

## АУТСОРСИНГ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ФУНКЦІЙ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Кулакова В., магістр, Щербак В.Г., д.е.н., професор*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Анотація.** У статті викладено результати дослідження аутсорсингу та його застосування на комерційних підприємствах. У статті представлені переваги та недоліки застосування аутсорсингу.

**Ключові слова:** аутсорсинг, бізнес-функції, логістичний аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, логістика.

## АУТСОРСИНГ ЛОГИСТИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ФУНКЦИЙ КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Кулакова В., магистр, Щербак В.Г., д.э.н., профессор*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Аннотация.** В статье изложены результаты исследования аутсорсинга и его применения на коммерческих предприятиях. В статье представлены преимущества и недостатки применения аутсорсинга.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, бизнес-функции, логистический аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов, логистика.

## OUTSOURCING OF LOGISTICS BUSINESS FUNCTIONS OF COMMERCIAL ENTERPRISES

*Kulakova V., Shcherbak V.*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

**Abstract.** The article outlines the results of outsourcing research and its application in commercial enterprises. The article presents the advantages and disadvantages of using outsourcing.

**Keywords:** outsourcing, business functions, logistic outsourcing, outsourcing of business processes, logistics.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економіки характеризується постійним зростанням конкуренції і не стабільністю усіх сфер діяльності. Підприємства бажують оптимізувати свою діяльність і зменшити кількість виконуваних функцій. Тому вони стикаються з необхідністю постійної і налагодженої співпраці з іншими суб'єктами господарювання.

Деякі виробники товарів і послуг все більше концентруються на своїх ключових компетенціях, намагаючись непрофільну діяльність (транспортування або складування готової продукції) передати іншим підприємствам, тобто передати на аутсорсинг. Під аутсорсингом розуміють передачу непрофільної функції підприємства іншому спеціалізованому підприємству, певною мірою це субпідряд. Під «логістичним аутсорсингом» мається на увазі делегування допоміжних процесів власника вантажу якійсь третій стороні.

Аутсорсинг дає можливість зосередитися на виконанні стратегічно важливих функцій організації, уникнути додаткових витрат і збільшити прибутковість завдяки зменшенню кількості виконуваних функцій, скороченню штату співробітників, оптимізації організаційної структури і системи управління, тобто – підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Тому логістичний аутсорсинг стає важливим елементом конкурентної боротьби не лише на мікро, а й на мезорівні.

**Аналіз останніх публікацій та невирішена частина проблеми.** Істотний внесок у вивчення та розкриття сутності цього поняття, обґрунтування переваг та недоліків, які він забезпечує, зробили сучасні зарубіжні науковці, серед яких Б.А. Анікін [16], С.О. Календжян

[17], Дж.Б. Хейвуд [18] та ін. Теоретичні й прикладні аспекти формування і розвитку аутсорсингової форми підприємницької діяльності знайшли відображення у наукових працях таких вітчизняних учених, як М.Ю. Григорак [19], О.В. Зозульов [20], О.В. Манойленко [21] та ін.

Незважаючи на значну кількість робіт з проблем організації логістичного аутсорсингу, слід зазначити, що нині цілісного розгляду проблеми застосування аутсорсингу логістичних бізнес-функцій на комерційних підприємствах досі не запропоновано.

**Метою роботи** є дослідження особливостей, передумов, переваг та загроз від застосування аутсорсингу в діяльності вітчизняних підприємств, визначення впливу процесів глобалізації на його розвиток та викладення авторського бачення шляхів активізації цього процесу в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** В діловому, бізнесовому осередку під терміном «логістика» частіше за все розуміють планування, управління і контроль руху товару від моменту замовлення до продажу, включно з його транспортуванням, складуванням і переміщенням у межах підприємства

Аутсорсинг – запозичення ресурсів ззовні. Передбачає виконання сторонньою організацією окремих завдань чи бізнес-процесів, які не є профільними для підприємства, але необхідні для повноцінного його функціонування. У цьому випадку підприємство купує не працю конкретних працівників, а послугу.

