

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

Управління зовнішньоекономічною діяльністю на умовах аутсорсингу (за матеріалами ТОВ «Західтранспарк»)

Виконала

(підпис)

ст. гр. МЗЕД-41

Яроменко Софія Ігорівна

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

доц., к.е.н.

Наливайко Н.Я.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут	<u>бізнесу, менеджменту та маркетингу</u>
Кафедра	<u>менеджменту</u>
Спеціальність	<u>073 (D3) «Менеджмент»</u>
ОПП	<u>Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

к.е.н., доцент Максимець О.В.

“19” лютого 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТЦІ

Яроменко Софії Ігорівні

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: **Управління зовнішньоекономічною діяльністю на умовах аутсорсингу (за матеріалами ТОВ «Західтранспарк»)**

керівник КРБ Наливайко Наталія Ярославівна, к.е.н, доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «19» лютого 2026 р. № С-142

2. Термін подання студентом КРБ «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

бухгалтерська та операційна звітність ТОВ «Західтранспарк», закони України та нормативні акти, дані з YouControl, джерела за темою бакалаврської роботи

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Вступ. Розділ 1. Особливості аутсорсингу у зовнішньоекономічній діяльності. Розділ 2. Аналіз господарсько-виробничої діяльності ТОВ «Західтранспарк» та управління зовнішньоекономічною діяльністю на умовах аутсорсингу. Розділ 3. Етапи та підходи організування та реалізації аутсорсингу в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Західтранспарк». Висновки

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Систематизація визначень аутсорсингу та взаємозв'язок його основних елементів як бізнес-процесу 2. Основні функції аутсорсингу. 3. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Західтранспарк» за 2023 - 2025 рр. 4. Оцінка фінансового стану ТОВ «Західтранспарк». 5. Доцільність використання аутсорсингу та проблеми здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Західтранспарк» 6. Критерії та ризики, які виникають при аутсорсингу. 7. Прогнозовані організаційно-економічні результати

передачі окремих функцій зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Західтранспарк» на аутсорсинг. 8. Етапи реалізації аутсорсингової моделі в ТОВ «Західтранспарк». 9. Інтегральна модель та ефективність результатів впровадження аутсорсингу в ТОВ «Західтранспарк».

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

(підпис)

Наливайко Н.Я.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та опрацювання літератури статистичної інформації підприємства	19.02.2026-08.03.2026	
2	Написання теоретичного розділу	28.02.2026-08.03.2026	
3	Опрацювання статистичної інформації підприємства, її аналіз, написання аналітичного розділу	09.03.2026-15.03.2026	
4	Розроблення заходів та написання проєктного розділу	16.03.2026-29.03.2026	
5	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	30.03.2026-14.04.2026	
6	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	15.04.2026-15.05.2026	
7	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	

Студент

(підпис)

Яроменко С.І.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Наливайко Н.Я.

(прізвище та ініціали)

Реферат

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю на умовах аутсорсингу та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Західтранспарк».

Об'єктом дослідження є управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ТОВ «Західтранспарк», яке займається виробництвом дерев'яної тари та здійснює експорт продукції на міжнародні ринки.

У роботі детально розглянуто сутність аутсорсингу, його функції, принципи та умови застосування в контексті глобалізаційних тенденцій та складності сучасного ринкового середовища. Проведено комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Західтранспарк», виявлено основні проблеми управління ресурсами, фінансами та зовнішньоекономічною діяльністю. Розроблено модель оцінювання ефективності аутсорсингу, проведено економічні розрахунки. Запропоновані послідовні етапи впровадження аутсорсингу забезпечують системність, мінімізацію ризиків і зміцнення партнерських відносин.

Пояснювальна записка складається із трьох розділів, вступу, висновків, використаної літератури, додатків. Містить 19 таблиць, 14 рисунків та 36 використаних джерел.

Ключові слова: аутсорсинг, зовнішньоекономічна діяльність, економічна ефективність, бізнес-процеси, ризик-менеджмент.

Abstract

The purpose of the bachelor's thesis is to study the theoretical and practical aspects of managing foreign economic activity under outsourcing arrangements and to develop recommendations for improving the efficiency of the foreign economic activity of LLC «Zakhidtranspark».

The object of the research is the management of foreign economic activity of LLC "Zakhidtranspark," which specializes in the production of wooden packaging and exports products to international markets.

The study provides a detailed examination of the essence of outsourcing, its functions, principles, and conditions of application in the context of globalization trends and the complexity of the modern market environment. A comprehensive analysis of the production and economic activities of LLC "Zakhidtranspark" is conducted, identifying key issues in resource management, finance, and foreign economic operations. The advantages of outsourcing for enhancing flexibility, reducing operational costs, minimizing risks, and improving process efficiency are revealed. A model for evaluating the effectiveness of outsourcing is developed, and economic calculations are carried out. The proposed sequential stages of outsourcing implementation ensure systemic management, risk minimization, and strengthening of partnership relations.

The explanatory note consists of three chapters, an introduction, conclusions, references, and appendices. It contains 19 tables, 14 figures, and 36 references.

Key words: outsourcing, foreign economic activity, economic efficiency, business processes, risk management.

Зміст

Вступ	7
<i>Розділ 1. Особливості аутсорсингу у зовнішньоекономічній діяльності</i>	
<i>діяльності</i>	10
1.1. Сутність та особливості аутсорсингу	10
1.2. Функції аутсорсингу	12
1.3. Принципи та причини розвитку аутсорсингу	15
<i>Розділ 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Західтранспарк» та управління зовнішньоекономічною діяльністю на умовах аутсорсингу</i>	
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Західтранспарк»	21
2.2. Оцінка виробничо-господарської діяльності підприємства	23
2.3. Обґрунтування доцільності застосування аутсорсингу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Західтранспарк»	36
<i>Розділ 3. Етапи та підходи організування та реалізації аутсорсингу в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Західтранспарк»</i>	
3.1 Етапи реалізації аутсорсингу в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Західтранспарк»	47
3.2. Модель оцінювання ефективності впровадження аутсорсингу в діяльність ТОВ «Західтранспарк»	51
Висновки	61
Список використаних літературних джерел	64
Додатки	67

ВСТУП

В умовах глобалізації світової економіки та посилення міжнародної конкуренції зовнішньоекономічна діяльність стає одним із ключових напрямів розвитку українських підприємств. Для суб'єктів господарювання, які здійснюють експортно-імпорتنі операції, важливого значення набуває пошук сучасних підходів до підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю, зниження витрат та мінімізації ризиків міжнародного співробітництва. Одним із таких підходів є використання аутсорсингу, який дозволяє передавати окремі функції або бізнес-процеси спеціалізованим організаціям та концентрувати ресурси підприємства на основних видах діяльності.

Особливо актуальним застосування аутсорсингу є для підприємств деревообробної галузі, які активно працюють на зовнішніх ринках та змушені оперативно реагувати на зміни кон'юнктури міжнародного середовища, митного законодавства, логістичних умов і вимог іноземних партнерів. Використання аутсорсингових моделей управління дозволяє підвищити якість виконання зовнішньоекономічних операцій, забезпечити професійний супровід міжнародних контрактів, оптимізувати витрати та покращити конкурентні позиції підприємства на світовому ринку.

Теоретичним і практичним аспектам розвитку аутсорсингу та управління зовнішньоекономічною діяльністю присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Незважаючи на значну кількість досліджень, питання використання аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств потребують подальшого вивчення з урахуванням сучасних умов господарювання та особливостей діяльності конкретних підприємств.

Актуальність зазначених питань, їх практична значущість для підприємств деревообробної галузі та необхідність пошуку шляхів удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю обумовили

вибір теми бакалаврської роботи: «Управління зовнішньоекономічною діяльністю на умовах аутсорсингу (за матеріалами ТОВ «Західтранспарк»)».

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю на умовах аутсорсингу та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Західтранспарк».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити економічну сутність та особливості аутсорсингу;
- охарактеризувати функції, принципи та причини розвитку аутсорсингу;
- розкрити особливості використання аутсорсингу у зовнішньоекономічній діяльності підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Західтранспарк»;
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність підприємства;
- оцінити стан та особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- визначити проблеми та перспективи використання аутсорсингу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю;
- розробити рекомендації щодо впровадження аутсорсингової моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Західтранспарк»;
- здійснити оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ТОВ «Західтранспарк», яке займається виробництвом дерев'яної тари та здійснює експорт продукції на міжнародні ринки.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти використання аутсорсингу в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Західтранспарк».

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: методи аналізу і синтезу, узагальнення, порівняння, групування, економіко-статистичний метод, табличний та графічний методи, а також метод економічних розрахунків для оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова звітність та внутрішня документація ТОВ «Західтранспарк», а також матеріали мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо використання аутсорсингу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Західтранспарк». Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства, скороченню витрат на виконання допоміжних бізнес-процесів, покращенню якості управлінських рішень та зміцненню конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 1

ОСОБЛИВОСТІ АУТСОРСИНГУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та особливості аутсорсингу

Процеси глобалізації разом із зростаючою кооперацією, а також необхідність підвищення ефективності мінливого ринкового середовища і розвиток концепції стейкхолдерів, стимулюють пошук нових форм взаємодії між різними учасниками ринку. Однією з найпопулярніших і найчастіше використовуваних моделей співпраці за останні десять років є аутсорсинг.

Зазвичай аутсорсинг поділяють на два види: внутрішній, коли угоди укладаються всередині країни (іноді це називають інсорсингом, або insourcing), і зовнішній, пов'язаний з роботою з іноземними контрагентами [3].

Швидкий розвиток інформаційних технологій, а також виникнення перших ІТ-компаній значною мірою сприяли широкому поширенню аутсорсингу.

Особливу актуальність ця модель отримала в таких галузях і сферах діяльності, де потрібні високоспеціалізовані знання та навички, які застосовуються рідко або нерегулярно.

Аутсорсинг виступає як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє зосередити зусилля на основних напрямках бізнесу, водночас забезпечуючи доступ до якісних послуг і робіт, що підтримують розвиток компанії. Це сприяє оптимізації співвідношення між витратами на ключові (ядрові) та додаткові (підтримуючі) бізнес-процеси, операції та функції загалом [3].

Сучасні визначення аутсорсингу можна систематизувати за чотирма основними аспектами, що наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація визначень аутсорсингу в розрізі домінуючих аспектів

Домінуючий аспект аутсорсингу	Зasadничa ідея
Цільовий	Спектр основних цілей та завдань, які можуть досягатись або стають більш досяжними за допомогою аутсорсингу
Процесний	Передавання вторинних функцій чи бізнес-процесів та фокусування на виконанні основних
Стратегічний	Вироблення нової стратегії або удосконалення існуючої шляхом застосування аутсорсингу
Стейкхолдерський	Пошук нового балансу інтересів між зацікавленими групами

Отже проаналізовані поняття аутсорсингу дають змогу виокремити його ознаки, які є засадничими і відповідно дозволять удосконалити це поняття із максимальним змістовим наповненням.

Фактично аутсорсинг може використовуватись на будь-якому управлінському рівні і розглядатись як інструмент стратегічного, операційного та тактичного менеджменту в залежності, що передбачається досягнути підприємством за умов використання аутсорсингу. Саме на рисунку 1.1 показано взаємодія різних рівнів управління як процесів, що постійно протікають в організації та основних елементів аутсорсингу.



Рис. 1.1. Взаємозв'язок основних елементів аутсорсингу як бізнес-процесу та рівнів управління підприємства

Слід чітко розділити аутсорсинг та процес постачання ресурсів, матеріалів, готових виробів від підрядника чи субпідрядника.

Основні відмінності між аутсорсингом та постачанням продуктів в розрізі різних ознак зведено у таблицю 1.2.

Таблиця 1.2

Відмінність аутсорсингу та постачання товарів, послуг

Ознаки	Аутсорсинг	Постачання / управління потужностями
Ціль	Підвищення конкурентоспроможності через оптимізування та реорганізування бізнес-процесів, зростання цінності продуктів чи послуг.	Пошук оптимальних варіантів ціна/якість
Організування	Побудова із аутсорсерами спільних узгоджених бізнес-процесів для досягнення ключової переваги та зростання цінності	Отримання окремих продуктів від постачальників товарів та послуг
Підтримка партнера	Надання необхідних ресурсів аутсорсеру, в тому числі, технологій виробництва	Можлива лише фінансова у вигляді авансів або кредитів
Критерій оптимізування	Скорочення транзакційних та умовно-постійних витрат	Скорочення, насамперед, умовно-змінних витрат
Рівень ефективності	Досягнення високого рівня інтеграції бізнес-процесів та мінімізації рівня взаємодії	Гнучкість та низька вартість послуг із постачання
Часові витрати	Домінування середньотермінового або довготермінового періоду достатнього для реструктуризації або перебудови бізнес-процесів	Домінування короткотермінового періоду для оптимізування поставок
Функціональний вплив	Стратегічний, який поширюється на всі бізнес-процеси	Забезпеченість окремих бізнес-процесів

1.2. Функції аутсорсингу

Виходячи із відмінностей між аутсорсингом і посередницькою діяльністю, постачанням можна виокремити функції аутсорсингу. Серед основних функцій є: інноваційна, ризикознижуюча, оптимізаційна, пільгозабезпечуюча (насамперед, податкових та амортизаційних пільг), ресурсозабезпечуюча, маркетингова, фасілітаторна (підтримка для розширення бізнесу та присутності на ринку, пошуку партнерів, рішень чи ресурсів).

Інноваційна функція полягає у можливості застосування та використання передових та нових технологій на різних виробничо-господарських етапах та бізнес-процесах підприємств. Інноваційна діяльність характеризується високим рівнем ризику та невизначеності, необхідності вкладення значних ресурсів, окремі з яких є важкодоступними, необхідністю стабільного постачання ресурсів та надійного каналу трансферу технологій [14].

Маркетингова функція проявляється у декількох аспектах при використанні підприємствами аутсорсингу. Перший аспект полягає в тому, що добрий піар або рекламу може забезпечити співпраця із відомим брендом або знаним постачальником аутсорсингових послуг. Другий аспект маркетингу полягає в тому, що аутсорсерами можуть бути компанії, які мають канали збуту, представлені у різних регіонах світу або ринках, або виконують послуги в сфері маркетингу, що відповідно належить вирішення маркетингових проблем. Фактично аутсорсинг дає змогу використати через непряму рекламу популяризацію власного бренду, продукту, сервісу тощо, таким чином виконуючи маркетингову функцію як для замовника, так і для провайдера.

