

Петро Миколайович МАКАРЕНКО

доктор економічних наук, професор завідувач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Полтавська державна аграрна академія
ORCID ID: 0000-0002-8967-9122

Володимир Ілліч ПІЛЯВСЬКИЙ

кандидат економічних наук, докторант, Міжнародний університет бізнесу і права
ORCID ID: 000-0003-3311-0559

**ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ В УПРАВЛІННІ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ
АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА**

Макаренко, П. М. Використання аутсорсингу в управлінні потенціалом підприємств агропромислового виробництва / Петро Миколайович Макаренко, Володимир Ілліч Пілявський // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 3. – С. 395 – 402. – ISSN 2415-8453.

Анотація

У статті розглянуто понятійну характеристику аутсорсингу, його термінологічну ідентифікацію та на основі підходів дослідників до тлумачення зазначено його особливості та авторське бачення сутності. Встановлено, що з позиції управління потенціалом аутсорсинг є організаційно-економічним важелем, який дозволяє менеджменту підприємства здійснювати концентрацію діяльності на основних видах продукції чи профільних бізнес-процесах, а частину функцій або видів неосновної діяльності, з метою найкращого задоволення потреб, передавати побічному виконавцю залучивши потенціал його ресурсів, можливостей і компетенцій. Визначено, що в умовах складної та розгалуженої господарської діяльності аутсорсинг стає інструментом, що формує конкурентні переваги в управлінні потенціалом підприємства та може мати позитивну або негативну думку щодо його використання. Зазначається, що аутсорсинг поєднує економічну та управлінську складові та на відміну від інших форм взаємодії має принципові відмінності від купівлі та не є підрядною формою організації праці. Науковий пошук обумовив надавати аутсорсинг як мережеву структуру, яка складається з підприємств, поєднаних між собою аутсорсинговими контрактами, та в своєму складі має підприємства-замовників і виконавців, коли вони працюють разом і розподіляють між собою процеси, що необхідні для виробництва готового продукту системного інтегратора, який є власником торгової марки.

Ключові слова: аутсорсинг, замовник, виконавець, контрактна співпраця, управління, потенціал.

Petro MAKARENKO

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and International Economic Relations, Poltava State Agrarian Academy

Volodymyr I. PILIAVSKII

Candidate of Economic Sciences (PhD),
Doctoral Candidate; International University of Business and Law

OUTSOURCING IN MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISE POTENTIAL

Abstract

The article reviews the conceptual characteristics of outsourcing, its terminological identification and, based on the approaches of researchers to the interpretation of its features, presents the

© Петро Миколайович Макаренко, Володимир Ілліч Пілявський, 2020

author's vision of its essence. It is revealed that from the point of view of potential management, outsourcing is an organizational and economic lever that allows the management of the enterprise to concentrate activities on the main types of products or certain specific (profile) business processes and transfer part of functions or types of non-core activities, to a secondary contractor, in order to meet the needs and attract the potential of its resources, capabilities and competencies. The main obstacles to the use of outsourcing and its insufficient efficiency are caused by: unsatisfactory quality of products and works, low productivity of production and labor, lack of investment in modernization and technological renewal of production, not developed culture of contractual relations, inertia of enterprise managers to change the practice of business relations that have developed, the mentality of the Ukrainian owner "everything should be mine", the lack of legislative and regulatory acts to regulate partnerships in the process of outsourcing implementation. On the other hand, large agricultural holdings, through the creation of subsidiaries to optimize the use of resources, output and will continue to output non-core business processes. It is determined that in conditions of complex and branched economic activity, outsourcing becomes a tool that forms competitive advantages in managing the potential of the enterprise, and may have a positive or negative opinion of its implementation and use. It is also noted that outsourcing combines economic and managerial components and, unlike other forms of interaction, has fundamental differences from purchasing, and is not a contractual form of labor organization. Scientific research has led to the provision of outsourcing as a network structure, which consists of companies connected by outsourcing contracts and includes companies-customers and contractors, working together and sharing the processes, necessary to produce a finished product of a system integrator, which is the owner of a trademark.

