяльності

Укрпошта - це державна компанія, яка належить усіма своїми акціями державі Україна. Вона є правонаступником Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта», заснованого в 1993 році. Міністерство інфраструктури України відповідає за управління корпоративними правами держави щодо компанії. У 2017 році Укрпошту зареєстрували як акціонерне товариство відповідно до законодавства України. На даний момент акції компанії не торгуються на фондових біржах.

Місією Товариства є надання сучасних фінансово-логістичних послуг на всій території України та за її межами. Метою діяльності Товариства є одержання прибутку від здійснення господарської діяльності шляхом надання послуг поштового зв'язку. Разом з тим, державою покладено на Товариство низку соціальних зобов'язань, зокрема, надання універсальних послуг поштового зв'язку, забезпечення доступності фінансових послуг, доставка пенсій та соціальних допомог та розповсюдження періодичних видань за передплатою на всій території України.

Основна діяльність Компанії полягає в наданні послуг поштового зв'язку, фінансових та інших послуг населенню, державним організаціям та комерційним підприємствам. Конкретно, це включає послуги по пересиланню листів, посилок та листівок на території України та за кордон, виплату та доставку пенсій та інших соціальних виплат, приймання платежів за комунальні послуги, пересилання поштових переказів, розповсюдження періодичних друкованих видань, торгівлю товарами та інші послуги. Крім того, Компанія є національним поштовим оператором та представляє Україну в Всесвітньому поштовому союзі з 1947 року.

Організаційна структура Укрпошти побудована за функціональними напрямками, що забезпечує виконання стратегічної мети. Організаційна модель має дворівневу систему ієрархії: I рівень — апарат управління Товариства, розташований за місцезнаходженням юридичної особи; II рівень — філія — відокремлений структурний підрозділ, розташований поза межами знаходження юридичної особи, що здійснює частину функцій юридичної особи.

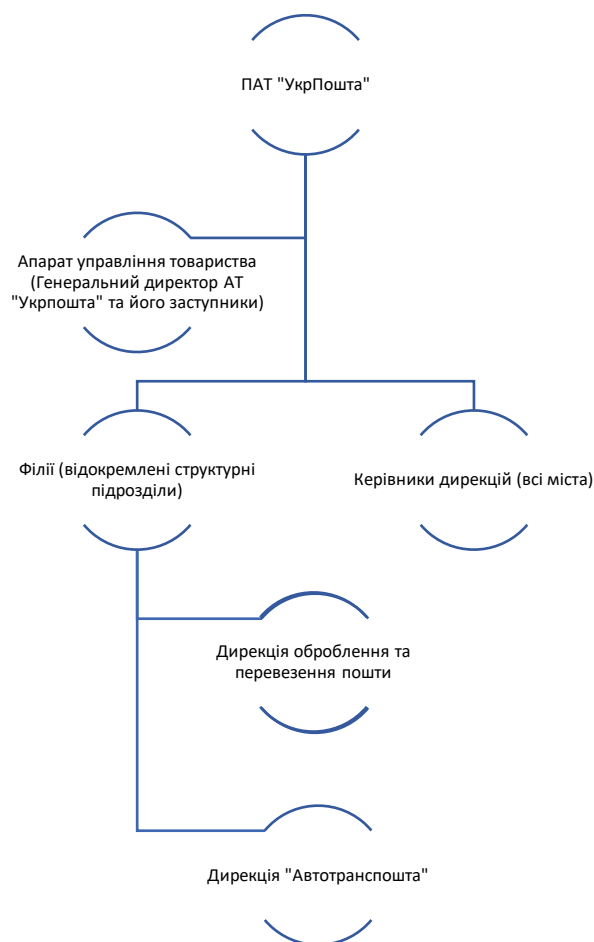


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПАТ «Укрпошта».

Джерело: розроблено автором на основі [3].

Філії компанії мають на меті забезпечення клієнтів якісними та своєчасними послугами поштового зв'язку та іншими послугами, а також розвиток єдиної мережі поштового зв'язку в Україні. Філії включають в себе відділення поштового зв'язку, які забезпечують користувачам послуги згідно з установленими вимогами якості. Компанія має більше 10 тис. відділень поштового зв'язку на всій території України.

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз ПАТ «Укрпошта»

<p>Сильні сторони:</p> <p>УкрПошта є найбільшою поштовою компанією в Україні з великою мережею відділень по всій країні. Компанія має великий потенціал для розвитку нових поштових послуг та пакетних доставок в рамках України та за її межами. УкрПошта має значний досвід у поштовому бізнесі та володіє значними технологічними ресурсами.</p>	<p>Слабкі сторони:</p> <p>Компанія зіткнулась зі зниженням популярності традиційних поштових послуг через розвиток електронних технологій та зниженням попиту на них. УкрПошта має проблеми зі збереженням високої якості обслуговування та доставки. Компанія стикається зі значними фінансовими проблемами та втратами.</p>
<p>Можливості:</p> <p>Розвиток електронної комерції та інтернет-замовлень може стати додатковою можливістю для компанії розвивати пакетну доставку та нові поштові послуги. Розвиток міжнародної співпраці та відкриття нових ринків можуть допомогти компанії розширити свої послуги та збільшити дохід. Використання новітніх технологій та впровадження електронних послуг може допомогти компанії підвищити ефективність та якість обслуговування.</p>	<p>Загрози:</p> <p>Наявність сильних конкурентів в поштовій та логістичній галузях може призвести до втрати частки ринку та впливати на дохід Укрпошти. Застарілі технології та обладнання можуть ускладнювати роботу, зменшувати продуктивність та впливати на якість послуг. Зміни в законодавстві можуть впливати на бізнес-модель та діяльність Укрпошти, а також збільшувати витрати на дотримання вимог. Зменшення попиту на поштові послуги: Зростаюча популярність електронної пошти та інших електронних засобів спілкування може зменшити попит на традиційні поштові послуги. Наявність недостатньо кваліфікованого персоналу та відсутність можливостей для їх підвищення кваліфікації можуть впливати на якість та ефективність роботи Укрпошти.</p>

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2.2 - PEST аналіз ПАТ «Укрпошта»

<p>Політичні</p> <p>Україна є демократичною державою з розвинутою системою законодавства, яка регулює ринок поштових послуг.</p> <p>Уряд може впливати на ціни на послуги та регулювати ринок поштових послуг шляхом прийняття різних законів та нормативних актів.</p> <p>Воєнні дії на території України</p>	<p>Економічні</p> <p>Економічний стан України впливає на фінансовий стан ПАТ "Укрпошта".</p> <p>Зміна валютного курсу та збільшення рівня інфляції на фоні війни, а перед цим коронавірусу</p>
<p>Соціальні</p> <p>Зміна споживчих звичок може вплинути на попит на послуги ПАТ "Укрпошта".</p> <p>Розвиток технологій та зміна способів спілкування можуть змінити попит на традиційні поштові послуги.</p>	<p>Технологічні</p> <p>Розвиток технологій може вплинути на технічне обладнання та процеси ПАТ "Укрпошта".</p> <p>Зміна способів спілкування може впливати на розвиток нових послуг та зміну попиту на традиційні послуги.</p>

Джерело: розроблено автором.

Найбільші конкуренти Укрпошти на ринку поштових послуг в Україні:

Нова Пошта - це найбільший конкурент Укрпошти, який пропонує широкий спектр послуг з доставки пошти та товарів по Україні, а також міжнародні послуги доставки. Нова Пошта є однією з найбільш успішних компаній в Україні та займає значну частку ринку.

Justin - це ще один конкурент, який пропонує послуги доставки в Україні та за кордон. Компанія спеціалізується на експрес-доставці, що дає їй конкурентну перевагу в порівнянні з Укрпоштою, яка займається в основному стандартною доставкою.

Meest - це компанія, яка спеціалізується на доставці посилок та товарів з України в Канаду та США, а також в інші країни світу. Вона пропонує широкий спектр послуг з доставки, включаючи експрес-доставку та послуги зберігання.

DHL - це міжнародна компанія, яка пропонує послуги доставки по всьому світу, включаючи Україну. Вона спеціалізується на міжнародній експрес-доставці та має велику мережу офісів та складів у різних країнах.

Українська логістична компанія (УЛК) - це ще один конкурент, який пропонує послуги з доставки пошти та товарів в Україні та за кордон. Компанія спеціалізується на експрес-доставці.

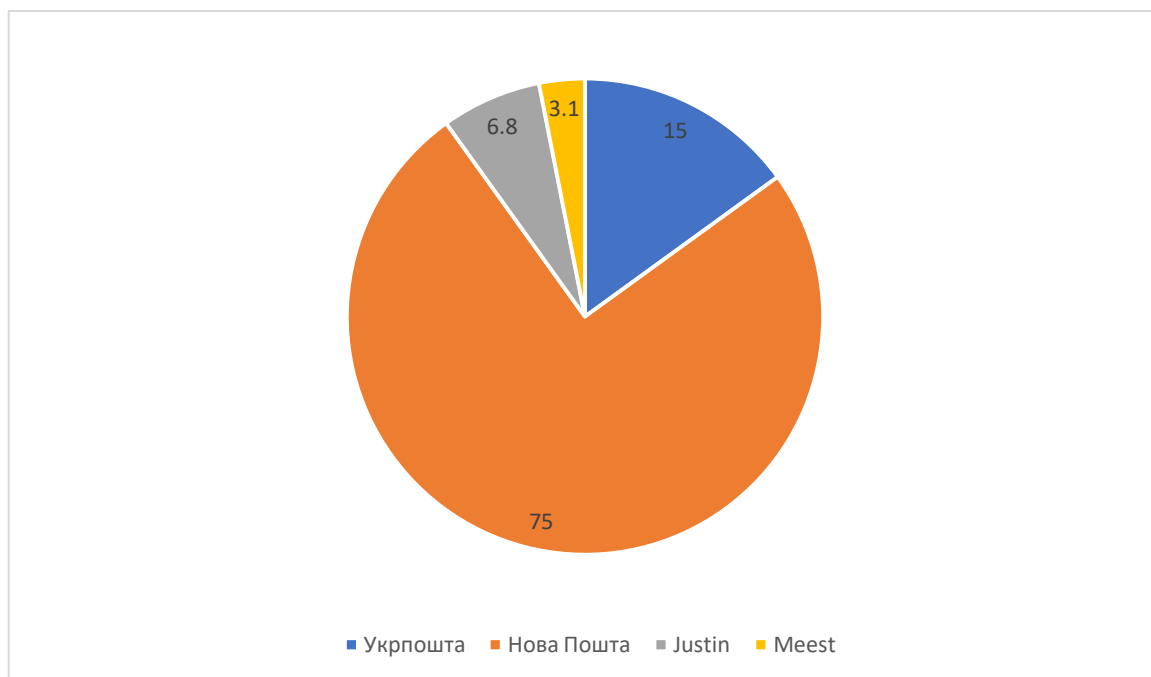


Рисунок 2.2 - Порівняння частки ринку ПАТ «Укрпошта» та її конкурентів [34]

Такий низький показник характеризується через саме слабе місце ПАТ «Укрпошти» - рівень обслуговування. Цей показник має багато недоліків, адже низькооплачуємий та слабомотивований персонал не може приваблювати до себе клієнтів. 40% персоналу навіть не здороваються з клієнтом, та більше – можуть вести себе нахабно та зухвало.

