

N=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE\_FILE\_DOWNLOAD=1&image\_file\_name=PDF/sim\_2012\_2012\_17.pdf

9. Тарасюк Д. С. Проблеми і перспективи стратегічного управління нематеріальними активами / Д. С. Тарасюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://libfor.com/index.php?newsid=13>

10. Шпак Н. О. Проблеми і перспективи управління нематеріальними активами підприємства / Н. О. Шпак, К. І. Дмитрів // Видавництво Львівської політехніки. – 2007. – № 594. – С. 163 – 172.

## REFERENCES

Azgal'dov, G. G., and Karpov, N. N. *Otsenka nematerialnykh aktivov i intellektual'noy sobstvennosti* [Valuation of intangible assets and intellectual property]. Moscow, 2006.

Brul, I. V. "Zabezpechennia kapitalizatsii pidpriemstv shliakhom aktyvizatsii nematerialnykh aktyviv" [Ensure capitalization of business by enhancing intangible assets]. [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&image\\_file\\_name=PDF/sim\\_2012\\_2012\\_11.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/sim_2012_2012_11.pdf)

Hrebeshkova, O. M., and Melnyk, O. V. "Bazovi polozhennia stratehichnoho upravlinnia nematerialnykh aktyvamy pidpriemstva" [The basic position of strategic management of intangible assets of the company]. <http://economica.org.ua/2009/srtuprnm/>

[Legal Act of Ukraine]. [http://kodeksy.com.ua/podatkovij\\_kodeks\\_ukraini/statja-14.htm](http://kodeksy.com.ua/podatkovij_kodeks_ukraini/statja-14.htm)

[Legal Act of Ukraine] (1999). <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99>

Revva, A. M. "Rol nematerialnykh aktyviv u stratehii rozvytku promyslovykh pidpriemstv" [The role of intangible assets in the strategy development industry]. [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&image\\_file\\_name=PDF/sim\\_2012\\_2012\\_17.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/sim_2012_2012_17.pdf)

Shpak, N. O., and Dmytriv, K. I. "Problemy i perspektyvy upravlinnia nematerialnykh aktyvamy pidpriemstva" [Problems and prospects of managing intangible assets of the company]. *Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki*, no. 594 (2007): 163-172.

Tarasiuk, D. S. "Problemy i perspektyvy stratehichnoho upravlinnia nematerialnykh aktyvamy" [Problems and perspectives of strategic management of intangible assets]. <http://libfor.com/index.php?newsid=13>

Vozzhaev, A. "Upravlenie nematerialnymi aktivami" [Management of intangible assets]. *Upravlenie kompaniy*, no. 6 (85) (2008).

Yeremenko, A. V. "Vplyv nematerialnykh aktyviv na vartist pidpriemstva (biznesu)" [The impact of intangible assets on the value of the enterprise (business)]. [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&image\\_file\\_name=PDF/ecvu\\_2013\\_20\(1\)\\_20.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/ecvu_2013_20(1)_20.pdf)

УДК 338.45:621:65.012.23:65.012.32

# ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ АУТСОРСИНГУ ЛОГІСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

© 2014 ЗЕЛЕНСЬКИЙ М. В.

УДК 338.45:621:65.012.23:65.012.32

## Зеленський М. В. Дослідження сутності аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства

Мета статті полягає в дослідженні сутності аутсорсингу та узагальненні існуючих підходів до класифікації видів аутсорсингу, а також у виокремленні й характеристиці основних із них із урахуванням важливості реалізації бізнес-процесів у господарській діяльності промислових підприємств. Систематизовано погляди дослідників на визначення поняття «аутсорсинг». У результаті дослідження було встановлено, що під аутсорсингом розуміється цілеспрямоване виділення окремих бізнес-процесів і передача їх реалізації на договірній основі іншим організаціям, що спеціалізуються в конкретній галузі й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби. Обґрунтовано, що концепція логістичного аутсорсингу полягає в недоцільності використання власних ресурсів для організації логістичних операцій, які підприємство може доручити зовнішнім партнерам (логістичним провайдерам), що спеціалізуються у відповідній галузі. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є визначення ефективності організації аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства.

**Ключові слова:** аутсорсинг, кооперація, логістика, логістичні функції, промислове підприємство.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 23.