Keywords: *outsourcing, customer, executor, contract cooperation, management, potential.*

JEL classification: M12; M51

Вступ

В сучасних умовах розвиток повномасштабних підприємств агропромислового виробництва вимагає нових підходів до системи управління бізнесом та побудови довгострокових відносин між партнерами внутрішнього і зовнішнього оточення. В межах зазначеного передача в аутсорсинг відповідних функцій, бізнес-процесів або видів діяльності на базі інноваційних технологій дає можливість підвищити ефективність використання їх економічного потенціалу, а отже результатів господарської діяльності. Тож проблема розвитку ринку аутсорсингу як одного із важливих напрямів спеціалізації і раціонального використання ресурсного потенціалу підприємств агропромислового виробництва на даний час не знаходять в теорії і практиці повноцінного вирішення та є досить актуальною.

Питання аутсорсингу як однієї із стратегічних альтернатив, що поглиблює спеціалізацію підприємства, досліджували науковці: Б.А. Анікін [6], С.О. Календжян [4], І.Б. Костін [3], І.Д. Котляров [8], А.Х. Курбанов [12], Д.М. Михайлов [7], І.Л. Рудая [1], І.Г. Сорокіна [9], М.Ф. Стас [11], Дж.Б. Хейвуд [5], І. Шелухін [10] та багато інших. Дослідниками розглянуто теоретичні і практичні засади формування та особливості використання аутсорсингу як у вузькому, так і широкому аспекті, відмінність його від підряду та застосування як найкращого способу здійснення певного виду діяльності.

Мета та завдання статті

Обґрунтувати бачення у використанні аутсорсингу для великих інтегрованих структур агропромислового виробництва та сформулювати у рамках аутсорсингової співпраці їх мережеву діяльність з метою ефективного управління потенціалом підприємств.

Виклад основних результатів дослідження

В Україні поки що проблематично порівнювати ефективність спеціалізації і диверсифікації в агропромисловому виробництві великих підприємств-агрохолдингів.

Досвід розвинених країн Заходу показує, що більш перспективною в подальшому розвитку має бути спеціалізація, так як диверсифікація при освоєнні нових бізнесів приводить до послаблення основного виду діяльності. Така тенденція, як зазначають науковці, відповідає закономірностям постіндустріальної економіки: подальшому поглибленню спеціалізації, випереджаючому розвитку сфери послуг» [1, с. 3]. Це особлива високоефективна форма організації ділових відносин між підприємствами, що породжує мережеву систему виробництва (послуг) на міцних довготермінових зв'язках незалежних суб'єктів ринку.

Аутсорсинг (outsourcing) як уживаний термін походить від англійських слів «outside resource using» використання зовнішнього джерела чи ресурса – передача відповідних функцій або бізнес-процесів стороннім організаціям (аутсорсерам) і орієнтація компанії на виконанні основних видів діяльності [1].

В науковій літературі «аутсорсинг» ідентифікують з наступними термінами: «Facilities management» – управління потужностями; «striking» – скорочення, стискання підприємства; «Downsizing» – зменшення підприємства; «Delaying» – обмеження кількості рівнів управління; «Spinoff» – виділення одиниць бізнесу або «відстібання» структури; «Contracting out» – передачу угоди (контракту) на сторону; «Екстерналізація» – передача контролю за виконанням якоїсь функції підприємства спеціалізованій структурі в даній сфері [3]. Це вказує на те, що на теперішній час тлумачення слова «аутсорсинг» здебільшого пов'язується із розумінням поглиблення спеціалізації. Як зазначали американські економісти Р. Чампен та К. Ендрейдом, цей термін використовується як парасолька для позначення різних напрямів ділової активності.

Наразі відсутнє єдине тлумачення сутності «аутсорсинг». Частина науковців та аналітиків, що формували сутність зазначеного поняття, виходили з принципу «make or buy» (виробляти або купувати) [4; 5]. У визначеннях інших сучасних менеджерів окрім виробництва або придбання робиться наголос на розвиток сильних корпоративних зв'язків, на близькість до споживачів, продуктивність і конкурентоспроможність [6; 7]. Але філософія і перших, і других приводить перш за все до спрощення організаційної структури величезних холдингів та розширення сфери послуг. Крім того, аналізуючи підходи дослідників щодо характеристики сутнісних засад «аутсорсингу», потрібно зазначити:

- 1) особливість використання аутсорсингу порівняно з іншими формами послуг в тому, що він може здійснюватися як у вузькому, так і широкому аспекті надання;
- 2) послуги, орієнтовані на довгострокову перспективу через встановлення балансу із зовнішнім оточенням;
- 3) будь-який бізнес-процес, функція або вид діяльності, який передається на аутсорсинг, не носить автономний характер: він розвивається у відповідному оточенні, яке здійснює на нього сильний вплив.

