

– № 3. – С. 319 – 322. 9. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія / Л. В. Шаульська. – Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2005. – 502 с.

Bibliography (transliterated): 1. Bazhan I. I. Trudoviy potentsial Ukraini : formuvannya ta vikoristannya : monografiya. – Donetsk : TOV «Yugo-Vostok, Ltd», 2006. – 144 p. 2. Balatskiy O. F. Ekonomicheskij potentsial administrativnih i proizvodstvennih sistem : monografiya. – Sumy : ITD «Universitetskaya kniga», 2006. – 973 p. 3. Levchenko O. M. Upravlinnya vakistyv trudovogo potentsialu regionu : monografiya. – Kirovograd : «KOD», 2002. – 136 p. 4. Lich V. M. Trudoviy potentsial : teoriya ta praktika vidtvorennya : monografiya. – Kyiv, Naukoviy svit, 2003. – 314 p. 5. Pankratov A. S. Trudovoy potentsial v sisteme upravleniya proizvodstvom : monografiya. – Moscow, Izd-vo MGU, 1983. – 214 p. 6. Ponomarenko V. S. Upravlinnya trudovim potentsialom : monografiya. – Kharkiv : Vid. KHNEU, 2006. – 348 p. 7. Regionalni problemi formuvannya trudovogo potentsialu i shlyahi Yih virishennya : monografiya [N. D. Luk'vanchenko, V. P. Antonyuk, L. V. Shaulska, L. L. Shamlova ta In.]. – Donetsk : Vid. Donetskogo natsionalnogo un-tu, 2004. – 340 p. 8. Tkachenko A. M. Trudoviy potentsial – osnovniy faktor u protsesi virobnitstva – Derzhavi ta regionu. – 2006. – № 3. – P. 319 – 322. 9. Shaulska L. V. Strategiya rozvitku trudovogo potentsialu Ukraini : monografiya. – Donetsk : NAN Ukraini, In-t ekonomiki prom. 2005. – 502 p.

Надійшла (received) 22.11.2014

УДК 658. 3

А. Л. ПАРЦИРНА, асистент, НТУ «ХПІ»

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТРАНСФЕРТНИХ ЦІН ЯК ОСНОВИ КОНТРОЛІНГА ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКИХ ВІДНОСИН

У статті узагальнені наукові погляди на економічний зміст трансфертних цін. Наведено основні підходи до визначення цього терміну з урахуванням думки національних та закордонних науковців. Запропоновано авторське визначення поняття «трансфертна ціна». Проведений теоретичний аналіз дозволив виділити п'ять підходів до визначення поняття «трансфертна ціна» з акцентом на концепцію обліку відповідальності, на ціноутворення в рамках об'єднань (концернів) і транснаціональних корпорацій, на умовність трансфертних цін, на ціноутворення в рамках однієї юридичної особи та на національну систему оподаткування.

Ключові слова: внутрішньогосподарська діяльність, трансфертна ціна, центр відповідальності, центр прибутку, центр витрат, правило «втягнутої руки», пов'язані особи.

Вступ. Невід'ємною частиною функціонування компаній зі складною організаційною структурою є наявність внутрішнього обміну. Внутрішньофірмові розрахунки відрізняються за своїм характером і рівнем складності і включають в себе не тільки передачу готових товарів і сировини, але й продуктів інтелектуальної власності, адміністративних і технічних послуг, внутрішньофірмове фінансування тощо. За оцінками зарубіжних фахівців, частка внутрішньофірмових угод постійно зростає і на даний час складає більше 30 % від загального обсягу міжнародних угод [1, с. 2].

У процесі здійснення внутрішньофірмової діяльності однією з основних проблем, з якою зустрічаються фірми, є вартісна оцінка внутрішніх потоків товарів і послуг. Досягається це за допомогою створення системи внутрішньофірмових цін, які в ринковій економіці отримали назву трансфертних цін, а в плановій економіці – внутрішньогосподарських цін.

У сучасній теорії і практиці контролінгу відсутній єдиний підхід до визначення змістовного наповнення поняття «трансфертна ціна».

©А. Л. Парцирна, 2015

Метою статті є уточнення економічної сутності трансфертних цін і їх використання в умовах внутрішньогосподарських відносин.

