

*О. В. Дідух,  
к. е. н., асистент кафедри фінансів, Національний університет «Львівська політехніка»,  
м. Львів  
М. З. Мартиняк,  
студентка групи ЕФІм-13, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

## **ЕТАПИ ЗДІЙСНЕННЯ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

*О. V. Didukh,  
PhD., Department of Finance Assistant, National University «Lviv Polytechnic», Lviv  
M. Z. Martyniak,  
Student of EFIm-13 group, National University «Lviv Polytechnic», Lviv*

### **STAGES OF PRODUCTION ENTERPRISES OUTSOURCING ACTIVITY IMPLEMENTATION**

*У статті обґрунтовано необхідність розмежувань понять «аутсорсинг» та «аутсорсингова діяльність» на виробничому підприємстві. Встановлено основні етапи аутсорсингової діяльності з врахуванням її особливостей як під час планування, так і у процесі підсумкового оцінювання економічної ефективності передачі функцій аутсорсерові. Визначено, що одним із найважливіших завдань здійснення аутсорсингової діяльності підприємством-замовником є процес передачі однієї чи декількох функцій на виконання аутсорсерові. Відтак окреслено наступні стадії передачі окремої функції аутсорсинговій компанії: оцінювання доцільності передачі на аутсорсинг окремої функції; вибір аутсорсера для передачі окремої функції; укладання окремого контракту; передача окремої функції аутсорсерові; моніторинг виконання аутсорсером його завдань та коригування відхилень; підсумкове аналізування економічної ефективності передачі на аутсорсинг окремої функції.*

*In the article the necessity of distinguish between concepts of «outsourcing» and «outsourcing activity» of manufacturing company is defined. The basic stages of outsourcing activity is established considering its features in the planning stage as well as in the final evaluation of the economic efficiency of transfer functions to the outsourcer. It was determined that one of the major problems of implementation of outsourcing activities in the enterprise is the transfer of one or more functions for execution to the outsourcer. Therefore, in the article was outlining the following steps of transferring an individual function to outsourcing company: evaluation of appropriateness of transferring a particular function to outsourcer; choice of outsourcer for separate function transfer; concluding of a separate contract; transferring of the separate function to the outsourcer; outsourcers monitoring of the implementation of its tasks and deviations adjusting; final analysis of the economic efficiency of transferring to outsource individual functions.*

**Ключові слова:** аутсорсинг, аутсорсингова діяльність, етапи аутсорсингової діяльності, планування аутсорсингової діяльності, передача окремої функції аутсорсеру, стадії аутсорсингу.

**Keywords:** outsourcing, outsourcing activity, outsourcing stages, planning of outsourcing activity, the transfer of a single function to the outsourcer, outsourcing steps.

**Постановка проблеми.** Однією із основних конкурентних переваг для українських підприємств в сучасних умовах економіки є зменшення витрат, але водночас із збереженням необхідного рівня якості виробленої продукції. Відтак все частіше виробничі підприємства використовують у своїй діяльності нові інструменти управління діяльністю, одним із яких може стати аутсорсинг. Аутсорсинг – це інструмент управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, який передбачає передачу на виконання сторонній організації частини як другорядних, так і основних функцій на основі укладеного контракту та за певну плату, що зумовлює оптимізацію підприємницької діяльності, а в окремих випадках тимчасове залучення додаткових працівників, і спрямований на підвищення конкурентоспроможності діяльності. Зауважимо, що використання аутсорсингу здійснюється підприємством-замовником в межах його аутсорсингової діяльності, яка пов'язана із підготовкою та реалізацією різних видів аутсорсингу і виникає у процесі взаємодії з одним чи декількома аутсорсерами задля досягнення поставленої мети. Впровадження аутсорсингової діяльності на виробничому підприємстві потребує постійного цілеспрямованого впливу керівників на виконавців з метою реалізації поставлених завдань і вирішення проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Характеристику етапів впровадження аутсорсингу досліджували багато економістів, серед них такі як: Грозний І.С., Усова Г.В., Левчук К.О., Загородній А.Г., Партин Г.О., Куцин Є.М., Аникин Б.А., Бучин С.А. Аналіз публікацій показав, що дослідження і розробка економічних, а також організаційних аспектів впровадження аутсорсингу у діяльність підприємств є надзвичайно актуальними. Погляди дослідників щодо використання аутсорсингу є подібними, однак науковці і практики не враховують можливості передачі підприємством-замовником на аутсорсинг одразу декількох функцій, що зумовлює складність їх практичного застосування.

Враховуючи вище сказане, **метою роботи** є визначення етапів здійснення аутсорсингової діяльності підприємством-замовником, в основу якого на відміну від інших підходів покладено можливість передачі підприємством-замовником одразу декількох функцій одному чи декільком аутсорсерам, що дасть змогу покращити процес організування і визначення ефективності аутсорсингової діяльності.

