

*Петренко О.І., Суско В.В.*

## ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*У статті розглядаються питання, які присвячені аналізу основних проблем впровадження логістичного аутсорсингу на вітчизняних підприємствах. Визначені поняття «аутсорсинг», «логістичний аутсорсинг» та розглянуті види аутсорсингу, які є найпоширенішими на Україні та в світі. Оцінено переваги та недоліки аутсорсингу логістичних функцій.*

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

**Постановка проблеми.** За умови активізації конкурентних дій, непередбачуваності зовнішнього середовища, збільшення обсягів інформації, посилення інтеграційних процесів та розширення глобальних ринкових кордонів успіх у конкурентній боротьбі визначається наявністю у підприємств стійких конкурентних переваг, які є основою конкурентоспроможності щодо конкурентів, привабливості для партнерів та готовності споживачів до придбання продукції підприємств. У свою чергу, підтримання або ж досягнення високого рівня конкурентоспроможності вимагає від підприємств використання нових інструментів, які б забезпечували можливість адаптування до сучасних умов функціонування та здійснення своєї господарської діяльності найбільш ефективним способом, досягаючи зниження витрат при збереженні високої якості товарів і послуг.

Однією з найбільш популярних на сучасному етапі моделей бізнесу є аутсорсинг. Делегування виконання частини своїх бізнес-функцій дає можливість підприємству концентруватися на пріоритетних видах бізнесу й операціях і тим самим забезпечує йому конкурентні переваги. Перехід до аутсорсингової моделі організації діяльності підприємств зумовлений, насамперед, тим, що динамічне і невизначене ринкове середовище висуває нові управлінські завдання, вирішення яких потребує ринкової реконструкції всіх структурних елементів і підсистем управління підприємством з метою безперервної адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін. Особливо актуальним на сучасному етапі є використання аутсорсингу в логістичних процесах підприємства, оскільки це найчастіше дозволяє підприємству зменшити логістичні витрати, підвищити рівень виконуваних логістичних послуг тощо [26, с. 107].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблеми формування теоретичних засад аутсорсингу займалися багато закордонних і вітчизняних фахівців, серед яких такі: Айвазян З.С., Анікін Б.А., Готтшгальк П., Гюнтер А., Дафт Р., Дибська В.В., Зайцев Є.І., Золотов В.А., Івлєв А.Г., Календжян С.О., Крикавський Є.В., Курбанов А.Х., Леженко В.О., Лозовський Л.Ш., Михайлов Д.М., Поляков В.В., Поспех Л.З., Райзенберг Б.А., Руда І.Л., Руснак А.В., Стародубцева Е.Б., Сергєєв В.І., Солі-Сеттер Х., Стрелігова А.Н., Філіна Ф.Н., Хейвуд Д.В., Цветкова В.І., Чернописька Н.В., Чухрай Н.І., Шаповал С.С., Шестоперов А.М., Щенін Р.К., Щербаков В.В. та інші [6; 15]. Безпосередньо дослідженням питання логістичного аутсорсингу займалися: Анікін Б.А., Армстронг Г., Вуд Д.Ф., Григорак М.Ю., Гюнтер А., Джонсон Д.У., Клосс Д.Дж., Котлер Ф., Ліндерс М.Р., Ревуцька Т.В., Сондерс Д. та інші [5; 6].

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Незважаючи на те, що існує чимало наукових праць, в яких представлені різні питання щодо визначень, видів, форм, переваг та недоліків аутсорсингу, але, на нашу думку, немає єдиної думки щодо визначення сутності поняття «логістичний аутсорсинг» та недостатньо систематизовані знання щодо переваг та

недоліків аутсорсингу в логістиці. Крім цього, мало уваги було приділено визначенню проблем впровадження логістичного аутсорсингу на вітчизняних підприємствах.

**Постановка завдання (мета статті).** Аналіз, систематизація та визначення основних підходів щодо розуміння сутності поняття «аутсорсинг» та «логістичний аутсорсинг», їх видів та проблем впровадження логістичного аутсорсингу на вітчизняних підприємствах.