Оптимізаційна функція полягає в тому, що за допомогою аутсорсингу можна оптимізувати виробничу-господарську діяльність підприємства та усі бізнес-процеси на підприємстві в розрізі використання ресурсів та отримання результатів. Оптимізування може відбутись за одним видом ресурсів, бізнес-процесами, основними засобами або за декількома чи всіма одночасно. Під час оптимізування основний ризик, який найчастіше виникає у діяльності підприємств є ризик якості та інтеграції етапів виробництва [20].

Наступна функція ресурсозабезпечуюча полягає в тому, що з допомогою аутсорсингу покращується або загалом створюється доступ до необхідних для діяльності компанії замовника ресурсів. Покращення передбачає можливість купівлі за зниженою ціною або в більшому обсязі, кращої якості, необхідній комбінації, із кращими умовами постачання тощо.

Слід зазначити, що види ресурсів різняться один від одного і відповідно виконання цієї функції буде особливим, виходячи із конкретного ресурсозабезпечуючого процесу для підприємства чи проекту.

Фасілітаторна або підтримуюча функція має за мету утвердження позицій підприємства на вже існуючих ринках та підтримка для виходу на нові, в тому числі, і іноземні ринки підприємства замовника аутсорсингових послуг або розв'язання складних проблем у розвитку бізнесу на вітчизняному ринку.

Ризикознижуюча функція полягає в уникненню або зниженню ризиків у діяльності підприємств за допомогою передачі ризикових функцій чи видів діяльності зовнішнім провайдерам.

Пільгозабезпечуюча функція полягає в можливості отримання пільг, в тому числі, податкових та амортизаційних. Функція пов'язана із можливістю створення нових робочих місць на території із пільговим оподаткуванням та стимулюючим законодавством щодо розвитку підприємств та підприємництва.

Зведені усі функції, які виконує аутсорсинг наведено на рисунку 1.2.

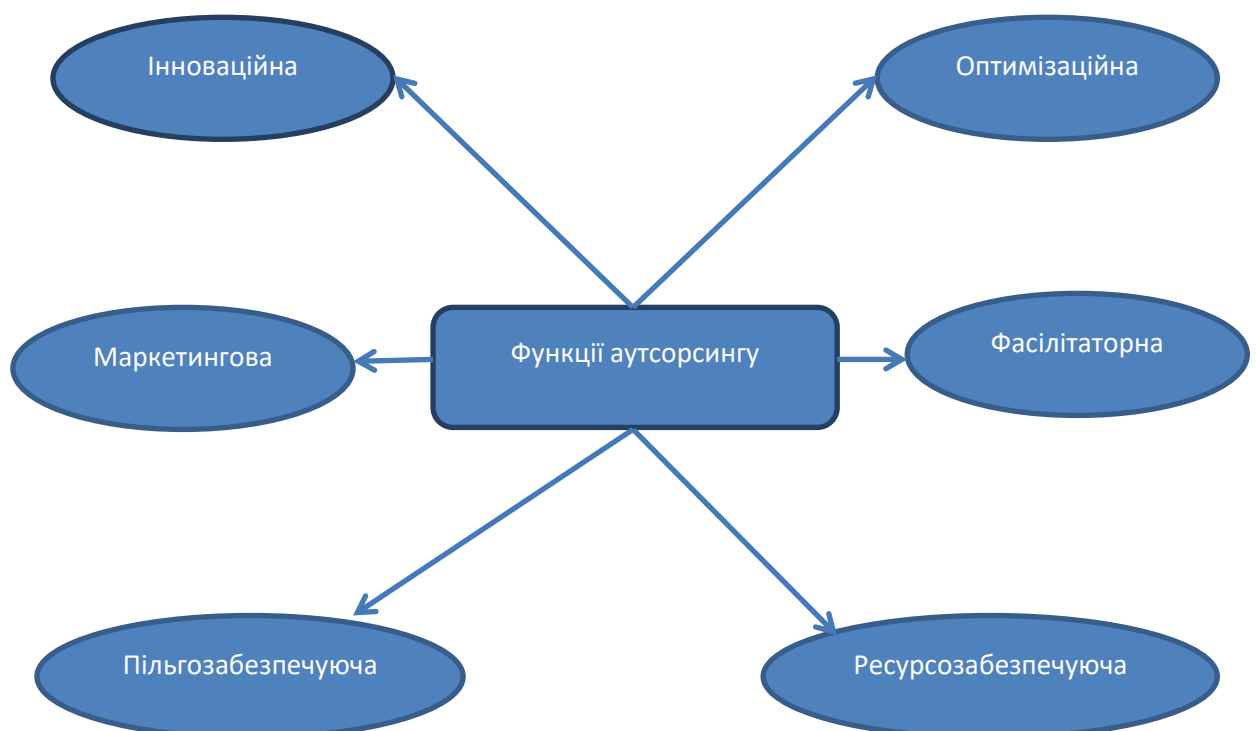


Рис. 1.2. Основні функції аутсорсингу підприємств

Отже при використанні аутсорсингу можуть виконуватись декілька функцій одночасно і провести чітку межу між ними важко, а інколи і неможливо. Для керівників підприємства при прийнятті рішення слід пам'ятати, що виконання окремих функцій аутсорсингу можуть бути латентними (неявними), однак отримані результати будуть під впливом дії цих функцій.

1.3. Принципи та причини розвитку аутсорсингу

Аутсорсинг має переваги та недоліки і прийняття остаточного управлінського рішення про доцільність використання аутсорсингу здійснюється на засадах дослідження отриманих ефектів. Однозначним є те, що в сучасному бізнесі у діяльності ефективних підприємств не використовувати аутсорсинг не можливо [29].

Гнучкість надання послуг. Турболентність та високий рівень невизначеності у зовнішньому середовищі вимагає від керівництва прийняття швидких та адекватних рішень. Відповідно зміна побудови бізнес-процесів та їх масштабів призводить до необхідності зміни штатів працівників, обладнання, витрат на заробітну плату і т.д. Тому саме досягнення гнучкості через співпрацю контрагентів у межах аутсорсингу дає змогу оптимізувати бізнес-процеси та підвищити мобільність як засадничий елемент сучасного конкурентного бізнесу.

Прозорість. Угода повинна бути виписана чітко та зрозуміло для обох сторін аутсорсингу, оскільки це дасть змогу підвищити рівень довіри, а отже забезпечити вищий рівень інтеграції виробничо-господарських процесів, покращити комунікування та пришвидшити обіг усіх видів ресурсів між партнерами, які необхідні для успішної співпраці. Неповідомлення партнера про певні виробничі особливості чи проблему, як показує практична діяльність, призводять до додаткових ризиків та перешкод отримання максимального ефекту від аутсорсингу.

Системність та дотримання загальної архітектури продукту. Усі елементи, які виникають у новоствореній системі «провайдер- замовник» повинні бути пов'язаними між собою та узгодженими. При зміні одного елементу в системі інші автоматично також повинні змінитися, оскільки між ними є явні або латентні причинно-наслідкові зв'язки. У випадку відсутності тісних зв'язків система буде зруйнована при зміні одного або декількох елементів – навіть якщо ці елементи підвищують власну ефективність (як відомо з теорії систем, локальні максимуми здатні швидше зруйнувати систему в цілому, аніж локальні мінімуми). Особливо гостро це проявляється коли партнери по аутсорсинговій угоді ефективно співпрацювали в межах аутсорсингу до моменту появи більшого замовлення або нового клієнта і провайдер не в змозі швидко наростити обсяги виконуваних робіт для замовника. Внаслідок цього виникають конфлікти, недомовленості та відсутність узгодженості такої ситуації в укладеній угоді. Тому дотримання системності залежить від наявних резервів, гнучкості та рівня інтегрованості партнерів у спільні бізнес-процеси [29].

Усі принципи використання аутсорсингу із основними ознаками зведено на рисунку 1.3.

Загалом причини використання аутсорсингу чітко можна поділити на тактичні та стратегічні . Тактичні причини зумовлені появою поточних проблем та недоліків у діяльності організації. Стратегічні полягають у пошуку можливостей через використання аутсорсингу для довготермінової конкурентної переваги діяльності на ринках.

Також причини можуть бути легальними та нелегальними. Перші причини полягають в тому аби використовувати аутсорсинг, не порушуючи нормативно-правові акти та досягати бажаних цілей, які лежать в правовому полі. Нелегальні причини передбачають порушення законодавчих актів в процесі використання аутсорсингу та досягнення з його метою бажаних для підприємства цілей та ринкових переваг [32].



Рис. 1.3. Сутність та значення принципів аутсорсингу

Ключовим в аутсорсингу є пошук зовнішніх ресурсів або зовнішніх джерел для виконання запланованих дій чи завдань. Відповідно причини використання аутсорсингу можна чітко поділити за видами ресурсів: людськими, фінансовими, матеріальними, енергетичними та інформаційними (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Причини використання аутсорсингу у діяльності підприємства з врахуванням видів ресурсів та проблем менеджменту

Ресурси	Доступ	Ефективність	Підтримання зростання
1	2	3	4
Фінансові	Висока вартість фінансових ресурсів для розвитку бізнесу та вирішення поточних проблем	Отримання економії на умовно-постійних витратах за рахунок масштабу виробництва, доступніші кредити, поповнення обігових коштів, підвищення ліквідності.	Брак фінансових ресурсів
Трудові	Нестача кваліфікованих трудових ресурсів на низці локальних ринків праці	Необхідний набір компетентностей для досягнення встановлених цілей, знаходження потрібних працівників на нових видах ринках.	Рутинність праці

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Матеріальні	Обмежений доступ до необхідних матеріальних ресурсів та матеріаломісткість виробничих процесів	Зниження матеріаломісткості виробництва	Відсутність матеріальних резервів
Інформаційні	Високі бар'єри доступу до актуальної та необхідної інформації	Отримання актуальної інформації в оптимальному вигляді та створення ефекту інформаційної асиметрії на користь клієнта	Застаріла інформація для підтримки розвитку підприємства
Енергетичні	Монополізація каналів постачання енергоресурсів	Передача бізнес-процесів із високим рівнем енергоемності провайдером, які мають доступ до каналів постачання енергоресурсів.	Відсутність необхідних комбінацій енергетичних ресурсів

Слід зазначити, що наближення до різних видів ресурсів через використання аутсорсингу притаманне у діяльності не тільки малих чи середніх підприємств але й великих та крупних, які також намагаються оптимізувати власні організаційні структури управління, мати у розпорядженні кращі види ресурсів та забезпечити результативне їх використання з метою набуття вищого рівня розвитку.

Усі переваги та загрози за виокремленими групами причин від аутсорсингу зведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Зведені групи причин та ризиків використання аутсорсингу за виділеними групами

Групи причин	Очікувані результати	Ризики
1	2	3
Соціальні	Можливість покращення умов та оплати праці, соціально-психологічного клімату в колективі, розв'язання конфліктних та стресових ситуацій.	Опір змінам та гальмування аутсорсингу з боку працівників та керівників, які в результаті використання аутсорсингу втратять певні переваги, владу та повноваження.
Економічні	Фокусування на ключових факторах успіху та перевагах бізнесу або створення такої ключової переваги за допомогою укладеної аутсорсингової угоди між контрагентами.	Втрата частини прибутку, доходу чи інших економічних результатів від передавання певних виробничих функцій зовнішнім партнерам.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Управлінські	Управлінські рішення з вищим рівнем ефективності та результативності.	Втрати управлінського контролю над загальним виробництвом товару чи послуги
Організаційні	Забезпечення гнучкості та адаптивності в умовах високого рівня динамізму та турбулентності у зовнішньому середовищі.	Низька сумісність між організаційними структурами двох підприємств, дублювання окремих функцій, складність комунікування та зростання бюрократії.
Технологічний	Доступ до новітніх технологій, інновацій, патентів, рішень вищого інноваційного рівня	Неготовність бізнес-моделі підприємства до нових інноваційних ідей та технологій.

Серед виділених причин є головні із них, однак не уся сукупність можливих. У кожній окремій ситуації може бути певна індивідуальна чи специфічна причина аутсорсингу. Наприклад, один і той самий співвласник двох підприємств (замовника та провайдера), демпінг на ринку з боку провайдера, особиста неприязнь та конфліктність між керівниками (відповідно один відправляє другого у заслання до провайдера), уникнення надмірного регулювання ринку та діяльності підприємства з боку контролюючих органів влади, ба навіть у наших умовах намагання довести підприємство до банкрутства з метою знищення як конкурента або приватизації тощо. Отож ухвалення остаточного рішення про доцільність аутсорсингу не повинно оперувати виключно вище наведеними основними групами причин, але також враховувати інтереси та цілі впливових стейкхолдерів, ситуацію, яка склалась та навіть особисті мотиви та опортуністичну поведінку керівників підприємств.

Крім того, в кожній окремій галузі є свої домінуючі причини запровадження аутсорсингу, також і в кожній країні є визначальні чинники запровадження аутсорсингу. Зокрема, в США через високий рівень корпоративного оподаткування, значний обсяг платежів на покриття медичного страхування, пільги при створенні нових робочих місць, а найголовніше диференціація в системі оподаткування кожного штату, що стає часто домінуючою причиною аутсорсингу у цій країні.

Висновки до розділу 1

Аналіз сутності аутсорсингу та його розвитку в Україні дозволив сформулювати такі основні висновки. По-перше, поява і широке впровадження аутсорсингу були викликані необхідністю підприємств зосередити свої ресурси на основних бізнес-напрямах, передаючи другорядні або непрямі процеси зовнішнім фахівцям, що володіють суттєвим досвідом у їх виконанні.

Подано чотири групи поняття аутсорсинг: цільовий, процесний, стратегічний та стейкхолдерський, а також виокремлено основні ознаки сучасного аутсорсингу.

Чітко виокремлено поняття аутсорсингу від постачання ресурсів, вертикальної інтеграції, перехрещення директорату тощо, а також показано основні ознаки аутсорсингу.

Основним механізмом є аутсорсинг як передача частини діяльності іншим зацікавленим групам та масштабування діяльності.

Запропоновано основні функції: інноваційна, ризикознижуюча, оптимізаційна, пільгозабезпечуюча (насамперед, податкових та амортизаційних), ресурсозабезпечуюча, маркетингова, фасілітаторна (підтримка для розширення бізнесу та присутності на ринку). У роботі детально розкрито суть та значення для діяльності та розвитку підприємства кожної із запропонованих функцій аутсорсингу.