**Зеленський Максим Васильович** – аспірант, кафедра економіки, організації та планування діяльності підприємства, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** m.zelenskiy@mob-log.com.ua

УДК 338.45:621:65.012.23:65.012.32

## Зеленский М. В. Исследование сущности аутсорсинга логистических функций промышленного предприятия

Цель статьи заключается в исследовании сущности аутсорсинга и обобщении существующих подходов к классификации видов аутсорсинга, а также в выделении и характеристике основных из них с учетом важности реализации бизнес-процессов в хозяйственной деятельности промышленных предприятий. Систематизированы взгляды ученых относительно понятия «аутсорсинг». В результате исследования было установлено, что под аутсорсингом понимается целенаправленное выделение отдельных бизнес-процессов и передача их реализации на договорной основе другим организациям, которые специализируются в конкретной области и имеют соответствующий опыт, знания, технические средства. Обосновано, что концепция логистического аутсорсинга заключается в нецелесообразности использования собственных ресурсов для организации логистических операций, которые предприятие может поручить внешним партнерам (логистическим провайдерам), специализирующимся в данной области. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является определение эффективности организации аутсорсинга логистических функций промышленного предприятия.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, кооперація, логістика, логістичні функції, промислове підприємство.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 23.

**Зеленський Максим Васильович** – аспірант, кафедра економіки, організації та планування діяльності підприємства, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** m.zelenskiy@mob-log.com.ua

UDC 338.45:621:65.012.23:65.012.32

## Zelenskiy Maksym V. The Study of the Essence of Outsourcing Logistics Functions of Industrial Enterprises

The purpose of the article is to study the nature of outsourcing and consolidation of existing approaches to the classification of outsourcing, as well as the isolation and characterization of the main ones, taking into account the importance of the implementation of business processes in the economic activity of industrial enterprises. The views of scientists on the concept of "outsourcing" were systematized. The study found that outsourcing refers to the purposeful selection of individual business processes and transfer their implementation on a contractual basis to other organizations that specialize in a particular area and have the relevant experience, knowledge and technical means. It is proved that the concept of logistics outsourcing defines the situation when the use of own resources for the organization of logistics operations is not appropriate, the company can delegate that to external partners (logistics providers), specializing in the field. The prospect of further research in this direction is to determine the effectiveness of the organization of outsourcing logistics functions of an industrial enterprise.

**Key words:** outsourcing, co-operation, logistics, logistic functions, factory

**Pic.:** 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 23.

**Zelenskiy Maksym V.** – Postgraduate Student, Department of Economics, organization and business planning, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** m.zelenskiy@mob-log.com.ua

Сучасні умови господарювання, що характеризуються процесами глобалізації та інформатизації, задають економічним суб'єктам комплекс складних завдань, які спрямовані на розвиток конкурентних форм організації. Зростання непередбачуваності ринкового оточення, впровадження інноваційних технологій стають факторами впровадження новітніх управлінських технологій, серед яких особливе місце посідає аутсорсинг як якісно нова форма організації бізнесу на підтримку логістичної взаємодії суб'єктів господарювання.

Істотний внесок у вивчення та розкриття сутності аутсорсингу, обґрунтування переваг і недоліків, які він забезпечує, здійснили сучасні зарубіжні науковці, серед яких Андерсон Е. [1], Анікін Б. А. [2], Бравар Ж.-Л. [3], Календжян С. О. [4], Клементс С. [5], Кросс Дж. [6], Михайлов Д. М. [7], Хейвуд Дж. Б. [8] та ін.

Серед вітчизняних учених, що займалися проблемами організації аутсорсингу на вітчизняних підприємствах, можна виділити наукові праці Крикавського Є. В. [9], Матвія І. Є. [10], Окландера М. А. [11], Чухрай Н. І. [12] та ін. [13 – 23]. Однак єдиного розуміння сутності аутсорсингу як системи, що сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства, немає.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні сутності аутсорсингу й розробці методичного забезпечен-

ня щодо визначення доцільності застосування логістичного аутсорсингу з урахуванням користі та ризиків.

Об'єктом дослідження є процес визначення доцільності застосування аутсорсингу логістичних функцій промислових підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи, практичні рекомендації щодо доцільності застосування логістичного аутсорсингу.

Задля забезпечення конкурентоздатності, адаптування до мінливих умов середовища, підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності для промислових підприємств України об'єктивно необхідним є застосування нових форм організації бізнес-процесів, найбільш популярним серед яких є аутсорсинг.

Термін «аутсорсинг» (*outsourcing*) походить від англійських слів «*outside resource using*», що дослівно означає «використання зовнішніх ресурсів». Аутсорсинг як форма розподілу праці знаходить різноманітні напрямки застосування, як-то: інформаційні технології, бухгалтерські послуги, транспортування, складування, післяпродажне обслуговування тощо.

