

УДК 65.015.13:311.211

А.О. Саїнчук

Одеський національний морський університет, Одеса

## АУТСОРСИНГ: ВИДИ, КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ ТА ФОРМИ. КЛАСИФІКАЦІЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПРОЕКТІВ

Обґрунтовано та запропоновано три ситуації, в яких можливо використовувати аутсорсинг. Запропонована класифікація аутсорсингових проектів.

**Ключові слова:** аутсорсинговий проект, форми, види, класифікація

Обоснованы и предложены три ситуации, в которых возможно использовать аутсорсинг. Предложена классификация аутсорсинговых проектов.

**Ключевые слова:** аутсорсинговый проект, формы, виды, классификация

Reasonable and offered three situations in which it is possible to use outsourcing. The classification of outsourcing projects.

**Keywords:** outsourcing projects, forms, types, classification

### Постановка проблеми

У 2011 р. соціальний та економічний розвиток України відбувається низькими темпами.

Вагомий вклад в цей розвиток вносить саме інвестиційна діяльність. Існує низка інституційних проблем, які заважають розвитку економіки в цілому:

1. Бюрократія і корупція, що спричиняють жорстку зарегульованість економіки та ізоляцію від міжнародних правил, стандартів і капіталу.

2. Державні активи не працюють на розвиток економіки.

3. Бюджетні кошти не направляються на залучення інвестицій і використовуються вкрай неефективно.

4. Державні гарантії стають прихованим дефіцитом бюджету, а не засобом залучення інвестицій.

5. Відсутні інвестиційні пропозиції, що відповідають міжнародним стандартам.

6. Критично низька поінформованість в світі про Україну та її економічний потенціал.

7. Відсутній механізм персонального супроводу стратегічних інвесторів [1].

Також однією з проблем є заміна зношених та морально застарілих виробничих фондів та інфраструктури новим або реконструйованим більш ефективним обладнанням, застосування якого дозволить підвищити природоохоронні показники, якість та надійність робіт.

Саме інвестиційні проблеми в Україні не дають розвиватися українським компаніям, у зв'язку з чим вітчизняним підприємствам треба буде важко конкурувати з кращими зарубіжними компаніями. Тому необхідно сконцентрувати свою увагу на основному виді діяльності, оптимізувати свої ресурси, мінімізувати свої витрати, покращити якість своїх послуг (товарів, робіт), успішно реалізовувати проекти компанії, залучати зовнішні компанії для виконання функцій, з метою отримання більших конкурентних переваг. Це можливо саме за допомогою такого інструмента, як аутсорсинг.

Незважаючи на бурне зростання ІТ-аутсорсингу, в Росії найбільш популярними видами є оформлення віз та дозволів на роботу для іноземців, юридичне забезпечення діяльності, транспорт та логістика (рис.1) [2].



Рис. 1. Рейтинг популярності за видами аутсорсингу в іноземних компаніях в Росії

Але з кожним роком видів діяльності, що передаються на аутсорсинг стає все більше. Так, наприклад, на аутсорсинг передають борги, підбір та освіту персоналу, покупку та продаж цінних паперів. Що стосується управління проектами аутсорсерами – поки цей вид непопулярний, як в Росії, так і в Україні.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій, що присвячені проблемі

І.В. Гришина, К.С. Безгин класифікували аутсорсинг в узагальненому вигляді. О.І. Микало, І.С. Грозний розглядали форми аутсорсингу [3; 4]. О.В. Горбенко, А.О. Пильченко, А.Д. Манюкова розглядали аутсорсинг у сфері логістики [5; 6]. О.Ю. Павлов класифікував ІТ-аутсорсинг [7]. Л.В. Чабан відокремив ще один вид аутсорсингу – аутсорсинг персоналу (аутстафінг) [8].