Якщо порівнювати показник Net Promoter Score (NPS) та «Таємний покупець», то більшість клієнтів УП в 2019 вважали, що цим сервісом краще не користуватись та УП мала 21% за результатами оцінювання, в той час як в НП 77% клієнтів є задоволеними. В цілому рівень сервісу НП є більш розвинутим, адже там майже відсутні черги, приділяється велика увага до негативних відгуків.

«Коли я звертав увагу співробітників на те, що вони грубіянять людям, лідери профспілки мені відповідали: у них просто такий тембр голосу», – згадує Смілянський. Допоміг десант таємних покупців. «Коли ми побачили у звітах таємного покупця, що до клієнтів зверталися «йди на хер, коза», то змогли навести лад і звільнити частину працівників», – каже гендиректор УП. За рік у київській дирекції через хамство усунули 2000 із 6000 працівників, у деяких відділеннях змінили 90% персоналу. Компанія ввела скрипт спілкування з клієнтами і систему оцінювання співробітників: 20% премії залежить від бала «таємного покупця». [34]

У 2021р. цей показник зріс до 33% і досі «непривітними» залишаються 15-20% співробітників.

2.2 Діагностика ефективності діяльності та оцінювання досвіду використання аутсорсингу на ПАТ «УКРПОШТА»

ПАТ «Укрпошта» є досить різностороннім підприємством, адже має як власні функції (доставка пошти), які приносять їй прибуток, так і державні замовлення, такі як доставка пенсії, які приносять ПАТ «Укрпошта» збитки. Після приходу нової команди на чолі з Ігорем Смілянським ПАТ «Укрпошта» змогла збільшити чистий дохід від реалізації продукції підприємства з 4,6 млрд. грн. в 2016-му році до 10,76 млрд. грн у 2021р. та збільшити чистий прибуток компанії до 183,6 млн. грн за 2021р. [21]

Незважаючи на те, що капітал ПАТ «Укрпошта» збільшився в 2,5 рази за 5 років, проте в таблиці 2 видно, що чистий дохід компанії зменшився з 405,4 млн. грн до 183,6 млн. грн.

Таблиця 2.3 - Сукупний дохід ПАТ «Укрпошта» за 2019-2021 рік.

Рік	2019	2020	2021
Сукупний дохід (сума рядків 2350,2355 та 2460), тис. грн	405357	164923	183582

Джерело: розроблено автором на основі [21].

Якщо порівнювати інвестиційну діяльність ПАТ «Укрпошта» в період з 2019 по 2021 роки, то в таблиці 2 можна побачити загальну суму інвестицій (інвестиційна нерухомість, інші фінансові інвестиції та поточні фінансові інвестиції).

Таблиця 2.4 - Порівняльний розрахунок інвестицій ПАТ «Укрпошта» за 2019-2021 рр.

Рік	Сума інвестицій, тис. грн.
2019	201 540
2020	330 397
2021	1 629 004

Джерело: розроблено автором на основі [21].

ПАТ «Укрпошта» активно впроваджує проект «Пересувні відділення». Пересувне відділення поштового зв'язку (ПВПЗ) — це повноцінне поштове відділення, яке приїжджає у невеликі села та хутори з населенням до 1200 жителів. Пересувні відділення потрібні для того, аби жителі навіть найвіддаленіших і найменших населених пунктів України отримали всі потрібні їм поштові, логістичні й фінансові послуги. На рисунку 2.5 можна побачити куди йде основна частина інвестованих коштів.

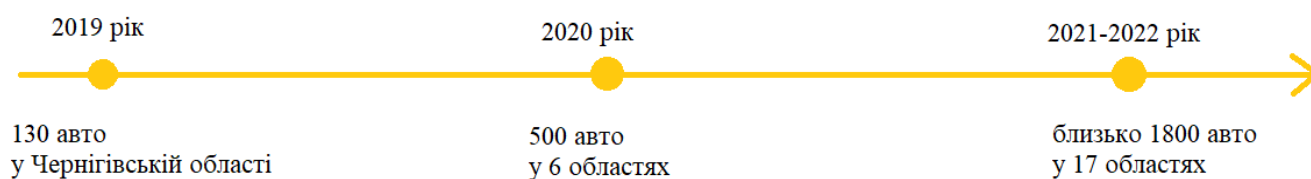


Рисунок 2.3 - Розширення проекту «Пересувні відділення»

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Бажання підвищити рентабельність є актуальним завжди та на будь-якому підприємстві. Державне підприємство "Укрпошта", яке конкурує на ринку поштових послуг, паралельно виконуючи деякі функції держави (доставка пенсій), має дуже низький показник рентабельності. Проте завжди є можливість підвищити цей показник за допомогою:

- збільшення доходів - підвищення результативності роботи персоналу;

- зменшення затрат - підвищення раціональності, шляхом правильної вибудови бізнес – процесів. розподілення обов'язків та управління активами;

Серед найбільших витрат на підприємствах поштового зв'язку найбільшу долю (близько 70%) займають затрати на оплату праці з нарахуваннями. При цьому, персонал в значній мірі має неповний рівень завантаженості. Тож, зменшуючи цю статтю витрат, можливо збільшити раціональність діяльності підприємства та відповідно його рентабельність. Одним з можливих напрямів вирішення задачі зменшення статей витрат на персонал є аутсорсинг .

Державне підприємство «УкрПошта» застосовує як частковий аутсорсинг, так і повний аутсорсинг, тобто частину бізнес-процесів чи функцій підприємство виконує самостійно. Прикладом є аутстафінг, який підприємство використовує тільки в певних ситуаціях, проте планування, розподіл обов'язків та контроль діяльності виконує самостійно. А деякі бізнес-процеси – повністю передає аутсорсеру. Прикладом є клінінг та ремонт будівель. Дані функції повністю передані на аутсорсинг. УкрПошта, штатні співробітники підприємства, займається тільки контролем та прийманням виконаних робіт та послуг..

В 2019 р. вперше пролунала пропозиція по запровадженню такої практики на державному підприємстві «УкрПошта», як аутсорсинг клінінгу. Пропозиція була про комплексну передачу послуг з прибирання прибудинкової території та території будівель. Такій пропозиції слугував досвід впровадження аутсорсингу клінінгу на інших державних підприємствах та установах. В цих підприємствах та установах вже були існуючі практики контролю якості прибирання, нормування, що не були чітко прописані до цього.

Проблеми, які наштовхнули підприємство до впровадження аутсорсингу полягали в наступному:

- в будівлях «УкрПошти» використовувалися непрофесійні формати витратних до санвузлів - туалетного паперу, паперових рушників та миючих засобів.

- Сміття збирали нероздільно, тобто все в один контейнер. Це сприяло появі зайвих витрат на вивезення сміття та неконтрольованому витоку комерційної інформації на чернетках.
- Відсутність у договорі чітких способів контролю якості та термінів конкретного об'єму робіт, витратних матеріалів що може призвести до маніпуляції підрядником підтвердження фактору якості наданих послуг
- Відсутність повного штабу прибиральниць, що, в свою чергу, або обмежувало площу роботи, яку може якісно прибрати працівник, або значно зменшувало якість самого прибирання.
- Дороговизна утримання цілого штабу прибиральниць та вантажників. Їх неповна зайнятість та неможливість переміщення між локаціями. Відсутність постійної зайнятості вантажників, яким виплачувалась повна з\п, їх неспроможність швидко зробити поставлений їм «фронт» робіт, адже 2 вантажники не може винести в вантажівку цілий архів навіть за 8 годин.
- Розуміння того, що є сформований ринок в сфері клінінгу та вантажних послуг (є конкуренція на ринку).
- Відносно незначні ризики у порівнянні з витратами.
- Необхідність набору власного персоналу.
- Економічні фактори (бюджетування).

На сьогоднішній день, згідно інформації з ресурсу ProZorro, на якому державне підприємство «УкрПошта» зобов'язане звітувати про всі свої закупівлі та тендери, державне підприємство «УкрПошта» передало на аутсорсинг такі послуги: [18, 21]

- Клінінг
- Виготовлення каліграфічної продукції
- Аутстафінг (залучення кур'єрів з аутсорсингових агенств)
- Послуги з ремонту і технічного обслуговування автомобілів
- Транспортні послуги (перевезення певних видів вантажу)

Клінінговій компанії ставилися наступні завдання:

- 1) Прибирання близько 18 тис. кв. м будівлі Головоштамту (з загальної площі близько 20 тис. кв. м)
 - Офісних приміщень
 - Місць загального користування
 - Вхідних груп
 - Території та догляд за нею (мається на увазі комплекс робіт з прибирання, догляду за газоном, його удобрення та стрижка)
 - Після проведення поточних ремонтних робіт
- 2) Контроль якості прибирання
- 3) Систематична заміна витратних (с\в, столова, кабінети та коридори)

Інші додаткові послуги:

- Дератизація, дезинсекція
- Усунення наслідків аварій (затоплень, тощо)
- Послуги вантажників
- Миття фасадів, вікон
- Вивезення побутового, негабаритного сміття, снігу

Алгоритм впровадження аутсорсингу на державному підприємстві «УкрПошта». Розробка договору починається з того, що ініціатор ідеї, тобто, пропозиції передати певний бізнес-процес на аутсорсинг готує презентацію та виносить її на обговорення до інвестиційного комітету. При ухваленні рішення щодо розробки плану з впровадження проводяться розрахунки та порівняння. Після цього готується концепція. З певним прототипом концепції йде обговорення із внутрішніми замовниками – ініціаторами та інвестиційним комітетом. Після цього корегується концепція. Наступним кроком пропозиція показується «ринку» (має бути мінімум 3 компанії для чесного та коректного аналізу) та робиться попередня оцінка вартості.

