

8. Як знайти змову у Prozorro: інструкція // Transparency International Ukraine. 13.12.2018. URL: <https://ti-ukraine.org/news/yak-znajty-zmovu-u-prozorro-instruktsiya/>
9. Корабльов Д. Змови на торгах: що про них варто знати? // Юридична газета online. 2020. № 5. URL: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/antimonopolne-konkurentne-pravo/zmovi-na-torgah-shcho-pro-nih-var-to-znati.html>

## REFERENCES

- Burakovskiy, I. et al. "Ukraina proty koruptsii: Ekonomichnyi front. Ekonomichna otsinka antykoruptsiinykh zakhodiv u 2014-2018 rr. Analitichna dopovid" [Ukraine Against Corruption: The Economic Front. Economic Assessment of Anti-corruption Measures in 2014-2018. Analytical Report]. [http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy\\_papers/IER/2018/Anticorruption\\_%20Report\\_Ukr\\_.pdf](http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/IER/2018/Anticorruption_%20Report_Ukr_.pdf)
- "Chy doviriayie biznes derzhavnym tenderam?" [Does the Business Trust Government Tenders?]. 22.10.2019. <https://e-tender.ua/news/chi-doviryaye-biznes-derzhavnim-tenderam-387>
- Kalina, A. "Koruptsiia ta derzhavni zakupivli: mizhnarodni pravovi instrumenty" [Corruption and Public Procurement: International Legal Instruments]. [https://](https://eupublicprocurement.org.ua/international-legal-tools-and-anti-corruption-efforts-regarding-public-procurement.html)

- [eupublicprocurement.org.ua/international-legal-tools-and-anti-corruption-efforts-regarding-public-procurement.html](https://eupublicprocurement.org.ua/international-legal-tools-and-anti-corruption-efforts-regarding-public-procurement.html)
- Korablyov, D. "Zmovy na torhakh: shcho pro nykh varto znaty?" [Conspiracies at Auction: What You Should Know about Them?]. Yurydychna hazeta online. 2020. <https://jur-gazeta.com/publications/practice/antimonopolne-konkurentne-pravo/zmovi-na-torgah-shcho-pro-nih-var-to-znati.html>
- [Legal Act of Ukraine] (2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/114-20>
- [Legal Act of Ukraine] (2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/292-2020-p>
- "Rezultaty monitorynhu zakupivel za 9 misiatsiv. Top 10" [Results of Procurement Monitoring for 9 Months. Top 10]. Derzhavna audytorska sluzhba Ukrainy. [http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/publish/article/153864?Fbclid=iwar0ahs6zpeybc91xktx\\_U2-gyjx7z-dheundmoi-kw9emaz8paj6rronua](http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/publish/article/153864?Fbclid=iwar0ahs6zpeybc91xktx_U2-gyjx7z-dheundmoi-kw9emaz8paj6rronua)
- Stepankovska, Ya. "Yak obduryty ProZorro. Sim sposobiv" [How to Cheat ProZorro. Seven Ways]. Hlavkom. 03.09.2018. <https://glavcom.ua/economics/finances/yak-obdurity-prozorro-sim-sposobiv-524647.html>
- "Yak znayty zmovu u Prozorro: instruktsiia" [How to Find a Conspiracy in Prozorro: Instructions]. Transparency International Ukraine. 13.12.2018. <https://ti-ukraine.org/news/yak-znajty-zmovu-u-prozorro-instruktsiya/>

УДК 336.41.014  
JEL: L80; L84; O14

## АУТСОРСИНГ ЯК СТРУКТУРНИЙ ЕЛЕМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

©2020 ЛОБОДА Н. О., ЧАБАНЮК О. М., СПОДАРИК Т. І.