**Викладення основного матеріалу.** У сучасній літературі існує багато тлумачень терміна «аутсорсинг», який дослівно з англійської «outsourcing» означає використання зовнішнього джерела чи ресурсу [3]. Більшість бізнес-джерел трактує цей термін як отримання довгострокових договірних домовленостей щодо надання необхідних послуг при передачі певних виробничих послуг підприємства сторонній організації. При цьому слід зауважити, що під поняттям «аутсорсинг» мається на увазі довгострокові, тривалі контрактні відносини між замовником і підрядником, при яких аутсорсер адаптує власні ресурси (інтелектуальні, виробничо-технічні, технологічні та ін.) під інтереси замовника в рамках існуючого договору.

В економічній літературі аутсорсинг розглядають як передачу частини певних функцій або бізнес-процесів підприємства на виконання «третьої стороні». Існуючі підходи до визначення поняття «аутсорсинг» систематизуємо в табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація підходів до визначення сутності аутсорсингу

Група визначень	Визначення	Джерело
1	2	3
Аутсорсинг як передача однієї з функцій сторонній організації	Передача традиційних неключових функцій організацій (наприклад, таких як бухгалтерський облік або рекламна діяльність) зовнішнім виконавцям – аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми.	Райзенберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева Е.Б. [24]
	Передавання іншому підприємству (субпідряднику) замовлення на виконання деяких операцій, наприклад, розміщення виробництва комплектуючих, виконання певних робіт та інших видів діяльності на «стороні».	Крикавський Є.В., Чернописька Н.В., Чухрай Н.І. [16]
	Передача певних допоміжних функцій третій особі, що спеціалізується у відповідній сфері діяльності.	Айвазян З.С. [1]
	Скорочення або відмова від власного бізнес-процесу, переважно непрофільного або неприбуткового для компанії, і передачу його спеціалізованим компаніям.	Шаповал С.С., Леженко В.О. [31]
	Виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, логістичних, управлінських та ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що володіє необхідними для цього ресурсами на основі довгострокової угоди.	Анікін Б.А., Руда І.Л. [2]
	Оптимізація діяльності підприємства за рахунок концентрації зусиль на основному бізнесі та передача непрофільних робіт зовнішнім спеціалізованим організаціям (аутсорсерам) на договірній основі.	Золотов В.А. [11]
Бізнес-технологія, що передбачає передачу стороннім спеціалізованим компаніям (аутсорсинговим компаніям) процесів або функцій усередині свого бізнесу, разом з відповідальністю за результат виконання цих процесів.	Михайлов Д.М. [21]	

1	2	3
	Передача компанією-клієнтом процесів або функцій іншій компанії (або агенту) для їх виконання.	Джермейн Р., Гюнтер А. [8]
	Передача ІТ-активів, орендованих потужностей, персоналу та управлінської відповідальності стороннім організаціям.	Готтшгальк П., Солі-Сетер Х. [7]
Аутсорсинг як оптимізація діяльності підприємства	Укладення контракту зі сторонньою організацією для передачі під її відповідальність здійснення бізнес-процесів або функцій.	Філіна Ф.Н. [27]
	Організаційне рішення, що оптимізує конфігурацію бізнес-системи, виходячи з параметрів «якість – витрати – володіння».	Івлєв А.Г. [13]
	Продаж власних потужностей по здійсненню будь-яких бізнес-процесів (ремонт, бухгалтерський облік); перехід на придбання відповідної продукції або послуг на стороні.	Календжян С.О. [14]
	Інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових, виходячи з ринкових умов, для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнес-процесах.	Микало О.І. [19]
	Передача відповідним посередникам певних внутрішніх операцій, що дозволяє майже миттєво отримати значну економію і підвищити якість продукції.	Дафт Р.Л. [9]
	Передача сторонній організації певних завдань, бізнес-функцій або бізнес-процесів, які зазвичай не є частиною основної діяльності компанії, але, тим не менш, є необхідними для повноцінного функціонування бізнесу.	Руснак А.В. [25]
	Передача внутрішнього підрозділу підприємства і всіх пов'язаних з ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надавати якусь послугу протягом певного часу за обумовленою ціною.	Хейвуд Д.В. [28]
	Залучення третьої сторони для вирішення проблем організації у взаєминах із зовнішнім середовищем, а також внутрішніх проблем, пов'язаних з реалізацією конкретних бізнес-процесів або використанням наукоємних технологій, наприклад інформаційних.	Поляков В.В., Щенін Р.К. [20]
	Форма організації бізнесу, спрямована на оптимізацію всіх ресурсів бізнес-системи, з точки зору економічної доцільності, забезпечення і підвищення конкурентоспроможності, стратегічного інтересу, пов'язаного з передачею окремих послуг (функцій, операцій, діяльності, повноважень) та активів сторонньому виконавцю, який має певну спеціалізацію або компетенцію, на основі довгострокових відносин.	Поспех Л.З. [22]
	Відмова від власного бізнес-процесу і придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу у «третьої сторони».	Щербаков В.В. [32]