Після попередньої оцінки знову коригується концепція, щоб не було процесів які не зможе фізично чи за певних факторів виконати компанія надавач послуг і, в майбутньому, не було потенційних конфліктів. Далі готується проект договору і юридичні умови. Туди входять:

- вимоги
- штрафи
- строки виконання робіт

Наступним кроком є зустріч з «ринком» - запрошується від 3 до 20 компаній, які повністю задовольняють потреби замовника – державного підприємства «УкрПошта», заслуховуються всі пропозиції, це робиться щоб була конкуренція і чесність та відкритість вибору і тільки потім оголошуються торги.

Алгоритм проведення торгів на прикладі аукціону по передачі функції клінігу [1]:

1) Учасник, який отримав від замовника документацію конкурсних торгів, має право не пізніше ніж за 10 днів до закінчення строку подання пропозицій конкурсних торгів звернутися до замовника за роз'ясненнями щодо документації конкурсних торгів. Пропозиція конкурсних торгів подається у письмовій формі за підписом уповноваженої посадової особи учасника, прошита, пронумерована та скріплена печаткою у запечатаному конверті. Кожен учасник має право подати тільки одну пропозицію конкурсних торгів (у тому числі до визначеної у документації конкурсних торгів частини предмета закупівлі (лота). Пропозиція конкурсних торгів запечатується в одному конверті, який у місцях склеювання повинен містити відбитки печатки учасника процедури закупівлі. На конверті повинно бути зазначено:

- повне найменування і адреса замовника;
- назва предмета закупівлі відповідно до оголошення про проведення відкритих торгів;
- повне найменування учасника процедури закупівлі, його адреса, ідентифікаційний код ЄДРПОУ, номери контактних телефонів;
- маркування: „Не відкривати до 14 год. 00 хв. «3» березня 2022 року.

Пропозиція конкурсних торгів оформлюється та подається Учасником за формою, яка наведена у Додатку №2 [Додаток А] цієї документації конкурсних торгів. Ціна пропозиції конкурсних торгів Учасника означає ціну (ціну всіх запропонованих лотів), за яку Учасник пропонує надання послуг, передбачений в

технічній специфікації (Додаток №1 цієї документації конкурсних торгів) з урахуванням вартості усіх витрат на транспортування, пакування, страхування, навантаження, розвантаження, сплату податків, та інших обов'язкових платежів і зборів, що сплачуються або мають бути сплачені. До розрахунку ціни входять усі види послуг, у тому числі й ті, які доручатимуться для виконання третім особам.

2) Розкриття пропозицій конкурсних торгів здійснюється в день закінчення строку їх подання у час та в місці, що зазначені в оголошенні про проведення процедури закупівлі.

3) Замовник має право звернутися до учасників за роз'ясненнями змісту їхніх пропозицій конкурсних торгів з метою спрощення розгляду та оцінки пропозицій. Замовник та учасники не можуть ініціювати будь-які переговори з питань внесення змін до змісту або ціни поданої пропозиції конкурсних торгів. Замовником визначаються критерії та методика оцінки відповідно до частини п'ятої статті 28 Закону. Замовник проводить оцінку пропозицій конкурсних торгів, які не було відхилено згідно з цим Законом. Замовник визначає переможця торгів з числа учасників, пропозиції конкурсних торгів яких не було відхилено згідно з цим Законом (у кількості не менше двох), на основі критеріїв і методики оцінки, зазначених у документації конкурсних торгів. [11]

4) У день визначення переможця замовник акцептує пропозицію конкурсних торгів, що визнана найбільш економічно вигідною за результатами оцінки. Замовник укладає договір про закупівлю з учасником, пропозицію конкурсних торгів якого було акцептовано не пізніше ніж через 30 днів з дня акцепту пропозиції відповідно до вимог документації конкурсних торгів та акцептованої пропозиції, але не раніше ніж через 14 днів з дати публікації у державному офіційному друкованому виданні з питань державних закупівель повідомлення про акцепт пропозиції конкурсних торгів.

5) Зазначається замовником відповідно до вимог статей 40, 41 Закону. Істотними умовами договору про закупівлю є: предмет договору (найменування, номенклатура, асортимент); кількість товарів та вимоги щодо їх якості; порядок здійснення оплати; ціна договору; термін та місце поставки товарів; строк дії

договору; права та обов'язки сторін; зазначення умови щодо можливості зменшення обсягів закупівлі залежно від реального фінансування видатків; відповідальність сторін. У разі якщо сторони не досягли згоди щодо всіх істотних умов, договір про закупівлю вважається неукладеним. Якщо учасник вчинив фактичні дії щодо виконання договору, правові наслідки таких дій визначаються відповідно до Цивільного кодексу України. Основні вимоги до договору про закупівлю: Договір про закупівлю укладається в письмовій формі відповідно до положень Цивільного кодексу України та Господарського кодексу України з урахуванням особливостей, визначених цим Законом. Типовий договір про закупівлю затверджується Уповноваженим органом. Учасник - переможець процедури закупівлі при укладенні договору повинен надати дозвіл або ліцензії на провадження певного виду господарської діяльності, якщо отримання такого дозволу або ліцензії на провадження такого виду діяльності передбачено законодавством. Забороняється укладання договорів, які передбачають витрачання державних коштів до/без проведення процедур закупівель, крім випадків, передбачених цим Законом. Умови договору про закупівлю не повинні відрізнятися від змісту пропозиції конкурсних торгів або цінової пропозиції (у тому числі ціни за одиницю продукції) переможця процедури закупівлі та не повинні змінюватися після підписання договору про закупівлю до повного виконання зобов'язань сторонами, крім випадків зменшення обсягів закупівлі залежно від реального фінансування видатків та узгодженого зменшення сторонами договору ціни договору про закупівлю. [11]

Учасник	Первинна пропозиція	Остаточна пропозиція	Документи
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СТЕПЛАЙН"	1 225 820,40 УАН з ПДВ	1 225 820,40 УАН з ПДВ	Документи
ТОВ "Чистий світ фасіліком"	1 350 000,00 УАН з ПДВ	1 350 000,00 УАН з ПДВ	Документи
товариство з обмеженою відповідальністю "Алма Фасіліті груп"	1 396 038,60 УАН з ПДВ	1 396 038,60 УАН з ПДВ	Документи

Рисунок 2.4 - Три компанії переможці конкурсу.

Повідомлення про намір укласти договір

🕒 Дата і час публікації: 01 серпня 2019 • 16:44

Друкувати повідомлення про намір укласти договір [PDF](#) • [HTML](#)

Учасник	Пропозиція	Документи
ТОВ "Чистий світ фасіліком" #38443844	1 350 000,00 УАН з ПДВ	Документи

Рисунок 2.5 - Компанія - переможець з середньою вартістю послуг що будуть надаватися.

З огляду на досвід інших підприємств та державних установ, були прописані певні умови та алгоритми роботи, а саме:

- Впровадження системи SLA - угода між постачальником послуг і користувачем про рівень послуг, які в повному обсязі мають бути прописані в договорі.
- Договори укладаються строком на 12 місяців або на 24 місяці.
- За результатами кожного дня між адміністратором клінігової компанії та працівниками підписується чек-лист, на підставі яких і укладається акт виконаних робіт.
- Прибиральниця місць загального користування не має право прибирати в офісних приміщеннях (крім функції забирання сміття від кабінету)
- Прибирання в санітарних вузлах здійснюється не рідше одного разу в дві години з відповідною відміткою прибиральниці в окремому чек-листу

Для точного знання переліку робіт по конкретному кабінету, в кожному кабінеті був розміщений перелік робіт, який щоденно повинна виконати прибиральниця, а також контакти працівників державного підприємства «УкрПошта», які контролюють якість клінінгової компанії. Вони повинні були розписатися на чек-листі.

Також було впроваджено чіткий режим роботи, нормативи площ та ресурсів, змінені типи витратних та нормування витратних матеріалів.

Впровадження чіткого режиму роботи було як для адміністраторів, що контролюють якість виконання робіт, так і для самих прибиральниць.

Таблиця 2.5 - Режим роботи.

Фактори	Обмеження
Термін дії договору	12 або 24 місяці
Кількість адміністраторів від клінінгової компанії	4
Режим прибирання всіх типів об'єктів	06:30 – 08:30
Режим прибирання коридорів перших поверхів, вхідних груп, всіх санвузлів	07:00 – 08:40
Режим чергування, прибирання та підтримки місць загального користування	08:30 – 17:30
Режим прибирання офісних приміщень в присутності працівників АТ УкрПошта (за потреби)	08:00 – 11:00
Підписання чек-листів із адміністратором клінінгової компанії (щоденно)	16:30 – 17:30

Джерело: розроблене автором на основі [19]

Таблиця 2.6 - Нормативи площ та ресурсів.

Прибиральниця офісних приміщень	400 кв.м. офісних приміщень на одну прибиральницю
Прибиральниця місць загального призначення (коридори, сходи, с\в) з функцією оператора поломильної машини	1000 кв.м. + 2 с\в на одну прибиральницю
Прибиральник території (підмітання та мийка асфальту, бруківки, догляд за газонами, очистка від снігу)	2000 кв.м. на одного прибиральника
Наявність поломильних машин	одна на 1000 кв.м. площ коридорів з плитковим покриттям

Джерело: розроблене автором на основі [19]

Ці фактори сприяли проведенню розрахунків, порівнянню вартості інсорсингу та аутсорсингу клінінгу.

З метою визначення доцільності та ефективності впровадження аутсорсингу, періодично, проводяться дослідження проблематики та здійснюється вартісне порівняння моделей інсорсингу (виконання функцій штатним персоналом) та аутсорсингу, в тому числі на прикладі послуг клінінгу та вантажників.

Приклад порівняльного розрахунку наведено в таблиці 2.7, яка знаходиться нижче.