УДК 336.41.014  
JEL: L80; L84; O14

### Лобода Н. О., Чабанюк О. М., Сподарик Т. І. Аутсорсинг як структурний елемент національної економіки

Статтю присвячено особливостям використання послуг аутсорсингу в Україні. Досліджено доцільність передачі деяких функцій виробництва на аутсорсинг з метою покращення економічного становища підприємства та отримання додаткових вигод за рахунок концентрації зусиль на найбільш економічно вигідних бізнес-процесах. Метою дослідження є теоретико-аналітичний аналіз проблем стану сучасного аутсорсингу, визначення основних проблем, наявних у сфері послуг, їх вплив на діяльність підприємств, а також пошук не лише оптимальних, а й ефективних методів оптимізації ресурсів у різних сферах діяльності. Проаналізовано перелік актуальних проблем застосування аутсорсингу як важливого фактора впливу на підвищення ефективної діяльності сучасних підприємств. Розкрито причини та передумови виникнення аутсорсингу у світі. Висвітлено світовий досвід використання аутсорсингу. Розглянуто особливості вітчизняної галузі ІТ-аутсорсингу та визначено її стан на сучасному етапі розвитку економіки. Виділено основні перешкоди, що зумовлюють уповільнення процесів активного впровадження аутсорсингу на підприємствах України. Досліджено ряд недоліків та переваг застосування аутсорсингу сучасними суб'єктами підприємницької діяльності. Запропоновано заходи та напрямки щодо впровадження аутсорсингу бухгалтерських послуг у бізнес-структуру нашої країни. Окреслено проблеми та перспективи розвитку аутсорсингу на території України. Доведено необхідність державної підтримки даного напрямку діяльності, поліпшення системи контролю за діяльністю аутсорсерських компаній, а також удосконалення вітчизняного законодавства у сфері аутсорсингу.

**Ключові слова:** аутсорсинг, аутсорсер, ІТ-аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, сфера послуг, передові технології, види аутсорсингу, консалтинг.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-212-218>

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 9.

**Лобода Наталія Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, аналізу і контролю, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79001, Україна)

**E-mail:** [loboda.lviv@gmail.com](mailto:loboda.lviv@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3522-8139>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/AAH-6118-2019>

**Чабанюк Одарка Михайлівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, Львівський торговельно-економічний університет (вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

**E-mail:** [odarka2010@meta.ua](mailto:odarka2010@meta.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0884-3515>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/G-7875-2019>

**Сподарик Тетяна Ігорівна** – бакалавр, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79001, Україна)

**E-mail:** [tania3740@ukr.net](mailto:tania3740@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3451-1813>

УДК 336.41.014  
JEL: L80; L84; O14

**Лобода Н. А., Чабанюк О. М., Сподарик Т. И. Аутсорсинг как структурный элемент национальной экономики**

Статья посвящена особенностям использования услуг аутсорсинга в Украине. Исследована целесообразность передачи некоторых функций производства на аутсорсинг с целью улучшения экономического положения предприятия и получения дополнительных выгод за счет концентрации усилий на наиболее экономически выгодных бизнес-процессах. Целью исследования является теоретико-аналитический анализ проблем состояния современного аутсорсинга, определение основных проблем, имеющих в сфере услуг, их влияние на деятельность предприятий, а также поиск не только оптимальных, но и эффективных методов оптимизации ресурсов в различных сферах деятельности. Проанализирован перечень актуальных проблем применения аутсорсинга как важного фактора влияния на повышение эффективности деятельности современных предприятий. Раскрыты причины и предпосылки возникновения аутсорсинга в мире. Освещен мировой опыт использования аутсорсинга. Рассмотрены особенности отечественной отрасли ИТ-аутсорсинга и определены её состояние на современном этапе развития экономики. Выделены основные препятствия, обуславливающие замедление процессов активного внедрения аутсорсинга на предприятиях Украины. Исследован ряд недостатков и преимуществ применения аутсорсинга современными субъектами предпринимательской деятельности. Предложены мероприятия и направления по внедрению аутсорсинга бухгалтерских услуг в бизнес-структуры нашей страны. Обозначены проблемы и перспективы развития аутсорсинга на территории Украины. Доказана необходимость государственной поддержки данного направления деятельности, улучшения системы контроля за деятельностью аутсорсинговых компаний, а также совершенствования отечественного законодательства в сфере аутсорсинга.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, аутсорсер, ИТ-аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов, сфера услуг, передовые технологии, виды аутсорсинга, консалтинг.