Розкрито сутність таких принципів використання аутсорсингу: взаємовигідність сторін співпраці, узгодженість, збереження та захист комерційної таємниці, гнучкість, прозорість, системність та дотримання архітектури продукту.

Проаналізовано різноманітні причини використання аутсорсингу. Фактично ситуація та особливості підприємства є визначальними не тільки при виборі виду аутсорсингу але й формують систему із причин його застосування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗАХІДТРАНСПАРК» ТА УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА УМОВАХ АУТСОРСИНГУ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Західтранспарк»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Західтранспарк» — це сучасне і перспективне підприємство, яке активно розвивається у сфері деревообробної галузі. Товариство було зареєстровано 10 листопада 2011 року, його статутний капітал становить 4,6 мільйона гривень. ТОВ «Західтранспарк» зарекомендувало себе серед лідерів галузі на території Західної України.

Підприємство «Західтранспарк» спеціалізується на виробництві дерев'яної тари, палетів та пелетів. Вони виготовляють сертифіковані піддони з хвойних порід, зокрема європіддони типу EPAL і UIC розміром 1200 на 800 міліметрів. Додатково вони займаються сушінням деревини, а також вантажним транспортом, орендою автомобілів та нерухомості.

Окрім основної спеціалізації, ТОВ «Західтранспарк» активно реалізує супутні виробничо-технологічні процеси, які доповнюють і зміцнюють його господарську діяльність. У межах деревообробки підприємство здійснює розпилювання та стругання деревини, а також займається випуском щитового паркету, столярної продукції та різноманітних конструктивних елементів із деревини, що використовуються у будівництві. Усі ці напрямки дозволяють компанії комплексно підходити до обробки деревини та розширювати свій вплив у галузі.

Працівники підприємства систематично приймають участь у міжнародних виставках технологічного обладнання для втілення в себе передових технологій та покращення якості готової продукції. Остання виставка в якій брало участь ТОВ «Західтранспарк» відбулася в травні місяці 2025р. в Ганновері.

Автопарк ТОВ «Західтранспарк» представлений різноманітною спеціалізованою технікою, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в межах деревообробної галузі. Основу транспортного забезпечення становлять вантажні засоби, призначені для перевезення сировини, готової продукції, а також лісоматеріалів. Зокрема, серед тягачів слід виокремити MAN TGA 18.430 2006 року випуску, який використовується як сідловий тягач у парі з напівпричепами типу лісовозів — SCHMITZ SCS 24L (2008 року) та KRONE SDP 24 (2002 року), що оптимально підходять для транспортування лісопродукції великого обсягу. Додатково у парку наявний причіп ГКБ 8350 1988 року — бортовий тип, який використовується для перевезення продукції на короткі відстані, зокрема по внутрішньому периметру виробничих об'єктів. Підтримку логістичних процесів на коротких дистанціях, а також оперативне транспортування працівників чи невеликих партій вантажу забезпечують вантажний фургон CITROEN JUMPER 2017 року та пасажирський мікроавтобус VOLKSWAGEN TRANSPORTER 2015 року. Додатково у власності підприємства перебуває легковий універсал FORD FOCUS (2006 року), що виконує службові та адміністративні функції. Усі транспортні засоби перебувають у належному технічному стані та повністю відповідають експлуатаційним потребам підприємства, сприяючи налагодженій логістиці виробничого циклу. Таким чином, наявність сучасного та різнопрофільного автопарку є важливою складовою в системі забезпечення безперервної роботи та розвитку ТОВ «Західтранспарк».

Підприємство здійснює та завжди активно здійснювало зовнішньоекономічну діяльність. У динаміці зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Західтранспарк» за період 2020–2025 років простежується чітка тенденція до нарощування обсягів експортних операцій як за фінансовими показниками, так і за кількісними характеристиками партнерських зв'язків. У 2020 році підприємство лише розпочинало системну експортну діяльність, сформувавши товарні поставки обсягом від 1 до 1,5

млн грн, здійснивши до 15 експортних транзакцій із невеликою кількістю контрагентів (до 3). Уже у 2021 році спостерігається суттєве зростання: дохід від зовнішніх продажів склав від 20 до 25 млн грн, кількість контрагентів розширилася до 5, а кількість операцій зросла до 85 [УС].

У 2024 році підприємство досягло нового рівня – обсяг експортної виручки сягнув 60–70 млн грн при незначній кількості зовнішніх партнерів, але високій інтенсивності операцій (100–150 експортних транзакцій). Щодо товарної структури експорту, то ТОВ «Західтранспарк» здійснює зовнішньоторговельні поставки переважно за двома основними групами згідно з класифікацією УКТ ЗЕД. Зокрема, за кодом 4415 експортується дерев'яна тара. Другою категорією є продукція під кодом 4407 — пиломатеріали різного ступеня обробки (розпилені, стругані, шліфовані), товщиною понад 6 мм, які принесли підприємству експортну виручку в розмірі 400–450 тис. грн [УС]. Така товарна диверсифікація дозволяє підприємству гнучко реагувати на потреби міжнародного ринку та ефективно використовувати наявні виробничі потужності.

2.2. Оцінка виробничо-господарської діяльності підприємства

Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства варто розглядати з оцінки технічного забезпечення виробництва засобами праці, переозброєння виробництва на основі передових досягнень науки та техніки, впровадження автоматики та електроніки – це шляхи підвищення продуктивності праці.

Аналіз технічної озброєності підприємства має забезпечити найбільш ефективне використання коштів, спрямованих на відтворення основних засобів, вказати резерви розширення та покращення технічної бази підприємства.

Основні засоби – складають матеріально-технічну базу виробництва. В залежності від значення та ступеня участі в процесі виробництва вони поділяються на виробничі та невиробничі. Виробничі засоби в свою чергу

складаються з промислово виробничих та виробничих інших галузей. Структура приведена в таблиці 2.1. Аналізуючи, цю таблицю можна простежити незначне збільшення по відсотках основних засобів – машин і обладнання, та зменшення величини транспортних засобів, та будівель і споруд.

Таблиця 2.1

Структура основних засобів ТОВ «Західтраспарк» за 2023 – 2025 рр.

Показники	2023		2024		2025	
	тис.грн.	%	тис.грн	%	тис.грн .	%
Промислово-виробничі засоби на кінець року, всього (первісна)	36857,2	100	36207,6	100	33321,9	100
Будівлі, споруди	11134,65	30,78	10561,7 6	29,17	9026,90	27,09
Машини і обладнання	18852,83	51,17	20377,6 4	56,28	19280,0 5	57,86
Транспортні засоби	814,55	2,21	441,73	1,22	373,20	1,12
Інвентар та інструменти	14,74	0,04	25,34	0,07	33,32	0,10
Інші основні засоби	3029,66	8,22	2621,43	7,24	2522,47	7,57
Малоцінні необоротні матеріальні активи	1330,54	3,61	1002,95	2,77	1047,98	3,13
Інші необоротні матеріальні активи	1463,23	3,97	1176,75	3,25	1042,98	3,13

Тобто можна зробити висновок, що саме підприємство розширюється, а виробництво зменшує кількість обладнання у технологічному процесі.

Для узагальнюючої оцінки динаміки росту основних засобів і характеру їх змін розраховують коефіцієнти оновлення та вибуття. Ці показники подано у таблиці 2.2.

Коефіцієнт оновлення визначається відношенням вартості введених фондів за звітній період до вартості фондів на кінець звітнього періоду. Коефіцієнт вибуття визначається відношенням вартості вибувчих фондів за звітній період до вартості фондів на початок звітнього періоду.

Таблиця 2.2

Рух основних засобів ТОВ «Західтранспарк» за 2023– 2025 роки, тис. грн.

	Показники	Роки		
		2023	2024	2025
1.	Вартість основних засобів на початок року	270731,5	36857,2	36207,6
2.	Введено в дію нових основних засобів	11315,3	3439,70	8956,2
3.	Коефіцієнт оновлення	0,307	0,095	0,269
4.	Коефіцієнт вибуття	0,047	0,372	0,283
5.	Вибуло в звітному році	1272,45	13710,88	10245,4
6.	Вартість основних засобів на кінець року	36857,2	36207,6	33321,9
7.	Знос основних засобів	8276,9	11603,0	15029,7
8.	Залишкова вартість основних засобів	36857,2	36207,6	33321,9
9.	Первісна вартість основних засобів	45134,1	47810,6	48351,6
10.	Коефіцієнт зносу	0,183	0,243	0,311
11.	Коефіцієнт придатності	0,817	0,757	0,689

Як свідчать дані таблиці 2.2, коефіцієнт вибуття промислово-виробничих основних засобів випереджає коефіцієнт їх оновлення. Це свідчить про те, що частина активів зникає без належної технічної заміни. Якщо коефіцієнт надалі буде більшим ніж коефіцієнт оновлення, то підприємство буде перебувати у стані звуженого відтворення, воно втрачає свій потенціал і з часом не зможе виконувати роботу в попередніх обсягах.

Важливим етапом аналізу основних засобів є дослідження їх технічного стану. Для цього обчислюють та вивчають такі узагальнюючі показники технічного стану, як коефіцієнт зношеності та коефіцієнт придатності.

Цей коефіцієнт показує міру зношеності основних засобів, що перебувають в експлуатації, тобто ту частину вартості засобів, яка перенесена на новостворений продукт.

Коефіцієнт придатності обчислюється як відношення залишкової вартості основних засобів до їх початкової вартості. Чим меншою є величина коефіцієнта зношеності і більша величина коефіцієнта придатності, тим кращим є технічний стан основних засобів.

Аналізуючи таблицю 2.2 видно, що за період 2023-2025 роки величина коефіцієнта зношеності зростає, а коефіцієнт придатності зменшується, що є негативним для підприємства.

Раціональне управління основними засобами дозволяє підприємству оптимізувати витрати, зменшити втрати продуктивного часу та забезпечити безперервність виробничих циклів. Оцінка цих активів є не лише індикатором внутрішнього потенціалу компанії, а й базисом для прийняття стратегічних рішень щодо модернізації, інвестиційної привабливості та підвищення загальної ефективності діяльності [9]. Тому дослідження саме цього аспекту є ключовим на початковому етапі аналізу господарської діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання основних засобів

ТОВ «Західтранспарк»

Показник	Один. вимі- ру	Роки				
		2023	2024	2025	Зміна 2024/ 2023, +/-	Зміна 2025/ 2024, +/-
Чистий дохід від реалізації (продукції, робіт, послуг)	тис. грн.	128256,4	91054,1	115286,3	-37202,3	+24232,2
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	31965,35	36532,4	34764,75	+4567,05	-1767,65
Фондовіддача за реалізованою продукцією	грн./ грн.	4,01	2,49	3,32	-1,52	+0,83
Фондомісткість	грн./ грн.	0,25	0,40	0,30	+0,15	+0,21
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	22	22	20	-	-2
Фондоозброєність	тис. грн./ ос.	1452,97	1660,56	1738,24	+207,59	+77,68
Чистий прибуток	тис. грн.	618,4	842,7	1885,1	+224,3	+1042,4
Фондорентабельність	%	1,93	2,31	5,42	+0,38	+3,11

Чистий дохід протягом аналізованого періоду збільшується і у 2025 році складає 1885,1 тис.грн, і це на 204,84% більше ніж у 2023 році, що свідчить про збільшення обсягів реалізації або збільшення попиту на продукцію. У той же час середньорічна вартість основних засобів змінюється несуттєво, що свідчить про неактивну інвестиційну діяльність.

Фондовіддача, яка є індикатором ефективності використання основних засобів, показує зниження з 4,01 грн/грн у 2023 році до 3,32 грн/грн у 2025 році, що вказує на зменшення ефективності капіталовкладень. Аналогічно зростання фондомісткості з 0,25 до 0,30 підтверджує збільшення витрат на 1 гривню реалізованої продукції.

Скорочення чисельності працівників з 22 до 20 осіб призвело до зростання фондоозброєності на 19,63%, що вказує на інтенсивнішу механізацію виробництва.

Незважаючи на падіння доходу у 2025 році в порівнянні з 2023 роком, підприємству вдалося підвищити чистий прибуток у 2025 році на 1266,7 тис. грн., що може бути наслідком оптимізації витрат або змін у структурі реалізованої продукції. Водночас фондорентабельність збільшилась з 1,93 до 5,42, що вказує на збільшення прибутковості вкладених інвестицій.

Ефективне використання оборотних активів є ключовим чинником стабільного функціонування підприємства, оскільки саме ці ресурси забезпечують безперервність виробничого процесу та обіг капіталу. Рациональне управління оборотними коштами дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, зменшувати тривалість операційного циклу, уникати дефіциту сировини чи комплектуючих, а також мінімізувати втрати від простоїв або надлишкових запасів. Висока оборотність таких активів свідчить про їх ефективне залучення в господарську діяльність і позитивно впливає на платоспроможність та фінансову гнучкість підприємства [22]. Представимо розрахункові значення основних показників ефективності використання оборотних активів у таблиці 2.4.

Показники ефективності використання оборотних активів

Показники	Один. вимі- ру	Роки			Абсолютний приріст, тис. грн.	
		2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024
Обсяг реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	128256,4	91054,1	115286,3	-37202,3	+24232,2
Середній залишок оборотних активів	тис. грн.	28929,6	17410,05	8939,9	-11519,55	-8470,15
Коефіцієнт оборотності	коэф. .	4,43	5,23	12,90	+0,8	+7,67
Коефіцієнт завантаження	коэф. .	0,226	0,191	0,078	-0,035	-0,113
Число днів	дні	360	360	360	0	0
Тривалість обороту	дні	81	69	28	-12	-41

Аналіз динаміки основних індикаторів, пов'язаних з ефективністю використання оборотних активів підприємства у 2023–2025 роках, свідчить про нестабільність господарської діяльності. Середній залишок оборотних активів за період, що аналізується зменшився на 19,99 млн. грн у порівнянні з 2023 роком та на 8,47 млн. грн у 2024 році з 2024 роком. Коефіцієнт оборотності, який у 2025 році зріс до 12,90 свідчить про часткове підвищення ефективності використання оборотних активів. Щодо коефіцієнта завантаження то ми спостерігаємо його зниження по роках, що також відображає зменшення капіталоємності обігу. Зміна тривалості одного

обороту підтверджує ці тенденції: після уповільнення у 2024 році до 69 днів, у 2025 році оборотність покращилася до 28 днів. Загалом, підприємство демонструє ознаки відновлення ефективності обігових коштів після тимчасового погіршення. Також ми бачимо, що у 2025 році збільшилися обсяги реалізації у порівнянні з 2024 роком, але все ж показник нижчий за показник 2023 року.