І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге, Г.Л. Вербицька, А.С. Завербний, С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, І.А. Бабаєв, В.Б. Яковенко, Є.В. Гриша, С.В. Дзюба, А.С. Войтенко класифікували проекти з загальнонаукових позицій [9-11].

О.М. Гребешкова, К.Л. Семенчук класифікували групи проектів розвитку [12; 13]; Н.І. Холяк дала загальну класифікацію проектів міжнародного співробітництва [14]; І.В. Морозова, І.О. Лапкіна, А.В. Бондарь дослідили лізингові проекти [15]; М.А. Разу розглядав термінальний проект, проекти розвитку та мультипроект [16].

Вагомий вклад в розвиток науки у сфері управління проектами внесли І.Є. Матвій, К.С. Хомутинікова, О.І. Микало, Н.В. Смолінська, І.І. Грибик, оскільки розглядали аутсорсинг в управлінні проектами.

Погляди вчених можна об'єднати у чотири групи. Перша група розглядала аутсорсинг з позицій менеджменту, друга група класифікувала проекти в загальному вигляді, третя – класифікувала спеціалізовані проекти, четверта група дослідила аутсорсинг в управлінні проектами.

І.Є. Матвій виділив два види аутсорсингу послуг проектного управління: аутсорсинг фахівців та аутсорсинг функцій [17].

К.С. Хомутинікова дала визначення аутсорсингу в управлінні проектами. З точки зору мети компанії авторка виділила два напрямки – реструктуризаційний аутсорсинг та трансформаційний аутсорсинг; залежно від форми організації спільної діяльності – внутрішній та зовнішній аутсорсинг; з точки зору ефективного використання ресурсів, а також розподілу відповідальності та ризиків – частковий та повний аутсорсинг [18].

Реструктуризаційний аутсорсинг пов'язаний із реструктуризацією активів, вивільненням майна та капіталу або повною ліквідацією підрозділу, що

нерационально здійснює самостійне виконання функцій або бізнес-процесів. На думку К.С. Хомутинікової, подібний тип важко представити в управлінні проектами. На нашу думку автор помиляється, бо можна використовувати аутсорсинг, як інструмент в проектах реструктуризації.

О.І. Микало використав класифікацію аутсорсингу. За строком надання послуг аутсорсинг може бути дискретним та постійним. Дискретний, коли здійснюється одноразове надання послуг у межах аутсорсинг-проекту. Постійний, коли надання послуг здійснюється на постійній основі в рамках підписаної угоди [19]. Але разом з тим, на нашу думку, авто допускає помилку, бо характеризує зовнішній аутсорсинг як зовнішнього підрядника з надання аутсорсингових послуг на тендерній основі. По-перше, підрядник та аутсорсер – це не тотожні визначення. По-друге, аутсорсингові послуги не надаються тільки на тендерній основі. Це обов'язково тільки для підприємств, організацій та установ державної форми власності.

Н.В. Смолінська, І.І. Грибик застосували аутсорсинг, як креативний інструмент в управлінні багатокультурними організаціями [20], але не дали визначення терміну «аутсорсинговий проект» та не класифікували його.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Жоден з вищезазначених авторів не класифікував проекти, в яких можна використовувати аутсорсинг. В той же час, аутсорсингові проекти мають свої специфічні особливості.

### Мета статті

Класифікувати проекти, в яких можна використовувати аутсорсинг.

**Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі задачі:**

1. Дослідити основні види, класифікаційні ознаки та форми аутсорсингу;
2. Класифікувати проекти, в яких можна використовувати аутсорсинг.

### Основна частина

Накопичений та досліджений матеріал потребує подальшої систематизації. У табл. 1 досліджені основні класифікаційні ознаки аутсорсингу. Залежно від виду предмету аутсорсинг буває: ІТ, бізнесів-процесів та виробничий. Але кожен з них окремо містить свої функції, види бізнес-процесів та виробничі процеси (табл. 2, 3, 4).

$$\uparrow_1 = \{a_1, a_2, a_3, a_4, a_5\} \quad (1)$$

Множина функцій ІТ, які передаються на аутсорсинг, описується формулою (1).