Таблиця 2.7 - Порівняння вартості послуг, за цінами договору 2019р на прикладі об'єкту за адресою 01001, Україна, Київська обл., м. Київ, вул. Хрещатик, 22. [19]

Види послуг, що надаються протягом 12 місяців	Вартість послуг інсорс + послуги за потреби (аутсорсинг), грн			Вартість послуг за діючим договором + % інфляції, грн.
	Кількість	ФОП/Витрати за 1 місяць, грн	Сума, грн за 12 місяців	
				1,10
Всього, грн			1 890 917,37	1 406 758,00
Вартість щоденних послуг з прибирання будівель і прибудинкових територій			1 890 917,37	1 406 758,00
Заробітна плата додатковго персоналу з врахуванням податків, грн:	12		882 360,00	У вартості послуги
Прибиральниці/оператори	4	5 353,00	256 944,00	У вартості послуги
Двірники	2	5 353,00	128 472,00	У вартості послуги
Столяри, садівник	2	5 353,00	128 472,00	У вартості послуги
Вантажники	2	5 353,00	128 472,00	У вартості послуги
Фахівці з закупівлі та адміністрування договорів	2	10 000,00	240 000,00	У вартості послуги
В тому числі Податки з з/п, 25,5 % (в т.ч. ЄСВ- %, НПФ- %, Профспілка - %)	1,255	882 360,00	225 001,8	У вартості послуги
Витратні матеріали для щоденного прибирання згідно норм, крім матеріалів сантех призначення		16 916,64	202 999,68	У вартості послуги
Спецодяг та додаткові ЗІЗ			25 348,00	У вартості послуги
Інвентар			99 217,60	У вартості послуги
Вартість послуг, що надаються за потребою в будівлях і спорудах			326 225,35	У вартості послуги
Вартість витратних матеріалів для санітарно-технічних приміщень			124 765,54	У вартості послуги
Адміністративні витрати - 0 % від вал. витрат, грн. Згідно з рекомендаціями ДФК	0	0,00	0,00	У вартості послуги
Обладнання (інвестиції) на 12 місяців			5 000,00	У вартості послуги

Провівши порівняння вартості послуг клінінгу можна зробити певні висновки, що впровадження аутсорсингу клінінгу та транспортних послуг дає можливість:

- Скоротити штат прибиральників з 10 осіб а, за рахунок цього, зменшити витрати на заробітну плату
- Зменшити витрати на контролюючий відділ, адже тепер якість контролює сама клінінгова компанія, а рівень контролю та задоволеності визначається за рахунок опитування працівників
- Зменшити витрати на штат вантажників та автопарк вантажних машин додаткового призначення
- Зменшити навантаження на логістичну систему та систему планування закупівель
- Зменшити витрати на утримання та обслуговування обладнання та автомобілі.

Локальний ефект від впровадження аутсорсингу клінінгу та транспортних послуг дає можливість зменшити витрати на 30%. Загальний ефект оцінити дуже важко, адже впровадження аутсорсингу дає ще багато інших можливостей, які вже були описані вище.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ

АУТСОРСИНГ ПАТ «УКРПОШТА»

3.1 Напрямки підвищення ефективності підприємства та можливості використання аутсорсингу

В планах у державного підприємства «УкрПошта» було впровадження аутсорсингу фасіліті – передача комплексного обслуговування та ремонту інженерних споруд та мереж. Також в планах було впровадження аутсорсингу реєстрації прав власності. При такій моделі з'являється можливість чітко формувати очікувані результати, мінімізувати власний персонал, значно покращити гнучкість рішень і чітко розрахувати вартість підтримки бізнесу.

Планувалося впровадження наприкінці лютого місяця 2022р. проте через війну плани змінилися. Було прийнято рішення залишити робочі місця та почекати з впровадженням.

Процедура розгляду та алгоритм впровадження є аналогічним, таким як і в клінінгу та транспортних послугах.

На аутсорсинг фасіліті планувалося передача наступних процесів:

- Ремонт та обслуговування інженерних споруд (туалети, раковини, крани)
- Ремонт та обслуговування інженерних мереж (канали водо та теплопостачання)
- Ремонт та обслуговування основних та резервних електроприладів
- Ремонт та обслуговування електромереж

На аутсорсинг реєстрації прав власності планувалося передавання наступних процесів:

- Комплексна оцінка вартості майна
- Формування пакету документів, необхідного для реєстрації прав власності

- Внесення заяви до державного реєстру
- Проведення реєстрації прав власності

Пропозиції щодо покращення:

На нашу думку, вигідніше було б вкладати договір з однією компанією з терміном дії 24 міс. Недоліки та переваги ініціативи:

Недоліки:

- Ризик неможливості виконання постачальником взятих на себе зобов'язань. Реалізація ризику призведе до втрати часу та коштів на тимчасове працевлатування персоналу та закупівлю необхідних інструментів і витратних матеріалів на період проведення нового аукціону (перехідний період).

Переваги:

- Постачальник послуг (аутсорсер) матиме змогу та потребу в формуванні належної матеріально-технічної бази для якісного надання послуг. Закуплені постачальником обладнання, інвентар та матеріали будуть використовуватись протягом 24 місяців.
- Законом України "Про публічні закупівлі" передбачена можливість зміни вартості послуг шляхом збільшення її на показник індексу споживчих цін за попередній рік.

Сторонами має бути узгоджено можливість перегляду ціни за одиницю послуг у разі зміни встановленого згідно із законодавством органами державної статистики індексу споживчих цін шляхом укладення Додаткового договору до цього Договору та у такому порядку:

1. Виконавець (аутсорсер), для прикладу, не раніше 01 січня 2023 року та не пізніше 15 січня 2023 року може звернутися до Замовника (в нашому випадку державне підприємство «УкрПошта») офіційним листом з пропозицією про внесення змін до Договору з детальним розрахунком кожного виду послуг у відношенні до показника індексу споживчих цін за попередній календарний рік;

2. вартість вузлів, запасних частин, комплектуючих, матеріалів зазначеному перегляду не підлягає;

3. зміна ціни за одиницю послуг відбувається з 01 числа місяця наступного за місяцем укладення Додаткового договору (виняток: якщо Додатковий договір укладено 01 числа місяця, зміни набувають чинності з дати його укладення) за формулою:

$$\text{Цісц}=\text{Цд}*\text{ІСЦ}\%, \quad (3.1)$$

де Цісц - ціна за одиницю послуг з урахуванням індексу споживчих цін;

Цд – ціна за одиницю послуг, визначена у Договорі;

ІСЦ% - показник індексу споживчих цін за попередній календарний рік, що оприлюднений на сайті Державної служби статистики України. [3]

Таке нововведення в договорі дозволяє залучити більше компаній до тендерних торгів, адже багато малих та середніх компаній не можуть собі дозволити амортизувати устаткування та переносити його вартість на надавані послуги, адже не мають великої кількості клієнтів що, фактично унеможлиблює їх участь в торгах.

При такому введенні Замовник отримує можливість регулювання ціни на послугу, що у випадку зниження середньоринкової ціни дозволяє зменшити витрати і дозволяє створити можливості для вибору кращих умов завдяки залученню більшої кількості компаній з різними ціновими пропозиціями.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності впровадження обраних бізнес-пропозицій

Для розрахунку економічного обґрунтування доцільності впровадження аутсорсингу фасіліті потрібно розхарувати всі витрати ПАТ «Укрпошта» на обслуговування інжинірингових систем та мереж, а саме:

- Технічне обслуговування (профілактичне технічне обслуговування та технічне обслуговування щодо усунення несправностей) внутрішньооб'єктових

електромереж, електрообладнання та систем освітлення (за винятком систем гарантованого електропостачання);

- Організація нагляду за системами (в тому числі системи гарантованого електропостачання), виконання поточних заявок та локалізації аварій черговим персоналом з режимом визначеним ПАТ «Укрпошта»;
- Технічне обслуговування (профілактичне технічне обслуговування та технічне обслуговування щодо усунення несправностей) систем вентиляції, кондиціонування будівель;
- Технічне обслуговування (профілактичне технічне обслуговування та технічне обслуговування щодо усунення несправностей) систем тепlopостачання, гарячого водопостачання будівель;
- Технічне обслуговування (профілактичне технічне обслуговування та технічне обслуговування щодо усунення несправностей) систем холодного водопостачання та водовідведення будівель;
- Організація нагляду за системами (в тому числі системи підтримання кліматичних умов в приміщеннях спеціального призначення), виконання поточних заявок та локалізації аварій черговим;

Нижче наведено таблицю 3.1 з розрахунками витрат ПАТ «Укрпошта» при утриманні власного персоналу в порівнянні з передачею цих функцій на аутсорсинг:

Таблиця 3.1 - Розрахунок доцільності впровадження аутсорсингу фасіліті в ПАТ «Укрпошта» на об'єкті за адресою 01001, Україна, Київська обл., м. Київ, вул. Хрещатик, 22.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	
№ з/п	Вид послуг	Періодичність витрат	01001, Україна, Київська обл., м. Київ, вул. Хрещатик, 22.				Разом		
			Вартість аутсорсингових послуг, грн. (з ПДВ)	Вартість інсорсингу з врахуванням податків, грн. (з ПДВ)	Вартість аутсорсингових послуг, грн. (з ПДВ)	Вартість інсорсингу з врахуванням податків, грн. (з ПДВ)	Вартість аутсорсингових послуг, грн. (з ПДВ)	Вартість інсорсингу з врахуванням податків, грн. (з ПДВ)	

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Технічне обслуговування (профілактичне технічне обслуговування та технічне обслуговування щодо усунення несправностей) внутрішньооб'єктових електромереж, електрообладнання та систем освітлення (за винятком систем гарантованого електропостачання)	щомісяця	36 830,00	0,00	13 970,00	0,00	50 800,00	0,00
2.	Організація нагляду за системами (в тому числі системи гарантованого електропостачання), виконання поточних заявок та локалізації аварій черговим персоналом з режимом визначеним ПАТ "Укрпошта"	постійно	121 257,06	0,00	20 209,51	0,00	141 466,57	0,00
	Основний персонал для надання послуг			6,00		2,00		8,00
	Заробітна плата основного персоналу, з податками			139 958,40		46 652,80		186 611,20
	Додатковий персонал			2,00		1,00		3,00
	Заробітна плата додаткового персоналу, з податками			81 642,40		40 821,20		122 463,60
	<i>Орієнтовна Вартість витратних матеріалів для надання послуг</i>	щомісяця	0,00	1 399,58	0,00	466,53	0,00	1 866,11
	<i>Орієнтовна Вартість послуг з усунення несправностей, демонтажу, розриту території, та відновлення конструктиву, оздоблення будівель, споруд та прибудинкової території</i>	за необхідності	0,00	11 196,67	0,00	3 732,22	0,00	14 928,90
	<i>Орієнтовна вартість Виконання вимог Правил та інших нормативних документів (проведення опосвідчень, Держспіврка приладів, параметризація, випробування, утилізація небезпечних відходів, лабораторні виміри тощо)</i>	за необхідності	0,00	5 598,34	0,00	1 866,11	0,00	7 464,45
	<i>Середня вартість Спецодягу та додаткові ЗІЗ</i>	1 раз на рік	0,00	1 962,63	0,00	654,21	0,00	2 616,85
	<i>Орієнтовна вартість Інструментів та інвентарю</i>	1 раз на рік	0,00	600,00	0,00	200,00	0,00	800,00