Фінансовий стан залежить не тільки від рівня доходів, наявності засобів, а й від того, наскільки раціонально і ефективно використовуються ці засоби, тобто від якості самої фінансової діяльності. В умовах ринку із скрутного фінансового стану підприємство зобов'язане виходити самостійно за рахунок мобілізації внутрішніх резервів і покращення роботи. Тому важливим об'єктом аналізу є вивчення засобів використання фінансових ресурсів відповідно до їх цільового призначення.

Загальна мета аналізу фінансового стану полягає у визначенні досягнутого рівня фінансової стабільності та виробленні рекомендації щодо прискорення оборотності авансового капіталу. Підприємства в ринковій економіці прагнуть до найбільш повної аналітичної характеристики свого фінансового стану з метою додаткового залучення інвесторів та кредиторів та інформування потенційних учасників про динаміку фінансового стану та його стабільність.

Динаміка узагальнюючих показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Західтранспарк» представлені у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники діяльності

ТОВ «Західтранспарк» за 2023 - 2025 рр.

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	Роки		
			2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6
Виробничі ресурси					
1.	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	22	22	20
	Темпи росту до базового року	%	100	100	90,91
2.	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	31965,35	36532,4	34764,75
	Темпи росту до базового року	%	100	114,29	108,76
3.	Середні залишки оборотних активів	тис. грн.	28929,6	17410,05	8939,9
	Темпи росту до базового року	%	100	60,18	30,90
Результати діяльності					
4.	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт та послуг)	тис.грн.	128256,4	91054,1	115286,3
	Темпи росту до базового року	%	100	70,99	89,89
5.	Реалізація на одного працівника	тис. грн.	5829,84	4138,82	5764,32
	Темпи росту до базового року	%	100	71,00	98,88
6.	Собівартість РП	тис. грн.	121945,3	83760,6	104411,2
	Темпи росту до базового року	%	100	68,69	85,62
7.	Фондовіддача	грн./грн.	4,01	2,49	3,32
	Темпи росту до базового року	%	100	62,09	82,79

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
8.	Витрати на 1 грн. РП	грн.	0,95	0,92	0,91
	Темпи росту до базового року	%	100	96,84	95,79
9.	Чистий прибуток	тис. грн.	618,4	842,7	1885,1
	Темпи росту до базового року	%	100	136,27	304,84
10.	Фінансові результати до оподаткування	тис. грн.	708,3	1028,4	2476,4
	Темпи росту до базового року	%	100	145,19	349,63

Аналізуючи дані таблиці 2.5 можна зробити висновок, що протягом 2023 – 2025 років збільшилась середньорічна вартість основних виробничих засобів. Обсяг реалізації продукції, робіт та послуг збільшився у 2025 році в порівнянні з попереднім, зменшуються витрати на 1 грн. РП, та зростають фінансові результати.

Також аналіз фінансового стану компанії є ключовим інструментом для оцінки стабільності, надійності та перспектив розвитку. Одним із ключових елементів при цьому є група показників ліквідності, яка дозволяє визначити, наскільки підприємство здатне своєчасно виконувати короткострокові фінансові зобов'язання за рахунок своїх оборотних активів. Ще одна важлива категорія показників — це ті, що відображають платоспроможність, вони демонструють загальну фінансову стійкість компанії та ступінь її залежності від зовнішніх джерел фінансування. Аналіз цих показників дозволяє ідентифікувати потенційні ризики, пов'язані з втратою фінансової незалежності та проблемами з погашенням довгострокових боргів. Не менш значущим є оцінювання прибутковості, яка відображає можливість компанії отримувати доходи в результаті її операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Завдяки цим показникам можна зробити висновки про

ефективність використання ресурсів та рентабельність підприємства. Крім того, показники ділової активності дають інформацію про швидкість обігу капіталу, ефективність застосування майна та інтенсивність господарських операцій. Всебічний аналіз усіх цих показників дає змогу створити повну і об'єктивну картину фінансового стану бізнесу, виявити його сильні і слабкі місця, а також визначити напрямки для подальшого вдосконалення фінансової стратегії (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка фінансового стану ТОВ «Західтранспарк»

Показники	Один. виміру	Роки			Темп росту (ланцюговий), %	
		2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
1	2	3	4	5	6	7
Ліквідність						
Поточна ліквідність	коєф.	0,517	0,296	0,305	57,25	103,04
Абсолютна ліквідність	коєф.	0,001	-	-	-	-
Швидка ліквідність	коєф.	0,100	0,220	0,139	220,00	63,18
Платоспроможність						
Коефіцієнт автономії	коєф.	0,017	0,083	0,265	488,24	319,28
Коефіцієнт покриття	коєф.	0,028	0,107	0,323	382,14	301,87
Ділова активність						
Оборотність активів	коєф.	2,1	1,7	2,6	80,95	152,94

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Оборотність дебіторської заборгованості	коеф.	29,5	14,6	20,6	49,49	141,10
Прибутковість						
Рентабельність активів	%	1,01	1,80	4,6	178,22	2,56
Рентабельність власного капіталу	%	69,30	81,40	48,6	117,46	59,71
Чиста маржа	%	0,50	0,90	1,6	180,00	177,78
Валова рентабельність	%	5,20	8,70	10,4	167,30	119,54
Чиста рентабельність	%	0,48	0,93	1,63	193,75	175,27

На основі проведеної оцінки фінансового стану ТОВ «Західтраспарк» (таблиця 2.6) можна зробити наступні висновки: поточна ліквідність знизилась у 2024 році (0,296), але у 2025 трохи зросла до 0,305. Загалом показник дуже низький (менше 1), що свідчить про недостатню спроможність покривати короткострокові зобов'язання. Абсолютна ліквідність в 2023 була мінімальною (0,001), далі показники відсутні, що може свідчити про відсутність грошових коштів чи еквівалентів. Швидка ліквідність у 2024 значно зросла (220%), але у 2025 знизилась до 0,139 (63% до попереднього року), що вказує на нестабільність ліквідності.

Щодо платоспроможності то коефіцієнт автономії значно підвищився (з 0,017 у 2023 до 0,265 у 2025). Це хороший знак, бо відображає зростання

частки власного капіталу у фінансуванні активів компанії та зменшення залежності від боргів. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом також значно зріс (до 0,323 у 2025), що свідчить про покращення фінансової стійкості.

Загальна оборотність активів компанії в 2024 році знизилася і склала 1,7, однак у 2025 році спостерігається значне покращення показника до 2,6. Це свідчить про більш ефективне використання ресурсів підприємства у цей період. Щодо оборотності дебіторської заборгованості, вона зменшилась у 2024 році до 14,6, що вказує на менш ефективне стягнення заборгованості. Проте у 2025 ситуація поліпшилася — показник зріс до 20,6, свідчаючи про активніші дії компанії з управління дебіторською заборгованістю.

Рівень рентабельності активів у 2025 році значно підвищився до 4,6%, що демонструє поліпшену здатність підприємства отримувати прибуток із наявних ресурсів. Рентабельність власного капіталу зросла у 2024, але в 2025 році знизилася, що може бути наслідком змін у структурі прибутку або вартості власного капіталу. Показники чистої маржі та валової рентабельності мають тенденцію до підвищення, що позитивно характеризує загальну ефективність операційної діяльності.

Рівень ліквідності підприємства залишається на невисокому рівні, що може потенційно ускладнити задоволення короткострокових фінансових зобов'язань. Водночас показники платоспроможності та фінансової стабільності помітно покращилися, що вказує на зростання ролі власного капіталу у структурі фінансування. Ділова активність свідчить про певні коливання, проте у 2025 році спостерігається загальна тенденція до зростання. Прибутковість підприємства демонструє позитивну динаміку, що свідчить про підвищення ефективності його діяльності.

У сукупності це дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Західтранспарк» поступово зміцнює фінансову базу, однак потребує уваги до ліквідності та оптимізації оборотного капіталу для забезпечення стійкого розвитку.

2.3. Обґрунтування доцільності застосування аутсорсингу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Західтранспарк»

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Західтранспарк» свідчить про необхідність пошуку сучасних інструментів підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Одним із таких інструментів є аутсорсинг, який дозволяє передавати окремі функції або бізнес-процеси спеціалізованим організаціям [27]. Для деревообробних підприємств, що здійснюють експорт продукції, використання аутсорсингу є особливо актуальним у зв'язку зі зростанням вимог міжнародних ринків, ускладненням митних процедур та необхідністю постійного контролю за логістичними процесами.

Для ТОВ «Західтранспарк» доцільність використання аутсорсингу обумовлена насамперед можливістю зосередження на основній діяльності – виробництві піддонів та забезпеченні їх належної якості. Передача окремих функцій зовнішньоекономічної діяльності спеціалізованим провайдером дає змогу скоротити витрати на утримання власного персоналу, який займається митним оформленням, міжнародною логістикою, сертифікацією продукції та супроводом експортних контрактів. Крім того, аутсорсинг забезпечує доступ до професійних знань і практичного досвіду фахівців, що є важливим в умовах постійних змін міжнародного законодавства та вимог європейського ринку.

Важливою перевагою використання аутсорсингу є також зниження ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Спеціалізовані компанії мають необхідні компетенції щодо оформлення експортних операцій, організації міжнародних перевезень та дотримання вимог митного законодавства, що сприяє зменшенню ймовірності фінансових втрат, затримок поставок і штрафних санкцій. Для підприємства, яке реалізує значну частину продукції на ринках Європейського Союзу, це має важливе значення для забезпечення стабільності експортних поставок та підтримання ділової репутації.

Крім того, використання аутсорсингу дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та отримати доступ до сучасних технологій управління логістичними й зовнішньоекономічними процесами. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Західтранспарк», зміцненню його позицій на міжнародному ринку та створенню передумов для подальшого розширення експортної діяльності.

З метою визначення доцільності використання аутсорсингу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю нами було проведено опитування серед працівників ТОВ «Західтранспарк». В опитуванні взяли участь 20 працівників підприємства, що дало змогу отримати об'єктивну оцінку їхнього бачення переваг та перспектив застосування аутсорсингу в діяльності підприємства. Результати опитування щодо основних причин використання аутсорсингу наведено на рисунку 2.1.

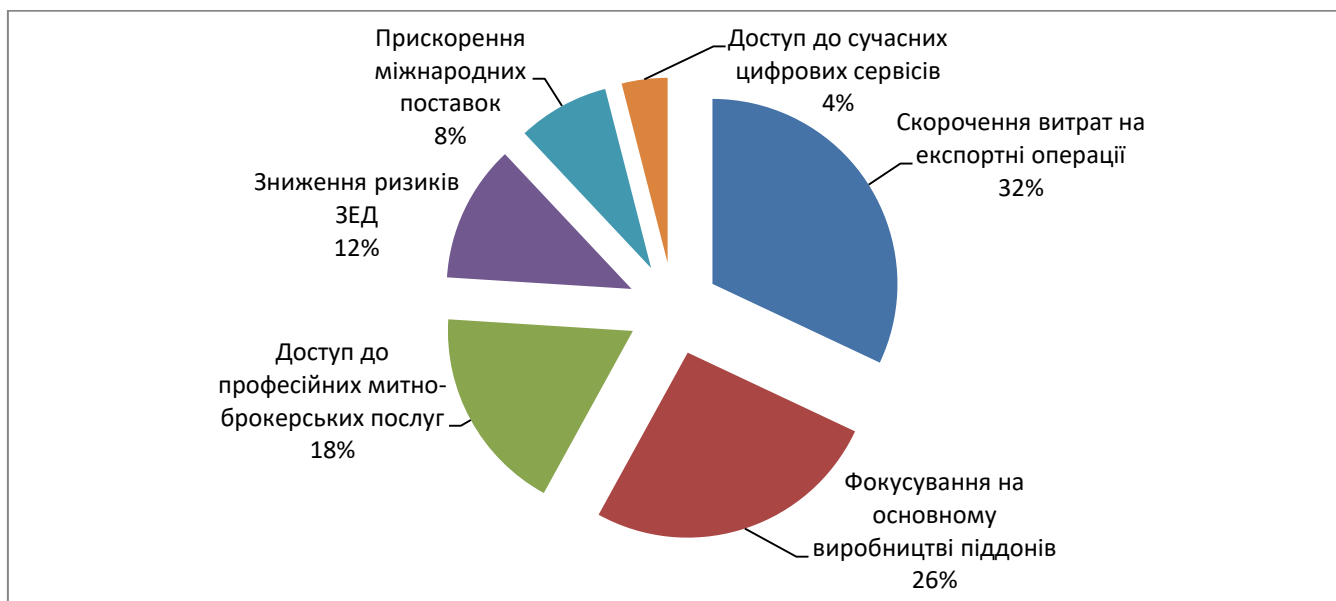


Рис. 2.1. Основні причини використання аутсорсингу у діяльності ТОВ «Західтранспарк»

Для ТОВ «Західтранспарк» ключовими мотивами використання аутсорсингу є зниження витрат на виконання зовнішньоекономічних операцій та можливість зосередження управлінських ресурсів на виробництві піддонів. Оскільки близько 80 % продукції підприємства реалізується на

ринках ЄС, значну роль також відіграє залучення спеціалізованих компаній для організації митного оформлення та міжнародної логістики.

Однією з головних причин звернення підприємств до аутсорсингу є недостатність окремих видів ресурсів для самостійного виконання всіх бізнес-процесів. Особливо це стосується зовнішньоекономічної діяльності, яка потребує спеціалізованих знань, фінансових витрат та ефективної логістичної підтримки. Для визначення ресурсних обмежень, що стримують розвиток зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Західтранспарк», було проведено опитування працівників підприємства, результати якого представлені на рисунку 2.2.