Джерело: сформовано авторами за [1-2; 6-9; 11-14; 16; 19-22; 24-25; 27-28; 31-32]

Як бачимо з табл. 1, більшість авторів, що вивчають дане питання, розділилися на дві групи: перші розглядають аутсорсинг як передачу бізнес-процесів третій стороні, другі вивчають аутсорсинг як оптимізацію роботи підприємства. Серед проаналізованих авторів лише Золотов В.А. [11] та Дафт Р. [9] надають більш широке поняття терміну «аутсорсинг». Вони об'єднують обидві групи визначень та трактують аутсорсинг як оптимізацію діяльності підприємства за рахунок передачі непрофільних робіт стороннім організаціям.

Наведені вище визначення дають змогу зробити наступні висновки: 1) головною відмінною рисою аутсорсингу від звичайних довгострокових контрактів виступає акцент на ефекті від послуги, а не на самій послугі; 2) аутсорсинг характеризується високим рівнем довіри між учасниками та надійністю угод, оскільки делегується саме відповідальність.

Саме аутсорсинг поліпшує роботу підприємства та дозволяє сконцентрувати увагу на основній діяльності підприємства або розвивати нові напрямки розвитку, що потребують підвищеної уваги, швидко адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, покращувати свої конкурентні позиції в ринкових умовах [6, с. 487].

Поряд з поняттям «аутсорсинг» розглянемо поняття «логістичний аутсорсинг». Існуючі визначення поняття «логістичний аутсорсинг» представимо в табл. 2.

Таблиця 2

**Визначення сутності логістичного аутсорсингу**

Визначення	Джерело
1	2
Логістичний аутсорсинг, або «thirdparty logistics» (TPL), або «3rd party logistics» (3PL) – це надання комплексу логістичних послуг від доставки і адресного зберігання до управління замовленнями і відстеження руху товарів.	Вільна енциклопедія [34]
Логістичний аутсорсинг – це стратегія управління компанією, а не просто вид партнерської взаємодії, де аутсорсинг передбачає певну реструктуризацію внутрішньокорпоративних процесів і зовнішніх відносин фокусної компанії ланцюга постачань.	Дибська В.В., Сергєєв В.І., Зайцев Є.І., Стерлігова А.Н. [10]
Логістичний аутсорсинг, або «аутсорсинг логістичних процесів», або «контрактна логістика» – це використання зовнішньої фірми, яка займається дистрибуцією – перевізника, складської фірми або фірми, яка управляє транспортом – для виконання усіх або деяких функцій організації – одержувача послуги у сфері управління матеріалами або дистрибуції продуктів на ринок.	Чухрай Н.І. [29]
Логістичний аутсорсинг – це процес делегування окремої логістичної функції або бізнес-процесу підприємства на довгостроковій контрактній основі для оптимізації діяльності підприємства та скорочення виробничо-технологічних, інтелектуальних та економічних витрат, а також відповідних ресурсів.	Біловодська А.О., Латунова Д.А. [6]
Контрактна логістика (або логістичний аутсорсинг) – це підхід у бізнесовій логістиці, який передбачає, замість самостійного виконання логістичних функцій, передачу цих функцій зовнішній організації, логістичному провайдеру.	Матвій І.Є. [18]
Контрактна логістика (або логістичний аутсорсинг) – це окрема галузь бізнесу, що дозволяє великим підприємствам передавати виконання окремих логістичних функцій, або навіть всієї логістичної системи підприємства в обслуговування іншій компанії.	Лінч К. [33]

*Джерело: сформовано авторами за [6; 10; 18; 33-34]*

Незважаючи на різнобічність поглядів сучасних науковців, можна виділити спільні риси, які притаманні логістичному аутсорсингу, а саме: 1) на аутсорсинг передаються як окремі функції логістичної діяльності, так і повний напрямок діяльності підприємства; 2) аутсорсер бере на себе відповідальність на всіх етапах ланцюга постачань; 3) логістичний аутсорсинг – це довгострокова угода, що передбачає контрактні стосунки між замовником та аутсорсером; 4) логістичний аутсорсинг використовується для оптимізації витрат і ресурсів на підприємстві [6, с. 488].