Термін «аутсорсинг» («outsourcing») походить від англійського «outside resource using» – використання зовнішніх ресурсів. Уведення цього терміна в теорію менеджменту Б. Анікін і деякі інші вчені пов'язують із використанням ресурсів зовнішніх організацій або провайдерів (від англ. to provide – «надавати послуги»). Аутсорсинг набув розповсюдження у зв'язку з розвитком інформаційних систем і технологій. Початок «епохи аутсорсингу» пов'язують з 60-х рр. XX ст., зокрема з 1962 р., коли було засновано Electronic Data System Corporation (EDS) [1].

Визначено, що всю сукупність аутсорсингових послуг, що надаються, можна умовно поділити на такі види аутсорсингу:

- виробничий аутсорсинг – сторонній організації передаються частково або цілком виробництво продукції або її компонентів;
- ІТ-аутсорсинг (ІТО) – припускає делегування зовнішній спеціалізованій компанії вирішення питань, пов'язаних з розробкою, впровадженням і супроводом інформаційних систем як цілком на рівні інфраструктури підприємства (супровід устаткування або ПЗ), так і обсягів робіт, пов'язаних з розвитком і/або підтримкою функціонування окремих ділянок системи (програмування, хостинг, тестування і т.д.);
- аутсорсинг бізнес-процесів (ВРО) – використання зовнішніх ресурсів, знань і досвіду, налагодженої інфраструктури постачальника послуг (аутсорсера) для організації та забезпечення власних специфічних функцій і досягнення бізнес-завдань компанії. У більшості випадків ВРО припускає передачу стандартизованих поточних процесів компанії;
- аутсорсинг управління знаннями (КРО) – передбачає управління процесами, які вимагають глибокого вивчення або серйозної аналітичної обробки даних, формування та управління базами знань, які в подальшому можуть використовуватися в тому числі і для підтримки прийняття рішень. Аутсорсинг управління знаннями зараз тільки починає отримувати поширення на території США.

Аутсорсинг бізнес-процесів (АБП) містить велику кількість другорядних функцій. Один з його напрямків – виробничо-господарський аутсорсинг, до якого входять експлуатація об'єктів нерухомості, послуги професійного прибирання, управління транспортним парком підприємства, харчування та ін. До нього також належать управління персоналом, внутрішній аудит, фінанси та бухгалтерія, маркетинг та ін.

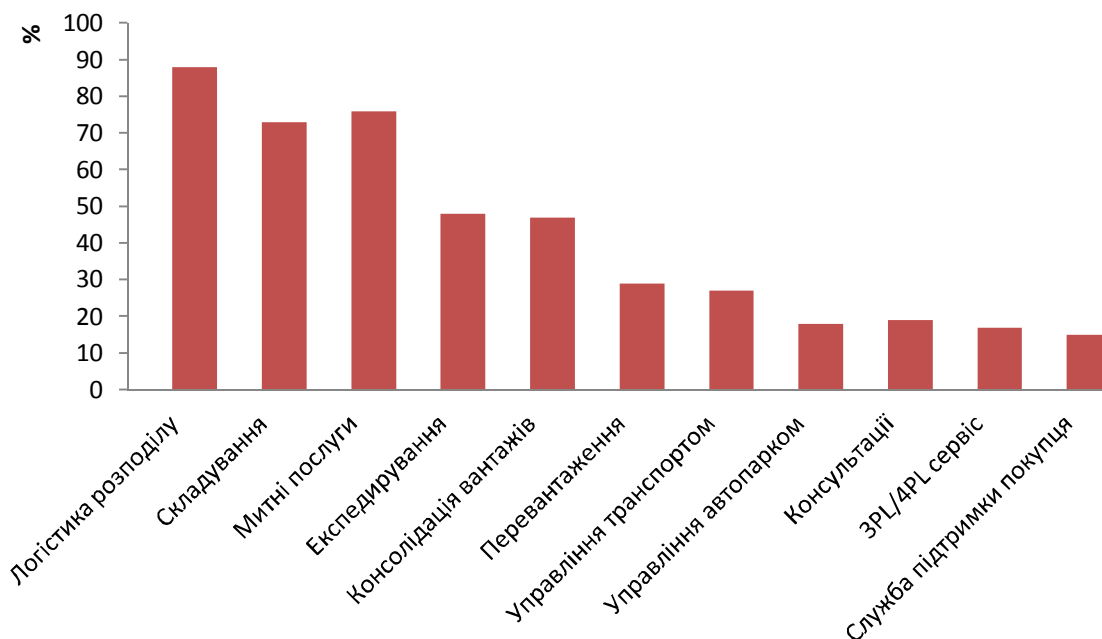
Умовно, можна виділити наступні види аутсорсингу в логістиці [12]:

- повний аутсорсинг, що передбачає передачу постачальникові послуг (аутсорсеру) повністю функції компанії, включаючи контроль над цією функцією, активи функціонального підрозділу;
- частковий аутсорсинг, передбачає спільне з постачальником послуг керування функцією компанії;
- трансформаційний аутсорсинг, передбачає передачу постачальникові послуг повністю функції компанії або функціонального підрозділу з метою оптимізації роботи даного напрямку з наступним поверненням компанії;
- аутсорсинг спільних підприємств, передбачає створення спільного підприємства для керування виділеною функцією;
- аутсорсинг бізнес-процесів, передбачає аутсорсинг транспортування, зберігання, консолідації відправлень і т.д. [2].

Серед еталонів ефективного процесного управління важливе місце займає оптимізація забезпечувальних бізнес-процесів, які здійснюються з метою вчасного постачання матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів на вході основних процесів та вчасної доставки новоствореної цінності продукту чи послуги до кінцевого споживача [3].

Логістичний бізнес-процес – взаємопов'язана сукупність операцій і функцій, що переводять ресурси підприємства (при управлінні товарними і супутніми потоками) в результат, що задається логістичною стратегією фірми [4].

Контрактна логістика включає такі послуги: складування й обробку вантажів, організацію їх доставки транспортом, а також управління рухом товарів уздовж всього ланцюга постачань.



Джерело: [13].

Рис. 1. Логістичні послуги, які передають на аутсорсинг, %

Попри швидкий розвиток, аутсорсинг бізнес-процесів ще не досить поширений в Україні. Це пояснюється невисоким ступенем мобільності фірм, компанії побоюються втратити контроль або ексклюзивну інформацію, довірити стороннім комерційні таємниці.

Як показує практика промислово розвинених країн, на сьогодні без використання аутсорсингу практично неможливо створити ефективне спеціалізоване виробництво. Головне при переході на такий процес полягає у тому, щоб чітко проаналізувати всю сукупність

вирішуваних підприємством завдань, зіставити їх із стратегічними цілями, та адекватно визначити обсяг робіт, які варто передавати аутсорсеру.

Українські підприємства найчастіше звертаються до послуг аутсорсерів у кризових чи передкризових умовах, акцентуючи свою увагу на можливості зниження витрат, оскільки в більшості випадків утримувати штатних працівників дорожче, ніж тимчасово скористатися послугами спеціалізованих компаній.

Передачу окремих функцій стороннім організаціям доцільно здійснювати в певній послідовності. Процес ухвалення рішення про застосування аутсорсингу може складатися із шести етапів:

- 1 етап – Розгляд принципової можливості передачі окремих функцій на аутсорсинг.
- 2 етап – Оцінка власних можливостей.
- 3 етап – Оцінка можливостей сторонніх організацій-аутсорсерів.
- 4 етап – Визначення економічної ефективності аутсорсингу.
- 5 етап – Підготовка необхідних угод, договорів та ухвалення рішень.
- 6 етап – Контроль за процесом і звітність реалізації рішення.