Семантичний аналіз поняття «аутсорсинг» вітчизняними та зарубіжними ученими дозволив виявити неоднозначність у трактуванні цього терміна (табл. 1).

Таблиця 1

Семантичний аналіз визначень аутсорсингу

№ з/п	Автор, джерело	Визначення терміну «аутсорсинг»	Ключовий зміст
1	2	3	4
1	Б. Райзберг, Л. Лозовський, Е. Стародубцева [13]	Аутсорсинг – це передавання традиційних і неключових функцій організації (таких, наприклад, як бухгалтерський облік або рекламна діяльність для машинобудівної компанії) зовнішнім виконавцям – аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми	Передавання традиційних і неключових функцій
2	Dictionary of the English Language	Аутсорсинг – це закупівля послуг чи продуктів, таких як деталі, що використовуються у виробництві автомобілів, у зовнішнього постачальника чи виробника з метою зниження витрат	Закупівля послуг чи продуктів. Указується одна з можливих причин (або переваг) застосування аутсорсингу
3	Австралійська комп'ютерна спільнота	Аутсорсинг – це угода, згідно з якою третя сторона бере на себе відповідальність за надання послуг у галузі інформаційних технологій за заздалегідь визначеними ціною і критеріями	Розширює поняття і вказує на один із ключових моментів аутсорсингу, а саме – на розподіл ризиків між замовником і виконавцем аутсорсингових послуг
4	Хейвуд Дж. Б. [8]	Аутсорсинг – це переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств і всіх пов'язаних із ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною. Інколи замість терміна «аутсорсинг» використовується термін «управління потужностями»	Сутність аутсорсингу полягає у збільшенні цінності, у той час як угода про управління потужностями передбачає перекадення відповідальності за управління персоналом, власністю та устаткуванням на сторонню організацію
5	Бравар Ж.-Л., Морган Л. [3]	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.	Використання засобів третьої особи. Інструмент для досягнення довгострокових цілей фірми

1	2	3	4
		<i>Стратегічний аутсорсинг</i> є інструментом, що дозволяє досягти або навіть перевищити довгострокові цілі діяльності фірми	
6	Кросс Дж. [6]	<i>Аутсорсинг</i> – це стратегія управління компанією, а не просто вид партнерської взаємодії, він припускає певну реструктуризацію внутрішньо корпоративних процесів і зовнішніх відносин компанії	Стратегія управління
7	Андерсон Е. [1]	<i>Аутсорсинг</i> – це передача організацією певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній галузі. На відміну від послуг сервісу та підтримки, що мають разовий, випадковий характер, на аутсорсинг передаються, як правило, функції з професійної підтримки безперебійної роботи окремих систем і інфраструктури на основі довгострокового контракту	Передача організацією певних бізнес-процесів або функцій
8	Календжян С. [4]	<i>Аутсорсинг</i> – це передавання на тривалий термін управлінських функцій і при необхідності наявних ресурсів зовнішнім виконавцям, які можуть виконати ці функції ефективніше. <i>Аутсорсинг</i> передбачає передавання виконавцю не лише повноважень, але і відповідальності за виробництво певних товарів і надання певних видів послуг компаніям-партнерам по бізнесу. <i>Аутсорсинг</i> – це відмова від власного бізнес-процесу протягом обумовленого в договорі терміну та придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу в іншій компанії	Передавання управлінських функцій і відповідальності
9	Михайлов Д. [7]	<i>Аутсорсинг</i> – це процес передачі сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії	Мається на увазі, що 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
10	Анікін Б. [14]	<i>Аутсорсинг</i> – це виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що володіє необхідними для цього ресурсами, на основі довгострокових відносин	Передача на зовні виконання визначених функцій або окремих складових бізнес-процесів
11	Івлєв А. [2]	<i>Аутсорсинг</i> – це організаційне рішення, яке оптимізує конфігурацію бізнес-системи, виходячи з параметрів «якість – витрати – володіння». <i>Аутсорсинг</i> – це запозичення ззовні	Автор вказує на аутсорсинг як на організаційне рішення та як на процес
12	Філіна Ф. [15]	<i>Аутсорсинг</i> – це передавання певних допоміжних функцій третій особі, яка спеціалізується в певній галузі	Передавання певних допоміжних функцій
13	Матвій І. Є. [10]	<i>Аутсорсинг</i> – це спосіб вдосконалення виробничих відносин між підприємствами в умовах ринку. <i>Аутсорсинг</i> – це спосіб ефективного функціонування підприємства за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі	Покращення параметрів взаємодії окремих учасників ринку. Спосіб оптимізації виконуваних операцій за критерієм ефективності
14	Леміш К. М. [16]	<i>Промисловий аутсорсинг</i> – передача сторонньому підряднику функцій, виходячи із системи відтворювальних відносин: виробничих – винесення виробництва в регіони з дешевою робочою силою, розподільчих – збут продукції або послуг, обмінних – інформаційне та фінансове обслуговування, промислового споживання – закупка, логістика	Передача сторонньому підряднику функцій