Таблиця 1

## Класифікаційні ознаки аутсорсингу

Категорія	Основа	Класифікаційні ознаки		
		1	2	3
A	залежно від виду предмета аутсорсингу	ІТ	бізнес-процеси	виробничий
B	залежно від виду діяльності та об'єму виконаних послуг	операційний	функціональний	ресурсний
C	за кількістю партнерів	простий	спільний	з можливістю залучення субаутсорсера
D	за географічною ознакою	міжнародний	національний	регіональний
E	за характером змін	оперативний	стратегічний	
F	залежно від мети	реструктуризаційний	трансформаційний	
G	за періодичністю надання послуг	дискретний	постійний	

Таблиця 2

Основні функції в сфері ІТ ( $\uparrow_1$ ), що передаються на аутсорсинг в проектах

Позначення	Основні функції ( $\uparrow_1$ )
a <sub>1</sub>	повне сервісно-технічне обслуговування ІТ-інфраструктури (наприклад, обчислювальної техніки, мережевого обладнання, оргтехніки, мініАТС та інше)
a <sub>2</sub>	проекування та розробка автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним вдосконаленням та обслуговуванням (наприклад, впровадження інформаційних баз даних, систем управління та обліку, впровадження новітніх технологій в ІТ-інфраструктуру)
a <sub>3</sub>	створення, обслуговування та підтримка web-серверів
a <sub>4</sub>	управління інформаційними системами
a <sub>5</sub>	інші

У табл. 3 відображені основні бізнес-процеси, але в світовій практиці їх набагато більше. Можуть також передаватися в управління цінні папери, валютні цінності. Наприклад, для гри на валютних та фондових ринках з метою збільшити капітал компанії.

Множина основних бізнес-процесів, що передаються на аутсорсинг описується формулою:

$$\uparrow_2 = \{b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6, b_7, b_8, b_9, b_{10}, b_{11}, b_{12}\} \quad (2)$$

Таблиця 3

Основні бізнес-процеси ( $\uparrow_2$ ), що передаються на аутсорсинг в проектах

Позначення	Основні бізнес-процеси ( $\uparrow_2$ )	Позначення	Основні бізнес-процеси ( $\uparrow_2$ )
b <sub>1</sub>	маркетинговий	b <sub>7</sub>	call-центри
b <sub>2</sub>	документований кадровий облік	b <sub>8</sub>	підбір персоналу
b <sub>3</sub>	управління проектами	b <sub>9</sub>	охорона
b <sub>4</sub>	бухгалтерський облік	b <sub>10</sub>	клінінг
b <sub>5</sub>	юридичне обслуговування	b <sub>11</sub>	митний
b <sub>6</sub>	логістичний	b <sub>12</sub>	інші

Таблиця 4

Основні виробничі процеси ( $\uparrow_3$ ), що передаються на аутсорсинг у проектах

Позначення	Основні виробничі процеси ( $\uparrow_3$ )
c <sub>1</sub>	передача аутсорсеру частини процесу виробництва продукції
c <sub>2</sub>	передача аутсорсеру повного процесу виробництва продукції

Множина виробничих процесів, що передаються на аутсорсинг описується формулою:

$$\uparrow_3 = \{c_1, c_2\} \quad (3)$$

У 2006 р. тривалість ІТ аутсорсингових проектів становила 44% загальної кількості ІТ проектів - від 2-5 років, 42% - 5-7 років (рис. 2).