Мета застосування аутсорсингу – використання передових бізнес-технологій і ноу-хау для завоювання та утримання конкурентних переваг в умовах загострення відносин між організаціями, що передають і приймають на себе виконання окремих видів діяльності на основі укладених довгострокових угод.

Практичним результатом застосування аутсорсингу є можливість спрямувати власні ресурси підприємства на виконання тих функцій, які становлять його сильний бік, на те, що компанія вмє робити краще за інших, та надавши зовнішньому виконавцю (аутсорсеру) ті функції, які він вмє виконувати краще за інших. Тим самим підприємство може зосередити у своїх руках новітні досягнення в галузі науки, техніки і технологій, забезпечивши максимальне задоволення очікувань споживача, максимальну відповідність вимогам ринку [5].

Впровадження аутсорсингу логістичних функцій є досить складним процесом, який потребує попередньої аналітичної роботи щодо обґрунтування вибору постачальника якісних послуг. У зв'язку з цим, для отримання максимальної вигоди необхідно сформулювати набір таких показників у різних площинах і з різних позицій, за допомогою яких можна було б не тільки обрати надійного аутсорсера, але і відстежувати результати та контролювати чинники, що впливають на ці показники. Дискусії, що виникають у зв'язку з проблемою вибору аутсорсера, та їх практична значущість зумовлюють актуальність дослідження алгоритму процедури вибору аутсорсера [6].

Транспортування і складування є такими функціями логістики, виконання яких вимагає значних витрат. Складність організації постачання і зберігання матеріальних ресурсів і продукції та відвантаження продукції до споживача пов'язана перш за все з тим, що досліджувані вітчизняні машинобудівні підприємства, як правило, знаходяться на значній відстані від маршрутного транспорту, промислових і торговельних центрів, тобто джерел постачання. Передача частки виконання функції транспортування на аутсорсинг є досить вигідною для підприємства, оскільки при цьому: скорочуються загальні витрати і змінюється структура витрат (зменшення витрат на транспортування, технічне обслуговування, ремонт, закупівлю запчастин, палива та ін.); підвищується якість транспортного обслуговування (дотримання графіку поставок, моніторинг шляху пересування вантажу, зменшення кількості помилок, оперативне виправлення помилок та ін.); за рахунок спеціалізації аутсорсера в сфері надання послуг транспортування, раціонального планування руху транспортних потоків, розроблення оптимальних логістичних рішень підвищується продуктивність транспортно-логістичної інфраструктури підприємства. Підприємства також прагнуть скоротити власні витрати на експлуатацію і оснащення складських приміщень, тому робота з аутсорсером складування вирішує для підприємства багато проблем [6].

Прийняття рішення про використання аутсорсингу є складним комплексним завданням, що зачіпає стратегічні інтереси, тому воно знаходиться в компетенції вищого менеджменту компанії. Фактично це рішення означає вибір між власним виробництвом і придбанням послуг «на боці» та пов'язане з аналізом як справжнього стану справ у компанії, так і можливих ризиків аутсорсинг-проектів. Можна виокремити основні переваги та недоліки використання аутсорсингу на підприємствах (табл. 1).