Серед вчених, присвятивших свої праці проблемам трансфертного ціноутворення, слід відмітити С. Ф. Голова, Р. Ентоні, Дж. Рис, С. Рейхельштейна, Ф. Палія, М. А. Вахрушину, Л. В. Нападовську, Т. Балденіуса, Н. Мелумада тощо.

Виклад основного матеріалу. В ході теоретичного аналізу національної та зарубіжної наукової літератури виявлено значну розбіжність у трактуванні поняття «трансфертна ціна».

Перша група авторів наполягає на умовності трансфертних цін. Так, В. Ф. Палій вважає, що трансфертна ціна – це умовна розрахункова ціна на продукцію та послуги одного підрозділу (центру), що передані (продані) іншому підрозділу (центру) тієї ж організації [2, с. 318]. Аналогічні наукові погляди на природу терміна «трансфертна ціна» мають і Т. М. Мезенцева, К. С. Саєнко [3], Т. В. Ларікова [4], З. Є. Шершньова, атакожЕ. А. Уткін, який вважає, що трансфертні ціни «не перебувають під впливом ринкового попиту і пропозиції, а є результатом господарської політики в інтересах фірми в цілому» [5, с. 89].

На відміну від цієї групи дослідників М. А. Вахрушина вважає, що умовність трансфертних цін залежить від наявності зовнішнього ринку на проміжну продукцію. На її думку, «если продукция подразделения полностью потребляется внутри предприятия, то трансфертная цена является лишь учетной категорией, необходимой для обеспечения хозяйственных связей между внутренними подразделениями предприятия». Якщо ж підрозділ має право самостійно виходити на зовнішніх покупців, то, на думку М. А. Вахрушиної, трансфертна ціна буде впливати на загальний фінансовий стан організації [6, с. 92].

Аналогічної точки зору дотримується і зарубіжний дослідник В. М. Абдалах, який вважає, що штучні ціни мають місце у випадку псевдоцентрів прибутку, які найчастіше застосовуються у міжнародних угодах транснаціональних корпорацій, коли операції більшою мірою диктуються стратегічними маркетинговими та економічними цілями корпорації [7, с. 14].

Ще одне підтвердження знаходимо в роботі М. Мехадди, який досліджував політику трансфертного ціноутворення національних компаній Великобританії в 1988 році [8, с. 196] і виявив два підходи до трансфертного ціноутворення:

– стимулювання конкуренції за допомогою трансфертних цін на ринковій основі та вільного доступу до зовнішнього ринку;

– підтримки співпраці підрозділів за допомогою договірних цін та цін, заснованих на витратах.

Таким чином, можна зробити висновок, що критеріями умовності трансфертних цін виступають наявність чи відсутність ринкової ціни на проміжну продукцію, а також стратегія фірми, спрямована на стимулювання конкуренції чи посилення інтеграції. Якщо при наявності ринкових цін на продукцію підрозділам підприємства делегується право вибирати джерела закупівель і продажів, то в цьому випадку, трансфертна ціна перестає бути умовною категорією. Якщо ж проміжна продукція не має зовнішнього ринку або компанія реалізує стратегію внутрішньогосподарської інтеграції, коли продукція підрозділу повністю споживається всередині підприємства, навіть за наявності ринкових цін на неї, то в такому випадку трансфертна ціна набуває статусу умовності, тобто її розрахунок здійснюється за деяким внутрішнім порядком обліку.

Наступна група дослідників, включаючи С. Ф. Голова, В. Ф. Палія, розглядають трансфертну ціну як елемент системи обліку відповідальності, тобто як ціну передачі продукції або послуг одного центру відповідальності компанії іншому центру відповідальності цієї компанії [9, с. 410]. П. Й. Атамас, Ентоні Р., Рис Дж., Балденіус Т., Мелумад Н., Рейхельштейн С. дають схоже визначення, вважаючи, що трансфертні ціни покликані забезпечувати оцінку проміжної продукції / послуг для укладання угод центрів прибутків у рамках компанії. М. А. Вахрушина вважає, що трансфертна (внутрішня) ціна застосовується при комерційних операціях між підрозділами (центри прибутку і центри інвестицій) одного і того ж підприємства. На відміну від зазначених авторів В. В. Герасименко підкреслює, що трансфертні ціни можуть використовуватися як інструмент взаємодії центрів прибутку, так і центрів витрат. Така позиція В. В. Герасименко стосовно використання трансфертних цін у взаєминах різних центрів відповідальності цілком виправдана [10, с. 223]. Все ж це визначення неповною мірою характеризує сутність трансфертних цін і має бути уточнено і доповнено.