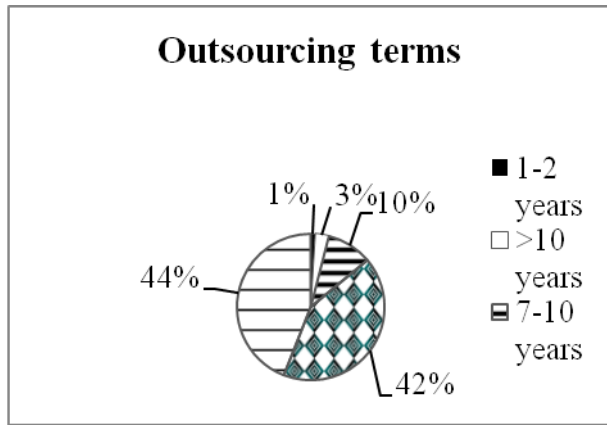


Рис. 2. Строки в ІТ аутсорсингових проектах [21]

Як правило, аутсорсингові проекти спрямовані на довгострокові відносини, але оскільки в Україні несприятлива економічна обстановка, часто розголошується комерційна таємниця, недобросовісна конкуренція та інші причини «pilot outsourcing project» укладається або одноразово, або на короткий час. Тільки після вдалого реалізованого «pilot outsourcing project» аутсорсер може претендувати на довгострокові договірні відносини.

Залежно від розміру фінансування проектів компанія «Cutter Consortium» класифікувала проекти: до 250000 дол. США дуже малий (Enhancement), від 250000 до \$1 млн дол. США – малий (Small project), 1 – 3 млн дол. США – середній (Medium project), 3 –10 млн дол. США – великий (Large project), понад 10 млн дол. США – дуже великий (Very large project) (рис. 2) [22].

Систематизуємо проекти, в яких можна використовувати аутсорсинг (табл. 6).

Хотілось би підкреслити, що проекти в яких використовується аутсорсинг, – інноваційні, унікальні, індивідуальні, у зв'язку з тим, що проекти створюються при співробітництві Замовника та Аутсорсеру, Аутсорсеру та Субаутсорсеру. Аутсорсинг грає визначну роль для інновації, забезпечує потік нових ідей, нових поглядів та організаційну гнучкість. Він дозволяє отримувати нові знання та нових партнерів, сприяє співробітництву, розширює перспективи інновацій та перетворень бізнесу. А кошти, що заощаджені завдяки аутсорсингу, можуть стати в подальшому фундаментом для інвестицій в майбутні інноваційні програми [23]. Також при використанні аутсорсингу можливо сконцентрувати всю увагу керівництва підприємства на основному виді діяльності. Отже, підприємства можуть створювати та реалізовувати в життя нові послуги, виробляти нові товари та виконувати нові роботи.

У процесі дослідження виявлені три ситуації, в яких можна використовувати аутсорсинг. Але множина видів конкретних проявів кожної ситуації, в якій можна використовувати аутсорсинг в

проектах, змінюється залежно від виду аутсорсингу (ІТ, бізнес-процесів, виробничий). Також з практики відомо багато форм аутсорсингу, що потребують систематизації (табл. 7).

На підставі вивченої літератури, систематизуємо форми у табл. 6.

$$\begin{cases}
 A_1 = \{ B_2, C_1, D_{1,2,3}, E_1, F_2, G_{1,2} \} \\
 R_1 = \left\{ \begin{matrix} H_1, I_1, J_{1,2}, K_{3,4,5}, L_1, \\ M_{1,2}, N_{3,4,5}, O_3, P_5, Q_8 \end{matrix} \right\}, \text{при } R_1 \in A_1 \\
 R_2 = \left\{ \begin{matrix} H_{1,2}, I_1, J_{1,2}, K_{1,2}, L_{1,2}, \\ M_{1,2}, N_{1,2}, O_{1,2}, P_3, Q_8 \end{matrix} \right\}, \text{при } R_2 \in A_1 \\
 R_3 = \left\{ \begin{matrix} H_4, I_1, J_2, K_{1,2,3}, L_1, \\ M_{1,2}, N_1, O_{1,2}, P_5, \\ Q_2 \cup Q_8 \end{matrix} \right\}, \text{при } R_3 \in A_1
 \end{cases} \quad (4)$$