Таблиця 1

**Переваги та ризики використання аутсорсингу**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Зниження собівартості функцій, що передаються виконавцю	Втрата контролю над власними ресурсами та певною частиною виробництва
Підвищення якості та надійності	Зниження продуктивності праці власних працівників
Концентрація уваги на основних цілях підприємства	Збільшення витрат при передачі другорядних функцій
Доступ до додаткових ресурсів, нових технологій та знань	Зниження якості товарів та послуг
Скорочення операційних витрат	Загроза рейдерської атаки з боку аутсорсера
Збільшення швидкості виходу товарів підприємства на ринок	Ризик витоку комерційної інформації підприємства
Покращення системи управління	Нерозвинена культура взаємодії між підприємством та аутсорсером
Можливість розміщень замовлень на виробництво комплектуючих за кордоном за цінами, меншими від вітчизняних, та кращої якості	Навчання чужих спеціалістів замість своїх
Зменшення витрат на навчання персоналу	Залежність від одного постачальника
Збільшення сегмента ринку, який охоплює підприємство	Чітке планування виробництва товарів та закупівель необхідних матеріалів
Зниження собівартості функцій, переданих аутсорсеру	Відсутність досвіду спілкування з аутсорсинговими компаніями
Зростання інвестиційної привабливості компанії	Невелика кількість аутсорсингових компаній на ринку
Розподіл та зменшення ризиків	

Джерело: [14].

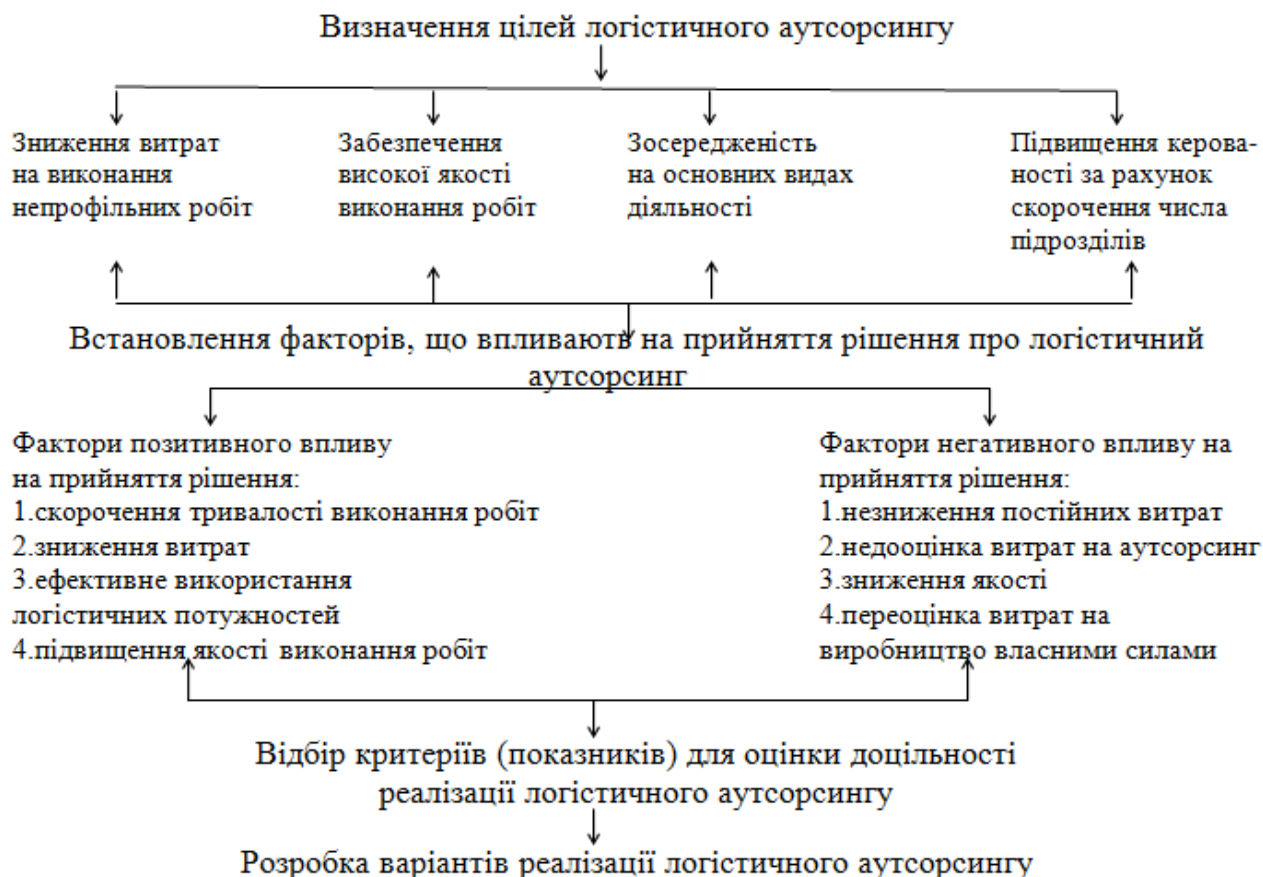
У найбільш загальному підході прийняття рішення щодо передачі підприємством тих чи інших функцій на аутсорсинг може бути описане таким чином (рис. 2) [5].