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<i>Орієнтовні інвестиції в вартість обладнання (мультиметр, дріль, перфоратор, паяльник, зварювальний апарат)</i>	1 раз на рік	0,00	1 666,67	0,00	1 666,67	0,00	3 333,33
<i>Всього по об'єкту за місяць грн. (з ПДВ):</i>			158 087,06	244 024,69	34 179,51	96 059,74	192 266,57	340 084,43
<i>Всього по об'єкту за календарний рік, грн. (з ПДВ):</i>			1 897 044,72	2 928 296,31	410 154,12	1 152 716,90	2 307 198,84	4 081 013,21
1.	Технічне обслуговування (профілактичне технічне обслуговування та технічне обслуговування щодо усунення несправностей) систем вентиляції, кондиціювання будівель	щомісяця	28 484,00	0,00	2 698,00	0,00	31 182,00	0,00
2.	Технічне обслуговування (профілактичне технічне обслуговування та технічне обслуговування щодо усунення несправностей) систем тепlopостачання, гарячого водopостачання будівель	щомісяця	35 986,00	0,00	10 662,00	0,00	46 648,00	0,00
3.	Технічне обслуговування (профілактичне технічне обслуговування та технічне обслуговування щодо усунення несправностей) систем холодного водopостачання та водовідведення будівель	щомісяця	29 950,00	0,00	11 615,00	0,00	41 565,00	0,00
4.	Організація нагляду за системами (в тому числі системи підтримання кліматичних умов в приміщеннях спеціального призначення), виконання поточних заявок та локалізації аварій черговим персоналом.	постійно	129 000,00	0,00	43 000,00	0,00	172 000,00	0,00
	Основний персонал для надання послуг			7,00		2,00		9,00
	Заробітна плата основного персоналу, з податками			163 284,80		46 652,80		209 937,60
	Додатковий персонал			2,00		1,00		3,00
	Заробітна плата додаткового персоналу, з податками			81 642,40		40 821,20		122 463,60

Кінець таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<i>Орієнтовна Вартість витратних матеріалів для надання послуг</i>	щомісяця	0,00	3 265,70	0,00	933,06	0,00	4 198,75
	<i>Орієнтовна Вартість послуг з усунення несправностей, демонтажу, розриву території, та відновлення конструктиву, оздоблення будівель, споруд та прибудинкової території</i>	за необхідності	0,00	13 062,78	0,00	3 732,22	0,00	16 795,01
	<i>Орієнтовні витрати на Виконання вимог Правил та інших нормативних документів (проведення опосвідчень, Держспіврка приладів, параметризація, випробуванн, утилізація небезпечних відходів, лабораторні виміри тощо)</i>	за необхідності	0,00	6 531,39	0,00	1 866,11	0,00	8 397,50
	<i>Середня вартість Спецодягу та додаткові ЗІЗ</i>	1 раз на рік	0,00	2 289,74	0,00	654,21	0,00	2 943,95
	<i>Орієнтовна вартість Інструментів та інвентарю</i>	1 раз на рік	0,00	700,00	0,00	200,00	0,00	900,00
	<i>Орієнтовні інвестиції в вартість обладнання (вимірювальні прилади, кутова шліфмашина, перфоратор, обладнання для промивки систем опалення та каналізації)</i>	1 раз на рік	0,00	1 666,67	0,00	1 666,67	0,00	3 333,33
<i>Всього по об'єкту за місяць грн. (з ПДВ):</i>			223 420,00	272 443,48	67 975,00	96 526,27	291 395,00	368 969,75
<i>Всього по об'єкту за календарний рік, грн. (з ПДВ):</i>			2 681 040,00	3 269 321,74	815 700,00	1 158 315,24	3 496 740,00	4 427 636,98
<i>Всього:</i>							5 803 938,84	8 508 650,19

Джерело: розроблено автором.

Розрахунки проводились на основі таких вхідних даних та додаткових розрахунків:

Таблиця 3.2 - Вхідні дані та припущення на прикладі об'єкту за адресою 01001, Україна, Київська обл., м. Київ, вул. Хрещатик, 22.

1	2
Заробітна плата основного персоналу (на руки), грн. в місяць	16 000

Кінець таблиці 3.2

1	2
Заробітна плата допоміжного персоналу (на руки) з врахуванням КПЕ, грн. в місяць	28 000
% відрахувань з заробітної плати працівника	1,195 (19,5%)
% відрахувань на заробітну плату працівника	1,22
Витрати на витратні матеріали для надання послуг (електрика), %	1%
Витрати на витратні матеріали для надання послуг (сантехніка), %	2%
Витрати на усунення несправностей, демонтаж, розриття території, відновлення конструктиву і оздоблення будівель, споруд та прибудинкової території (електрика)	8%
Витрати на усунення несправностей, демонтаж, розриття території, відновлення конструктиву і оздоблення будівель, споруд та прибудинкової території (сантехніка)	8%
Витрати на виконання вимог Правил та інших нормативних документів (проведення опосвідчень, Держпівірка приладів, параметризація, випробування, утилізація небезпечних відходів, лабораторні виміри тощо)	4%

Джерело: розроблене автором.

Розрахунок витрат на заробітну платню, спецодяг та навчання персоналу було проведено за наступними даними, які можна побачити в таблицях 8 та 9.

Таблиця 3.3 - Кількість працівників залучених до обслуговування інжинірингових систем та мереж.

№ з/п	Константи	Кількість, осіб
	Оперативний персонал	23
1	Електромонтер з експлуатації розподільних мереж	8
2	Слюсар з ремонту та обслуговування систем вентиляції та кондиціонування	3
3	Слюсар-сантехнік	6
4	Провідний фахівець	6
5	Планова кількість робочих днів у місяці, днів	22

Джерело: розроблене автором.

В таблиці №3.3 розраховуємо витрати на спецодяг та ЗІЗ згідно норм забезпечення в місяць для всіх штатних співробітників, які залучаються до обслуговування інжинірингових систем та мереж.

Таблиця 3.4 - Розрахунок витрат на спецодяг та засоби індивідуального захисту згідно норм забезпечення.

1	2	3	4	5	6	7	8
№ з/п	Назва спецодягу та ЗІЗ	Одиниця виміру	Нормати вна кількість	Ціна за одиницю на основі даних з плану КАВ 2021 р., в грн.	Загальні витрати на рік, грн	Нормативний термін використання, місяць	База нормативу
	Каска захисна з підшоломником	шт	1	250	150,00	60	На 1-го слюсара
	Пояс запобіжний	шт	1	492	295,20	60	На 1-го слюсара
	Окуляри захисні	шт	1	84	504,00	6	На 1-го слюсара
	Респіратор	шт	22	16	12 672,00	1	На 1-го слюсара
1	2	3	4	5	6	7	8
	Рукавички комбіновані	пара	1	47,6	856,80	2	На 1-го слюсара
	Черевики робочі	пара	1	619,8	1 859,40	12	На 1-го слюсара
	Костюм робочий	комплект	1	563,7	1 691,10	12	На 1-го слюсара
	Костюм утеплений (куртка утеплена)	комплект	1	900	900,00	36	На 1-го слюсара
	Гри/на 1 слюсара з обл. вентиляц. систем/місяць				525,79		
	Каска звхисна з підшоломником	шт	1	250	400,00	60	На 1-го електромонтера
	Пояс запобіжний	шт	1	492	787,20	60	На 1-го електромонтера
	Окуляри захисні закриті	шт	1	186	2 976,00	6	На 1-го електромонтера
	Рукавички комбіновані	пара	1	47,6	2 284,80	2	На 1-го електромонтера
	Рукавички діелектричні	пара	1	402,6	644,16	60	На 1-го електромонтера
	Черевики робочі	пара	1	619,8	4 958,40	12	На 1-го електромонтера
	Калоші діелектричні	пара	1	800	1 280,00	60	На 1-го електромонтера
	Костюм робочий	комплект	1	563,7	4 509,60	12	На 1-го електромонтера
	Куртка утеплена	шт	1	900	2 400,00	36	На 1-го електромонтера
	Гри/на 1 електромонтера/місяць				210,84		
	Каска захисна	шт	1	180	216,00	60	на 1-го провідного фахівця (менеджера)
	Туфлі робочі	пара	1	619,8	3 718,80	12	на 1-го провідного фахівця (менеджера)
	Костюм робочий	комплект	1	563,7	1 691,10	24	на 1-го провідного фахівця (менеджера)
	Куртка утеплена	шт	1	900	1 800,00	36	на 1-го провідного фахівця (менеджера)
	Гри/на 1 провідного фахівця (менеджера)/місяць				103,14		
	Каска захисна з підшоломником	шт	1	250	300,00	60	На 1-го слюсара-сантехніка
	Окуляри захисні	шт	1	84	1 008,00	6	На 1-го слюсара-сантехніка
	Респіратор	шт	22	16	25 344,00	1	На 1-го слюсара-сантехніка
	Рукавички комбіновані	пара	1	47,6	1 713,60	2	На 1-го слюсара-сантехніка
	Рукавички гумові (нітрилові)	пара	2	40	5 760,00	1	На 1-го слюсара-сантехніка
	Черевики робочі	пара	1	619,8	3 718,80	12	На 1-го слюсара-сантехніка
	Чоботи гумові	пара	1	230	1 380,00	12	На 1-го слюсара-сантехніка
	Костюм робочий	комплект	1	563,7	3 382,20	12	На 1-го слюсара-сантехніка
	Костюм утеплений (куртка утеплена)	комплект	1	900	1 080,00	36	На 1-го слюсара-сантехніка

Кінець таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
	Гри/на 1 слюсара-сантехніка/місяць				606,76		
	Всього				90 281,16		
	сер. гри/на 1 співробітника/місяць				327,11		

Джерело: розроблено автором.