**Рис.:** 3. **Библ.:** 9.

**Лобода Наталия Александровна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры учета, анализа и контроля, Львовский национальный университет имени Ивана Франко (ул. Университетская, 1, Львов, 79001, Украина)

**E-mail:** loboda.lviv@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3522-8139>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/AAH-6118-2019>

**Чабанюк Одарка Михайловна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета, Львовский торгово-экономический университет (ул. Туган-Барановского, 10, Львов, 79005, Украина)

**E-mail:** odarka2010@meta.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0884-3515>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/G-7875-2019>

**Сподарик Татьяна Игоревна** – бакалавр, Львовский национальный университет имени Ивана Франко (ул. Университетская, 1, Львов, 79001, Украина)

**E-mail:** tania3740@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3451-1813>

UDC 336.41.014  
JEL: L80; L84; O14

**Loboda N. O., Chabaniuk O. M., Spodaryk T. I. Outsourcing as a Structural Element of the National Economy**

The article is concerned with peculiarities of using the outsourcing services in Ukraine. The feasibility of outsourcing some production functions in order to improve the economic situation of the enterprise and obtain additional benefits by concentrating efforts on the most cost-effective business processes is researched. The research is aimed at theoretical-analytical analysis of the problems connected with the status of modern outsourcing, defining the main problems in the service sector, their impact on the activities of enterprises, as well as searching not only for optimal, but also efficient methods of optimizing resources in various spheres of activity. The list of current problems of application of outsourcing as an important factor for increasing the efficiency of modern enterprises is analyzed. The reasons and prerequisites for emerging of outsourcing in the world are disclosed. The world experience of outsourcing is illuminated. Features of the domestic IT outsourcing industry are considered and its condition at the current stage of economic development is defined. The main obstacles, slowing down the processes of active outsourcing in Ukraine's enterprises are allocated. A number of shortcomings and advantages of applying the outsourcing by modern economic entities is researched. Measures and directions to introduce outsourcing of accounting services in the business structures of our country are proposed. The problems and prospects for development of outsourcing in Ukraine are outlined. The need for the State support in this direction of activity, improvement of the system of control over the activities of outsourcing companies, as well as improvement of domestic legislation in the sphere of outsourcing are proved.

**Keywords:** outsourcing, outsourcer, IT outsourcing, business process outsourcing, service sector, advanced technology, types of outsourcing, consulting.

**Fig.:** 3. **Bibl.:** 9.

**Loboda Nataliia O.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Control, Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79001, Ukraine)

**E-mail:** loboda.lviv@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3522-8139>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/AAH-6118-2019>

**Chabaniuk Odarka M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Lviv University of Trade and Economics (10 Tuhan-Baranovskoho Str., Lviv, 79005, Ukraine)

**E-mail:** odarka2010@meta.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0884-3515>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/G-7875-2019>

**Spodaryk Tetiana I.** – Bachelor, Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79001, Ukraine)

**E-mail:** tania3740@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3451-1813>

На сучасному етапі розвитку української економіки відбулися радикальні зміни в усіх сферах суспільного життя, у тому числі у сфері надання послуг, які зумовлюють посилення уваги до осмислення цих змін, аналізу існуючих проблем і визначення шляхів їх подальшого вирішення. Особливого значення набуває аналіз актуальних проблем застосування аутсорсингу як важливого фактора впливу на підвищення ефективної діяльності сучасних підприємств, а також забезпечення раціонального використання їх ресурсів.

Проблема поняття, сутності, завдань та ефективності використання аутсорсингу завжди була предметом дослідження багатьох учених. Слід зазначити, що вагомий внесок у розробку питань сутності аутсорсингу, передумов його виникнення та сфер застосування зробили такі дослідники, як: А. Г. Загородній та Г. О. Партин [5], Т. І. Данилюк і А. М. Мохнюк [3], В. В. Красношарпа та І. І. Трохимець [1], Н. В. Ткаченко [9], П. М. Гарасим [6] та інші. Однак, незважаючи на значну кількість досліджень, варто зазначити, що багато питань ще залишаються нерозкритими, тому існує потреба у проведенні більш досконалих досліджень для вирішення не лише існуючих, але й нових, більш перспективних питань щодо систематизації аутсорсингу, його впливу на витрати підприємств, можливості та перспективи застосування, функціонування та подальшого розвитку.

Метою дослідження є теоретико-аналітичний аналіз проблем стану сучасного аутсорсингу, визначення основних проблем, наявних у сфері послуг, їх впливу на діяльність підприємств, а також пошук не лише оптимальних, але й ефективних методів оптимізації ресурсів у різних сферах діяльності.

Стрімкий розвиток сучасної світової економіки активно впливає на етапи формування та розвитку бізнесу. Внаслідок цього все активніше посилюється конкуренція серед суб'єктів господарювання, що, своєю чергою, потребує від кожного учасника впровадження новітніх механізмів управління власною діяльністю та процесів оптимізації кожної її галузі. Яскравим прикладом інновацій у сфері бізнесу стало виникнення у 1980-ті роки поняття послуг за принципом аутсорсингу.