Найголовнішою перевагою є швидкість та зручність вирішення того чи іншого виробничого питання, оскільки аутсорсингова організація пропонує готову до використання систему за принципом «тут і вже».

Однією із значних переваг є збільшення сегмента ринку, який охоплює підприємство. Воно полягає у можливості сфокусувати увагу на основному виробництві, знизити інвестування в неосновні фонди, гнучко реагувати на зміни на ринку і зміни усередині підприємства та дозволяє обійтися без розширення штату і скоротити накладні витрати на навчання персоналу.

Поряд із очевидними перевагами використання аутсорсингу існують серйозні фактори, які стримують його розвиток. Підприємства, які успішно його використовують, намагаються подолати ці фактори та захистити виконання власних зобов'язань. Ефективність можлива тільки у тому випадку, коли існує повна прозорість відносин і встановлені надійні

партнерські взаємостосунки між організаціями, що уклали договір про надання послуг аутсорсингу.



Джерело: [12].

Рис. 2. Схема прийняття рішення щодо доцільності реалізації логістичного аутсорсингу

Дослідження досвіду дозволило сформувану наступну класифікацію переваг і недоліків використання аутсорсингу в логістиці на різних рівнях діяльності (табл. 2). За оцінками учасників ринку, передача логістичних послуг на аутсорсинг стала однією з найпомітніших тенденцій на українському ринку в другій половині 2014 року. Цей тренд є загальносвітовим, і Україна має великий потенціал для його реалізації: в економічно розвинених країнах більшість компаній вже давно передають непрофільні види діяльності на аутсорсинг – в США на аутсорсинг логістичних послуг перейшли більше 80% компаній, в Європі – більше 60%, а в Китаї цей показник перевищує 50%.

Такий підхід обумовлений багатьма чинниками: великим компаніям він дає можливість оптимізувати витрати і зосередитися на основній діяльності без необхідності містити автопарк, склад, відповідний персонал, забезпечення серйозної ІТ-підтримки, наявність значної інфраструктури. Крім того, компанії, що роблять послуги доставки, внаслідок високої конкуренції на ринку більше мотивовані і працюють ефективніше за власні підрозділи компаній. Для невеликих і середніх компаній вибудувувати логістику самостійно дорого, у той час коли розвиток бізнесу потрібно постійного зниження витрат. Наприклад, в структурі витрат інтернет-ритейлерів витрати на логістику складають в середньому близько 5%, що значно вище, ніж в розвинених країнах, і це пов'язано не лише з великими відстанями.

У ситуації, що склалася, для збереження і зміцнення позицій бізнесу учасники логістичного ринку повинні постійно підвищувати власну конкурентоспроможність. Основні точки росту – це пропозиції галузевих логістичних рішень, що відповідають максимальній

вимозі бізнесу клієнтів, розвиток автономності регіональних транспортних шляхів. Але найбільший потенціал розвитку має сегмент фул філмента – аутсорсинг внутрішньої логістики і управління запасами. Реалізація цього потенціалу дозволить вивести логістичний бізнес України на принципово новий рівень.