Суттєвими характеристиками, які часто згадуються в літературі, є те, що послуги і товари, які призначені виключно для замовника: не є стандартизованими, не можуть продаватися на відкритих ринках і вироблятися згідно з його вимогами; постачаються аутсорсером згідно зі специфікацією та на умовах гарантованої плати замовником [8].

Авторське бачення аутсорсингу полягає в тому, що за сутністю це таке організаційно-економічне рішення, яке передбачає виділення непрофільних внутрішніх видів діяльності, функцій або частин бізнес-процесу і залучення до їх виконання зовнішнього спеціалізованого в даній сфері оператора на встановлений період за договірною ціною з метою підвищення ефективності виробничої діяльності і рівня конкурентності потенціалу підприємства. З позиції управління потенціалом аутсорсинг є організаційно-економічним важелем, який дозволяє зосередити увагу менеджерів на концентрації тих видів ресурсів, які задіяні на профільних бізнес-процесах, та передати частину функцій допоміжної й основної діяльності з виробництва і реалізації кінцевого продукту

аутсорсеру, залучивши його ресурси, можливості, компетенції, з метою найкращого задоволення попиту споживачів, підвищення ефективності використання потенціалу замовника (аутсорси) та досягнення його конкурентних переваг на споживчому ринку.

Узагальнюючи наявні визначення аутсорсингу, можна сказати, що це інструмент реструктуризації діяльності великих за обсягами виробництва підприємств холдингів через передачу непрофільних видів діяльності, бізнес-процесів і функцій аутсорсеру з метою поглиблення спеціалізації та підвищення конкурентних переваг.

Як зазначає Н.Г. Сорокіна, аутсорсинг може об'єднати різні форми взаємовигідного співробітництва та «використання послуг спеціалізованих підприємств для вирішення внутрішніх проблем підприємств (розробка проектів, кадрове забезпечення, навчання персоналу); набуття у сторонніх підприємств послуг з реалізації окремих бізнес-процесів (у сфері логістики, маркетингу, інформаційного забезпечення, фінансового обслуговування та інше); винесення виробництва (частково чи повністю) на території з більш дешевою робочою силою; реалізацію проектів (частково чи повністю) силами зовнішніх підприємств (компаній), які мають необхідний потенціал ресурсів, в тому числі висококваліфікований персонал; винесення частини активів за межі підприємства, створення дочірніх фірм і спільних підприємств для виконання окремих видів діяльності» [9, с. 113].

Аутсорсинг стає одним із сучасних організаційно-економічних інструментів, що дає конкурентні переваги у раціональному використанні потенціалу підприємства. Основне джерело даних переваг це використання ресурсів і компетенцій інших підприємств. Використання аутсорсингу дозволяє між підприємствами здійснювати швидкий перелив фінансових ресурсів, щоб оперативно задовольнити потреби споживача та здійснити маневрування їх обмеженим обсягом. Крім того, аутсорсинг дозволяє зупинити збитки від заготівлі сировини. Він дає можливість одержати прибуток від продажів, який можна буде інвестувати в основний бізнес та концентрувати потенціал управлінських, інвестиційних та інших ресурсів, в тому числі і за рахунок продажу заготівельних і транспортних підрозділів (цехів) підприємств. Аутсорсинг дозволяє підприємствам здійснювати більш широкий маневр відносно закупівель закордонної агросировини та можливо за більш вигідними цінами.