Поняття «аутсорсинг» іншомовного походження – від англійського «*outside resource using*» – означає використання зовнішніх ресурсів. Поняття аутсорсингу розробляється в літературі уже тривалий час, тому можна знайти безліч різноманітних визначень. Так, «аутсорсинг – це широке поняття, що об'єднує в собі різні форми співробітництва:

- ✦ використання послуг спеціалізованих компаній для вирішення внутрішніх проблем фірми;
- ✦ відмова від власного процесу та придбання послуг з реалізації цього процесу в іншій організації;

- ✦ винесення окремих видів та спеціалізація на діяльності, в якій переважає абсолютна перевага;
- ✦ підрядні роботи (наприклад, у будівництві);
- ✦ кооперація спеціалізованих виробництв;
- ✦ передача контракту на «сторону» [1].

На законодавчому рівні визначення аутсорсингу наведено в розділі 4 Національного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності», затвердженого наказом Держспоживстандарту України від 11.10.2010 р. № 457. Так, аутсорсинг – це угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбирання персоналу, допоміжні функції [2].

У загальному вигляді суть поняття «аутсорсинг» полягає в тому, що організація отримує можливість розставити пріоритети у процесі ведення своєї діяльності та зосередитися на тій її складовій, яка є основною та найбільш важливою, а інші, другорядні або технічні, функції передаються професійним, спеціалізованим організаціям [3]. Основу аутсорсингу складає раціональний розподіл праці, у процесі якого суб'єкт господарської діяльності займається виключно тим, де матиме абсолютну перевагу.

У всьому світі послуги аутсорсингу розвиваються швидкими темпами. Основним споживачами даних послуг є США (послугами аутсорсингу користуються близько 70% компаній). В європейських країнах даний показник складає 40%, а в Україні досягає лише 5%. Обсяг ринку послуг аутсорсингу на світовому ринку наведено на *рис. 1*.

На сучасному етапі розвитку суспільства аутсорсинг поширений у багатьох сферах бізнесу, але особливе значення належить непромисловій діяльності. У науковій літературі виділяють кілька видів аутсорсингових послуг (*рис. 2*).

Види аутсорсингу класифікують залежно від сфер діяльності підприємства. Серед основних можна віднести кілька основних:

- ✦ *IT-аутсорсинг*, який охоплює розробку та тестування програмних продуктів, сервісне обслуговування, мережеві послуги, IT-консалтинг;
- ✦ *виробничий аутсорсинг*, у складі якого виділяють основний і допоміжний;
- ✦ *аутсорсинг бізнес-процесів*, таких як управління інтелектуальними ресурсами, надання гарантійних, фінансових і бухгалтерських послуг, створення call-центрів, центрів прийому й обслуговування дзвінків, управління персоналом, тощо [5, с. 89];
- ✦ *бухгалтерський аутсорсинг*, який полягає у прийнятті за договором обов'язків та відповідальності з виконання функцій бухгалтер-