$$R_1 \in A_1 \Rightarrow T$$

$$R_2 \in A_1 \Rightarrow V \vee W$$

$$R_3 \in A_1 \Rightarrow Y$$

Відповідно у сфері ІТ у процесі використання аутсорсингу виникають три ситуації в проектах. В різних ситуаціях у проектах, де використовується ІТ аутсорсинг, існують різні типи проектів. Отже, при ситуації 1 у ІТ проектах рекомендуємо використовувати форму аутсорсингу – частковий аутсорсинг. У випадку виникнення ситуації 2 рекомендуємо реалізовувати на практиці форму трансформаційного або реструктуризаційного аутсорсингу. У третій ситуації необхідно використовувати форму створення аутсорсингової компанії.

Таблиця 5

**Класифікаційні ознаки аутсорсингу залежно від його предмету**

Предмет аутсорсингу	Множина класифікаційних ознак
ІТ	$A_1 = \{ B_2, C_1, D_{1,2,3}, E_1, F_2, G_{1(2)} \}$
Бізнес-процеси	$A_2 = \{ B_{2,3}, C_{1,2,3}, D_{1,2,3}, E_1, F_{1(2)}, G_2 \}$
Виробничий	$A_3 = \{ B_{1,2,3}, C_1, D_{1,2}, E_1, F_{1(2)}, G_2 \}$

$$\begin{cases}
 A_2 = \{ B_{2,3}, C_{1,2,3}, D_{1,2,3}, E_1, F_1, G_2 \} \\
 R_1 = \left\{ \begin{matrix} H_4, I_2, J_{1,2}, K_{2,3,4}, L_{1,2}, M_{1,2}, \\ N_{3,4,5}, O_{1,3}, P_5, Q_{1,4,7,9,12} \end{matrix} \right\}, \text{при } R_1 \in A_2 \\
 R_2 = \left\{ \begin{matrix} H_{1,3}, I_1, J_{1,2}, K_{2,3,4}, L_{1,2}, M_{1,2}, \\ N_{1,2,3}, O_{1,2,3}, P_5, Q_{3...7,9,12} \end{matrix} \right\}, \text{при } R_2 \in A_2 \\
 R_3 = \left\{ \begin{matrix} H_4, I_1, J_{1,2}, K_{1...5}, L_1, M_{1,2}, N_{1,2}, \\ O_{1...3}, P_5, Q_2 \cup Q_4 \vee Q_2 \cup \\ \cup Q_7 \vee Q_2 \cup Q_9 \vee Q_2 \cup Q_{12} \end{matrix} \right\}, \text{при } R_3 \in A_2
 \end{cases} \quad (5)$$