Слід зазначити, що на практиці здійснення аутсорсингу – надзвичайно складний процес. При зверненні до масиву статей, присвячених концепції аутсорсингу в деяких з них висвітлюється негативна думка про його використання. Аргументами «проти» може бути те, що перехід на аутсорсинг підвищить ризик стійкої роботи підприємства за рахунок несвоєчасних заготівель агросировини на стороні, в тому числі і за кордоном, її незадовільної якості або підвищення ціни. Заготівля сировини за кордоном потребує більш жорсткого планування виробництва і закупівель на два місяці вперед або й більше та пов'язана із знанням мови, митних правил, тощо. Аутсорсинг тісно пов'язаний зі штатом персоналу підприємств: з одного боку, робочі місця скорочуються, у замовника того чи іншого виду діяльності, переданої в аутсорсинг, а з іншого – у виконавця накопичується більш потужний потенціал кваліфікованих працівників. Аутсорсинг не спрацює через збільшення витрат, коли ціна пропозиції на зовнішніх ринках більша, чим собівартість виконання робіт у себе [10].

Дослідження «Даймрод Кластер» вказують, що 78% розірваних угод раніше терміну їх закінчення здійснено через незадовільну якість послуг, зміни в стратегії фірми та її витратах [11].

Звичайно, аутсорсинг породжує фундаментальні ризики, більше половини яких неможливо уникнути. Однак, наразі аутсорсинг є одним із таких способів управління й оптимізації витрат підприємства, який забезпечує йому конкурентні переваги.

Основні перепони використання аутсорсингу та недостатня його ефективність обумовлені: незадовільною якістю продукції і робіт, низькою продуктивністю виробни-

цтва і праці, відсутністю інвестицій на модернізацію і технологічного оновлення виробництва, нерозвинена культура договірних відносин, інертність керівників підприємств змінювати практику ділових відносин, що склалися, ментальність українського власника «все моє має бути в мене», відсутність законодавчих і нормативних актів щодо регулювання партнерських відносин в процесі реалізації аутсорсингу. З іншого боку, великі підприємства-агрохолдинги через створення дочірніх підприємств для оптимізації використання ресурсів виводять і будуть виводити непрофільні бізнес-процеси. Тому на даному етапі розвитку аграрного і промислового виробництва є всі передумови активного впровадження нової стратегії ведення бізнесу у формі аутсорсингу.

В сучасних уявленнях окремих дослідників аутсорсинг – «це частина управлінської стратегії компанії» щодо передачі робіт (послуг) зовнішньому виконавцю – аутсорсеру, основана на фундаментальному принципі розподілу праці, організованої у вигляді стійкого бізнес-процесу і спрямована на підвищення ефективності компанії та оптимізацію витрат» [12, с. 9].

Очевидно, що аутсорсинг поєднує управлінську й економічну складові. Перша – для удосконалення управління, замовник оптимізує організаційну структуру виробництва, передаючи ті чи інші вид діяльності, бізнес-процеси, функції ефективного зовнішньому виконавцю (аутсорсеру). Друга – замовник для досягнення своїх цілей залучає і використовує ресурси як фактори виробництва іншого підприємства, яке їх організовує і контролює в інтересах замовника. Головна мета аутсорсингу – використання передових технологій і нововведень для збереження і розвитку конкурентних переваг підприємств в умовах все більш жорстких вимог щодо проривних рішень в конкурентному середовищі.

В окремих публікаціях розглядається прийнятність аутсорсингу процесам контрактної співпраці і кооперації та звертається увага на їх ключові відмінності [3]. Кооперація і контрактне співробітництво між підприємствами мають місце при безпосередній організації процесів контрактації між учасниками аутсорсингу, але не розглядають питань оптимізації структури виробництва за рахунок покупних ресурсів.