Таблиця 2

**Недоліки та переваги використання логістичного аутсорсингу**

<b>Рівні</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Фінансовий рівень	- зменшення логістичних витрат; - візуалізація логістичних витрат; - можливість використання рідкісних ресурсів в інших видах діяльності; - скорочуються витрати залучення висококваліфікованих фахівців	- збільшення частки транзакційних витрат; - незаплановані витрати або додаткові виплати; - труднощі кількісного визначення економії; - конверсійні витрати
Організаційний рівень	- відпадає необхідність у розширенні штату компанії; - фокусування зусиль та ресурсів на «ключових компетенціях»; - спрощення структури управління компанією; - якісний сервіс; - розподіл відповідальності з аутсорсером	- залежність від інших; - недостатній вплив на логістичного оператора; - зниження продуктивності власних співробітників; - зниження якості сервісу, при несумлінності аутсорсера.
Стратегічний рівень	- повний спектр послуг від одного постачальника; - гарантія професійної відповідальності; - мінімізація логістичних ризиків; - впровадження новітніх технологій	- не виконання договірних зобов'язань та покладених функцій в повному обсязі; - проблеми координації; - обмеження поставок; - можлива не узгодженість дій аутсорсера зі стратегією підприємства

Джерело: [15].

За різними даними, застосування науково обґрунтованих методів логістики дозволяє знизити рівень витрат на 20%, товарні запаси – на 30–70%, скоротити години обороту товарів на 20–50% [7].

Очевидно, що існує реальний резерв підвищення ефективності виробництва, проте по ряду об'єктивних та суб'єктивних причин логістичні методи використовуються у нас недостатньо. Крім того, на сьогодні сегмент транспортної логістики в світовому ВВП складає приблизно 7% і оцінюється в 2,7 трлн дол. США [8]

Недостатній рівень розвитку логістики взагалі та логістичної інфраструктури зокрема підтверджують й аналітичні матеріали Світового банку. Ця інституція, сприяючи розвитку торгівлі і транспорту в Україні, досліджує питання транспортного, митного, логістичного й технологічного забезпечення зовнішньої торгівлі, виявлення сильних та слабких сторін середовища, в якому здійснюється логістична діяльність.

Кожні два роки Всесвітній банк публікує дослідження Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy (Підключення до конкуренції: Торгова логістика в глобальній економіці), починаючи з 2007 р. В основі цього дослідження лежить Індекс ефективності логістики (LPI), який вимірює показники логістики.

У 2012 р. Україна піднялася в рейтингу LPI на 66 сходинку, хоча в 2010 році знаходилась на 102 місці. Такий стратегічний прорив пояснюється насамперед масштабними

інфраструктурними проектами реалізованими до «Євро – 2012». Основні шість індикаторів по Україні коливаються від 2,41 до 3,31 [9].

Саме тому, на думку українських дослідників, трансформування логістичної інфраструктури має базуватись на системному підході, що включатиме обґрунтування стратегії її розвитку та деталізації в стратегічних та поточних планах на макро- та мікро-рівні [10].

**Висновки та пропозиції.** Отже, аутсорсинг є одним із найефективніших способів ведення бізнесу, зважаючи на ті переваги, які отримує підприємство-замовник при його використанні. Така форма сприяє впровадженню інновацій і покращенню інтеграційних зв'язків вітчизняних підприємств як у межах країни, так і поза нею, без чого сьогодні неможливо забезпечити ефективність господарської діяльності.

Використання аутсорсингу спрямоване на стабілізацію розвитку підприємства, ефективне використання його внутрішнього потенціалу, підвищення гнучкості та адаптивності до змін у ринковому середовищі, пошук нових ринкових можливостей, підвищення здатності підприємства до впровадження інновацій.