$$R_1 \in A_2 \Rightarrow T \vee U$$

$$R_2 \in A_2 \Rightarrow V \vee W$$

$$R_3 \in A_2 \Rightarrow X \vee Y$$

## Класифікація типів проектів при використанні аутсорсингу

<b>ЗА СФЕРОЮ ДІЯЛЬНОСТІ (H)</b>				
технічний (1)	організаційний (2)	економічний (3)	змішаний (4)	
<b>ЗА РОЗМІРНІСТЮ (I)</b>				
монопроект (1)		мультипроект (2)		
<b>ЗА СУБ'ЄКТОМ ФІНАНСУВАННЯ (J)</b>				
державний (1)		приватний (2)		
<b>ЗА ОБ'ЄМОМ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТУ (K)</b>				
дуже маленький (1)	маленький (2)	середній (3)	великий (4)	дуже великий (5)
<b>ЗА РІВНЕМ ЯКОСТІ (L)</b>				
професійний (1)		стандартний (2)		
<b>ЗА ДжЕРЕЛОМ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТУ (M)</b>				
інвестиційний (1)		інноваційний (2)		
<b>ЗА ТРИВАЛІСТЮ ПРОЕКТУ (N)</b>				
1-2 років (1)	2-5 років (2)	5-7 років (3)	7-10 років (4)	Більше 10 років (5)
<b>ЗА ГЕОГРАФІЧНОЮ ОЗНАКОЮ (O)</b>				
національний (1)	регіональний (2)	міжнародний (офшорний) (3)		
<b>ЗА СКЛАДНІСТЮ ПРОЕКТУ (P)</b>				
простий (1)	організаційно складний (2)	технічно складний (3)	ресурсноскладний (4)	комплексно складний (5)
<b>ЗА ХАРАКТЕРОМ ЦІЛЬОВОЇ ЗАДАЧІ ПРОЕКТУ (Q)</b>				
девелоперський (1)		створення (2)	реструктуризаційний (3)	
управління персоналом (4)		антикризовий (5)	реінжиніринговий (6)	
маркетинговий (7)		ІТ (8)	логістичний (9)	
освітній (10)		соціальний (11)	інші (12)	
<b>ЗАЛЕЖНО ВІД ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГА У ПРОЕКТАХ (R)</b>				
виступає як підпроект для проекту більш високого рівня (ситуація 1) (1)		виступає як самостійний проект (ситуація 2) (2)		проект створення аутсорсингової компанії (ситуація 3) (3)

## Форми аутсорсингу в проектах

Позначення	Форми аутсорсинга	Характеристика	Практичне впровадження
S	Повний аутсорсинг	Аутсорсеру передаються функції, що відносяться до основного виду діяльності, разом з ресурсами	Укладання аутсорсингового договору
T	Частковий аутсорсинг	Аутсорсеру передаються функції, що відносяться до другорядних та допоміжних видів діяльності	Укладання аутсорсингового договору
U	Проміжний аутсорсинг	Використовується, коли організація, підприємство або установа передає керування своїми другорядними функціями третій стороні, а власні фахівці розробляють основні інноваційні напрямки	Укладання аутсорсингового договору
V	Трансформаційний аутсорсинг	Припускає тимчасовий перехід співробітників і активів до аутсорсера з метою розробки нових систем і створення надійної бази знань і навичок. Трансформаційний аутсорсинг означає повну перебудову (трансформацію) бізнес-системи, що здійснюється на основі сучасних інформаційних технологій управління	Укладання аутсорсингового договору. Реорганізація підприємства
W	Реструктуризаційний аутсорсинг	Відмова підприємства від власного виконання окремих функцій чи бізнес-процесів, що супроводжуються ліквідацією відповідного підрозділу, реструктуризацією активів, вивільненням майна та капіталу (декапіталізація)	Укладання аутсорсингового договору. Реорганізація підприємства
X	Спільне підприємство	Створення нового підприємства для використання майбутніх ділових можливостей. Ресурси будуть передаватися безпосередньо новому підприємству. Прибуток, як правило, поділяється між засновниками пропорційно внесеним долям статутного капіталу. Можливість використання бренду аутсорсера	Реєстрація спільного підприємства. Зміна складу засновників. Якщо підприємство є акціонерним товариством – покупка-продаж пакету акцій
Y	Аутсорсинг а компанія	Створення нової компанії - аутсорсера, що сама надає послуги замовнику. Аутсорсингова компанія спеціалізується безпосередньо на основному виді діяльності	Реєстрація компанії. Робота з замовником здійснюється безпосередньо на умовах аутсорсингового договору.

В Україні достатньо велика кількість бізнес-процесів, що передаються на аутсорсинг. В цьому випадку рекомендуємо використовувати різні форми: у 1-й ситуації – частковий або проміжний аутсорсинг; у 2-й ситуації – трансформаційний або реструктуризаційний аутсорсинг; у 3-й ситуації – створення спільного підприємства або створення аутсорсингової компанії. Різниця між аутсорсинговою компанією та спільним підприємством в тому, що перша компанія працює із замовником на підставі аутсорсингового договору, а у випадку спільного підприємства – замовник та аутсорсер – це засновники підприємства.