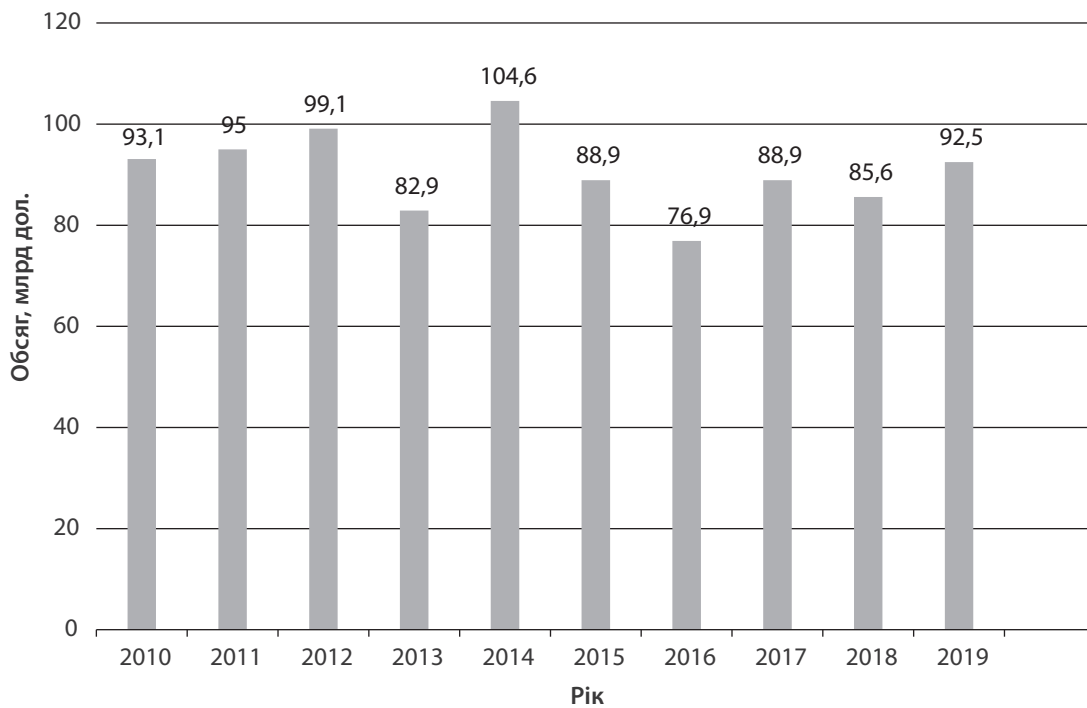


Рис. 1. Обсяг ринку послуг аутсорсингу у світі, 2010–2019 рр.

Джерело: складено за [4; 7; 8].

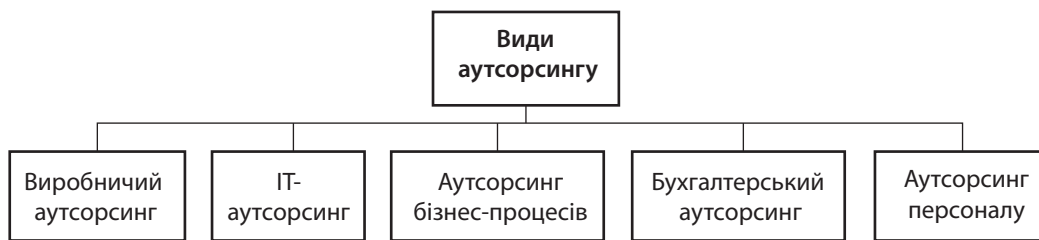


Рис. 2. Класифікація видів аутсорсингу

Джерело: розроблено за даними [5; 6].

ської служби на іншому підприємстві чи організації (замовника);

- ✦ *аутсорсинг персоналу (аутстафінг)*, який полягає в тому, що надаються співробітники для виконання робіт на певний період, тощо.

Сьогодні ІТ-аутсорсинг є лідером і родоначальником сучасного аутсорсингу. Компанії зазвичай починають використовування схеми аутсорсингу перш за все з ІТ-аутсорсингу, плавно переходячи до решти видів.

У 2020 р. очікується, що витрати на ІТ-послуги сягатимуть 1,1 млн дол. США у всьому світі, що є рекордно високим показником. Ринок ІТ-послуг зріс приблизно на 200 млрд дол. з 2008 р. і, за прогнозами, зросте ще на 110 млрд дол. у 2019–2021 рр. [7].

Згідно з проведеним аналізом компанії PwC вітчизняний ІТ-ринок демонструє стабільне зростання з року в рік.

Вітчизняна галузь ІТ-аутсорсингу продовжує завойовувати світовий ринок, адже українські провайдери вже встигли зарекомендувати себе як одні

з найбільш відповідальних, а головне – здатних забезпечити безпрецедентний рівень успішності своїх проєктів: 94% клієнтів повністю задоволені рівнем українського сервісу, тоді як у кращих іноземних компаній цей показник становить лише 84% [8]. Згідно з проведеними дослідженнями в Україні аутсорсинг має свої особливості щодо популярності окремих його видів (рис. 3).

**В** умовах сьогодення послуги аутсорсингу є вкрай важливими для сучасного бізнесу. Переважна більшість підприємств використовують сучасні наукові, технічні та технологічні досягнення для випуску конкурентоспроможної продукції, яка відповідає найкращим чином вимогам споживачів цієї продукції. Отже, підприємства звертаються до компаній, які надають послуги аутсорсингу, де, як правило, знаходяться фахівці, які володіють сучасними технологіями, знаннями та досвідом. Такий «танDEM» вигідний як одній стороні, так і іншій: кожна сторона концентрує власні ресурси на розвиток «сильних», а не «слабких» напрямків своєї діяльності.





Рис. 3. Динаміка популярності аутсорсингу в Україні

Джерело: розроблено за даними [4; 7; 8].