1	2	3	4
15	Микало О. І. [17]	<i>Аутсорсинг</i> – це інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових, виходячи з ринкових умов, для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнес-процесах	Система заходів щодо забезпечення прийнятного рівня конкурентоспроможності основного виду діяльності підприємства
16	Дідух О. В. [18]	<i>Аутсорсинг</i> – це інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності, який передбачає укладання контракту між замовником (підприємством) і постачальником (аутсорсером) з метою виконання останнім як основних, так і допоміжних бізнес-функцій і бізнес-процесів замовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію та оптимізацію підприємницької діяльності замовника та тимчасове залучення, за необхідністю, відповідного персоналу	Зосередження на виконанні стратегічно важливих функцій організації, уникнення додаткових витрат і збільшення прибутковості завдяки зменшенню кількості виконуваних функцій, скороченню штату співробітників, оптимізації організаційної структури і системи управління
17	Інтернет-джерело [19]	<i>Аутсорсинг</i> – це організаційне рішення, що полягає в розподілі функцій бізнес-системи відповідно до принципу: «залишаю собі тільки те, що можу робити краще інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще інших»	Організаційне рішення щодо виведення допоміжних процесів

Розглянуті у табл. 1 наукові підходи щодо сутності аутсорсингу не дозволяють повною мірою ознайомитися з перевагами такої форми організації бізнесу. Серед науковців ведеться дискусія про доцільність використання запозиченого терміна «аутсорсинг» замість звичних термінів «кооперація» або «субпідряд». Це питання розглянуто у своїй дисертації Леміш К. М. [16]. Так, у процесі дослідження нею було встановлено (і з цим можна погодитися) недоречність отождолення аутсорсингу як із субконтрактом, так і з кооперацією. Звернемо увагу на те, що це є споріднені види діяльності. Разом з тим, кооперування передбачає певну взаємодію зі стейкхолдерами щодо, наприклад, придбання певних виробів (напівфабрикатів, деталей, вузлів чи агрегатів). Субконтрактинг при цьому розглядається як форма отримання певних послуг від сторонніх організацій у рамках реалізації бізнес-процесів підприємства (наприклад, послуг щодо здійснення ряду задалегідь визначених технологічних операцій). Порівняння означених споріднених видів діяльності, засноване на розробках [16], наведено на *рис. 1*.

Отже, у будь-якому разі передача деяких процесів на виконання зовнішній спеціалізованій організації в умовах глобалізації світової економіки стає переважаючою і прямо впливає на якість продукції та послуги, витрати з їх виробництва та надання, гнучкість логістичних систем та їх конкурентоспроможність.

**Д**алі звернемо увагу на те, що, незважаючи на представлені на *рис. 1* відмінності, більшість вчених все ж відносить аутсорсинг разом із іншими видами господарських зв'язків, такими як субконтрактинг, франчайзинг, лізинг, спільні підприємства тощо, до форм промислової кооперації.

У сучасній теорії поняття «аутсорсинг» розглядається науковцями і практиками як виокремлення неосновних (допоміжних, супутніх) бізнес-процесів з метою передачі їх професійним (спеціалізованим) компаніям задля ефективної реалізації. У сучасних інтеграційних умовах господарювання забезпечення стабільного та ефективного функціонування управління ланцюгами поставок реалізується через управ-

ління всіма ланками логістичного процесу з урахуванням складних взаємозв'язків між ними (постачальники, запаси, складське господарство, транспортування, кінцеві споживачі тощо). За цих умов доцільна передача не основних функцій професійному партнеру для кращого виконання.