Слід зазначити, що, незважаючи на високу ефективність аутсорсингу, він є достатньо ризикованим способом ведення бізнесу через те, що пов'язаний з радикальними змінами у системі господарювання підприємства. Тому подальшого вивчення потребують ризики аутсорсингової діяльності, що дасть змогу визначити основні шляхи та методи регулювання їхнього впливу на діяльність підприємства.

#### Література

1. Аалдерс Р. Аутсорсинг: практическое руководство / Р. Аалдерс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2003. – 470 с.
2. Рославцев Д. Дослідження аспектів використання аутсорсингу в логістиці на стратегічному і тактичному рівнях роботи підприємства / Д. Рославцев, А. Бархаєв // Научно-технический сборник. – 2008. – № 82. – С. 292–296.
3. Оптимізація бізнес-процесу для глобальної конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/cm/cm036.html>.
4. Переваги моделювання бізнес-процесів – Бізнес-консалтинг 3D VOK Group. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://3dvok.com/ua/modeling-advantages>.
5. Аалдерс Р. Аутсорсинг: практическое руководство / Р. Аалдерс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003. – 470 с.
6. Зеленський М.В. Обґрунтування етапів процедури вибору аутсорсера логістичних функцій машинобудівного підприємства / М.В. Зеленський // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – С. 364–369.
7. Писаренко В.В. Особливості логістичних систем в сільському господарстві / В.В. Писаренко // Вісник ХНАУ. – 2012. – № 7. – С. 146–150.
8. Рынок транспортно-логистических услуг в 2010–2011 гг. и прогноз до 2014 г. Объем и структура рынка логистического аутсорсинга, грузоперевозки, транспортно-экспедиторские и складские услуги в посткризисный период. Аналитический обзор. – М.: РосБизнесКонсалтинг, 2011. – 368 с.
9. Connecting to Compete 2012 Trade Logistics in the Global Economy The Logistics Performance Index and Its Indicators. – The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. – 2012. – 68 p.
10. Іртищева І.І. Стратегічні орієнтири розвитку логістичної інфраструктури в морі господарському комплексі України / І.І. Іртищева, Т.В. Стройко // Збірник наукових праць НУК (Миколаїв). – 2014. – № 1 (451). – С. 12–16.
11. Capgemini [El. resource]. – URL: [capgemini.com](http://capgemini.com).



12. Аутсорсинг: реорганізація системи логістичного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/71747/logistika/outsorsing\\_reorganizatsiya\\_sistemi\\_logistichnogo\\_upravlinnya](http://pidruchniki.com/71747/logistika/outsorsing_reorganizatsiya_sistemi_logistichnogo_upravlinnya).
13. Логістика як інструмент оптимізації бізнес-процесів та напрям наукового пізнання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/71570/logistika/logistika\\_instrument\\_optimizatsiyi\\_biznes-protsesiv\\_napryam\\_naukovogo\\_piznannya](http://pidruchniki.com/71570/logistika/logistika_instrument_optimizatsiyi_biznes-protsesiv_napryam_naukovogo_piznannya).
14. Зорій О.М. Особливості застосування аутсорсингу / Оксана Миколаївна Зорій, Тетяна Вікторівна Коваленко // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С.І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 3. – С. 18–28.
15. Завгородній К.В. Становлення логістичного аутсорсингу як інструменту управління регіональними трансформаціями / К.В. Завгородній // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. – Вип. 21, Ч. 1. – С. 96–99.
16. Анікін Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б.А. Анікін. – М.: Инфра-М, 2003.
17. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян. – Дело, 2003.
18. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж.Б. Хейвуд. – 2004.
19. Григорак М.Ю. Аутсорсинг як стратегія управління ефективністю діяльності підприємства / М. Ю. Григорак // Будівельне виробництво. – 2012. – № 54. – С. 30–32.
20. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. – 2009. – С. 16–24.
21. Манойленко О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління [Електронний ресурс] / О.В. Манойленко. – 2006. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/articles/2006/06movcme.html>.