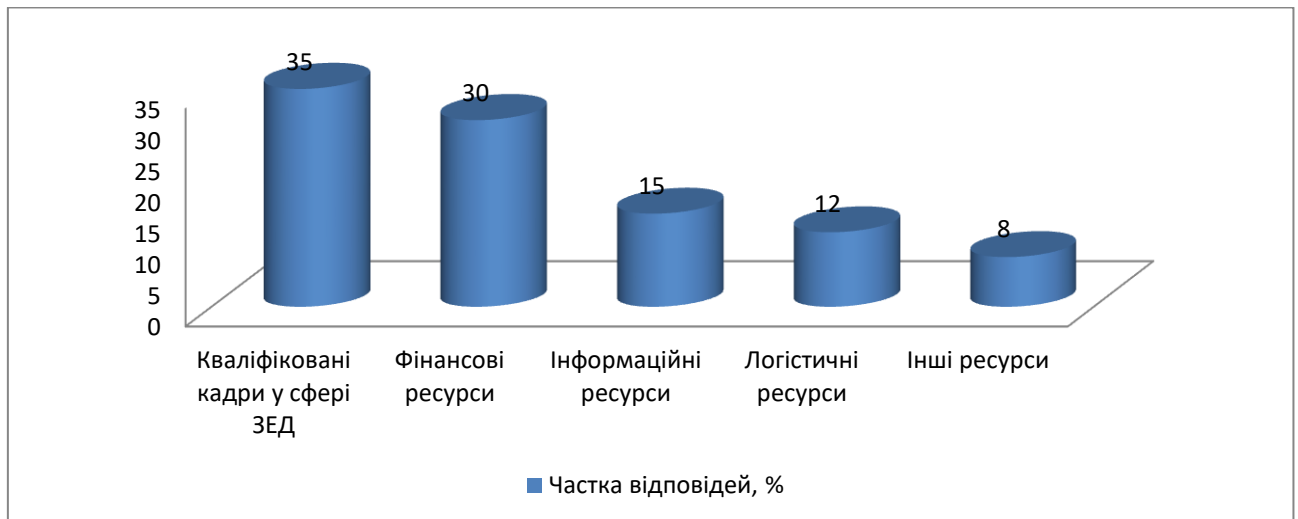


Рис. 2.2. Обмежені ресурси, що стримують розвиток зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Західтранспарк»

Результати опитування свідчать, що найбільшими обмеженнями для розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Західтранспарк» є нестача кваліфікованих фахівців у сфері ЗЕД та обмеженість фінансових ресурсів. За таких умов передача окремих функцій зовнішньоекономічної діяльності на аутсорсинг дозволяє частково компенсувати дефіцит власних ресурсів та підвищити ефективність експортних операцій.

Незважаючи на наявні ресурсні обмеження, важливим завданням є також визначення конкретних проблем, які виникають у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Їх своєчасне виявлення дозволяє обґрунтувати напрями використання аутсорсингу та визначити

функції, передача яких спеціалізованим організаціям може забезпечити найбільший ефект. Результати оцінювання основних проблем зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Західтранспарк» наведено на рисунку 2.3.

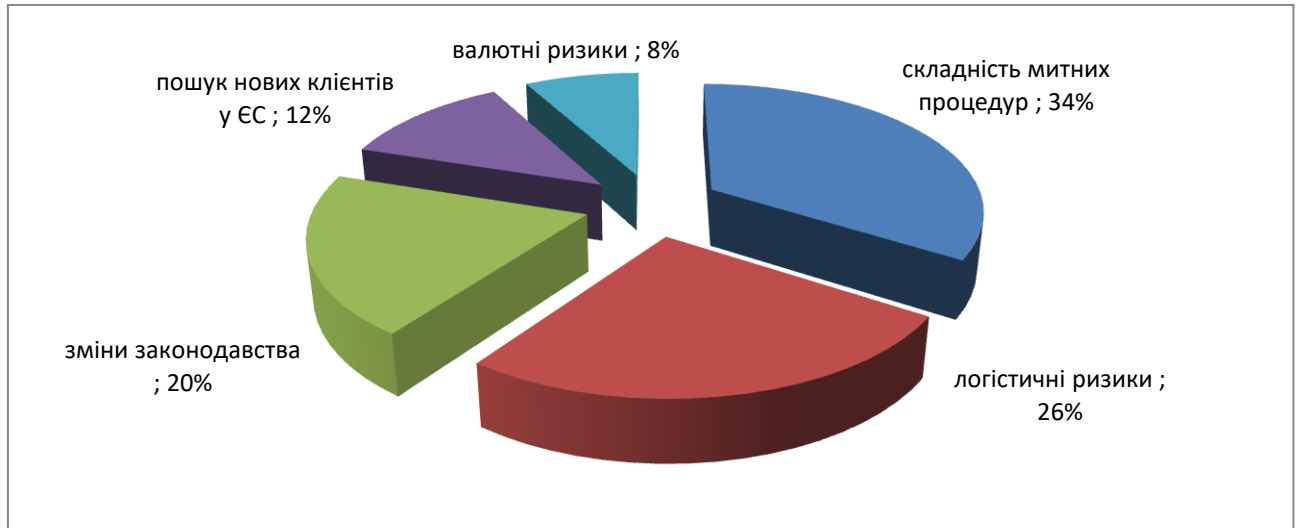
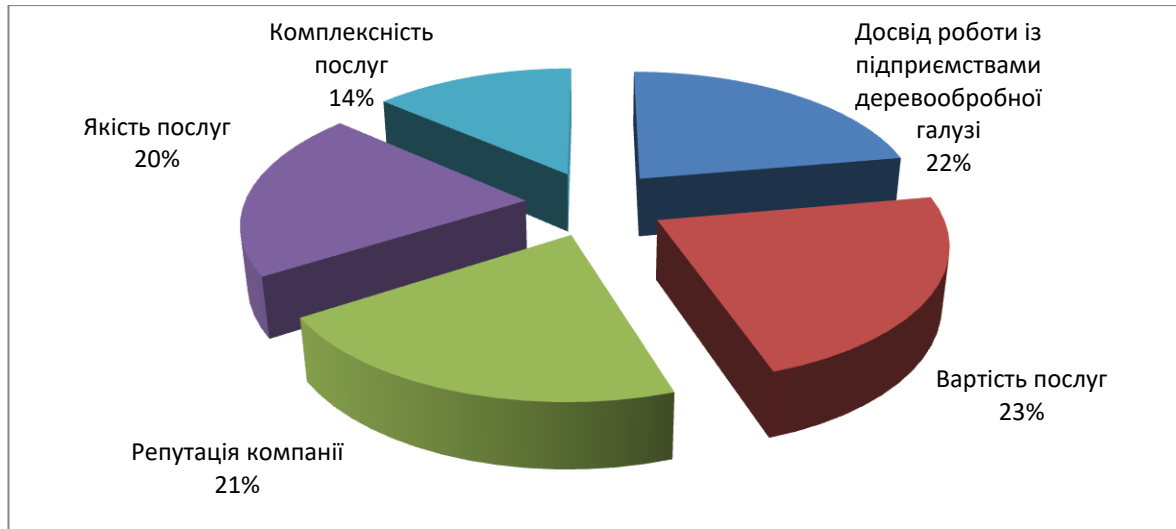


Рис. 2.3. Основні проблеми здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Західтранспарк»

Дані рис. 2.3 свідчать, що найбільш вагомою проблемою здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Західтранспарк» є складність митних процедур, яку відзначили 34 % опитаних працівників. Значний вплив також мають логістичні ризики (26 %) та постійні зміни законодавства у сфері зовнішньоекономічної діяльності (20 %). Менш суттєвими, проте важливими факторами залишаються пошук нових клієнтів на ринку ЄС (12 %) та валютні ризики (8 %). Отримані результати підтверджують доцільність використання аутсорсингу, оскільки передача окремих функцій спеціалізованим компаніям дозволить мінімізувати зазначені проблеми та підвищити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Важливим етапом впровадження аутсорсингу є вибір надійного партнера, який забезпечить якісне виконання переданих функцій зовнішньоекономічної діяльності. Враховуючи специфіку роботи ТОВ «Західтранспарк» на ринках Європейського Союзу, нами було досліджено

критерії, якими керуються працівники підприємства при виборі потенційного аутсорсера. Результати проведеного опитування представлені на рисунку 2.4



2.4. Критерії вибору аутсорсингового партнера ТОВ «Західтранспарк»

З рис. 2.4 слідує, що при виборі аутсорсингового партнера працівники ТОВ «Західтранспарк» найбільшу увагу приділяють вартості послуг (23%), досвіду роботи у деревообробній галузі (22%) та діловій репутації компанії (21%). Це пояснюється необхідністю забезпечення безперервності зовнішньоекономічних операцій, своєчасного виконання експортних поставок та мінімізації можливих ризиків. Водночас важливими критеріями залишаються якість наданих послуг і можливість комплексного обслуговування, що дозволяє підприємству підвищити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю та зосередити власні ресурси на основному виробництві піддонів.

Результати проведеного дослідження свідчать, що ефективність аутсорсингу значною мірою залежить не лише від правильного вибору виконавця послуг, але й від обґрунтованого визначення функцій, які доцільно передавати зовнішнім спеціалізованим організаціям. З огляду на специфіку діяльності ТОВ «Західтранспарк» та особливості здійснення зовнішньоекономічних операцій, нами визначено перелік бізнес-процесів, які можуть бути передані на аутсорсинг з метою підвищення ефективності

управління зовнішньоекономічною діяльністю. Відповідні результати наведено у таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Потенційно можливі функції зовнішньоекономічної діяльності ТОВ
«Західтранспарк», що можуть бути передані на аутсорсинг

Функція зовнішньоекономічної діяльності	Рівень доцільності передачі на аутсорсинг	Обґрунтування
Митно-брокерське оформлення	Високий	Потребує спеціалізованих знань митного законодавства та постійного моніторингу змін нормативних вимог
Транспортно-експедиційне обслуговування експортних поставок	Високий	Дає можливість оптимізувати логістичні витрати та забезпечити своєчасне виконання міжнародних перевезень
Сертифікація продукції для ринку ЄС	Високий	Вимагає залучення акредитованих організацій та спеціалізованих експертів
Юридичний супровід зовнішньоекономічних контрактів	Середній	Доцільний у разі укладання складних міжнародних договорів або виникнення спірних ситуацій
Пошук іноземних партнерів та клієнтів	Середній	Може здійснюватися через спеціалізовані консалтингові та маркетингові компанії, однак потребує участі керівництва підприємства
Управління виробництвом піддонів	Низький (недоцільно)	Є основним видом діяльності підприємства та формує його конкурентні переваги на ринку

Дані таблиці 2.7 свідчать, що найбільш доцільними для передачі на аутсорсинг є функції, пов'язані із забезпеченням зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зокрема митно-брокерське оформлення, транспортно-експедиційне обслуговування та сертифікація продукції для ринку ЄС. Передача зазначених процесів спеціалізованим компаніям дозволить ТОВ «Західтранспарк» скоротити адміністративні витрати, знизити ризики здійснення експортних операцій та підвищити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю. Водночас управління виробничими процесами доцільно залишити всередині підприємства, оскільки вони безпосередньо пов'язані з формуванням його конкурентних переваг.

На основі проведеного дослідження та визначених функцій, які доцільно передати на аутсорсинг, доцільно оцінити потенційні результати впровадження такого підходу в діяльність підприємства. Очікувані організаційно-економічні результати використання аутсорсингу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Західтранспарк» наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Прогнозовані організаційно-економічні результати передачі окремих функцій зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Західтранспарк» на аутсорсинг

Напрямок очікуваного ефекту	Вплив на діяльність підприємства
Оптимізація адміністративних витрат	Зменшення витрат на утримання власного персоналу, задіяного у здійсненні зовнішньоекономічних операцій
Підвищення оперативності митного оформлення	Скорочення тривалості проходження митних процедур та прискорення виконання експортних поставок
Зниження ризиків документального супроводу ЗЕД	Мінімізація ймовірності помилок у зовнішньоекономічній документації та пов'язаних із ними фінансових санкцій
Удосконалення логістичного забезпечення експортної діяльності	Підвищення надійності та своєчасності міжнародних перевезень продукції
Концентрація управлінських ресурсів на профільній діяльності	Підвищення ефективності виробництва піддонів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на зовнішніх ринках

Дані таблиці 2.8 свідчать, що використання аутсорсингу може забезпечити комплексний позитивний вплив на діяльність ТОВ «Західтранспарк». Найважливішими результатами є скорочення адміністративних витрат, підвищення оперативності виконання експортних операцій, зниження ризиків документального супроводу та покращення логістичного забезпечення. Крім того, концентрація управлінських ресурсів на основній діяльності сприятиме підвищенню ефективності виробництва піддонів і зміцненню конкурентних позицій підприємства на зовнішніх

ринках. Щодо ризиків у сфері аутсорсингу, варто зауважити, що дані, представлені на рисунку 2.5, базуються на узагальнених дослідженнях провідних аналітичних центрів [26]. ТВО «Західтранспарк» провело власне опитування серед співробітників та партнерів, щоб визначити специфічні ризики, з якими компанія стикається при використанні аутсорсингу. Такий підхід допоможе максимально адаптувати стратегії управління ризиками до реальних умов діяльності підприємства.