Щодо кооперації, то замість спільної участі в прибутках від результатів співробітництва підприємство-клієнт оплачує послугу аутсорсера на засадах, які обумовлені угодою (контрактом) про аутсорсинг. На відміну від інших форм взаємодії, при кооперації аутсорсинг передбачає встановлення взаємовигідних відносин між замовником і виконавцем, коли в загальному процесі створення товару його обособлену частину виконавець-аутсорсер згідно з угодою (контрактом) надає замовнику у вигляді послуги. Тут необхідно звернути увагу на принципові відмінності аутсорсингу від купівлі товарів (послуг). Аутсорсинг відрізняється за наступними ознаками: виконавець (аутсорсер) виробляє продукт (здійснює послугу) при наявності замовлення від аутсорсу; замовник гарантує викуп виробленого товару (здійснюваних послуг) і його своєчасну оплату; товар виробляється не за специфікацією аутсорсера, а у відповідності з технічними вимогами замовника; товар (послуга) призначений для використання замовником в комерційних цілях, а при купівлі він може бути використаний також і для особистих потреб; учасники даної операції можуть бути тільки юридичними особами, і коли замовник передає якусь функцію або послугу фізичній особі, то мова тут про трудові відносини, а не про аутсорсинг; при продажах продавець самостійно встановлює ціну на свій товар (послугу), а при використанні аутсорсингу виконавець (аутсорсер) розкриває замовнику (аутсорсу) структуру і розмір своїх витрат, а потім вони встановлюють нормативну надбавку на товари (послуги) аутсорсера. З метою більш якісного здійснення профільних видів діяльності аутсорс надає можливість аутсорсеру вносити зміни в ті процеси і роботи, які пов'язані з переданими аутсорсеру до виконання, тоді як покупець самостійно використовує придбаний товар (послугу) за встановленим регламентом. І якщо постачальник одержує від покупця тільки

специфікацію товару, то при аутсорсингу аутсорс передає аутсорсеру власні компетенції, частину своїх функцій, знання, досвід, технології, обладнання, що необхідні для виконання процесу чи послуги.

Аутсорсинг часто подається як процес, при якому аутсорсер виступає в якості зовнішнього підприємства або незалежного підрозділу аутсорсу, який вливається в його структуру як організаційно-правовий суб'єкт. Таким чином формується мереживна структура підприємств, де вони пов'язані формальними відносинами і відповідають за результати своєї діяльності в межах контрактів і угод (рис. 1). Підприємства, інтегровані в мереживну структуру, спираючись на власні ресурси (матеріальні, фінансові, технологічні) інформаційні, інтелектуальні та інші, виконують замовлення інших підприємств, тобто кожне підприємство, поєднуючись в мереживну структуру, вносить у процес створення товару (послуги) свій унікальний ресурсний потенціал. При цьому, «чим вище якість ресурсів і компетенції окремих підприємств (компаній) у вузьких спеціальних сферах діяльності, тим більш високу цінність для кінцевого споживача складає поєднання цих ресурсів і компетенції» [1, с. 35].