Тобто, задля забезпечення прискореного розвитку підприємства ефективним є організація логістичних операцій за дорученням виконання партнерам (логістичним провайдером). При цьому умовами переходу на аутсорсинг логістичних функцій виступають такі фактори, як: підвищення якості виконання логістичних функцій; доступ до нових інноваційних технологій, що відповідають новітнім умовам ринку; перерозподіл раніше задіяних ресурсів на підтримку основного бізнесу тощо. Таким чином, прийняття рішення щодо застосування аутсорсингових послуг в управлінні ланцюгами поставок виступає інструментом створення конкурентоспроможних альянсів на основі довгострокового співробітництва в площині планування, організації та контролю руху взаємопов'язаних ресурсів учасників ланцюга.

Для прийняття обґрунтованого рішення щодо оптимізації логістичних процесів на підприємстві шляхом запровадження логістичного аутсорсингу варто враховувати користі та ризики, наведені на *рис. 2*.

Незважаючи на означений на *рис. 2* алгоритм вибору доцільності застосування логістичного аутсорсингу, остаточне рішення приймається з урахуванням стратегічної направленості конкретного підприємства. При цьому критерієм ефективності з приводу надання переваги аутсорсинговим послугам є максимізація співвідношення між сукупними користями ( $K$ ) й ризиками ( $P$ ) від реалізації процесів надання сервісу за всіма рівнями архітектури підприємства. Кожна із розглянутих на *рис. 2* сфер застосування аутсорсингу є важелем спрямування керівних впливів, тобто сферою, вплив на рівень та динаміку яких призводить до коригування траєкторії розвитку підприємства. Тому реалізація цільових настанов щодо вибору аутсорсингових послуг є критерієм прийняття певних управлінських рішень, що спричиняють досягнення запланованого стану розвитку конкретного економічного суб'єкта. Однак першочер-