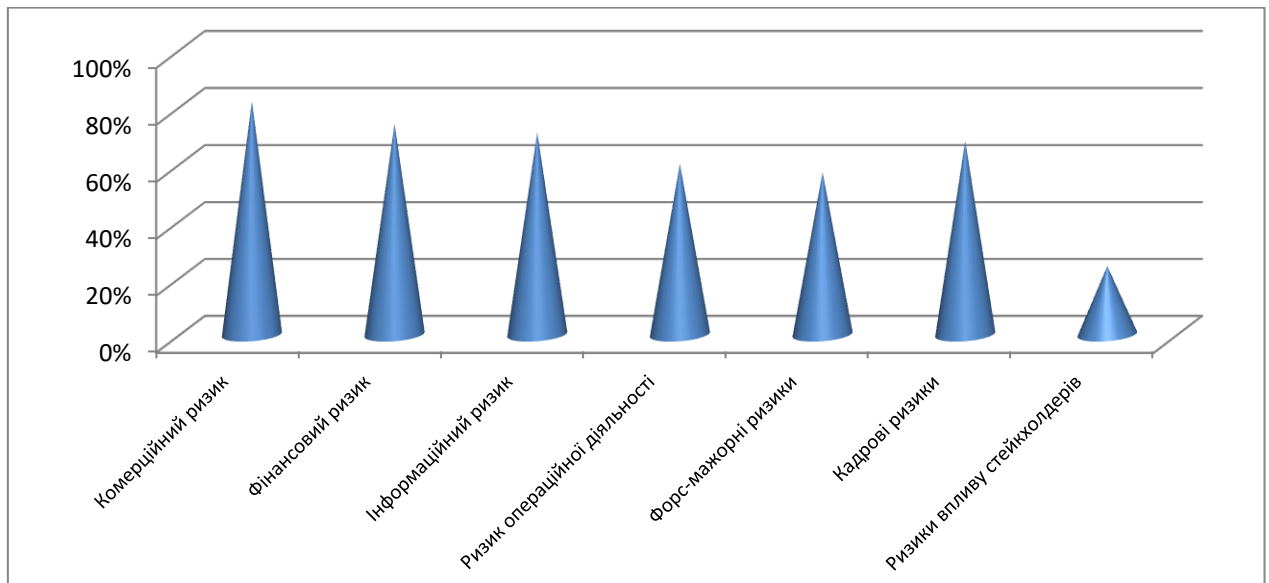


Рис. 2.5. Ризики, які найчастіше виникають у діяльності замовника аутсорсингу

Інноваційний аспект аутсорсингу, що приносить провідним світовим компаніям вторинні позитивні результати, відображений на рисунку 2.6. Подібний досвід ТОВ «Західтранспарк» також свідчить про покращення гнучкості виробництва та оптимізацію ресурсів при впровадженні аутсорсингових рішень.

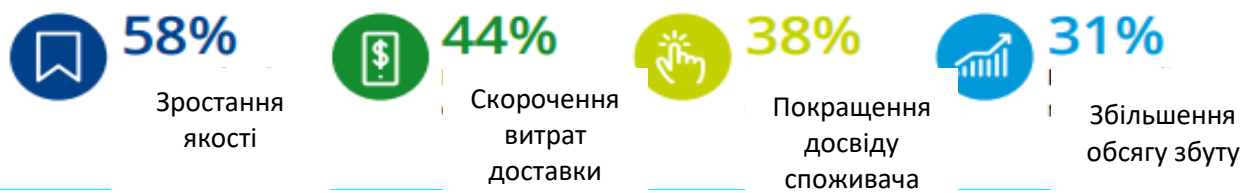


Рис. 2.6. Вторинні ефекти, що отримують провідні світові підприємства із застосуванням аутсорсингу інновацій

У разі необхідності поглибленого аналізу, підприємство може скористатись моделями оцінювання доцільності аутсорсингу, представленими на рисунку 2.7. Ці методи дозволяють систематизувати альтернативні стратегії та приймати обґрунтовані рішення з урахуванням усіх ключових ризиків та вигод.

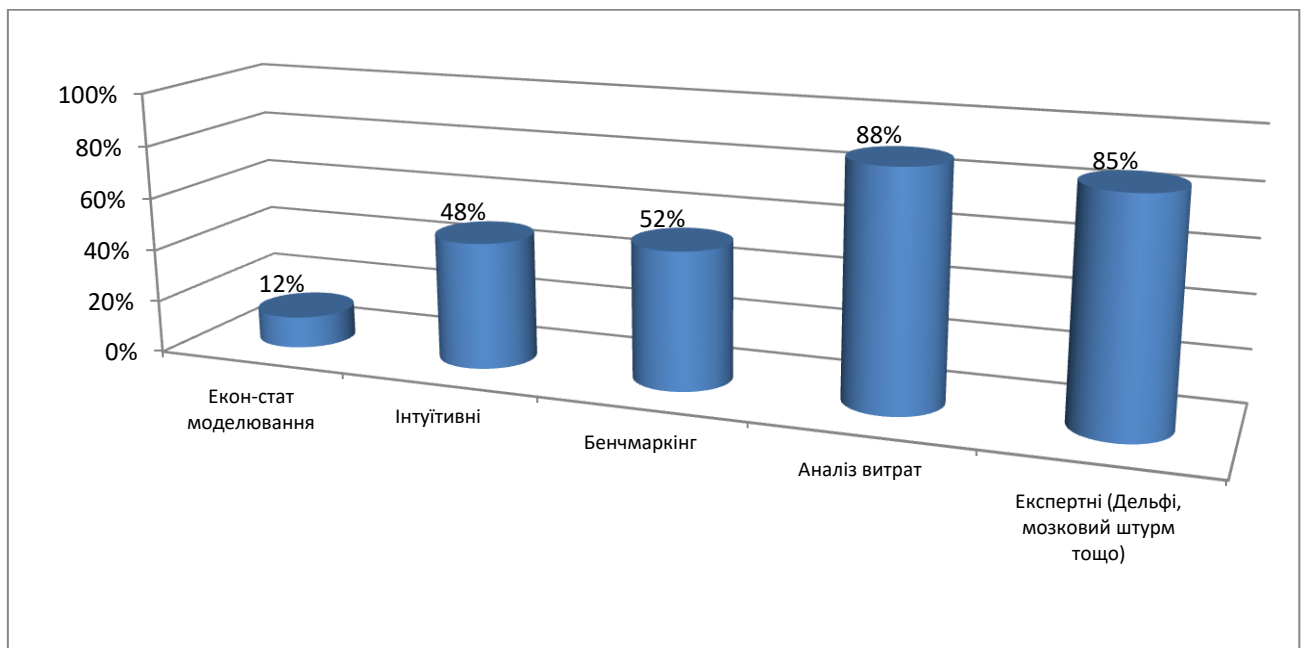


Рис. 2.7. Методи оцінювання доцільності використання аутсорсингу

Таким чином, використання вказаних моделей і аналізів на прикладі ТОВ «Західтранспарк» дає змогу розробляти ефективні стратегії співпраці та мінімізувати потенційні ризики у сфері аутсорсингової діяльності.

У процесі аналізу діяльності ТОВ «Західтранспарк» особливу увагу привертає питання втрати клієнтів через перенавантаження підприємства у

пікові періоди. Така ситуація добре ілюструється на рисунку 2.8, де показано, як у моменти максимального навантаження компанія втрачає частину споживачів, що негативно впливає на її фінансові результати. Цей висновок ґрунтується на внутрішньому моніторингу виробничих і логістичних процесів підприємства.

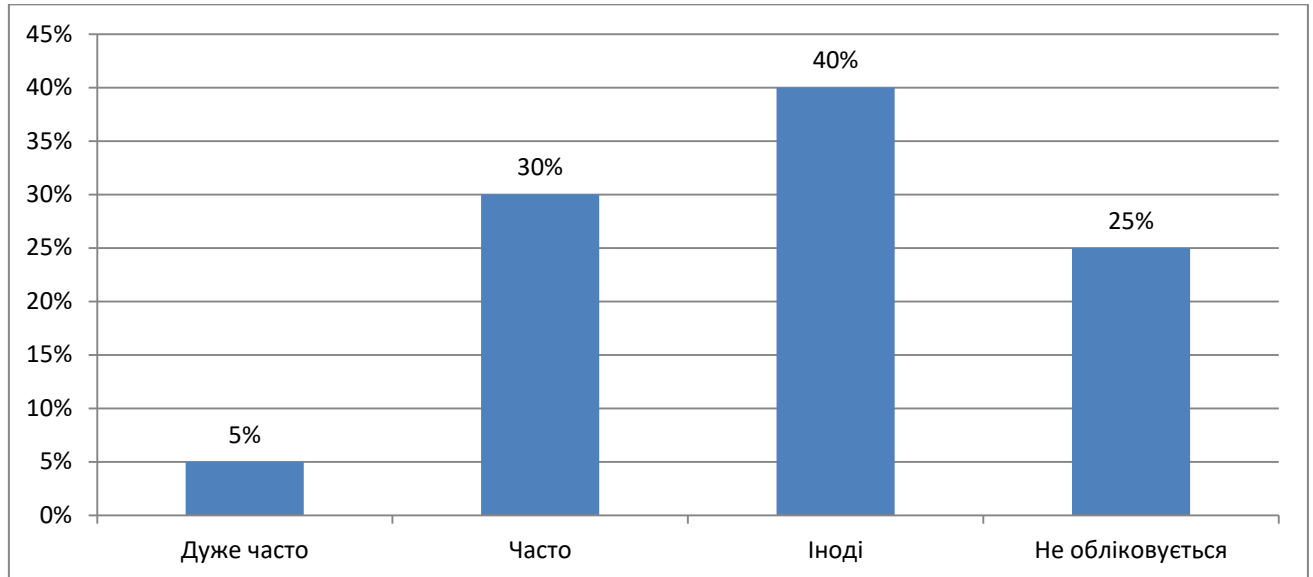


Рис. 2.8. Втрата споживачів через пікову перевантаженість підприємства

Отже як свідчать результати при пікових навантаженнях присутнє невчасне виконання або невиконання згідно конкретних замовлень клієнтів, отже це є причиною для використання аутсорсингу з метою зниження таких ризиків та підвищення лояльності клієнтів.

Додатково, на рисунку 2.9 можна побачити інші складові, які впливають на загальну ефективність діяльності ТОВ «Західтранспарк» у контексті організації аутсорсингових угод та партнерських відносин.

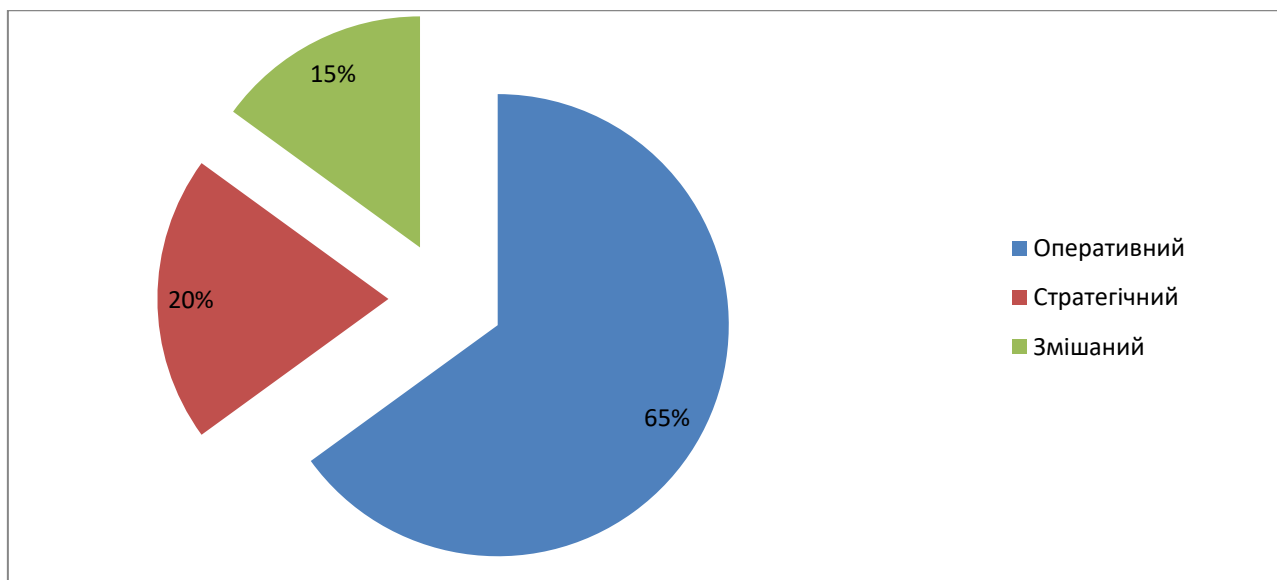


Рис. 2.9. Аутсорсинг як інструмент розвитку підприємств

Більшість потенційних підприємств розглядають аутсорсинг як оперативний інструмент, оскільки відсутність досвіду, чітко сформованих правил гри, а також складність віднайти надійних провайдерів спонукають розпочати таку співпрацю із малими обсягами ресурсів та на короткотерміновий період часу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Західтранспарк», а також оцінку управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства з урахуванням можливостей застосування аутсорсингу. Розглянуто основні характеристики підприємства, його матеріально-технічну базу і фінансово-економічні показники. Виявлено ключові проблеми та обмеження у зовнішньоекономічній діяльності, визначено потенційні напрями передачі функцій на аутсорсинг. Проведено аналіз ризиків і переваг використання аутсорсингу з метою підвищення ефективності управління та зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 3

ЕТАПИ ТА ПІДХОДИ ОРГАНІЗУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ АУТСОРСИНГУ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗАХІДТРАНСПАРК»

3.1. Етапи реалізації аутсорсингу в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Західтранспарк»

Для успішної реалізації аутсорсингу можна виробити низку рекомендацій. Серед основних індикаторів ефективності аутсорсингу пропонують використовувати [25]:

- розуміння встановлених корпоративних цілей та завдань;
- розроблена стратегічна візія та плани;
- вибір адекватного провайдера;
- постійний моніторинг та розвиток відносин між партнерами;
- юридично грамотно прописана та структурована угода;
- підтримка та участь топ-менеджменту у виконанні угоди;
- вирішення особистих інтересів працівників, зміни яких торкнуться в процесі укладання та реалізації аутсорсингової угоди;
- належне виконання усіх фінансових зобов'язань сторін угоди.

Аутсорсинг реалізується через послідовність виконання певних етапів. Виокремлюють різні етапи із різними назвами, однак усіх їх можна звести до спільної назви та послідовності дій.

Дослідивши існуючі підходи, пропонуємо до основних етапів реалізації аутсорсингових угод відносити: знаходження причин укладання аутсорсингу, знаходження відповідного партнера, укладання угоди, виконання угоди та закриття проекту (рис. 3.1)

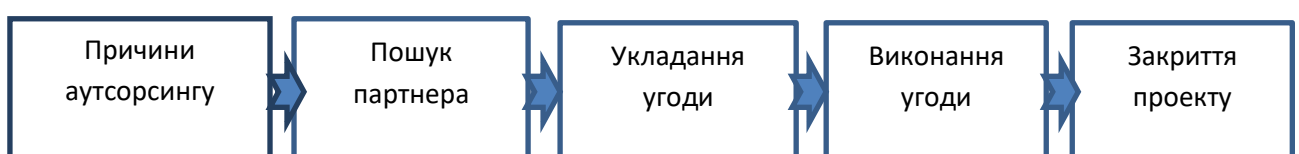


Рис. 3.1. Послідовність етапів реалізації аутсорсингу

Перший етап починається із пошуку причин для використання аутсорсингу. Розгляд низки причин застосування аутсорсингу показав що їх можна чітко поділити на дві групи – вирішення поточних проблем у різних сферах чи напрямках діяльності підприємства та стратегічні для отримання стратегічних конкурентних переваг на ринку

Другий етап полягає у пошуку партнера або декількох партнерів для аутсорсингу і може здійснюватися самостійно або за допомогою спеціалізованих компаній пошуку провайдерів чи із найму працівників. Аналіз практичної діяльності розвитку партнерських стосунків у межах аутсорсингу показав, що найчастіше провайдерами компанії стають ті підприємства з якими мали попередні стосунки (наприклад, постачальника або споживачі продукції, партнери у власності третьої компанії тощо) і, відповідно, між партнерами уже налагоджені контакти, адаптовано взаємодії різних функціональних підрозділів компаній між собою, а отже створено інститут довіри.