Форма створення аутсорсингової компанії на нашу думку більш гнучка.

Виробничий аутсорсинг найбільш вдало використовувати в проектах при виникненні другої ситуації:

$$\left\{ \begin{array}{l} A_3 = \{B_{1,2,3}, C_1, D_{1,2}, E_1, F_{1,2}, G_2\} \\ R_3 = \left\{ \begin{array}{l} H_4, I_{1,2}, J_{1,2}, K_{3,4,5}, \\ L_1, M_{1,2}, N_{2\dots5}, \\ O_{1,3}, P_5, Q_{3,6} \end{array} \right\}, \text{ при } R_3 \in A_3 \end{array} \right. \quad (6)$$

$$R_3 \in A_3 \Rightarrow V \vee W \vee S$$

При використанні аутсорсингу у виробничих процесах у проектах доцільно буде застосовувати такі форми аутсорсингу: повний, трансформаційний або реструктуризаційний аутсорсинг; можливе також створення офшорних компаній.

При укладанні аутсорсингового договору позитивною стороною є висока гнучкість, а негативною – низький рівень контролю за виконанням проекту. Але на практиці взаємовідносини між аутсорсером та замовником здійснюються на умовах аутсорсингового договору, оскільки набагато легше його розірвати, або змінити умови договору.

## Висновки

Варто звернути увагу на те, що досліджені три ситуації в проектах, де можна використовувати аутсорсинг відповідно до його видів: ІТ, бізнес-процеси, виробничий аутсорсинг. Досліджені класифікаційні ознаки ІТ-аутсорсингу, аутсорсингу бізнес-процесів та виробничого аутсорсингу.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є дослідження якості в проектах при використанні аутсорсингу.

## Список літератури

1. Держінвестпроект. Інвестиційна реформа в Україні. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrproject.gov.ua/page/%D1%96investitsiina-reforma-v-ukraini>

2. Журавлева Л.А. Формирование рынка аутсорсинговых услуг в России [Електронний ресурс] / Л.А. Журавлева, Д.В. Крючкова / Доклад Интернет-конференции. – Режим доступу:

<http://sibupk.su/services/conference/reklama/2011/doklad.php?id=7>

3. Микало О.І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу [Електронний ресурс] / О.І. Микало // Економічний простір - 2010. – № 37. – С. 216-222. – Режим доступу:

[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2010\\_37/Statti/25.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_37/Statti/25.pdf)

4. Грозний І.С. Використання аутсорсингу у процесі досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством / І.С. Грозний // – Режим доступу:

[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evngu/2009\\_1/Groznyj-1.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evngu/2009_1/Groznyj-1.pdf)

5. Горбенко О.В. Розвиток діяльності логістичних провайдерів в Україні [Електронний ресурс] / О.В. Горбенко, А.О. Пильченко // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – 2009 - № 6. – Режим доступу:

[http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009\\_6/09govpau.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009_6/09govpau.pdf)

6. Манюкова А.Д. Логистический аутсорсинг: актуальные проблемы и перспективы развития в Украине //

[http://www.rusnauka.com/29\\_DWS\\_2011/Economics/11\\_9572\\_6.doc.htm](http://www.rusnauka.com/29_DWS_2011/Economics/11_9572_6.doc.htm)

7. Павлов А.Ю. Управление развитием аутсорсинга ИТ-услуг: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. эконом. наук.: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Павлов А. Ю.; Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации Москва, 2007. – 24 с. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CEEOfjAD&url=http%3A%2F%2Finter.rags.ru%2Ffiles%2Fdissertation%2F134.doc&ei=hy1UPngPInVtAbF1YDoCw&usq=AFOjCNEGgJDW0XAHxXtit0Mzr1uLntjwg>

8. Чабан Л. В. Вплив аутсорсингу на витрати підприємства [Електронний ресурс] / Л. В. Чабан // Економічний вісник університету. - 2011. - № 17/1. – Режим доступу:

[http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2011\\_17\\_1/Chaban%20L.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_1/Chaban%20L.pdf)

9. Мазур И.И. Управление проектами: Учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664с.