Беручи до уваги все вищесказане, та те, що логістичні послуги на українському ринку можна поділити на 5 груп (транспортно-логістичні послуги; послуги з митного оформлення; послуги складу; координація процесу закупівель, упаковка/переупаковка товарів, складування; комплексні послуги) [15, с. 94], можна запропонувати власне визначення з урахуванням практики вітчизняних підприємств, а саме: *логістичний аутсорсинг* – це передача певної логістичної функції (транспортно-логістичне обслуговування, митне

---

---

оформлення, складування, транспортування, комплектування, закупівля, управління цілим ланцюгом постачань) або повного напрямку діяльності підприємства на основі угоди між замовником та аутсорсером на довгостроковий період для оптимізації витрат і ресурсів та покращення фінансового стану підприємства при умові, що замовник формулює завдання, не конкретизуючи спосіб рішення цих завдань, а аутсорсер одноосібно вибирає раціональний спосіб дій та несе відповідальність за досягнення необхідного результату.

На сьогоднішній день у світовій практиці існують такі види аутсорсингу, а саме:

1) IT-аутсорсинг – це передача спеціалізованій компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, таких як: обслуговування мережевої інфраструктури; проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом; розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній; створення і підтримка публічних web-серверів; управління інформаційними системами; офшорне програмування;

2) аутсорсинг бізнес-процесів містить велику кількість другорядних функцій. Один з його напрямків – це 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, логістика тощо;

3) виробничий аутсорсинг передбачає передачу частини виробничих процесів або всього циклу виробництва сторонній компанії. Цей вид підприємству дозволяє таке: зосередитися на розробці нових продуктів і послуг, що важливо в умовах технологій, які стрімко змінюються, і попиту для забезпечення конкурентної переваги; збільшити гнучкість виробництва – на невеликих заводах простіше займатися перебудовою виробничого процесу та диверсифікувати продукцію, яка випускається; використовувати додаткові переваги від ведення бізнесу на ринках з дешевою робочою силою;

4) аутсорсинг у сфері послуг, який передбачає такі види: аутсорсинг лізингових, будівельних, архітектурних послуг; аутсорсинг торговельних послуг громадського харчування; аутсорсинг транспортних та послуг зв'язку [12, с. 22].

Найпоширенішими в Україні видами аутсорсингу є: IT-аутсорсинг та аутсорсинг бізнес-процесів. Основними функціями, що передаються на аутсорсинг, є: функції управління персоналом, фінансовий аудит та бухгалтерський облік, маркетингові дослідження, рекламні та PR послуги, охорона, IT-забезпечення, адміністрування корпоративними інтернет-сайтами тощо [23]. Серед логістичних послуг, що передаються на аутсорсинг, вагоме місце займають транспортування, складування і комплектування, натомість послуги доданої вартості є другорядними. Результати досліджень показують, що переважно транспортування, складування і комплектування доручають спеціалізованим фірмам, а складніші логістичні операції здійснюють самостійно. Хоча виникає тенденція до передавання операторам у майбутньому функцій, пов'язаних безпосередньо з виробництвом та управлінням запасами [30, с. 55].

Широкого розповсюдження за останніх кілька років набув аутсорсинг автоперевезень. Це зумовлено, насамперед, об'єктивними передумовами прискореного, порівняно з іншими видами транспорту, розвитку автомобільного сектору. Це пояснюється: по-перше, розвитком ринку товарів і послуг, по-друге, зростанням фермерства, дрібного й середнього бізнесу, по-третє, великою маневреністю і гнучкістю автомобільного транспорту. І це за умови, що в Україні близько 60% виробничих і транспортно-розподільних структур (зокрема й сільськогосподарський сектор), а також значна частина населених пунктів не мають інших комунікацій, крім автомобільних [18, с. 199].

Прийняття рішення про користування аутсорсингом є складним комплексним завданням, що зачіпає стратегічні інтереси підприємства, та вимагає від вищого менеджменту компанії здійснення аналізу переваг та недоліків аутсорсингу. Дослідження джерел [12; 15] дозволило систематизувати їх наступним чином (див. табл. 3).