Деяко інший підхід до визначення трансфертних цін пропонують німецькі вчені Х. Дітгер, Х. Харальд, російські дослідники Є. Л. Драчева, А. М. Лібман і А. А. Заїкін. Вказані дослідники розглядають використання трансфертних цін в об'єднаннях (концернах) і транснаціональних корпораціях (ТНК), вважаючи, що вони є результатом внутрішньофірмової оцінки вартості продукції [11, с. 381] і встановлюються в рамках єдиної цінової політики, що носить, як правило, глобальний характер. Слід погодитися з думкою цих дослідників про те, що в концернах провідну роль відіграють корпоративні інтереси, яким підпорядковуються інтереси відділень. Це пояснюється, насамперед, тим, що

концерни, як і ТНК, на відміну від холдингів, – це високоінтегровані об'єднання, де переважають міжнародні маркетингові та стратегічні цілі. До цього ж кола зарубіжних дослідників слід віднести українського вченого П. В. Дзюбу, який вважає, що трансферна ціна – це ціна, яка встановлюється на будь-який об'єкт торгівлі між пов'язаними компаніями або структурними підрозділами однієї компанії, якщо об'єкт торгівлі перетинає митний кордон [12, с. 5]. Дослідник висвітлює внутрішньофірмові операції в транснаціональних компаніях, залишаючи за полем зору пов'язані компанії та структурні підрозділи, що працюють на території держави. Також необхідно відзначити, що підхід з точки зору управлінського контролю не зовсім підходить до ТНК. Т. Балденіус, Н. Мелумад, С. Рейхельштейн. відзначають, що ТНК у своїй діяльності іноді вдаються до використання подвійних трансфертних цін і цін «втягнутої руки» (arm's length prices), які встановлюються відповідно до принципу, який «предполагає таку ціну, которая была бы установлена независимыми контрагентами, действующими исходя из собственных коммерческих интересов при нормальных экономических обстоятельствах». Загальноприйняте визначення принципу «втягнутої руки» сформульоване в п. 1 ст. 9 Модельної податкової конвенції Організації з економічного співробітництва та розвитку [13, с. 12]. Як відзначають Т. Балденіус, Н. Мелумад, С. Рейхельштейн. багато транснаціональних корпорацій наполягають на застосуванні єдиної системи трансфертного ціноутворення – для управлінських і податкових цілей [14].

Слід зазначити, що в національному законодавстві України також присутні положення, що регулюють внутрішньофірмове ціноутворення для цілей оподаткування. Згідно з Законом України від 04. 07. 2013 №408-VII «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо трансфертного ціноутворення» трансфертні ціни не повинні бути нижче звичайних цін [15, ст. 14. 1. 251].

Досить неординарне визначення трансфертних цін дають Ю. Г. Тормоса, В. В. Герасименко і І. К. Салімжанов, вважаючи, що трансфертна ціна є різновидом оптової ціни, яка застосовується всередині підприємства при здійсненні операцій між його підрозділами [16, с. 21].

Окремо слід виділити групу дослідників, включаючи В. Ю. Пашкуса, Л. В. Нападовську, Л. П. Петрашко, які розуміють під трансфертною ціною ціну передачі / продажу товарів чи послуг одним структурним підрозділом іншому [17, с. 489]. У цьому випадку автори дають загальне визначення, що характеризує взаємини в рамках однієї юридичної особи. Визначення носить загальний характер і не розкриває повною мірою сутність трансфертних цін.