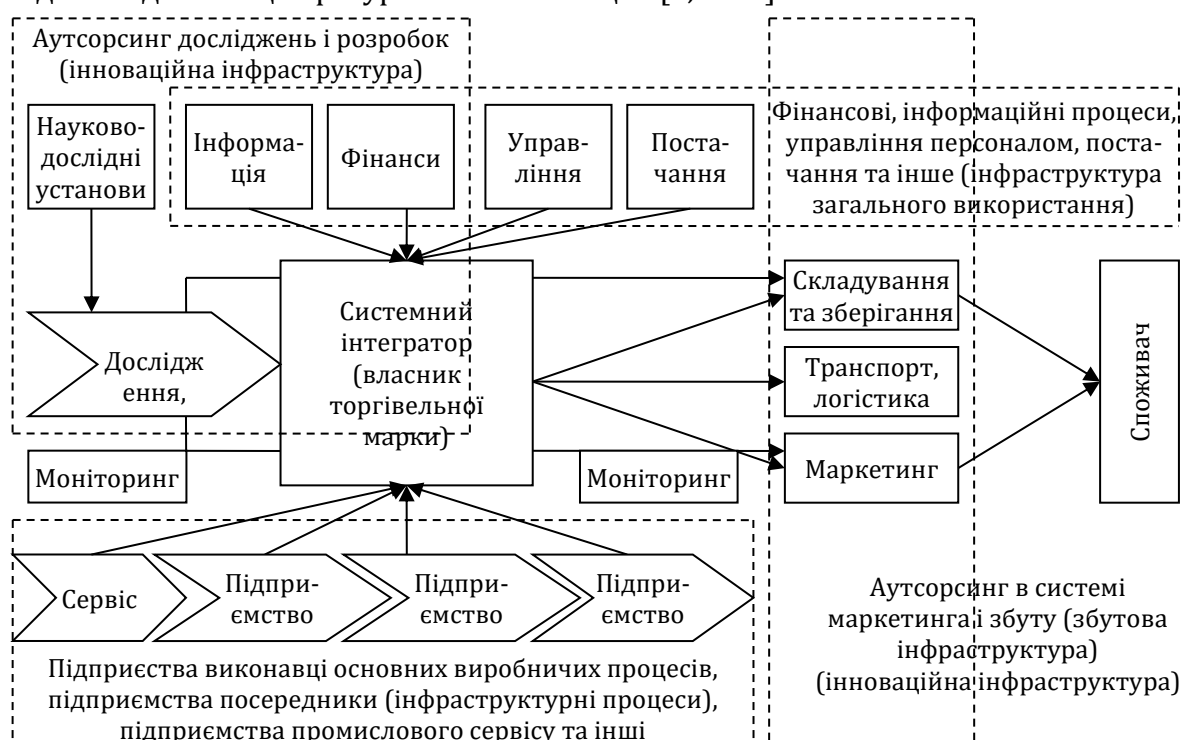


Рис. 1. Мереживна виробнича система підприємств у межах аутсорсингової взаємодії

Джерело: розроблено на основі [544]

Мереживна виробнича система підприємств складається із підприємств-замовників і виконавців в межах аутсорсингової взаємодії, коли за контрактом партнери ефективно працюють разом і розподіляють між собою процеси, що необхідні для виробництва готового товару системного інтегратора, який є власником торгової марки. Потрібно зазначити, що в межах одного аутсорсингового контракту системний інтегратор може виступати в якості і замовника, і виконавця. Зокрема, власник торгової марки розміщує замовлення у виконавця по одній із регламентуючих складових. Виконавець (аутсорсер) передає свою продукцію власнику торгової марки для продажу на ринку під торговою маркою системного інтегратора, тобто передає на аутсорсинг управління торговою маркою, під якою буде збут його продукції. Згідно з такою угодою виконавець бере інноваційні послуги у замовника. Іншими словами, ролі виконавця і власника торгової марки в даному випадку міняються на протилежні в межах однієї аутсорсингової

взаємодії двічі. В першому випадку виконавець виступає в якості замовника, а власник торгової марки – виконавця, коли мова про аутсорсинг підприємницьких здібностей, а в другому – як провайдер трансферу інновацій. Така взаємодія, наскільки відомо, залишилася поза увагою. Вона угодою аутсорсингу відкрито не регламентується, але є елементом економічної взаємодії двох підприємств. При цьому кожне із підприємств передає на аутсорсинг профільний процес, і при такій взаємодії партнери по аутсорсинговому контракту можуть працювати ефективно тільки разом здійснюючи поглиблення суспільного поділу праці, її спеціалізацію.

Висновки і перспективи подальших досліджень

Визначено, що аутсорсинг є одним із організаційно-економічних інструментів управління потенціалом підприємств агропромислового виробництва, який полягає у передачі функцій чи виду діяльності побічному виконавцю та співпраці з ним на засадах аутсорсингового контракту. Запровадження аутсорсингового співробітництва дозволяє підприємству-замовнику сконцентрувати зусилля і ресурсний потенціал на основній більш ефективній діяльності й тим самим посилити конкурентні позиції на споживчому ринку. Подальші розробки в напрямі раціонального використання аутсорсингу мають бути націлені на встановлення критеріїв доцільності передачі бізнес-процесу, функції в аутсорсинг та формування оцінки мережевої структури його розвитку.