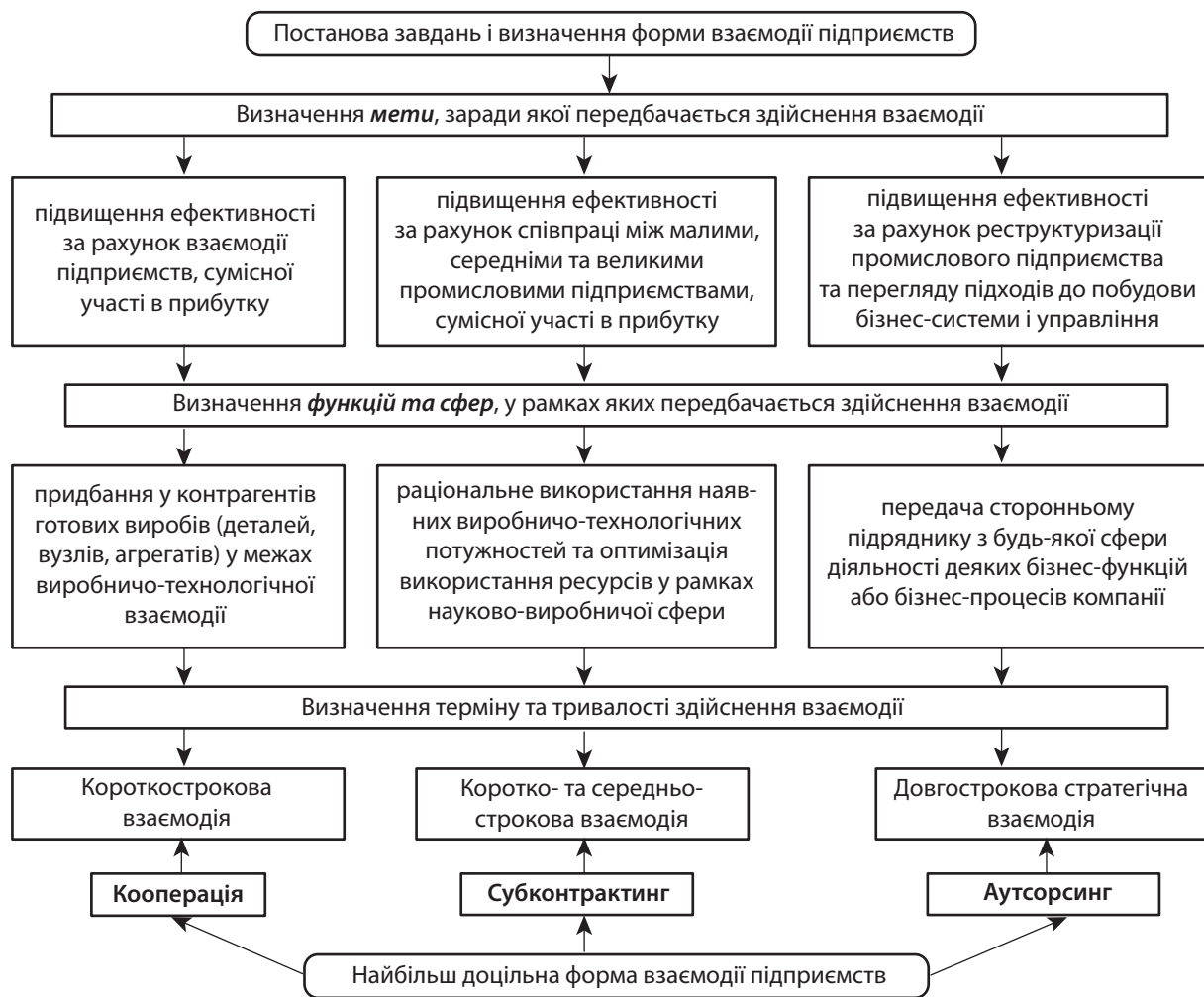


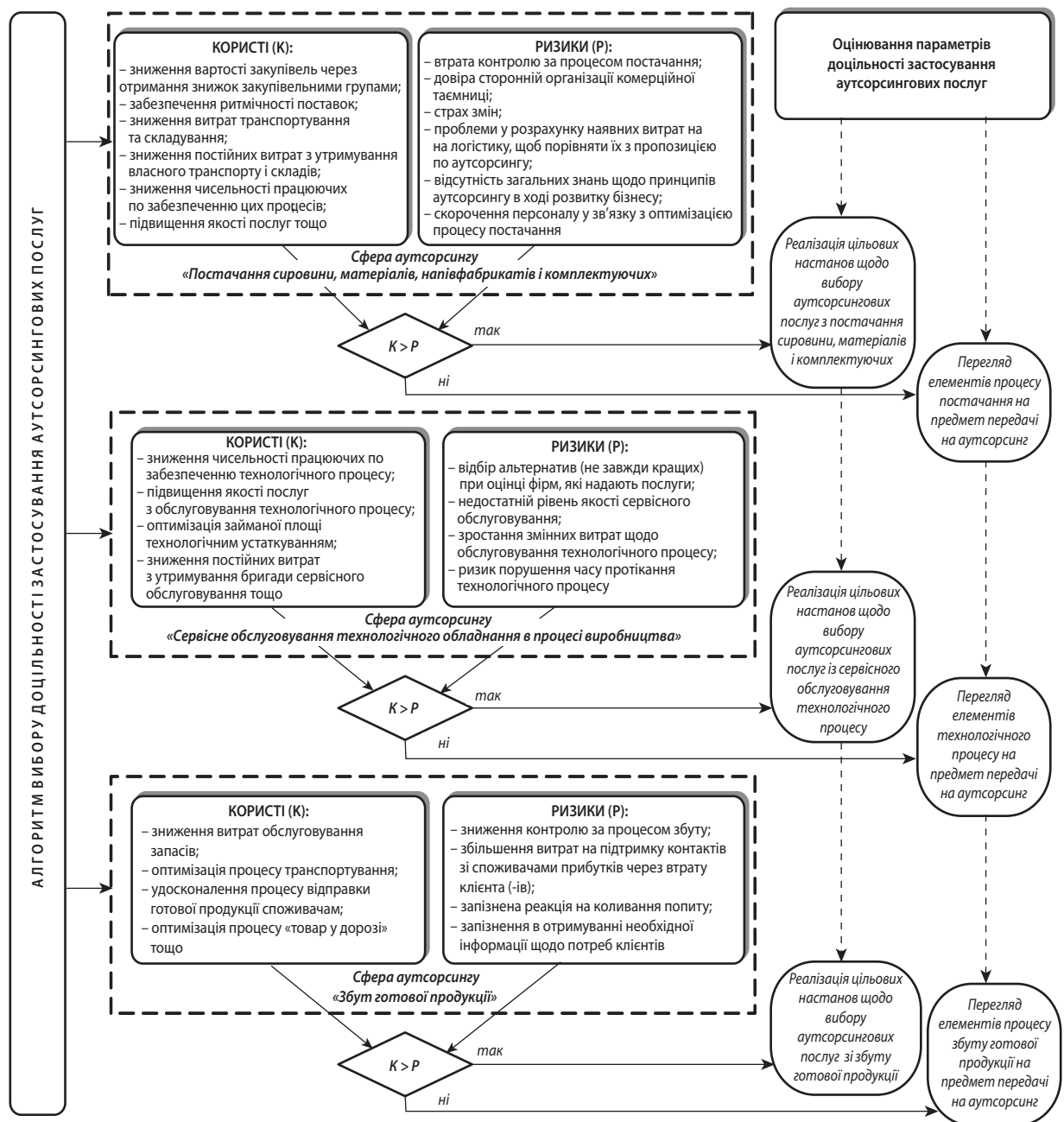
Рис. 1. Місце аутсорсингу в системі споріднених понять

Джерело: на основі [16].