## Переваги та недоліки аутсорсингу

Переваги	Недоліки
1	2
<p>1. Економічні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження затрат (витрат) за рахунок скорочення чисельності персоналу (адміністративного, технічного, обслуговуючого); зниження трансакційних витрат; зниження операційних витрат за рахунок економії, обумовленої ефектом масштабу й централізацією;</li> <li>- підвищення ефективності основних бізнес-процесів: компанія одержує можливість перетворити свої постійні витрати у змінні;</li> <li>- ефект розподілу ризиків (фінансових, операційних та «адміністративних») між учасниками угоди;</li> <li>- зростання інвестиційної привабливості компаній;</li> <li>- уникнення інвестицій внаслідок відсутності необхідності оновлення матеріально-технічної бази.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість зростання витрат у випадку передачі на аутсорсинг занадто багатьох функцій і процесів;</li> <li>- витрати на утримання зовнішньої інфраструктури взаємодії з постачальниками аутсорсингових послуг;</li> <li>- можливість банкрутства аутсорсингової компанії;</li> <li>- загроза відриву керівної ланки від бізнес-практики;</li> <li>- навчання чужих фахівців замість своїх;</li> <li>- небезпека зайвої концентрації подібних технологічних бізнес-процесів в одних руках;</li> <li>- відсутність законодавчого визначення й регулювання аутсорсингу;</li> <li>- зниження якості товарів та послуг;</li> <li>- загроза рейдерської атаки з боку аутсорсера;</li> <li>- ризик витоку комерційної інформації підприємства;</li> <li>- зниження продуктивності праці власних працівників;</li> <li>- втрата контролю над власними ресурсами та певною частиною виробництва.</li> </ul>
<p>2. Управлінські фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість зосередження основних ресурсів й уваги на основній діяльності, цілях компанії й на задоволення потреб клієнтів;</li> <li>- можливість вивільнення ресурсів для основного бізнесу й інших цілей, вивільнення резервного фонду основного капіталу;</li> <li>- можливість поліпшення управління й контролю операційного управління;</li> <li>- можливість зміцнення потенціалу росту й усунення ряду обмежень;</li> <li>- можливість усунення ряду проблем з персоналом (відсутність проблем з відпустками, відсутність через хворобу, небезпекою раптового звільнення ключових співробітників).</li> </ul>	
<p>3. Техніко-технологічні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість доступу до технологій і рішень більш високого рівня;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість використання спеціалізованих функцій, для виконання яких організація не має фахівців або ресурсів;</li> <li>- можливість підвищити якість і надійність обслуговування.</li> </ul>	
<p>4. Інституційні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність інституалізації операцій аутсорсингу на національному ринку розширює можливі характеристики інструментарію й особливості його використання для всіх учасників.</li> </ul>	
<p>5. Маркетингові фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення швидкості виходу товарів підприємства на ринок;</li> <li>- збільшення сегмента ринку, який охоплює підприємство.</li> </ul>	

Джерело: розроблено авторами та за [12; 15]

В Україні є всі передумови для розвитку аутсорсингу, оскільки компанії під час економічного спаду шукають способи зменшити свої витрати. За останні кілька років

---

---

аутсорсинг перетворився в інструмент основного стратегічного планування бізнесу. Через те, що компанії всього світу шукають способи скоротити витрати, аутсорсинг вважають одним із не багатьох секторів, який може виграти від теперішнього економічного спаду [18, с. 199].

Але становлення та розвиток системи аутсорсингу (логістичного аутсорсингу) в Україні стримується рядом факторів, а саме:

- 1) невизначеність статусу логістичного оператора;
- 2) відсутність нормативно-правової бази, що регламентує діяльність провайдерів логістичних послуг;
- 3) відставання в розвитку інфраструктури ринку транспортно-експедиційних і складських послуг [5, с. 113], а саме: застарілий автопарк і підхід до формування транспортних мереж, застарілі складські площі, до того ж в недостатній кількості [26, с. 112];
- 4) загальна нестабільність і непередбачуваність політико-економічної ситуації в країні [5, с. 113];
- 5) «непрозорість» логістичних операцій;
- 6) відсутність належних знань в області логістики та кваліфікованого персоналу;
- 7) завищені ціни на логістичні послуги та високий рівень інфляції;
- 8) сильна політизація господарського середовища;
- 9) фактори недовіри (боязнь втрати контролю, розкриття комерційної таємниці, відсутність знань в області аутсорсингу, небажання скорочення персоналу тощо);
- 10) відсутність логістичних операторів, які пропонують весь потрібний спектр логістичних послуг в усіх регіонах України на доступних умовах [26, с. 112-113];
- 11) недотримання прийнятих зобов'язань щодо рівня обслуговування;
- 12) складність у досягненні зниження витрат;
- 13) зниження можливості впливу та контролю над функціями, переданими аутсорсеру;
- 14) слабо розвинений ринок логістичних послуг та мала кількість операторів, які їх надають. Мала кількість операторів обумовлена, насамперед, відсутністю малих і середніх фірм-надавачів послуг, для яких основним обмеженням подолання бар'єрів входження на ринок є наявність відповідного капіталу [4];
- 15) несприйняття логістичних процесів як єдиного цілого, оскільки вони сприймаються окремими фрагментами [23].

**Висновки і пропозиції.** Отже, можна зробити наступні висновки: 1) аутсорсинг є одним із ефективних способів ведення бізнесу, оскільки поліпшує роботу підприємства та дозволяє йому сконцентрувати увагу на основній діяльності або розвивати нові напрямки розвитку, що потребують підвищеної уваги, швидко адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, покращувати свої конкурентні позиції в ринкових умовах; 2) використання аутсорсингу в логістиці підприємства є особливо актуальним в умовах кризи та посткризового періоду, оскільки дають можливість підприємствам забезпечувати більш-менш ефективне функціонування в цей період за рахунок економії витрат; 3) на сучасному етапі вітчизняний ринок аутсорсингу (логістичного аутсорсингу) є слабо розвиненим, внаслідок ряду негативних факторів.

Для покращення ситуації на ринку аутсорсингу логістичним провайдерам потрібно таке: 1) оновити транспортні засоби та створити нові складські комплекси, що будуть відповідати міжнародним вимогам; 2) пропонувати гнучкі ціни; 3) проводити курси підвищення кваліфікації та навчати персонал згідно міжнародних стандартів; 4) формувати імідж надійного партнера; 5) створювати об'єднання логістичних операторів, які б надавали диференційований діапазон послуг [23].

## ЛІТЕРАТУРА

1. Айвазян З. С. Бизнес на «пустом месте» / З.С. Айвазян // Финансист. – 2002. – № 4. – С. 25.
2. Аникин Б. А., Рудая И. Р. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие для студ. вузов / Б. А. Аникин, И. Р. Рудая; Гос. ун-т управления. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 287 с.

3. Аутсорсинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3>.
4. Аутсорсинг як стратегія розвитку логістичної системи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.corpusgroup.com/outsourcing/>.
5. Багіров Е. Г., Лисенко Д. Е., Бугас Д. Н. Особливості логістичного аутсорсингу в Україні / Е. Г. Багіров, Д. Е. Лисенко, Д. Н. Бугас // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики, 2011. – № 4(16). – С. 112–117.
6. Біловодська О. А., Латунова Д. А. Дослідження сутності логістичного аутсорсингу як чинника ефективного функціонування вітчизняних підприємств / О. А. Біловодська, Д. А. Латунова // Бізнес Інформ, 2014, №12. – С. 485–489.
7. Готтшальк П., Солли-Сеттеер Х. ИТ-аутсорсинг: построение взаимовыгодного сотрудничества / П. Готтшальк, Х. Солли-Сеттер / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 390 с.
8. Гюнтер А., Джермейн Р. Контрактная логистика и аутсорсинг в России / А. Гюнтер, Р. Джермейн [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.dbschenker.com/file/2847104/data/cl\\_in\\_russia.pdf](https://www.dbschenker.com/file/2847104/data/cl_in_russia.pdf).
9. Дафт Р. Л. Менеджмент / Ричард Л. Дафт. – 6-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 864 с.
10. Дыбская В. В. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова. – М.: Эксмо, 2009. – 944 с.
11. Золотов В. А. Аутсорсинг – бизнес-стратегия и способ повышения конкурентоспособности компании / В. А. Золотов // Железнодорожный транспорт. – 2006. – № 6. – С. 56–60.
12. Зорій О. М., Коваленко Т. В. Особливості застосування аутсорсингу / О. М. Зорій, Т. В. Коваленко // Економічний аналіз: зб. наукових праць/ Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 3. С. 18–28.
13. Ивлев А. Г. Аутсорсинг организационного развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/index.php>.
14. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. – М.: Дело, 2003. – 270 с.
15. Колодка Я. В. Аутсорсинг в логістиці: переваги та недоліки / Я. В. Колодка // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2014. – Вип. 4. – С. 93–96.
16. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В. Логістика: компендіум і практикум: навч. посіб. / Є. В. Крикавський, Н. І. Чухрай, Н. В. Чернописька. – К.: Кондор, 2006. – 320с.
17. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2007. – № 580. – С. 447–451.
18. Матвій І. Є., Процак К. В. Дослідження особливостей використання аутсорсингу в логістиці підприємств в сучасних умовах / І. Є. Матвій, К. В. Процак // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №6, Т. 4. – С. 197–201.
19. Микало О. І. Підходи до визначення терміна «Аутсорсинг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://economy.kpi.ua/files/files/22\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://economy.kpi.ua/files/files/22_kpi_2010_7.pdf).
20. Мировая экономика и международный бизнес: учебник / Кол. авт.; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. В. В. Полякова и д-ра экон. наук, проф. Р. К. Щенина. – 5-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2008. – 688 с.
21. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учебное пособие для вузов / Д.М. Михайлов. – Москва: КноРус, 2006. – 256 с.
22. Поспех Л. З. Организация аутсорсинга / Л.З. Поспех // Актуальные проблемы развития экономики современной России. – Иркутск: БГУ-ЭП. 2006. – 183 с.
23. Періна Н. О. Дослідження розвитку аутсорсингу логістики в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.wp.viem.edu.ua/konf\\_V4\\_1/art.php?id=0163](http://www.wp.viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0163).



- 
24. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
  25. Руснак А.В. Аутсорсинг в производстве оборудования: почему не Россия? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sub.contract.ni/conf.2002/doc.4.asp/>.2003.
  26. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Сучасні аспекти розвитку логістичного аутсорсингу в Україні / О. В. Станіславик, О. М. Коваленко // Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві, 2012, вип. 1(1). – С. 107-114.
  27. Филина Ф. Н. Аутсорсинг бизнес-процессов / Ф. Н. Филина. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. – 208 с.
  28. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд / Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. – 176 с.
  29. Чухрай Н. І. Аутсорсинг в логістиці: європейський та український досвід [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.translog.com.ua/archive/332/number18/print/1>.
  30. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування: Підручник/ Н. І. Чухрай. – Л.: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2006. – 292 с.
  31. Шаповал С. С., Леженко В. О. Перспективи розвитку логістичного аутсорсингу в Україні / С. С. Шаповал, В. О. Леженко // Праці Одеського політехнічного університету. – 2011. – № 1 (35). – С. 273–278.
  32. Щербаков В. В. Основы логистики: учебник для вузов / Под ред. В. Щербакова. – СПб.: Питер, 2009. – 432 с.
  33. Lynch, Clifford. Developing a Strategy for Outsourcing, Logistics Management and Distribution Report, Volume 40, Issue 6, Jun 2001.
  34. Third Party Logistics [Electronic resource]. – Mode of access: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Third\\_Party\\_Logistics](http://ru.wikipedia.org/wiki/Third_Party_Logistics).

**Петренко О.И., Суско В.В.**

### **ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУТСОРСИНГА НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

*В статье рассматриваются вопросы, посвященные анализу основных проблем внедрения логистического аутсорсинга на отечественных предприятиях. Определены понятия «аутсорсинг», «логистический аутсорсинг» и рассмотрены виды аутсорсинга, которые являются самыми распространенными на Украине и в мире. Оценены преимущества и недостатки аутсорсинга логистических функций.*

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

**Petrenko O., Susko V.**

### **THE MAIN PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF THE LOGISTICS OUTSOURCING TO DOMESTIC ENTERPRISES**

*The article deals with the issues on the analysis of the main problems of implementation of logistics outsourcing by domestic enterprises. The concepts of «outsourcing», «logistics outsourcing» are determined. Types of outsourcing that are the most common in Ukraine and in the world are considered. The advantages and disadvantages of outsourcing logistics functions.*

**Keywords:** outsourcing, business process outsourcing, outsourcer, contract logistics, logistics outsourcing.