При узагальненні результатів маємо наступні данні, які вказані в таблиці №3.4:

Витрати ПАТ «Укрпошта» на обслуговування інжинірингових мереж на об'єкті за адресою 01001, Україна, Київська обл., м. Київ, вул. Хрещатик, 22 складають 10 468 067,79 грн на рік (дані відрізняються від таблиці 5, тому що враховані заробітні плати додаткових працівників, таких як бухгалтера, відділа закупівлі та адміністративного персоналу). При цьому, якщо перенести ці функції на аутсорсинг, то витрати будуть складати 5 803 938,84 грн/рік.

Таблиця 3.5 - Зведена таблиця розрахунку економічної доцільності впровадження аутсорсингу фасіліті в ПАТ «Укрпошта» на об'єкті за адресою 01001, Україна, Київська обл., м. Київ, вул. Хрещатик, 22.

1	2	3	4	5	6
№ з/п	Види послуг, що надаються протягом 12 місяців	Вартість послуг інсорс + послуги за потреби, грн/рік			Вартість послуг за договорами + % інфляції, грн/рік
		Кількість персоналу	Витрати за 1 місяць, грн	Сума, грн за 12 місяців	1,26
	Всього, грн			10 468 067,79	5 803 938,84
1	- Технічне обслуговування (профілактичне технічне обслуговування та технічне обслуговування щодо усунення несправностей) внутрішньооб'єктових електромереж, електрообладнання та систем освітлення (за винятком систем гарантованого електропостачання), а також систем вентиляції, кондиціонування будівель (за винятком систем підтримання кліматичних умов в приміщеннях спеціального призначення), систем теплопостачання, гарячого водопостачання будівель, систем холодного водопостачання та водовідведення будівель. - Організація нагляду за системами (в тому числі системи гарантованого електропостачання та системи підтримання кліматичних умов в приміщеннях спеціального призначення), виконання поточних заявок та локалізації аварій черговим персоналом.			0,00	5 803 938,84
1.1.	Заробітна плата основного персоналу з врахуванням податків, та виплат в НПФ, КПЕ, страхування та інш., грн	17		4 758 585,60	У вартості послуги
	Електромонтер з експлуатації розподільних мереж	8	186 611,20	2 239 334,40	У вартості послуги
	Слюсар з ремонту та обслуговування систем вентиляції та кондиціонування і слюсарів сантехніків	9	209 937,60	2 519 251,20	У вартості послуги

Кінець таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6
1.2.	Заробітна плата додаткового персоналу з врахуванням податків, та виплат в НПФ, КПЕ, страхування та інш., грн	10		4 898 544,00	
	Провідний фахівець	6	244 927,20	2 939 126,40	У вартості послуги
	Фахівці з закупівлі та адміністрування договорів	2	81 642,40	979 708,80	У вартості послуги
	Фахівець з адміністрування персоналу	1	40 821,20	489 854,40	У вартості послуги
	Фахівець бухгалтер	1	40 821,20	489 854,40	У вартості послуги
1.3.	Всього заробітна плата, грн	27	804 760,80	9 657 129,60	У вартості послуги
2.	<i>Орієнтовна Вартість витратних матеріалів для надання послуг</i>		6 064,86	72 778,37	У вартості послуги
3.	<i>Орієнтовна Вартість послуг з усунення несправностей, демонтажу, розриву території, та відновлення конструктиву, оздоблення будівель, споруд та прибудинкової території</i>		31 723,90	380 686,85	У вартості послуги
4.	<i>Орієнтовні витрати на Виконання вимог Правил та інших нормативних документів (проведення опосвідчень, Держспівірка приладів, параметризація, випробуванн, утилізація небезпечних відходів, лабораторні виміри тощо)</i>		15 861,95	190 343,42	У вартості послуги
5.	<i>Середня вартість Спецодягу та додаткові ЗІЗ</i>		5 560,80	66 729,55	У вартості послуги
6.	<i>Орієнтовна вартість Інструментів та інвентарю</i>		1 700,00	20 400,00	У вартості послуги
7.	<i>Орієнтовні інвестиції в вартість обладнання (вимірювальні прилади, кутова шліфмашинка, перфоратор, обладнання для промивки систем опалення та каналізації)</i>		6 666,67	80 000,00	У вартості послуги

Джерело: розроблене автором.

Економічна вигода складає приблизно 49% або 4664128,95 грн\рік і це тільки з одного об'єкту. В таблиці 11 вказано аназій моделей роботи з штатним персоналом та з передачею функцій фасіліті на аутсорсинг. Зеленим польором позначено позитивний показник, який є кращим ніж в моделі-конкурента, червоним – гірший.

Таблиця 3.6 - Аналіз моделей за ключовими показниками.

1	2	3
Показник	Аутсорсинг	Інсорсинг
Чисельність персоналу ПАТ «Укрпошта», задіяного у процесі	Без залучення додаткового персоналу ПАТ «Укрпошта»	+ 24 (ШС*) + 3 (ДС**) = 27 додаткових співробітника

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Організація роботи персоналу	Постачальник послуг організовує роботу персоналу та несе відповідальність	Штатний персонал працює відповідно до чинного законодавства (КЗпП, ЗУ «Про охорону праці») та розпорядчих актів ПАТ «Укрпошта
Оперативність заміни персоналу та підбір кадрів	Постачальник послуг організовує підбір та заміну персоналу	Штатний персонал ПАТ «Укрпошта формується та замінюється відповідно до чинного законодавства (КЗпП, ЗУ «Про охорону праці») та розпорядчих актів
Керованість персоналу	Замовник безпосередньо не впливає на організацію роботи та якість виконання робіт персоналом Постачальника	Штатний персонал ПАТ «Укрпошта працює згідно із графіками роботи НБУ виконуючи завдання під керівництвом безпосереднього керівника
Охорона праці та екологічна безпека	Передбачено умовами договору - відповідальність Постачальника	Покладається на ПАТ «Укрпошта», в тому числі: - забезпечення персоналу спецодягом, ЗІЗ та спецхарчуванням; - організація навчання і перевірки знань персоналу та організація медоглядів; - отримання ліцензій, дозволів та декларацій; - утилізації шкідливих речовин та матеріалів
Обсяги запасних частин та витратних матеріалів	Постачання за потреби, в строки визначені умовами договору, за узгодженими середньо ринковими цінами, в межах суми запасних частин визначеної в договорах (~1,5-2 млн.грн/рік)	Значне накопичення складських запасів запасних частин та витратних матеріалів за рахунок відсутності можливості чітко визначити потребу (додатково від 1 – до 2 млн. грн)

Кінець таблиці 3.6

1	2	3
Організація експлуатації інженерних систем та обладнання	Передбачено умовами договору - відповідальність Постачальника	Покладається на ПАТ «Укрпошта», в тому числі і питання закупівлі, укладання та адміністрування ~ 120 додаткових договорів (більшість яких будуть укладені шляхом відкритих торгів) на забезпечення витратними матеріалами (~ 3700 найменувань товарів), а також закупівлі послуг з проведення лабораторних вимірів, перевірки та випробовування обладнання, закупівлі послуг направлених на усунення зауважень та приписів державних контролюючих органіві т.п.
Оперативність усунення аварійних ситуацій , в тому числі оперативність закупівель комплектуючих, матеріалів та послуг	Не більше 6 днів За умовами Договору	Від 50 робочих днів (70 календарних) Згідно з Законом України «Про публічні закупівлі» та розпорядчими актами ПАТ «Укрпошта»

*- Штатні співробітники

** - Додаткові співробітники

Джерело: розроблено автором.

3.3 Вплив воєнного стану на впровадження проектів

У зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України, Указом Президента України № 64/2022 від 24.02.2022 року на території України був введений воєнний стан. Закон України "Про правовий режим воєнного стану" передбачає ряд обмежень конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб. Військові дії на території держави мали

та продовжують мати серйозний вплив на життя людей, економіку України, роботу підприємств, в тому числі на впровадження проєктів на цих підприємствах. [30]

До переліку проблем з якими зіткнулись підприємства України під час військової агресії можна віднести:

- фізична втрата та обмеження роботи поштових відділень у Херсонській, Запорізькій, Донецькій, Луганській областях та у Криму;
- спад економіки та порушення логістичних ланцюжків;
- мобілізація та виїзд за межі держави працездатного населення;

Одним з найбільш очевидних наслідків воєнного стану для підприємств є зниження темпів розвитку економіки країни, зменшення доходів громадян та як наслідок зменшення обсягів продажу (в прикладі ПАТ «Укрпошта» це є продаж послуг). Воєнний стан спричинив економічну нестабільність, що призвело до зменшення обсягів реалізації товарів та послуг підприємствами. В якості запобіжних заходів, частина підприємств призупиняє впровадження проєктів направлених на розвиток (оновлення матеріально технічної бази, впровадження нових технологій і т.п.), а концентрується на проєктах направлених на оптимізацію витрат та забезпечення безпечних умов праці. Прикладом таких оптимізаційних заходів є впровадження дистанційної роботи та навчання. При цьому потреба в обслуговуванні наявних активів (будівель, обладнання та інженерних систем) не зникає, оскільки частина персоналу працює в офісах. Для «Укрпошти» зазначене питання також є актуальним, оскільки значна частина технологічних процесів (приймання, сортування, видача посилок та інші) передбачає присутність персоналу в будівлях підприємства. Отже доцільність впровадження проєктів по передачі деяких функцій на аутсорсинг також залишається актуальним.

В процесі прийняття рішення щодо передавання деяких функцій на аутсорсинг в період дії «воєнного стану» доцільно звернути увагу на проблему відсутності достатньої кількості необхідного кваліфікованого персоналу. Особливо ця проблематика проявляється з підприємствами, що надають послуги з технічного обслуговування інженерних мереж та споруди. В цьому напрямку зберігається критична нехватка кадрів, адже більшість – 80 і більше % персоналу в сфері фасіліті

є чоловіки призовного віку, більшість яких мають дефіцитні військово-облікові спеціальності та підлягають першочерговій мобілізації в період дії воєнного стану. Бронювання співробітників підприємств (відстрочка від призиву) осіб призовного віку, придатних до військової служби, з числа офіцерів запасу та осіб, що мають дефіцитні військово-облікові спеціальності не можлива.