Для кращого розуміння можливостей і вигод від використання аутсорсингу необхідно обґрунтувати та систематизувати основні його переваги та недоліки. Пропонуємо розглянути ряд основних переваг застосування аутсорсингу сучасними суб'єктами підприємницької діяльності:

- ✦ *Концентрація всіх зусиль на основному бізнесі.* Використання послуг аутсорсингу дозволить не лише спрямувати зусилля на основну справу компанії, а й зосередитися на тих операціях, які ефективно виконуються силами компанії, і тих, які керівники мають намір зберегти під власним контролем.
- ✦ *Підвищення прибутковості бізнесу.* Аутсорсинг дозволяє скоротити витрати на обслуговування бізнес-процесів і тим самим уможливає отримання послуг вищої якості за нижчу ціну.
- ✦ *Передові технології.* Застосування даного виду діяльності дає змогу покращити інноваційні можливості компанії за рахунок партнерства з постачальниками світового рівня.
- ✦ *Використання чужого досвіду.* Компанія, що надає аутсорсингові послуги, спеціалізується на визначеному виді діяльності та надає дані послуги багатьом підприємствам. Це дає можливість їй досконало розібратися з усіма поточними питаннями, при цьому використовуючи напрацьований досвід.
- ✦ *Надійність і стабільність.* Компанія, що надає аутсорсингові послуги, несе відповідальність за виконану роботу, вимоги до якої зазначені в угоді про співпрацю, а також гарантує надійність послуг за рахунок поєднання висо-

кокваліфікованих працівників і досвіду, тим самим знижує рівень ризику підприємства.

Враховуючи одні з основних переваг застосування аутсорсингу в діяльності підприємств, можна визначити ряд мотивів, які вагомо сприяють прийняттю керівництвом підприємства рішення щодо використання аутсорсингу. Насамперед це:

- ✦ суттєве скорочення витрат підприємством (підприємство може зосередити всю увагу на основних видах діяльності завдяки зменшенню (передачі аутсорсинговій компанії) деяких функцій, які одночасно необхідно виконувати);
- ✦ підвищення якості обслуговування клієнтів;
- ✦ уникнення зайвих інвестиційних вкладень і деяких ризиків тощо.

Однак слід пам'ятати, що аутсорсинг, попри переваги, має певні недоліки, що може негативно впливати на ефективну діяльність компанії, а саме:

- 1) існує можливість витоку конфіденційної інформації компанії (особливо якщо компанія є великою);
- 2) існує ризик, що послуги аутсорсингу можуть бути надані неналежної якості (особливо враховуючи, що аутсорсеру передаються деякі функції, які мають важливе стратегічне значення для компанії);
- 3) існує ризик, що при передачі аутсорсеру окремих функцій компанії працівники компанії можуть втратити значну частину професійних знань, що призведе до значних витрат для відновлення їх у майбутньому;
- 4) існує ризик, що за довготривалої співпраці компанії й аутсорсера витрати на виконання

окремих етапів можуть суттєво знизитися, враховуючи науково-технічний прогрес. Таким чином, при укладанні угоди (особливо довготривалої) слід враховувати (прогнозувати) такі зміни і здійснювати коригування ціни на аутсорсингові послуги.

**С**ьогодні розвиток вітчизняного ринку аутсорсингу в Україні зазнає труднощів. Такий його стан зумовлений через низку причин, зокрема через відсутність значного досвіду роботи українських підприємств у цій галузі. Враховуючи відсутність даного показника, в результаті переходу на аутсорсинг підвищуються ризики підприємства, зокрема:

- 1) ризик зниження ефективності праці власного персоналу та втрати ним необхідних знань і досвіду реалізації функції, яка передається в аутсорсинг;
- 2) у випадку недобросовісності аутсорсера, виникнення форс-мажорних обставин або його банкрутства можливі суттєві втрати, пов'язані з необхідністю терміново шукати нових партнерів або почати самостійно виконувати функції, які раніше були на аутсорсингу;
- 3) при передачі на аутсорсинг відразу декількох важливих функцій виникає реальний ризик витоку інформації, тобто з'являється загроза інформаційній безпеці компанії [9, с. 102].

Однією з основних перешкод на шляху активного впровадження аутсорсингу на підприємствах України є відсутність визначення процесів аутсорсингу та їх нормативно-правового регулювання, відсутність стабільного і збалансованого законодавства, яке б достовірно та прозоро регламентувало економічну діяльність компаній-аутсорсерів, а також системи контролю та відповідальності за порушення умов укладених договорів.