говими залишаються питання визначення особливостей реалізації технології логістичного аутсорсингу в умовах інтеграції з комплексом прийнятої на підприємстві концепції розвитку. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Андерсон Э. Аутсорсинг в продажах / Э. Андерсон, Б. Тринкл. – М.: Добрая Книга, 2006. – 416 с.
2. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. пособие / Под ред. проф. Б. А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 187 с.
3. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган / Пер. с англ. В. Денисов. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – XXVIII, 251 с.
4. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян / Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. – М.: Дело, 2003. – 270 с.
5. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / Стюарт Клементс, Майкл Доннеллан при участии Седрика Рида; под общ. ред. В. В. Голды / Пер. с англ. Н. И. Кобзаревой. – М.: Вершина, 2006. – 416 с.
6. Кросс Дж. Аутсорсинг: British Petroleum's / Дж. Кросс // Гарвард Бизнес-ревью. – 73(3).
7. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учеб. пособ. / Д. М. Михайлов. – М.: КНОРУС, 2006. – 256 с.
8. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд / Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. – 176 с.
9. Крикавський Є. В. Логістичні системи: навчальний посібник / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.
10. Матвій І. Є. Аутсорсинг логістичних бізнес-функцій машинобудівного підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / І. Є. Матвій; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». – Л., 2009. – 20 с.
11. Окландер М. А. Логістична система підприємства: монографія / М. А. Окландер. – О.: Астропринт, 2004. – 312 с.
12. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування: підруч. / Н. І. Чухрай. – Л.: Вид-во НУ «Львів. Політехніка», 2006. – 292 с.
13. Райзберг Б. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
14. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг высокие технологии менеджмента: учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
15. Филина Ф. Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения: учеб. пособ. / Ф. Н. Филина. – М.: ГроссМедия; РОСБУХ, 2008. – 84 с.



**Рис. 2. Визначення доцільності застосування логістичного аутсорсингу**

Джерело: власна розробка.

**16. Леміш К. М.** Реструктуризація машинобудівних підприємств на основі аутсорсингу : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / К. М. Леміш ; Приазов. держ. техн. ун-т. – Маріуполь, 2008. – 18 с.

**17. Микало О. І.** Підходи до визначення терміна «аутсорсинг» / О. І. Микало [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/evkpi/2010/6.MO/22\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2010/6.MO/22_kpi_2010_7.pdf)

**18. Дідух О.** Основні види аутсорсингу у господарській діяльності підприємств / О. Дідух [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vchnu\\_ekon/2012\\_2\\_1/029-033.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vchnu_ekon/2012_2_1/029-033.pdf)

**19.** Что можно в ритейле отдать на аутсорсинг, и как из этого извлечь максимум прибыли [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://trademaster.com.ua>

**20. Аксенов Е.** Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент / Е. Аксенов, И. Альтшулер. – СПб. : Питер, 2009. – 464 с.

**21.** Outsourcing technology: here are guidelines for establishing sourcing partnerships that are effective and truly strategic // Research-Technology Management. Industrial Research Institute Inc. – 2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.highbeam.com/doc/1G1-132299620.html>

**22. Сاینчук А. О.** Аутсорсинг: види, класифікаційні ознаки та форми. класифікація аутсорсингових проектів / А. О. Сاینчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/urss/2013\\_13/50-57.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/urss/2013_13/50-57.pdf)

**23. Волинчук Ю. В.** Теоретичні та прикладні засади логістичного аутсорсингу / Ю. В. Волинчук // Логістика: теорія та практика / Луцький національний технічний університет. – 2011. – № 1. – С. 43 – 53.