Список літератури

1. Рудая И. Л. Методология управления в экономических системах на основе аутсорсинга автореф. дис....докт. економ. наук. Москва, 2009. 41 с.
2. Котляров И. Д. Сущность аутсорсинга как организационно-экономического явления. *Компетентность*. М., 2012. №5. С. 28-35.
3. Костин И. Б. Аутсорсинг как инновационный метод ресурсосбережения. *Управление экономическими системами* (электронный научный журнал), 2013. №4. URL: www.uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=item&id=2081:2013-04-08-07-44-14
4. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. Москва: Дело, 2003. 272 с.
5. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ/ Пер. с англ. Москва: Изд. дом «Вильямс», 2002.
6. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг. Високие технологии менеджмента: Учеб. Пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФА-М, 2009. 320 с.
7. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса. Москва: Кнорус, 2006. 256 с.
8. Котляров И. Д. Аутсорсинг: опыт теоретического описания. *Экономика и экологический менеджмент* (электронный журнал), 2010. № 2. С. 40-53. URL: www.economics.open-mechanics.com/articles/190.pdf.
9. Сорокина И. Г. Механизм реализации аутсорсинга на промышленном предприятии. *Вестник Оренбургского государственного университета*, 2008. №9. С. 112-117.
10. Шелухин И. Критерии перехода на аутсорсинг промышленных предприятий / *B-News: новости экономики и бизнеса*. URL: <http://b-news.narod.ru/economy/gghjz.htm>
11. Стас. М.Ф. Формирование концепции аутсорсинга в деятельности промышленных предприятий. *Научное обозрение. Экономические науки*. 2016. №6. 155-159 с.
12. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Аутсорсинг: история, методология, практика. Москва: ИНФРА-М, 2012. 112 с.

References

1. Rudaya, I. L. (2009). *Metodolija upravljenja v jekonomicheskikh sistemah na osnove ausorsinga*. [The methodology of management in economic systems based on outsourcing]. Abstract of D. Sc. Dissertation. Moskva.
2. Kotlyarov, I.D. (2012). «The essence of outsourcing as an organizational and economic phenomenon». *Kompetentnost'*. №5, pp. 28-35.
3. Kostin, I. B. (2013). Outsorsing kak innovacionnyj metod resursosberezheniya. [Outsourcing as an innovative method of resource saving]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami*. [Management of economic systems]. (electronic journal). Available at: https://www.uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=item&id=2081:2013-04-08-07-44-14.
4. Kalendzhyan, S. O. (2003). *Autsorsing i delegirovanie polnomochij v deyatel'nosti kompanij* [Outsourcing and delegation of authority in the activities of companies]. Delo. Moscow. Russia.
5. Hejvud, Dzh. B. (2002). *Autsorsing: v poiskah konkurentnyh preimushchestv*. [Outsourcing: in search of competitive advantages]. Moskva, Izd. dom «Vil'yams».
6. Anikin, B. A., Rudaya, I. L. (2009). *Autsorsing i autstaffing. Visokie tekhnologii menedzhmenta: Ucheb. Posobie*. [Outsourcing and outstaffing. High technologies of management: Textbook. Stipend]. INFRA-M. Moscow. Russia.
7. Mihajlov, D. M. (2006). *Autsorsing. Novaya sistema organizacii biznesa*. [Outsourcing. A new business organization system]. Knorus. Moscow. Russia.
8. Kotlyarov, I. D. (2010). Outsorsing: opyt teoreticheskogo opisaniya [Outsourcing: experience of theoretical description]. *Ekonomika i ekologicheskij menedzhment*. [Economics and Environmental Management]. (electronic journal). №2, pp. 40-53. Available at: <https://www.economics.open-mechanics.com/articles/190.pdf>.
9. Sorokina, I. G. (2008). «The mechanism for implementing outsourcing in an industrial enterprise». *Vesnik Orenburskogo gosudarstvennogo universiteta*. №9, pp. 112-117.
10. Sheluhin, I. Kriterii perekhoda na autsorsing promyshlennyh predpriyatij [Criteria for the transition to outsourcing of industrial enterprises]. *B-News: novosti ekonomiki i biznesa*. Available at: <http://b-news.narod.ru/economy/gghjz.htm>.
11. Stas, M.F. (2016). «Formation of the concept of outsourcing in the activities of industrial enterprises». *Nauchnoe obozrenie. Ekonomicheskie nauki*. №6, pp. 155-159.
12. Kurbanov A. H., Plotnikov V. A. (2012) *Autsorsing: istoriya, metodoliya, praktika* [Outsourcing: history, methodology, practice.]. INFRA-M. Moscow. Russia.

Стаття надійшла до редакції 25.07.2020 р.