Нарешті, І. Г. Васильова під трансфертними цінами розуміє ціну надання ресурсів окремим центрам відповідальності або взаємозалежним особам, що включає в собі компонент прибутку і впливає на рентабельність кожного підрозділу холдингу і загальну величину прибутку компанії (холдингу) в цілому [18, с. 4]. Слід зауважити, що трансфертна ціна може включати компонент прибутку, однак вона не є обов'язковим елементом трансфертної ціни. Як свідчить аналіз літературних джерел, методи трансфертного ціноутворення, що засновані на повних витратах і змінних витратах, не передбачають включення частини прибутку в трансфертну ціну [19, с. 500]. І. Г. Васильова робить акцент на трансфертному ціноутворенні холдингових структур, де дійсно трансфертна ціна буде мати частку прибутку, що обумовлено законодавчою специфікою функціонування підрозділів цих утворень.

На підставі аналізу можна виділити п'ять основних підходів щодо розуміння сутності поняття «трансфертна ціна», які узагальнено в табл. 1. Кожен з авторів розглядає певний аспект використання трансфертних цін, по суті справи, не вступаючи в суперечність з іншими авторами. Така неоднозначність думок пояснюється, насамперед, різноманіттям суб'єктів трансфертного ціноутворення, які здійснюють внутрішньофірмову діяльність, а також повноважень, що їм делеговано.

Таблиця 1 – Класифікація наукових підходів до змістовного наповнення поняття «трансфертна ціна»

Підхід з акцентом	Визначення терміну «трансфертна ціна» в рамках підходу
На концепцію обліку відповідальності	– ціна передачі продукції або послуг одного центру відповідальності компанії іншому центру відповідальності цієї ж компанії
На умовність трансфертних цін	– умовна, розрахункова ціна на продукцію та послуги одного підрозділу (центру), що передаються («продаються») іншому підрозділу (центру) тієї ж організації
На ціноутворення в рамках об'єднань (концернів) і транснаціональних корпорацій	– результат внутрішньофірмової оцінки вартості продукції, що встановлюються в рамках єдиної цінової політики – ціна, яка встановлюється на будь-який об'єкт торгівлі між пов'язаними компаніями або структурними підрозділами однієї компанії, якщо об'єкт торгівлі перетинає митний кордон
На ціноутворення в рамках однієї юридичної особи	– ціна передачі/продажу товарів або послуг одним структурним підрозділом іншому – різновид оптової ціни, яка застосовується всередині підприємства при здійсненні операцій між його підрозділами
На національну систему оподаткування	– ціни, які не повинні бути нижче звичайних цін

Проведене дослідження дозволяє сформулювати власне універсальне визначення трансфертної ціни. Пропонується під трансфертною розуміти ціну передачі матеріальних благ, послуг і факторів виробництва між центрами

відповідальності юридичної особи або пов'язаними компаніями, що входять до складу групи, яка працює на території держави чи за її межами.

Висновки. Як можна бачити, трансфертні ціни використовуються в різних умовах для досягнення різноманітних цілей. Саме тому в національній та зарубіжній науковій літературі пропонуються різні підходи до їх визначення, а також різні методи та системи їх формування. Проведений теоретичний аналіз дозволив виділити п'ять підходів до визначення поняття «трансфертна ціна» з акцентом на концепцію обліку відповідальності, на ціноутворення в рамках об'єднань (концернів) і транснаціональних корпорацій, на умовність трансфертних цін, на ціноутворення в рамках однієї юридичної особи та на національну систему оподаткування.

Слід зауважити, що значний практичний і теоретичний інтерес представляє не тільки розуміння економічної сутності трансфертних цін, але й аналіз і систематизація підходів у сфері трансфертного ціноутворення, що і передбачається здійснити у майбутньому.