Верховною Радою України в грудні 2022 року був прийнятий ЗУ № 1882-IX "Про критичну інфраструктуру". Закон визначає правові та організаційні засади створення та функціонування національної системи захисту критичної інфраструктури і є складовою законодавства у сфері національної безпеки. [31]

ПАТ «Укрпошта» є державним підприємством та згідно Постанови Кабінету Міністрів України №76, від 31 січня 2023р. визначено об'єктом критичної інфраструктури. До такого типу підприємств та установ, згідно з державними нормативними документами, застосовуються окремі правила бронювання придатних до військової служби працівників. Кількість заброньованих співробітників не може перевищувати 50% військовозобов'язаних працівників, які є необхідними для нормального підтримання робочих процесів. Отже ризик відсутності достатньої кількості кваліфікованого персоналу притаманний і для державних підприємств визначених об'єктами критичної інфраструктури.

Також воєнний стан спричиняє зміни в законодавстві та регулюванні діяльності підприємств. Це може призвести до затримок у впровадженні проєктів, оскільки підприємства можуть бути змушені дотримуватися нових правил та обмежень. Яскравим прикладом є комендантська година, яка значно скорочує робочий день та обмежує пересування працівників і транспортних засобів.

Окремо доцільно зазначити вплив дії воєнного стану на експортно – імпорتنі операції. Зазвичай обмеження спричиняють затримки в доставці витратних матеріалів та обладнання, які необхідні для діяльності підприємства і підтримки його безперервної роботи. Додатково, воєнний стан призвів до змін у виробничому процесі та розподілі ресурсів. Під час вимушених відключень світла більшість відділень та офісів працювали на генераторах, які потребують заправки паливом забезпечення необхідними запчастинами та обслуговуванням. Дефіцит товарів,

спричинений перебоями в поставці та ажіотажним попитом зазвичай суттєво зростає у вартості та призводить до додаткових витрат підприємства.

Якщо провести розрахунки, то отримаємо таблицю 3.7:

Таблиця 3.7 - Зведена таблиця розрахунку економічної доцільності впровадження аутсорсингу фасіліті в ПАТ «Укрпошта» в порівнянні 2019 та 2023 рр.

Ціна, грн за 12 місяців, 2023р.		Ціна, грн за 12 місяців, 2019р	
Інсорсинг	Аутсорсинг	Інсорсинг	Аутсорсинг
10 468 067,79	5 803 938,84	8 374 454,23	4643151,072

Джерело: розроблено автором.

З цієї таблиці видно, що рівень інфляції збільшився на 26%, в порівнянні з довоєнним часом.

В якості висновку слід зазначити, що всі вищезазначені негативні фактори суттєво гальмують роботу та розвиток підприємств та безумовно повинні бути враховані при прийнятті рішення щодо впровадження (передачі функцій) аутсорсингу на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Аутсорсинг - передача частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім особам, компаніям чи постачальникам за умови можливості ними (сторонніми особами, компаніями чи постачальниками) можливості забезпечення відповідного рівня якості та ефективності їх виконання на основі повного чи часткового оновлення бізнес-процесів і технологій.

Метою впровадження аутсорсингу, як інструменту управління є підвищення ринкової вартості підприємства завдяки поліпшенню результатів його діяльності, зниженню витрат і ризиків, підвищенню конкурентоспроможності продукції.

На відміну від «разових» сервісних послуг з підтримки підприємницької діяльності на аутсорсинг передають функції з професійної підтримки неперервного функціонування окремих систем та інфраструктури підприємства, укладаючи довготривалі (не менше одного року) контракти (договори, угоди).

Особливістю аутсорсингу, яка вирізняє його з-поміж інших форм надання послуг і абонентського обслуговування, є наявність непрофільних та економічно неефективних бізнес-процесів, виконання яких передають сторонній організації - аутсорсеру.

Найвпливовішими чинниками розвитку аутсорсингу у світі стали такі процеси:

- Технологія
- Інтернаціоналізація
- Економічні та політичні чинники

Можна виділити такі стадії процесу передачі функцій на аутсорсинг:

- Оцінювання доцільності передачі окремої функції на аутсорсинг.
- Вибір аутсорсера для передачі окремої функції;
- Укладання окремого контракту;
- Передача окремої функції аутсорсерові;
- Моніторинг виконання аутсорсером його завдань, коригування відхилень;

- Підсумкове аналізування ефективності передачі на аутсорсинг окремої функції.

Аутсорсинг можна класифікувати за багатьма ознаками, такими як:

- Особливості об'єктів аутсорсингу
- Обсяг охоплення аутсорсингом бізнес-процесу чи певної функції
- Результати використання аутсорсингу

Основними причинами, що спонукають підприємство використовувати аутсорсинг можна виділити 2 основні:

- необхідний аутсорсинг - змушене використання послуги аутсорсингу.
- альтернативний аутсорсинг –самостійна відмова від виконання певних функцій чи бізнес-процесів через складність їх реалізації чи збитковість.

Укрпошта - це державна компанія, яка належить усіма своїми акціями державі Україна. Вона є правонаступником Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта», заснованого в 1993 році. Міністерство інфраструктури України відповідає за управління корпоративними правами держави щодо компанії. У 2017 році Укрпошту зареєстрували як акціонерне товариство відповідно до законодавства України. Основна діяльність Компанії полягає в наданні послуг поштового зв'язку, фінансових та інших послуг населенню, державним організаціям та комерційним підприємствам. Конкретно, це включає послуги по пересиланню листів, посилок та листівок на території України та за кордон, виплату та доставку пенсій та інших соціальних виплат, приймання платежів за комунальні послуги, пересилання поштових переказів, розповсюдження періодичних друкованих видань, торгівлю товарами та інші послуги. ПАТ «Укрпошта» займає 15% частки ринку поштових перевезень України.

Після приходу нової команди на чолі з Ігорем Смілянським ПАТ «Укрпошта» змогла збільшити капітал підприємства з 4,6 млрд. грн. в 2016-му році до 10,76 млрд. грн у 2021р. та збільшити чистий прибуток компанії до 183,6 млн. грн за 2021р. [21]

До сильних сторін «Укрпошти» можна віднести те, що УкрПошта є найбільшою поштовою компанією в Україні з великою мережею відділень по всій країні. Компанія має великий потенціал для розвитку нових поштових послуг та пакетних доставок в рамках України та за її межами. УкрПошта має значний досвід у поштовому бізнесі та володіє значними технологічними ресурсами.

До слабких сторін те, що компанія зіткнулась зі зниженням популярності традиційних поштових послуг через розвиток електронних технологій та зниженням попиту на них. УкрПошта має проблеми зі збереженням високої якості обслуговування та доставки. Компанія стикається зі значними фінансовими проблемами та втратами.

До можливостей - розвиток електронної комерції та інтернет-замовлень може стати додатковою можливістю для компанії розвивати пакетну доставку та нові поштові послуги. Розвиток міжнародної співпраці та відкриття нових ринків можуть допомогти компанії розширити свої послуги та збільшити дохід. Використання новітніх технологій та впровадження електронних послуг може допомогти компанії підвищити ефективність та якість обслуговування.

Загрози - наявність сильних конкурентів в поштовій та логістичній галузях може призвести до втрати частки ринку та впливати на дохід Укрпошти. Застарілі технології та обладнання можуть ускладнювати роботу, зменшувати продуктивність та впливати на якість послуг. Зміни в законодавстві можуть впливати на бізнес-модель та діяльність Укрпошти, а також збільшувати витрати на дотримання вимог. Зменшення попиту на поштові послуги: Зростаюча популярність електронної пошти та інших електронних засобів спілкування може зменшити попит на традиційні поштові послуги. Наявність недостатньо кваліфікованого персоналу та відсутність можливостей для їх підвищення кваліфікації можуть впливати на якість та ефективність роботи Укрпошти.

ПАТ «УкрПошта» застосовує як частковий аутсорсинг, так і повний аутсорсинг. На сьогоднішній день державне підприємство «УкрПошта» передає на аутсорсинг такі послуги: [18]

- Клінінг

- Виготовлення каліграфічної продукції
- Аутстафінг (залучення кур'єрів з аутсорсингових агенств)
- Транспортні послуги (перевезення певних видів вантажу)

Алгоритм впровадження аутсорсингу на державному підприємстві «УкрПошта» починається з ідеї, яку презентують вповноваженому колу людей, після ухвалення рішення проводяться розрахунки та порівняння. Готується концепція. З певним прототипом концепції йде обговорення із внутрішніми замовниками. Йде корегування концепції. Наступним кроком пропозиція показується «ринку» та робиться попередня оцінка вартості.

Після попередньої оцінки концепція знову коригується. Наступним кроком готується проект договору і юридичні умови. Туди входять:

- вимоги
- штрафи
- строки виконання робіт

Кінцевою точкою є зустріч з «ринком», заслуховуються всі пропозиції і тільки потім оголошуються торги.

При розрахунках доцільності впровадження було виявлено, що за рахунок впровадження аутсорсингу клінінгу та транспортних послуг можна зменшити витрати підприємства на 30%, зменшити кількість працівників, навантаження на логістичну складову та отримувати якісну послугу.

Проте державне підприємство «УкрПошта» не планує зупинитися і хоче передати на аутсорсинг фісліті (обслуговування інженерних споруд та мереж) та реєстрацію прав власності. При такій моделі з'являється можливість чітко формувати очікувані результати, мінімізувати власний персонал, значно покращити гнучкість рішень і чітко розрахувати вартість підтримки бізнесу.