10. Вербицька Г.Л. Особливості інвестиційного проектування [Електронний ресурс] / Г.Л. Вербицька, А.С. Завербний // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". - 2007. № 606. – С. 245-250. – Режим доступу:

[http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2007\\_606/40.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2007_606/40.pdf)

11. Креативные технологии управления проектами и программы: Монография/ С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаева [и др.]: –К.: «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.



12. Гребешкова О.М. Проекти розвитку компанії: специфіка визначення та класифікації [Електронний ресурс] / О.М. Гребешкова // Вісник Криворізького економічного інституту. - №4. - 2009. - С. 38-44. - Режим доступу:

[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vkei/2009\\_4/10.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vkei/2009_4/10.pdf)

13. Семенчук Е.Л. Проекты развития предприятия / Е.Л. Семенчук // Вісник Одеського національного морського університету. - 2010. - № 31. - С.197-206. [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vonmu/2010\\_31/files/3119.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vonmu/2010_31/files/3119.pdf)

14. Холявко Н.І. Класифікація проектів міжнародного співробітництва [Електронний ресурс] / Н.І. Холявко // Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. - 2011. - № 3. - С. 126 - 133. - Режим доступу:

[http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Nivif/2011\\_3/20.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Nivif/2011_3/20.pdf)

15. Морозова И.В. Лизинговые проекты: понятие, участники, классификационные признаки / И.В. Морозова, И.А. Лапкина, А.В. Бондарь // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2010. - № 2. - С. 89-99.

16. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / кол. авт.: под ред. проф. М.А. Разу. -М.: КНОРУС, 2006. - 768 с.

17. Матвій І.С. Проблеми та перспективи аутсорсингу управління проектами [Електронний ресурс] / І.С. Матвій // Вісник національного університету «Львівська політехніка». - 2011. - № 698. - С 208-212. - Режим доступу:

[http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2011\\_698/30.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2011_698/30.pdf)

18. Хомутинікова К.С. Ключевые преимущества внешнего проектного офиса в развитии организационного управления проектами // Управление проектами информационно-аналитический журнал. - 2009. - №4. - С.18-29

19. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу [Електронний ресурс] / О.І. Микало // Економічний простір - 2010. - № 37. - С. 216-222]. - Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2010\\_37/Statti/25.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_37/Statti/25.pdf)

20. Смолінська Н.В. Застосування аутсорсингу, як креативний інструмент в управлінні багатокультурними організаціями / Н.В. Смолінська, І.І. Грибик // Вісник Хмельницького національного університету. - 2010. - № 4. Т. 2. - С.106-108.

21. Management of IT outsourcing projects: The Project Management Institute, Newtown Square, PA 19073-3299. - бр. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.pmi.org/Knowledge-Center/~media/PDF/Surveys/pp\\_paravastu.ashx](http://www.pmi.org/Knowledge-Center/~media/PDF/Surveys/pp_paravastu.ashx)

22. Project Classification: Software Education Requirements Methodology Pack / Cutter Consortium. - January 2008. - 14p. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.cutter.com>

23. Аутсорсинговое решение для международной объединенной компании: от традиционного аутсорсинга к созданию ценности для бизнеса / IBM United Kingdom Limited. - 2008. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www-935.ibm.com/services/ru/cio/pdf/outsourcing\\_solution.pdf](http://www-935.ibm.com/services/ru/cio/pdf/outsourcing_solution.pdf)

Стаття надійшла до редколегії 11.12.2012

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф. І.О. Лапкина, Одеський національний морський університет, Одеса.