На цьому етапі підприємство визначає цілі та стратегію, в яких закладатиметься орієнтири діяльності та взаємодії із контрагентами на довготерміновий період. Також визначаються основні показники діяльності підприємства з врахуванням залучення до співпраці провайдера послуг.

Третій етап. Укладання угоди полягає у конвертуванні ідеї використання аутсорсингу у конкретну угоду із визначеними правами та обов'язками сторін. Основними пунктами такої угоди є визначені індикатори якості послуг, кількості та часові періоди їх виконання. Для цього слід детально прописати кроки сторін по реорганізації одного підприємства та забезпечення необхідними сервісними послугами з боку другого.

Далі іде найважливіший етап реалізації аутсорсингу, а саме виконання укладеної угоди контрагентами.

Четвертий етап. Як уже зазначалось вище відсутнє нормативно-правові акти, які б регулювали усі аспекти аутсорсингу чи аутстафінгу. І для того щоб увійти у правове поле і хоч якимось чином врегульовувати

відносини, найчастіше, укладаються договори лізингу персоналу для реалізації аутсорсингу чи аутстафінгу, договори постачання, договори підряду чи субпідряду. Відсутність чітких прописаних норм щодо управління та регулювання відносин в межах аутсорсингу дає змогу не тільки укладати різноманітні угоди але використовувати різноманітні моделі та елементи для реалізації аутсорсингу.

П'ятий етап. Заключний етап реалізації аутсорсингу, який полягає у закритті угоди. На цьому етапі повинен бути проведений остаточний контроль щодо виконання угоди, перевірені досяжність усіх поставлених цілей та критеріїв, виконання завдань та підписаний відповідний документ (акт виконаних робіт, пролонгація угоди, нова угода тощо). Важливо на цьому етапі проаналізувати також довгострокові стратегічні наслідки такої угоди з позиції підприємства.

Для успішного впровадження аутсорсингу у ТОВ «Західтранспарк» важливо враховувати низку ключових факторів, що допомагають забезпечити ефективність і результативність співпраці. До основних індикаторів ефективності аутсорсингу належать:

- чітке усвідомлення встановлених стратегічних цілей і завдань підприємства;
- розроблена цілісна стратегічна концепція та конкретні плани дій;
- виважений підхід до вибору надійного і компетентного аутсорсингового партнера;
- постійний контроль якості співпраці і підтримка стабільних відносин з контрагентами;
- правильно складений і юридично обґрунтований договір, що регламентує відповідальність сторін;
- активна участь керівництва підприємства у процесі реалізації аутсорсингового договору;
- розв'язання питань, пов'язаних із зміною особистих інтересів працівників, яких торкнуться нововведення;

- своєчасне та повне виконання фінансових зобов'язань усіма учасниками угоди.

Реалізація аутсорсингової моделі в ТОВ «Західтранспарк» відбувається через низку послідовних етапів.

1. Визначення мотивації для впровадження аутсорсингу. На початковому етапі проводиться аналіз причин та потреб, що спонукають підприємство звернутися до аутсорсингової моделі. Ці причини поділяються на поточні операційні проблеми, які потребують швидкого розв'язання, та стратегічні цілі, спрямовані на довготривале підвищення конкурентоспроможності.

2. Пошук та вибір аутсорсингового партнера. Цей етап передбачає ідентифікацію і відбір одного або декількох потенційних провайдерів послуг. Перевагу часто надають компаніям із вже налагодженими діловими відносинами, що сприяє швидкій адаптації і довірі між сторонами. ТОВ «Західтранспарк» приділяє увагу визначенню стратегічних цілей та ключових показників, щоб встановити взаємні критерії співпраці.

3. Укладання договору аутсорсингу. На цьому етапі ідеї та домовленості оформлюються у договірному документі, де прописуються конкретні стандарти якості, строки, обсяг і умови надання послуг, а також відповідальність кожної зі сторін. Важливою частиною є чітке визначення послідовності дій задля успішної реалізації угоди.

4. Виконання аутсорсингової угоди. Після підписання договору сторони починають реалізовувати узгоджені завдання. Оскільки правове регулювання аутсорсингу в Україні є поки що неповним, ТОВ «Західтранспарк» застосовує різні юридичні моделі, зокрема договори підряду, лізингу персоналу або поставки, що дозволяє забезпечити гнучкість і адаптивність у співпраці.

5. Завершення співпраці та аналіз результатів. В заключній фазі відбувається контроль виконання угоди, оцінка досягнення поставлених цілей і критеріїв, оформлення фінальних документів (акти виконаних робіт

або продовження контракту). Компанія також аналізує довгострокові наслідки реалізації аутсорсингу для свого розвитку і конкурентних позицій.

Схематично ці етапи можна представити у вигляді блок-схеми на рисунку 3.2



Рис.3.2. Етапи реалізації аутсорсингової моделі в ТОВ «Західтранспарк»

Такий структурований підхід до впровадження аутсорсингу в ТОВ «Західтранспарк» дозволяє забезпечити системність, мінімізувати потенційні ризики та посилити партнерські відносини зі сторонніми організаціями.

3.2. Модель оцінювання ефективності впровадження аутсорсингу в діяльність ТОВ «Західтранспарк»

В умовах зростання конкуренції на ринку транспортно-логістичних послуг особливої актуальності набуває пошук механізмів підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Одним із найбільш результативних

інструментів оптимізації діяльності виступає аутсорсинг окремих бізнес-процесів, який дозволяє зосередити увагу підприємства на ключових видах діяльності та передати допоміжні функції спеціалізованим організаціям.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Західтранспарк» встановлено, що у 2025 році підприємство отримало чистий дохід від реалізації послуг у розмірі 115286,3 тис. грн, собівартість реалізованих послуг становила 104411,2 тис. грн, а чистий прибуток – 1885,1 тис. грн. при середньообліковій чисельності персоналу 20 осіб. Враховуючи специфіку діяльності підприємства, доцільним є впровадження аутсорсингу таких функцій:

- бухгалтерського супроводу;
- кадрового адміністрування;
- ІТ-підтримки;
- юридичного забезпечення;
- частини ремонтно-сервісних робіт;
- маркетингового супроводу та пошуку клієнтів.

Для оцінювання доцільності такого рішення пропонується використати інтегральну модель ефективності аутсорсингу.

Загальний економічний ефект визначатиметься за формулою:

$$E = (V_{\text{до впров}} - V_{\text{після впров}}) + \Delta P - I \quad (3.1)$$

де:

E – загальний економічний ефект від впровадження аутсорсингу;

$V_{\text{до впров}}$ – сукупні витрати на виконання бізнес-процесів власними силами;

$V_{\text{після впров}}$ – витрати після передачі функцій на аутсорсинг;

ΔP – приріст прибутку внаслідок підвищення продуктивності діяльності;

I – одноразові витрати на впровадження аутсорсингу.

Для підприємств даної галузі основна економія досягається за рахунок скорочення адміністративних витрат, витрат на утримання

допоміжного персоналу, витрат на навчання працівників та витрат на придбання спеціалізованого програмного забезпечення.

На основі середньогалузевих показників припустимо, що в структурі собівартості підприємства близько 8 % становлять витрати на допоміжні бізнес-процеси.

Тоді величина таких витрат становить:

$$104411,2 \times 0,08 = 8352,9 \text{ тис. грн.}$$

Практика використання аутсорсингових моделей демонструє можливість скорочення відповідних витрат на 18–25 %. Для розрахунків приймемо середній показник 22 %.

Отже економія ресурсів становитиме:

$$8352,9 \times 0,22 = 1837,6 \text{ тис. грн}$$

Крім прямої економії, аутсорсинг забезпечує непрямий ефект через зростання продуктивності праці управлінського персоналу. За рахунок концентрації керівництва на основних логістичних процесах можливе збільшення обсягів перевезень приблизно на 3 % без додаткового розширення адміністративного апарату.

Тоді приріст доходу становитиме:

$$115286,3 \times 0,03 = 3458,6 \text{ тис. грн}$$

При середній рентабельності продажів підприємства:

$$1885,1 / 115286,3 \times 100 = 1,64\%$$

додатковий прибуток від збільшення обсягів діяльності становитиме:

$$3458,6 \times 0,0164 = 56,7 \text{ тис. грн}$$

Одноразові витрати на впровадження аутсорсингової моделі включають:

- аудит бізнес-процесів – 120 тис. грн;
- підготовку договорів – 80 тис. грн;
- інтеграцію інформаційних систем – 150 тис. грн;
- навчання персоналу – 100 тис. грн

Загальна сума інвестицій:

$$120 + 80 + 150 + 100 = 450 \text{ тис. грн.}$$

Тоді загальний річний економічний ефект становитиме:

$$E = 1837,6 + 56,7 - 450 = 1444,3 \text{ тис. грн.}$$

Для комплексного аналізу доцільно розрахувати коефіцієнт ефективності аутсорсингу:

$$K_e = E/I \quad (3.2)$$

Підставивши отримані значення:

$$K_e = 1444,3 / 450 = 3,21.$$

Отримане значення перевищує одиницю більш ніж у три рази, що свідчить про високу ефективність впровадження аутсорсингу та швидке повернення вкладених коштів.

Також доцільно визначити термін окупності проєкту:

$$T = I/E \quad (3.3)$$

Тоді:

$$T = 450 / 1444,3 = 0,31 \text{ року.}$$

Отже вкладені кошти повернуться приблизно за 3,7 місяця, що є дуже високим показником інвестиційної привабливості проєкту.

Для більш глибокого аналізу пропонується сформулювати інтегральний індекс ресурсної ефективності аутсорсингу:

$$I = 0.3M + 0.25L + 0.2F + 0.15T + 0.1I$$

де:

M – коефіцієнт економії матеріальних ресурсів;

L – коефіцієнт економії трудових ресурсів;

F – коефіцієнт економії фінансових ресурсів;

T – коефіцієнт економії часових ресурсів;

I – коефіцієнт покращення інформаційних ресурсів.

За результатами експертного оцінювання для ТОВ «Західтранспарк» можна прийняти:

- M = 0,18;
- L = 0,25;

- $F = 0,22$;
- $T = 0,30$;
- $I = 0,15$.

Тоді:

$$I = (0,3 \times 0,18) + (0,25 \times 0,25) + (0,2 \times 0,22) + (0,15 \times 0,30) + (0,1 \times 0,15) = 0,054 + 0,0625 + 0,044 + 0,045 + 0,015 = 0,2205.$$

Отриманий інтегральний показник свідчить про високий рівень ресурсної оптимізації та підтверджує доцільність передачі допоміжних бізнес-процесів на аутсорсинг. Дані розрахунки представимо у вигляді наступних таблиць.

Таблиця. 3.1

Бізнес-процеси ТОВ «Західтранспарк», рекомендовані до передачі на аутсорсинг

Бізнес-процес	Основна мета передачі на аутсорсинг	Прогнози
Бухгалтерський супровід	Зменшення адміністративного навантаження	Скорочення витрат на утримання бухгалтерії
Кадрове адміністрування	Оптимізація кадрового документообігу	Підвищення ефективності кадрових процесів
ІТ-підтримка	Забезпечення безперебійної роботи інформаційних систем	Підвищення надійності та безпеки ІТ-інфраструктури
Юридичне забезпечення	Отримання професійного правового супроводу	Зниження юридичних ризиків
Частина ремонтно-сервісних робіт	Скорочення витрат на технічне обслуговування	Підвищення якості сервісу та зменшення простоїв транспорту
Маркетинговий супровід та пошук клієнтів	Розширення клієнтської бази	Збільшення обсягів реалізації послуг

Одним із ключових результатів впровадження аутсорсингу є скорочення витрат на виконання допоміжних бізнес-процесів. Розрахунок потенційної економії ресурсів ТОВ «Західтранспарк» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок прямої економії від впровадження аутсорсингу

Показник	Формула розрахунку	Значення
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	—	104411,2
Частка допоміжних бізнес-процесів у собівартості, %	—	8
Витрати на допоміжні бізнес-процеси, тис. грн	$104411,2 \times 0,08$	8352,9
Очікуване скорочення витрат, %	—	22
Річна економія витрат, тис. грн	$8352,9 \times 0,22$	1837,6

Як свідчать результати розрахунків, передача допоміжних функцій на аутсорсинг дозволить скоротити відповідні витрати на 1837,6 тис. грн на рік, що позитивно вплине на фінансові результати діяльності підприємства.

Окрім прямої економії витрат, аутсорсинг сприяє підвищенню продуктивності управлінської діяльності та створює передумови для збільшення обсягів надання транспортно-логістичних послуг. Розрахунок додаткового прибутку від зростання обсягів діяльності наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок додаткового прибутку від підвищення продуктивності діяльності

Показник	Один. виміру	Розрахункове значення
1	2	3
Чистий дохід від реалізації послуг	тис. грн	115286,3

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Приріст обсягів діяльності	%	3
Додатковий чистий дохід	тис. грн	3458,6
Рентабельність продажів	%	1,64
Додатковий прибуток	тис. грн	56,7

Отримані результати свідчать, що підвищення продуктивності діяльності підприємства забезпечить додатковий прибуток у розмірі 56,7 тис. грн на рік.

Для реалізації аутсорсингової моделі підприємству необхідно здійснити певні одноразові організаційні та технічні витрати. Структуру необхідних інвестицій представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Одноразові витрати на впровадження аутсорсингової моделі

Напрямок витрат на впровадження аутсорсингу	Обсяг витрат, тис. грн
Аудит бізнес-процесів	120
Підготовка договорів	80
Інтеграція інформаційних систем	150
Навчання персоналу	100
Разом	450

Загальний обсяг інвестицій, необхідних для впровадження аутсорсингової моделі, становить 450 тис. грн.