Для впевненого виконання компаній-аутсорсерів своїх послуг і зменшення ризиків підприємству доцільно укладати такі угоди, що містять:

- ✦ чітко визначені функції та завдання, передані на аутсорсинг;
- ✦ зобов'язання постачальника щодо якісного виконання своїх робіт;
- ✦ встановлені терміни виконання визначених видів діяльності;
- ✦ умови дострокового розірвання контракту в разі необхідності.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає змогу зробити висновки про те, що застосування аутсорсингу є не лише одним із найважливіших факторів впливу на підвищення ефективної діяльності сучасних підприємств, але й інструментом забезпечення раціонального використання їх ресурсів. Дія даного інструменту виступає у вигляді розподілу функціональних

можливостей серед працівників підприємства та аутсорсерів залежно від визначених стратегічних і тактичних цілей розвитку організації.

Враховуючи досліджені вище особливості та проблеми розвитку аутсорсингу, можна зазначити, що ринок аутсорсингових послуг в Україні має вагомий потенціал для свого розвитку. Розвиток вітчизняного ринку аутсорсингу є необхідним для успішного існування будь-якої підприємницької діяльності, тому його ефективне функціонування та поширене впровадження можливе лише за допомогою чітко налагодженого механізму співпраці сучасних підприємств з компаніями-аутсорсерами, система якого потребує подальшого удосконалення.

На підставі здійсненого дослідження можна констатувати, що на ринку аутсорсингових послуг в Україні найбільш перспективною є ІТ-сфера, де задіяна прогресивна та професійна молодь, яка задля отримання позитивного результату готова «втільювати в життя» нові інструменти управління та з метою реалізації стратегічних цілей йти на ризик.

**Н**а нашу думку, покращенню процесів застосування та використання аутсорсингових послуг сприятиме не лише вдосконалення чинного законодавства у даній сфері, а й розроблення ефективної системи контролю та перевірки професійних якостей співробітників аутсорсингових компаній – задля зменшення ризику недобросовісного виконання аутсорсером своїх функцій і створення сприятливих умов для успішної діяльності вітчизняного підприємства. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Красношарпа В. В., Трохимець І. І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>
2. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 (КВЕД-2010). URL: <https://evrovektor.com/kved/2010/>
3. Данилюк Т. І., Мохнюк А. М. Послуги аутсорсингу та галузевий спектр їх використання. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 111–116.
4. Global market size of outsourced services from 2000 to 2019 // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>
5. Загородній А. Г., Партин Г. О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства. *Фінанси України*. 2009. № 9. С. 87–97.
6. Гарасим П. М., Лобода Н. О. Логістика інвестиційних процесів як фактор економічного аналізу. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2018. Т. 28. № 4. С. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.15421/40280403>
7. Total contract value of the business process outsourcing (BPO) market worldwide from 2000 to 2019 // Statista. URL: <https://www.statista.com/statis->

- tics/190150/industrywide-contract-value-business-process-outsourcing/
- Україна увійшла до кола країн – лідерів у сфері ІТ-аутсорсингу // Бізнес. 19.04.2019 р. URL: <https://business.ua/business/4970-ukraina-uviihla-do-kola-krain-lideriv-u-sferi-itautsorsynhu>
  - Ткаченко Н. В. Переваги та ризики використання аутсорсингу в діяльності страхових компаній. *Фінансовий простір*. 2011. № 3. С. 97–103. URL: <http://oaji.net/articles/2014/944-1406013357.pdf>

## REFERENCES

- Danyliuk, T. I., and Mokhniuk, A. M. "Posluhy autsorsynhu ta haluzevyi spektr yikh vykorystannia" [Outsourcing Services and Sectoral Range of Their Use]. *Ekonomichnyi forum*, no. 3 (2018): 111-116.
- "Global market size of outsourced services from 2000 to 2019". Statistica. <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>
- Harasym, P. M., and Loboda, N. O. "Lohistyka investytsiinykh protsesiv yak faktor ekonomichnoho analizu" [Logistics of Investment Processes as Economy Analysis Factor]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. Seriya ekonomichna*, vol. 28, no. 4 (2018): 20-25. DOI: <https://doi.org/10.15421/40280403>