Список літератури: 1. Working draft. Retrieved March 13, 2014 from http://www.un.org/esa/ffd/tax/sixthsession/ManualTransferPricing_Ch1.pdf. 2. Управленческий учет. // Р. В. Вил, В. Ф. Палий. – М. : ИНФРА, 1997. – 478 с. 3. Мезенцева Т. М., Саенко К. С., Поляков А. В. Финансовая стратегия развития предприятия: бюджетирование и трансфертные цены // Аудиторские ведомости. – 2001. – № 1. 4. Ларикова Т. В. Методика трансфертного ціноутворення в банку [Електронний ресурс]. Режим доступа: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Foa/2008_12/12_33.pdf. 5. Уткин Э. А. Цены, Ценообразование, Ценовая политика. М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2000. – 224 с. 6. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет [Текст] / М. А. Вахрушина. – М. : Омега-Л ; Высш. шк., 2007. – 528 с. 7. Wagdy M. Abdallah (2004). Critical concerns in transfer pricing and practice. Retrieved February 10, 2014 from http://books.google.com.ua/books?id=imQropno9GgC&pg=PA37&lpg=PA37&dq=pseudo+profit+center&source=bl&ots=nbDp7xIfRA&sig=q_feFfwWjHC1oe5rpxhGiaYOE0k&hl=ru&sa=X&ei=yGjIUdVfBe3c4QS1_4Aw&ved=0CEwQ6AEwBQNov=onepage&q&f=false. 8. Mehafdi, M. (1990). Behavioural aspects of transfer pricing in U. K. decentralised companies. PhD thesis, Thames Polytechnic. 9. Голов С. Ф. Управленческий учет: Учебник. – К. : Либра, 2004. – 576 с. 10. Герасименко В. В. Цінова політика фірми / В. В. Герасименко. М. : Ексмо, 2007. – 352 с. 11. Дитгер Х., Харальд Х. ПИК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Х. Дитгер, Х. Харальд. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с. 12. Дзюба П. В. Трансфертне ціноутворення в фінансовій системі ТНК : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08. 05. 01 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини»/ П. В. Дзюба. – К., 2006 – 16 с. 13. Непесов К. А. Налоговые аспекты трансфертного ценообразования: сравнительный анализ опыта России и зарубежных стран / К. А. Непесов. – М. : Волтерс Клувер, 2007. – 304 с. 14. Baldenius T., Melumad N., Reichelstein S. Integrating Managerial and Tax Objectives in Transfer Pricing. Retrieved 27. 07. 13 from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=408260. 15. Закон України від 04. 07. 2013 №408-VII «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо трансфертного ціноутворення» // Голос України від 07. 08. 2013 № 145. 16. Тормоса Ю. Г. Ціна та цінова політика: Навч. Посібник. – К. : КНЕУ, 2001. – 122 с. 17. Нападівська Л. В. Управлінський облік: Підруч. – К: Книга, 2004. – 544 с. 18. Васильева И. Г. Экономическое содержание понятия «трансфертная цена» [Електронний ресурс]. Режим доступа: <http://www.auditfin.com/fin/2009/4/Vasileva/Vasileva%20.pdf>. 19. Дзурі К. Управлінський облік для бізнес-рішень : підручник / Пер. з англ. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 655 с.

Bibliography (transliterated) 1. Working draft. Retrieved March 13, 2014 from http://www.un.org/esa/ffd/tax/sixthsession/ManualTransferPricing_Ch1.pdf. 2. Upravlencheskij uchet. – Moscow, INFRA, 1997. – 478 p. 3. Mezenceva T. M., Saenko K. S., Poljakov A. V. Finansovaja strategija razvitiija predprijatija: bjudzhetirovanie i transfertnyje ceny. Auditorskie vedomosti. – 2001. – No 1. 4. Larikova T. V. Metodika transfertnogo cinoutvorenija v banku [Elektronij resurs]. Rezhim dostupa: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Foa/2008_12/12_33.pdf. 5. Utkin Je. A. Ceny, Cenoobrazovanie, Cenovaja politika. Moscow : Associacija avtorov i izdatelej «TANDEM». Izdatel'stvo JeKMOS, 2000. – 224 p. 6. Vahrushina M. A. Buhgalterskij upravlencheskij uchet [Tekst]. – Moscow, Omega-L ; Vyssh. shk., 2007. – 528 p. 7. Wagdy