На основі отриманих результатів економії витрат, додаткового прибутку та необхідних інвестицій доцільно оцінити загальну економічну ефективність запропонованого проєкту. Відповідні розрахунки наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка економічної ефективності впровадження аутсорсингу

Економічні результати реалізації заходу	Розрахункове значення
Пряма економія витрат, тис. грн	1837,6
Додатковий прибуток, тис. грн	56,7
Одноразові витрати на впровадження, тис. грн	450,0
Загальний економічний ефект, тис. грн	1444,3
Коефіцієнт ефективності аутсорсингу	3,21
Термін окупності, років	0,31
Термін окупності, місяців	3,7

Розраховані показники свідчать про високу економічну ефективність впровадження аутсорсингу. Значення коефіцієнта ефективності перевищує одиницю більш ніж утричі, а термін окупності проекту становить менше чотирьох місяців.

Для комплексної оцінки впливу аутсорсингу на використання ресурсів підприємства доцільно розрахувати інтегральний індекс ресурсної ефективності. Результати розрахунку наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок інтегрального індексу ресурсної ефективності аутсорсингу

Показник	Позначення	Вага	Значення коефіцієнта	Зважене значення
1	2	3	4	5
Економія матеріальних ресурсів	M	0,30	0,18	0,0540
Економія трудових ресурсів	L	0,25	0,25	0,0625

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5
Економія фінансових ресурсів	F	0,20	0,22	0,0440
Економія часових ресурсів	T	0,15	0,30	0,0450
Покращення інформаційних ресурсів	I	0,10	0,15	0,0150
Разом (інтегральний індекс)	—	1,00	—	0,2205

Для узагальнення результатів проведеного дослідження сформовано підсумкову оцінку очікуваних результатів впровадження аутсорсингу в діяльність ТОВ «Західтранспарк», яка наведена в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Узагальнення результатів впровадження аутсорсингу на
ТОВ «Західтранспарк»

Індикатори економічної доцільності	Розрахункове значення
1	2
Щорічний економічний ефект	1444,3 тис. грн
Скорочення витрат на допоміжні процеси	22 %
Приріст доходу від підвищення продуктивності	3458,6 тис. грн
Додатковий прибуток	56,7 тис. грн
Коефіцієнт ефективності	3,21
Термін окупності	3,7 місяця
Інтегральний індекс ресурсної ефективності	0,2205
Загальна оцінка проєкту	Економічно доцільний та стратегічно вигідний

Таким чином, розроблена модель оцінювання ефективності впровадження аутсорсингу для ТОВ «Західтранспарк» демонструє, що передача непрофільних функцій спеціалізованим організаціям забезпечить щорічний економічний ефект у розмірі близько 1,44 млн грн, скорочення адміністративних витрат більш ніж на 22 %, підвищення продуктивності управлінської діяльності та покращення структури використання ресурсів підприємства.

Враховуючи отриманий коефіцієнт ефективності 3,21 та термін окупності менш ніж чотири місяці, впровадження аутсорсингової моделі є економічно обґрунтованим, фінансово доцільним та стратегічно вигідним напрямом розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розглянуто ключові етапи та підходи до організації й реалізації аутсорсингу у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Західтранспарк». Визначено основні фактори, що забезпечують ефективність впровадження аутсорсингових моделей, а також послідовність дій від мотивації і вибору партнера до укладання угоди та контролю її виконання.

Було розроблено модель оцінювання ефективності аутсорсингу для підприємства, яка враховує економічний ефект, рівень ресурсної оптимізації та інвестиційну привабливість проєкту. Розрахунки продемонстрували високу економічну доцільність передачі непрофільних функцій спеціалізованим організаціям із суттєвою економією витрат, підвищенням продуктивності управлінської діяльності і швидким терміном окупності.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що впровадження аутсорсингу є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку ТОВ «Західтранспарк» в умовах зростаючої зовнішньоекономічної активності.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання бакалаврської роботи досліджено теоретичні та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на умовах аутсорсингу та розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Західтранспарк».

У першому розділі роботи розкрито економічну сутність аутсорсингу, визначено його основні функції, принципи та особливості застосування у діяльності сучасних підприємств. Встановлено, що аутсорсинг є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, який дає можливість зосередити увагу на ключових бізнес-процесах та передати допоміжні функції спеціалізованим організаціям. Доведено, що використання аутсорсингових механізмів у зовнішньоекономічній діяльності сприяє зниженню витрат, підвищенню якості виконання окремих функцій, мінімізації ризиків та забезпечує доступ до спеціалізованих знань і компетенцій.

У другому розділі проведено комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності та зовнішньоекономічної активності ТОВ «Західтранспарк». Встановлено, що підприємство є одним із провідних виробників дерев'яної тари та піддонів у Західному регіоні України та активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Аналіз показав, що підприємство поступово нарощує обсяги міжнародних операцій та розширює співпрацю із закордонними контрагентами. Основними експортними товарами є дерев'яні піддони та пиломатеріали, які користуються попитом на ринках країн Європейського Союзу.

Дослідження техніко-економічних показників діяльності підприємства засвідчило, що у 2025 році чистий дохід від реалізації продукції становив 115286,3 тис. грн, що перевищує показник попереднього року на 24232,2 тис. грн. Одночасно чистий прибуток зріс до 1885,1 тис. грн,

що свідчить про покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Позитивною тенденцією є також зростання фондорентабельності з 1,93% у 2023 році до 5,42% у 2025 році, що характеризує підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства.

Разом із тим проведений аналіз дозволив виявити низку проблемних аспектів діяльності ТОВ «Західтранспарк». Зокрема, спостерігається зростання рівня зношеності основних засобів, скорочення частини виробничих активів та необхідність підвищення ефективності управління допоміжними бізнес-процесами. Встановлено, що значна частина управлінських ресурсів підприємства витрачається на виконання функцій, які не належать до основної діяльності підприємства, що знижує загальну ефективність управління та відволікає керівництво від стратегічних завдань розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо впровадження аутсорсингової моделі управління окремими бізнес-процесами підприємства. Обґрунтовано доцільність передачі на аутсорсинг бухгалтерського супроводу, кадрового адміністрування, ІТ-підтримки, юридичного забезпечення, маркетингового супроводу та частини ремонтно-сервісних робіт. Запропоновано послідовність етапів впровадження аутсорсингу, що включає визначення потреб підприємства, вибір аутсорсингового партнера, укладання договору, реалізацію співпраці та оцінювання її результативності. Проведені розрахунки показали, що використання аутсорсингу дозволить підприємству скоротити витрати на допоміжні бізнес-процеси приблизно на 1837,6 тис. грн на рік. Додатковий економічний ефект від підвищення продуктивності управління та концентрації уваги на основних напрямках діяльності оцінюється у 56,7 тис. грн. При загальних одноразових витратах на впровадження проекту в сумі 450 тис. грн очікуваний річний економічний ефект становитиме 1444,3 тис. грн.

Розрахований коефіцієнт ефективності аутсорсингового проєкту становить 3,21, що свідчить про високий рівень результативності запропонованих заходів. Водночас термін окупності проєкту становить лише 0,31 року, або близько чотирьох місяців, що підтверджує інвестиційну привабливість запропонованих рішень. Отримані результати доводять, що передача окремих допоміжних функцій спеціалізованим організаціям дозволить підприємству не лише знизити витрати, але й підвищити якість управлінських рішень та ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, поставлена у роботі мета досягнута, а визначені завдання виконані у повному обсязі. Результати дослідження підтвердили доцільність використання аутсорсингу як сучасного інструменту управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Західтранспарк». Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства, зміцненню його конкурентних позицій на міжнародних ринках, покращенню фінансових результатів діяльності та створенню передумов для подальшого розвитку зовнішньоекономічних зв'язків підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабич О.О. Аутсорсинг у сучасній економіці: теоретичні та практичні аспекти. Економіка і суспільство. Київ, 2017. Вип. 14. С. 27-33.
2. Баришев С.В. Аутсорсинг в управлінні персоналом. Менеджмент в Україні. Харків, 2019. №2. С. 56-62.
3. Безуглий І.П. Стратегічні підходи до аутсорсингу в підприємницькій діяльності. Економічний вісник. НТУУ «КПІ». Київ, 2016. Вип. 20. С. 87-93.
4. Бородін В.М. Міжнародний аутсорсинг: тенденції розвитку. Світова економіка і міжнародні відносини. Київ, 2018. №5. С. 44-51.
5. Василенко І.М., Петренко О.С. Особливості розвитку аутсорсингу в сучасних українських підприємствах. Економічний журнал. Київ, 2019. Вип. 88. С. 45-53.
6. Гончаренко Л.В. Аутсорсинг як ефективний інструмент оптимізації бізнес-процесів. Науковий вісник Львівського університету. Львів, 2018. Вип. 12. С. 78-84.
7. Дергачова В.В., Островерха Д.В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні. Збірник наукових праць «Економічний вісник НТУУ «КПІ». Київ: НТУУ «КПІ», 2017. 256 с.
8. Жукова Н.О. Аутсорсинг у банківській сфері: методи та практики. Фінанси України. Київ, 2015. №9. С. 30-37.
9. Загоруйко М.С. Аутсорсинг як фактор конкурентоспроможності підприємств. Економічна стратегія і розвиток. Київ, 2020. Вип. 7. С. 20-28.
10. Іваненко Т.В. Використання аутсорсингу в ІТ-сфері. Інформаційні технології та бізнес. Харків, 2019. №4. С. 99-106.
11. Коваленко С.А. Стратегії впровадження аутсорсингу в ІТ-сфері. Інформаційні технології та управління. Харків, 2020. Вип. 5. С. 112-118.
12. Костюк В.І. Основи аутсорсингу: економічний аспект. Економіка підприємства. Львів, 2018. №3. С. 55-60.
13. Крижанівський Р.П. Переваги аутсорсингу для малого та середнього бізнесу. Менеджмент та маркетинг. Київ, 2017. Вип. 10. С. 8-15.

- 14.Литвиненко О.В. Інновації в аутсорсингу: нові технологічні рішення. Вісник інноваційного розвитку. Одеса, 2021. №2. С. 66-73.
- 15.Малишенко В.Д. Аутсорсинг у міжнародних компаніях: кращі практики. Світова економіка. Київ, 2019. Вип. 11. С. 120-128.
- 16.Мельник Н.П. Аутсорсинг у сфері логістики: теорія і практика. Логістика і управління виробництвом. Харків, 2018. №6. С. 43-50.
- 17.Методичні рекомендації до виконання та захисту кваліфікаційних робіт бакалавра студентами галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління і адміністрування»), спеціальності D3 (073) «Менеджмент» / О. В. Максимець, М. Е. Матвеєв. Львів: НЛТУ України, 2026. – 48 с.
- 18.Назаренко С.Г. Економічна ефективність аутсорсингу у виробничих підприємствах. Економіка розвитку. Київ, 2017. №8. С. 35-42.
- 19.Наливайко Н.Я., Сухоняк С.О. Основні функції аутсорсингу підприємств. VI International Scientific and Practical Conference «About the problems of science and practice, tasks and ways to solve them».October26–30,2020. – Milan,Italy, 2020. – С.117–120. URL:https://isg-konf.com/uk/about-the-problems-of-science-and-practice-tasks-and-ways-to-solve-them/?utm_source=eSputnik-promo&utm_medium=email&utm_campaign=Zb%D1%96rnik_mater%D1%96al%D1%96v_konferenc%D1%96%D1%97_%D1%94_dostupnim.&utm_content=784957915 (дата звернення 05.03.2026).
- 20.Нестеренко А.В. Аутсорсинг у державному секторі України: виклики і перспективи. Державне управління. Київ, 2020. Вип. 9. С. 21-29.
- 21.Олійник Т.С. Аутсорсинг у секторі послуг: теоретичні підходи. Маркетинг і менеджмент інновацій. Київ, 2016. №4. С. 50-57.
- 22.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.03.2026).
- 23.Павленко В.І. Управління аутсорсингом у кризових умовах. Економічний вісник України. Київ, 2017. Вип. 13. С. 14-21.
- 24.Петрова І.В. Вплив аутсорсингу на розвиток ІТ-бізнесу в Україні. Інформаційні системи і технології. Харків, 2019. №2. С. 88-95.

- 25.Свіріденко М.О. Правові аспекти аутсорсингу в Україні. Юридичний вісник. Київ, 2020. Вип. 7. С. 55-62.
- 26.Сухоняк С.О. Формування стратегічних альтернатив розвитку аутсорсингової діяльності підприємств . Науковий вісник НЛТУ України,2017.Вип.27 [2].
27. Сухоняк С.О. Згрози та ризики аутсорсингової діяльності . XI міжнародна науково-практична конференція «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (м.Львів, 3-5 листопада 2016р.)
- 29.Сухоняк С.О. Класифікація причин та аспектів використання аутсорсингу. III міжнародна науково-практична конференція «Інноваційні технології та інтенсифікація розвитку національного виробництва» (м.Тернопіль,20-21 жовтня 2016р.)
30. Сухоняк С.О. Оптимізування витрат ресурсів підприємств шляхом залучення до співпраці аутсорсингових компаній. Науковий вісник Ужгородського університету, 2017. Вип. 2 [50]
- 31.Сухоняк С.О. Принципи застосування аутсорсингу у діяльності підприємств.VIII міжнародна науково-практична конференція « Економіко-правові виклики 2017року» (м.Львів, 14 січня 2017р.)
- 32.Сухоняк С.О. Сутність та особливості аутсорсингу // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім.Л.Українки(№2 ,2016р)
- 33.Федоренко В.С. Оптимізація витрат підприємств за допомогою аутсорсингу. Економіка і підприємництво. Харків, 2017. №5. С. 91-98.
- 34.Цибулько О.І.Аутсорсинг у малому бізнесі:теорія і практика. Менеджмент організацій. Львів, 2018. №1. С. 24-30.
- 35.Kovshun N., Yakimtsov V., Nalyvaiko N., Sukhoniak S. Peculiarities of outsourcing services organization and realization . Estudios de Economia Aplicada, 2020. Vol. 38, No 3 (1). URL:
<http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4022> (дата звернення 05.03.2026).
- 36.YouControl.ТОВ«Західтранспарк».URL:
<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6384130> (дата звернення: 01.03.2026р.)