- Krasnoshapka, V. V., and Trokhymets, I. I. "Autsorsynh ta yoho zastosuvannia na pidprijemstvakh Ukrainy" [Outsourcing and Its Application in Enterprises of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. 2015. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>
- "Natsionalnyi klasyfikator Ukrainy. Klasyfikatsiia vydiv ekonomichnoi diialnosti DK 009:2010 (KVED-2010)" [National Classifier of Ukraine. Classification of Types of Economic Activity DK 009: 2010 (NACE-2010)]. <https://evrovektor.com/kved/2010/>
- "Total contract value of the business process outsourcing (BPO) market worldwide from 2000 to 2019". Statistica. <https://www.statista.com/statistics/190150/industrywide-contract-value-business-process-outsourcing/>
- Tkachenko, N. V. "Perevahy ta ryzyky vykorystannia autsorsynhu v diialnosti strakhovykh kompanii" [Advantages and Risks of Using the Outsourcing in the Activity of Insurance Companies]. *Finansovy prostir*. 2011. <http://oaji.net/articles/2014/944-1406013357.pdf>
- "Ukraina uviihla do kola krain - lideriv u sferi IT-autsorsynhu" [Ukraine Has Become One of the Leading Countries in the Field of IT Outsourcing.]. *Biznes*. 19.04.2019. <https://business.ua/business/4970-ukraina-uviihla-do-kola-krain-lideriv-u-sferi-itautsorsynhu>
- Zahorodnii, A. H., and Partyn, H. O. "Autsorsynh ta yoho vplyv na vytraty pidprijemstva" [Outsourcing and Its Impact on Enterprise Costs]. *Finansy Ukrainy*, no. 9 (2009): 87-97.

УДК 338.48

JEL: H72; L83; Z31

## ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС: СУЧАСНИЙ СТАН, ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

©2020 НІКОЛЬЧУК Ю. М.

УДК 338.48  
JEL: H72; L83; Z31

### Нікольчук Ю. М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні

Метою статті є діагностика сучасного стану та виявлення основних тенденцій поступу готельно-ресторанного бізнесу України, оцінка інвестиційної привабливості готельно-ресторанного бізнесу в процесі фінансування його розвитку. Розглянуто готельно-ресторанний бізнес як складову туристичної індустрії вітчизняної економіки, визначено основні тенденції його розвитку, рівень інвестиційної привабливості та перспективи подальшого розвитку в Україні. Запропоновано шляхи вирішення проблем з метою перетворення готельно-ресторанного бізнесу у високоприбуткову галузь вітчизняної економіки. Визначено джерела фінансування подальшого розвитку готельно-ресторанного бізнесу країни. Систематизовано фактори, які впливають на інвестиційну привабливість підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Обґрунтовано вибір методики для визначення інтегрального показника оцінки інвестиційної привабливості готелів та ресторанів з урахуванням специфіки цих підприємств. Проаналізовано сучасний стан інвестиційної діяльності в готельно-ресторанній сфері через дослідження обсягу здійснених у неї капіталовкладень. Визначено, що готельно-ресторанний бізнес в Україні потребує постійних інвестиційних вкладень для збереження конкурентних позицій на ринку, підвищення рівня задоволення попиту споживачів на послуги, які за асортиментом та якістю відповідають світовим стандартам. Досліджено потенційні можливості для інвестування в підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Пропонується також комплекс заходів державного регулювання та вдосконалення галузевого управління з активізації розвитку готельно-ресторанної справи.

**Ключові слова:** гостинність, готельно-ресторанний бізнес, фінансове забезпечення, інвестиції, інвестиційна привабливість.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-218-226>

**Рис.:** 1. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 13.

**Нікольчук Юлія Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри фінансів, обліку та аудиту, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут (вул. Кам'янецька, 3, Хмельницький, 29013, Україна)

**E-mail:** [julia\\_osadchuk@ukr.net](mailto:julia_osadchuk@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7466-2558>

УДК 338.48  
JEL: H72; L83; Z31

### Нікольчук Ю. Н. Гостинично-ресторанный бизнес: современное состояние, финансовое обеспечение, инвестиционная привлекательность и перспективы дальнейшего развития в Украине

Целью статьи является диагностика современного состояния и выявления основных тенденций развития гостинично-ресторанного бизнеса Украины, оценка инвестиционной привлекательности гостинично-ресторанного бизнеса в процессе финансирования его развития. Рассмотрен гостинично-ресторанный бизнес как составляющая туристической индустрии отечественной экономики, определены основные тенденции его