## REFERENCES

- Anderson, E., and Trinkl, B. *Autsorsing v prodazhakh* [Outsourcing in sales]. Moscow: Dobraia Kniga, 2006.
- Autsorsing: sozdanie vysokoeffektivnykh i konkurentosposobnykh organizatsiy* [Outsourcing: the creation of highly efficient and competitive organizations]. Moscow: INFRA-M, 2003.
- Anikin, B. A., and Rudaia, I. L. *Autsorsing i autstaffing vysokie tekhnologii menedzhmenta* [Outsourcing and outstaffing high technology management]. Moscow: INFRA-M, 2009.
- Aksenov, E., and Altshuler, I. *Autsorsing. 10 zapovedey i 21 instrument* [Outsourcing. 10 Commandments and 21 tools]. St. Petersburg: Piter, 2009.
- Bravar, Zh. -L., and Morgan, R. *Effektivnyy autsorsing: ponimanie, planirovanie i ispolzovanie uspekhnykh autsorsingovykh otosheniy* [Effective outsourcing: understanding, planning and use of successful outsourcing relationships]. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2007.
- Chukhrai, N. I. *Lohistychne obsluhovuvannia* [Logistic service]. Lviv: Lvivska Politehnika, 2006.
- "Chto mozno v riteyle otdat na autsorsing, i kak iz etogo izvlech maksimum pribyli" [What can be in the retail sector to outsource and how to extract the maximum from this profit]. <http://trademaster.com.ua>
- Didukh, O. "Osnovni vydy autsorsynhu u hospodarskii diialnosti pidpriemstv" [The main types of outsourcing in economic activity]. [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vchnu\\_ekon/2012\\_2\\_1/029-033.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vchnu_ekon/2012_2_1/029-033.pdf)
- Filina, F. N. *Autsorsing biznes-protsessov. Problemy i resheniia* [Business Process Outsourcing. Problems and solutions]. Moscow: GrossMediia; ROSBUKh, 2008.
- Kross, Dzh. "Autsorsing: British Petroleum's". *Garvard Biznes-reviu*, no. 73 (3).
- Klements, S., Donnellan, M., and Rida, S. *Autsorsing biznes-protsessov. Sovety finansovogo direktora* [Business Process Outsourcing. Tips CFO]. Moscow: Vershina, 2006.
- Krykavskiy, Ye. V., and Chornopyska, N. V. *Lohistychni systemy* [Logistic systems]. Lviv: Lvivska politehnika, 2009.
- Khevyud, Dzh. B. *Autsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv* [Outsourcing: In Search of a competitive advantage]. Moscow: Viliams, 2004.
- Kalendzhian, S. O. *Autsorsing i delegirovanie polnomochiy v deiatelnosti kompaniy* [Outsourcing and delegation of authority in companies]. Moscow: Delo, 2003.
- Lemish, K. M. "Restrukturyzatsiia mashynobudivnykh pidpriemstv na osnovi autsorsynhu" [Restructuring engineering enterprises through outsourcing]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2008.
- Matvii, I. Ie. "Autsorsynh lohistychnykh biznes-funktsii mashynobudivnoho pidpriemstva" [Outsourcing logistics business functions building enterprise]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2009.
- Mykalo, O. I. "Pidkhody do vyznachennia termina «autsorsynh»" [Approaches to the definition of "outsourcing"]. [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/evkpi/2010/6.MO/22\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2010/6.MO/22_kpi_2010_7.pdf)
- Mikhaylov, D. M. *Autsorsing. Novaia sistema organizatsii biznesa* [Outsourcing. The new system of business organization]. Moscow: KNORUS, 2006.
- Oklander, M. A. *Lohistychna systema pidpriemstva* [Logistic system company]. Odesa: Astroprynt, 2004.
- "Outsourcing technology: here are guidelines for establishing sourcing partnerships that are effective and truly strategic" <http://www.highbeam.com/doc/1G1-132299620.html>
- Rayzberg, B. A., Lozovskiy, L. Sh., and Starodubtseva, E. B. *Sovremenny ekonomicheskii slovar* [Modern Dictionary of Economics]. Moscow: INFRA-M, 1999.
- Sainchuk, A. O. "Autsorsynh: vydy, klasyfikatsiini oznaky ta formy. klasyfikatsiia autsorsynhovykh proektiv" [Outsourcing: types, characteristics and classification form. classification of outsourcing projects]. [http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/urss/2013\\_13/50-57.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/urss/2013_13/50-57.pdf)
- Volyunchuk, Yu. V. "Teoretychni ta prykladni zasady lohistychnoho autsorsynhu" [Theoretical and applied principles of logistics outsourcing]. *Lohistyka: teoriia ta praktyka*, no. 1 (2011): 43-53.