При передачі на аутсорсинг фісліті, витрати на цей напрямок зменшаться на 49% (4 664 129 грн.), проте є сторона війни в країні, а з неї впливають наступні проблеми при впровадженні проектів під час війни:

- нестача кваліфікованого персоналу
- зниження купівлеспроможності
- зниження рівню розвитку економіки

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Відомості Верховної Ради : від 16.08.2022 р. № 42, ст. 289: станом на 16.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2526-20#Text> (дата звернення: 12.03.2023).
2. Гура О., Гура Т. Психологія управління соціальною організацією. 2-ге вид. Херсон : ОЛДІПЛЮС, 2015. 212 с.
3. Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 12.03.2023).
4. Дідух О., Мартиняк М. З. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2016. № 04.01.2016. С. 7.
5. Дідух Т. М. Розвиток глобального аутсорсингу в іт-бізнесі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Київ, 2021. 22 с.
6. Дідух Т. М. Розвиток глобального аутсорсингу в іт-бізнесі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Київ, 2021. 224 с.
7. Економіка праці та соціально-трудова відносини / А. Колот та ін. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.
8. Зорій О. М., Коваленко Т. В. Особливості застосування аутсорсингу. Тернопіль, 2013. Т. 14 : Особливості застосування аутсорсингу. 11 с.
9. Киян Є. М. Глобальна координація стратегій економічного розвитку : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Київ, 2021. 22 с.
10. Киян Є. М. Глобальна координація стратегій економічного розвитку : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Київ, 2020. 217 с.
11. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 12.10.2022).
12. Котлер Ф. Основи маркетингу / пер. з Англ В. Б. Боброва. Київ, 1996. 698 с.
13. Кузьмінов М. Місце аутсорсингу в діяльності вітчизняних підприємств. 7-ме вид. Київ, 2010. 251 с.

14. Ляхович Г. І. Розвиток організації бухгалтерського обліку на засадах аутсорсингу : автореферат. Житомир, 2018. 43 с.
15. Мельник Т., Пугачевська К. Імпортозалежність економіки України і пріоритети селективного імпортозаміщення. *Економіка України*. 2016. № 4.
16. Пилипенко С. М., Банера Н. П., Гелей Л. О. Класифікація бухгалтерського аутсорсингу та доцільність його застосування в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. Т. 31, № 3. С. 5.
17. Плагута Г. Логістичний аутсорсинг: переваги та недоліки застосування. Полтава : Вісн. СНУ ім. В. Даля, 2010. 153 с.
18. ProZorro - електронна система публічних закупівель. Підприємство УкрПошта, Код ЄДРПО: 21560045 URL: <https://prozorro.gov.ua/search/tender?text=21560045&status=complete&page=2> (дата звернення: 12.03.2023).
19. ProZorro - електронна система публічних закупівель. Підприємство УкрПошта, Код ЄДРПО: 21560045 URL: <https://prozorro.gov.ua/tender/UA-2019-07-10-002715-b>
20. Товарна інноваційна політика / В. Кардаш та ін. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2010. 390 с.
21. УкрПошта. Сайт компанії. URL: <https://ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 12.03.2023).
22. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. : спец. вип. : у 2 ч. Київ : КНЕУ, 2011. Т. 1 : Регіональний розвиток України: проблеми та перспективи / [редкол.: А.Ф. Павленко, В.С. Савчук, А.М. Колот та ін.]. 718 с.
23. Чівіленко Л. А. Інноваційні фактори трансформації глобального фінансового ринку : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Київ, 2021. 244 с.
24. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Ефективний аутсорсинг. Balance Business Books, 2007. 260 с.
25. Калєджан С. А. Аутсорсинг сьогодні – це фордовський конвеєр 100 років тому: другий підхід бізнесу?. *Управління персоналом*. 2012. Т. 17, № 2012.

26. Микало О. І. Підходи до визначення терміна «Аутсорсинг». *Журнал Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2014. С. 1–5.
27. Райзберг Б. А. Сучасний економічний словник / пер. О. Колесников. Київ : ИНФРА-М, 2012. 495 с.
28. Горячко А. М. Аналіз ефективності передачі функцій підприємства на аутсорсинг, Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" 2012р. - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1017> (дата звернення: 26.02.2023).
29. Зеленський М.В, Шляхова А.В. Перспективи використання аутсорсингу на вітчизняних підприємствах "Управління розвитком" №12(152) 2013 р.
30. Указ президента України 64\2022 від 24.02.2022 «Про введення воєнного стану в Україні» URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
31. Закон України «Про критичну інфраструктуру», сайт Верховної Ради України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>
32. Постанова Кабінету Міністрів України №76, від 31 січня 2023р., сайт КМУ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 19.04.2023).
33. Fridman T. The world is flat A brief history of the twenty-first century / пер. з англ. О. Колесников. London : АСТ, 2014. 640 с.
34. Головін В./ «Нова Пошта» покінчила з монополією «Укрпошти». Держоператор прокинувся і повертається в бій/ Владислав Головін /Forbes Ukraine.- 2021 URL: <https://forbes.ua/company/nomer-vidstezhennya-02012021-811>

ДОДАТКИ

Додаток А

АТ «Укрпошта»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2019 рік	За попередній період попереднього року (після зміни презентації – див. Прим. 3)
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	7 777 843	6 635 591
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(6 596 957)	(6 207 604)
Валовий:				
Прибуток		2090	1 180 886	427 987
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27	2120	713 311	179 319
Адміністративні витрати	23	2130	(1 014 143)	(915 553)
Витрати на збут	22	2150	(188 026)	(238 767)
Інші операційні витрати	24	2180	(190 374)	(110 754)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	501 654	-
Збиток		2195	-	(657 768)
Інші фінансові доходи	25	2220	91 419	154 474
Інші доходи		2240	2 579	1 309
Фінансові витрати	26	2250	(74 048)	(107 204)
Інші витрати		2270	(22 391)	(17 805)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	499 213	-
Збиток		2295	-	(626 994)
(Витрати) дохід з податку на прибуток	28	2300	(93 856)	119 213
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток		2350	405 357	-
Збиток		2355	-	(507 781)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2019 рік	За попередній період попереднього року - 2018 рік
1		2	3	4
Переоцінка необоротних активів		2400	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	405 357	(507 781)

АТ «Укрпошта»
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 Усі суми наведені у тисячах гривень

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік
(продовження)

Форма № 2

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2019 рік	За попередній період попереднього року (після зміни презентації – див. Прим. 3)
1		2	3	4
Матеріальні витрати		2500	555 274	616 404
Витрати на оплату праці		2505	4 691 193	4 282 103
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 105 498	1 019 201
Знос/амортизація		2515	290 590	291 710
Інші операційні витрати		2520	1 252 050	1 151 233
Собівартість реалізованих товарів		2530	94 895	112 027
Разом		2550	7 989 500	7 472 678

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2019 рік	За попередній період попереднього року - 2018 рік
1		2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Затверджено до випуску та підписано 26 червня 2020 року.


 І. Смілянський
 Генеральний директор


 М. Палій
 Заступник генерального
 директора з фінансових
 питань


 І. Куц
 Головний бухгалтер

АТ «Укрпошта»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2020 рік	За попередній період - 2019 (після зміни презентації – див. Прим. 3)
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	9 182 437	7 777 843
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(7 774 565)	(6 596 957)
Валовий:				
Прибуток		2090	1 407 872	1 180 886
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27	2120	261 678	747 012
Адміністративні витрати	23	2130	(1 136 999)	(1 014 143)
Витрати на збут	22	2150	(211 367)	(188 026)
Інші операційні витрати	24	2180	(135 574)	(200 795)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	185 610	524 933
Збиток		2195	-	-
Інші фінансові доходи	25	2220	94 517	91 419
Інші доходи	28	2240	68 959	2 579
Фінансові витрати	26	2250	(96 313)	(74 048)
Інші витрати	29	2270	(45 477)	(45 670)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	207 296	499 213
Збиток		2295	-	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	30	2300	(42 373)	(93 856)
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток		2350	164 923	405 357
Збиток		2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2020 рік	За попередній період попереднього року - 2019 рік
1		2	3	4
Переоцінка необоротних активів		2400	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2460	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	164 923	405 357

АТ «Укрпошта»
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 Усі суми наведені у тисячах гривень

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік
(продовження)

Форма № 2

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2020 рік	За попередній період - 2019 (після зміни презентації – див. Прим. 3)
1		2	3	4
Матеріальні витрати		2500	520 443	555 274
Витрати на оплату праці		2505	5 280 313	4 691 193
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 237 219	1 105 488
Знос/амортизація		2515	354 882	267 311
Інші операційні витрати		2520	1 772 916	1 285 751
Собівартість реалізованих товарів		2530	92 732	94 895
Разом		2550	9 258 505	7 999 922

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2020 рік	За попередній період попереднього року - 2019 рік
1		2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Затверджено до випуску та підписано 27 квітня 2021 року.



І. Смілянський
 Генеральний директор


М.Палій
 Заступник генерального
 директора з фінансових
 питань


І. Куц
 Головний бухгалтер

АТ «Укрпошта»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2021 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2021 рік	За попередній період - 2020 рік (перераховано)
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	11 181 868	9 182 437
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(9 536 425)	(7 774 565)
Валовий:				
Прибуток		2090	1 645 443	1 407 872
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27, 6	2120	309 471	259 383
Адміністративні витрати	23	2130	(1 324 050)	(1 136 999)
Витрати на збут	22	2150	(259 349)	(211 367)
Інші операційні витрати	24, 6	2180	(170 034)	(147 237)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	201 481	171 652
Збиток		2195	-	-
Інші фінансові доходи	25	2220	104 904	94 517
Інші доходи	28	2240	91 705	68 959
Фінансові витрати	26, 6	2250	(114 569)	(86 028)
Інші витрати	29	2270	(45 575)	(45 477)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	237 946	203 623
Збиток		2295	-	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	30	2300	(54 364)	(42 383)
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток		2350	183 582	161 240
Збиток		2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2021 рік	За попередній період - 2020 рік (перераховано)
1		2	3	4
Переоцінка необоротних активів		2400	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	183 582	161 240

АТ «Укрпошта»
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 Усі суми наведені у тисячах гривень

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за 2021 рік
 (продовження)

Форма № 2

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2021 рік	За попередній період - 2020 рік (перераховано)
1		2	3	4
Матеріальні витрати		2500	645 645	520 443
Витрати на оплату праці		2505	6 194 389	5 280 313
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 461 785	1 237 219
Знос/амортизація		2515	454 092	354 882
Інші операційні витрати		2520	2 437 060	1 784 579
Собівартість реалізованих товарів		2530	96 887	92 732
Разом		2550	11 289 858	9 270 168

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2021 рік	За попередній період - 2020 рік (перераховано)
1		2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Затверджено до випуску та підписано 09 червня 2022 року.


 І. Вмілянський
 Генеральний директор


 М.Палій
 Заступник генерального
 директора з фінансових
 питань


 О. Чорна
 В.о. головного бухгалтера