M. Abdallah (2004). Critical concerns in transfer pricing and practice. Retrieved February 10, 2014 from http://books.google.com.ua/books?id=imQropno9GgC&pg=PA37&lpg=PA37&dq=pseudo+profit+center&source=bl&ots=nbDp7xIfRA&sig=q_feFfwWjHC1oe5rpxhGiaYOE0k&hl=ru&sa=X&ei=yGjIUdVfBe3c4QS1_4Aw&ved=0CEwQ6AEwBQNov=onepage&q&f=false. 8. Mehafdi, M. (1990). Behavioural aspects of transfer pricing in U. K. decentralised companies. PhD thesis, Thames Polytechnic. 9. Golov S. F. Upravlencheskij uchet: Uchebnik. – Kiev, Libra, 2004. – 576 p. 10. Gerasimenko V. V. Cinova politika firmi. – Moscow, Eksmo, 2007. – 352 p. 11. Ditger H., Haral'd H. PiK. Stoimostno-orientirovannye koncepcii kontrollinga H. Ditger, H. Haral'd. – Moscow, Finansy i statistika, 2005. – 928 p. 12. Dzjuba P. V. Transfertne cinoutvorennja v finansovij sistemi TNK : avtoref. dis. na zdobuttja nauk. stupenja kand. ekon. nauk : spec. 08. 05. 01 «Svitove gospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosini». P. V. Dzjuba. – Kyiv, 2006 – 16 p. 13. Nepesov K. A. Nalogovye aspekty transfertnogo cenoobrazovanija: sravnitel'nyj analiz opyta Rossii i zarubezhnyh stran. – Moscow, Volters Kluver, 2007. – 304 p. 14. Baldenius T., Melumad N., Reichelstein S. Integrating Managerial and Tax Objectives in Transfer Pricing. Retrieved 27. 07. 13 from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=408260. 15. Zakon Ukraïni vid 04. 07. 2013 No408-VII «Pro vnesennja zmin do Podatkovogo kodeksu Ukraïni shhodo transfertnogo cinoutvorennja» – Golos Ukraïnid 07. 08. 2013 No 145. 16. Tormosa Ju. G. Cina ta cinova politika: Navch. Posibnik. – Kyiv, KNEU, 2001. – 122 p. 17. Napadovs'ka L. V. Upravlins'kij oblik: Pidručh. – Kyiv, Kniga, 2004. – 544 p. 18. Vasil'eva I. G. Jekonomicheskoe sodержanie ponjatija «transfertnaja cena» [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.auditfin.com/fin/2009/4/Vasileva/Vasileva%20.pdf>. 19. Druri K. Upravlins'kij oblik dlja biznes-rishen' : Pidručhnik. Per. z angl. Moscow, JuNITI-DANA, 2003. – 655 p.

Надійшла (received) 15. 10. 2014

УДК 338. 1:334. 7

О. В. ПРОХОРЕНКО, ст. викл., НТУ «ХП»

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

В статті наведено результати практичного застосування на машинобудівному підприємстві комплексного організаційно-економічного механізму управління аутсорсингом. Процес охоплює всі стадії, починаючи з виникнення проблеми, визначення бізнес-процесів в системі, матричної оцінки кожного з процесів і обрання типової стратегії бізнес-процесу; проектування відносин з контрагентом, оцінку і вибір потенційного контрагента, прогнозування ефективності і контроль результатів.

Ключові слова: машинобудування, аутсорсинг, механізм управління аутсорсингом, бізнес-процеси, матричні оцінки, прогнозування, контроль результатів, ефективність.

Вступ. Аутсорсинг, тобто відмова від власного провадження певного процесу на користь здобуття його результатів ззовні, є одним із засобів управління бізнес-системою підприємства. Дослідженням аутсорсингу відомі автори Дж. Хейвуд, Б. Анікін, Д. Хлебніков, саме механізму аутсорсингу присвячено роботи А. Курбанова, К. Спірідонової, але зазвичай автори обмежують увагу або прийняттям рішення про запровадження аутсорсингу, або організуванню реалізації. Окрім того, дослідники віддають перевагу аутсорсингу допоміжних процесів, залишаючи поза увагою основні.

Мета. Метою роботи наочна реалізація організаційно-економічного механізму управління аутсорсингом на підприємстві машинобудування, що представляє п'ять блоків прийняття рішень: встановлення місця проблеми; вибір типової стратегії бізнес-процесу на основі матричної оцінки; оцінювання і вибір контрагента та прогнозування ефективності майбутніх відносин; реалізація процесу аутсорсингу; контроль результатів [2].