Процес прийняття рішення щодо використання аутсорсингу має ґрунтуватися на виконанні основних функцій менеджменту, а саме: плануванні, організуванні, мотивуванні, контролюванні і регулюванні аутсорсингової діяльності. В ринковій економіці управлінські рішення щодо аутсорсингу повинні прийматися не лише на основі внутрішньої інформації, але й з врахуванням зовнішніх чинників впливу на діяльність підприємства. Зауважимо, що дані фінансового, податкового чи статистичного обліку не завжди точно і в повній мірі характеризують особливості господарювання підприємства, що зумовлює необхідність проведення додаткового моніторингу та аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища його діяльності. Відтак повний аналіз усіх сфер функціонування підприємства є запорукою прийняття успішного рішення щодо здійснення ним аутсорсингової діяльності.

Аутсорсингова діяльність може передбачати співпрацю підприємства-замовника одразу з декількома аутсорсерами в межах передачі окремих функцій на виконання сторонній організації. Тому завдання і етапи аутсорсингової діяльності та процесу передачі певної функції на аутсорсинг можуть відрізнятися.

Проведений аналіз літературних джерел, а також практичний досвід здійснення аутсорсингової діяльності дали можливість виділити її основні етапи, які представлено на рисунку 1. Наведені етапи здійснення аутсорсингової діяльності відображають усі її особливості, починаючи від аналізування внутрішнього середовища підприємства-замовника та встановлення кількісних і якісних критеріїв співпраці, закінчуючи підсумковим оцінюванням результатів аутсорсингової діяльності.



**Рис. 1. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами**

*Примітка: власна розробка авторів*

Для виокремлення особливостей кожного із наведених етапів здійснення аутсорсингової діяльності наведемо їх характеристику.

Планування аутсорсингової діяльності є необхідним оскільки така діяльність може бути пов'язана із передачею одразу декількох функцій окремим аутсорсером. Щоб підвищити економічну вигоду і знизити ризики використання аутсорсингу, треба визначити послідовність дій підприємства-замовника щодо взаємодії з певними аутсорсинговими компаніями. Необхідно також затвердити осіб, які будуть відповідати за здійснення аутсорсингу. Важливим у процесі планування є: формування інформаційного забезпечення процесу аутсорсингової діяльності; аналізування внутрішнього середовища підприємства-замовника з метою виокремлення проблемних сторін його функціонування; постановка мети аутсорсингової діяльності; управління ризиками аутсорсингової діяльності.

Формування інформаційного забезпечення процесу аутсорсингової діяльності є необхідним задля забезпечення правильності прийняття управлінських рішень, на основі врахування усіх зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на результати співпраці підприємства-замовника та аутсорсера. Джерелами інформації у цьому випадку можуть бути дані фінансової звітності підприємства-замовника, показники його виробничо-господарської діяльності і конкурентоздатності на ринку, а також зовнішня інформація отримана із наукової літератури, інформації у пресі та власних спостережень [9].

Аналізування внутрішнього середовища підприємства передбачає оцінювання сильних та слабких сторін діяльності підприємства-замовника та виокремлення функцій, які доцільно передати на виконання аутсорсерам. Для структуризації функцій підприємства необхідно визначити їхню унікальність, стратегічну важливість і близькість до основної діяльності. При цьому мають бути виділені і залишені ключові компетенції компанії, які створюють основну конкурентну перевагу підприємства, здійснення яких потребує творчості та ініціативи персоналу, а також ті функції, що відповідають за взаємодію зі споживачами через те, що вони створюють імідж підприємства і попит на його продукцію чи послуги. Отже, при виборі функцій, що можуть бути передані на аутсорсинг, слід брати до уваги їхню важливість і орієнтацію на споживача, можливість трансформації діяльності та організаційної структури підприємства-замовника у разі відмови від власного виконання таких функцій, а також перспективу отримання ним економічної вигоди.

Постановка мети аутсорсингової діяльності передбачає визначення кількісних і якісних очікувань від її здійснення підприємством-замовником, тобто результатів передачі окремих функцій на виконання аутсорсерам.

Управління ризиками аутсорсингової діяльності є одним із важливих завдань для підприємства-замовника у процесі співпраці з аутсорсером. Відтак необхідним є визначення зовнішніх і внутрішніх ризиків передачі окремої функції на аутсорсинг і розрахунок компенсаційної суми, яку виконавець має повернути у разі настання ризикової ситуації.

Організування аутсорсингової діяльності охоплює процеси передачі підприємством-замовником окремих функцій на виконання аутсорсинговим компаніям, що має супроводжуватися поточним контролем і

перебудовою, у разі необхідності, його організаційної структури та виробничо-господарської діяльності. Організування аутсорсингової діяльності передбачає її реалізацію та оцінювання ефективності.

Оцінювання ефективності аутсорсингової діяльності необхідно здійснювати після завершення звітних періодів функціонування підприємства-замовника з метою порівняння фактичних результатів співпраці із очікуваними і прийняття рішення про результативність аутсорсингової діяльності.

Особливістю виокремлених етапів здійснення аутсорсингової діяльності є обов'язковість поетапного контролю і регулювання процесу впровадження аутсорсингу, що дає змогу своєчасно виявити помилки прийнятих управлінських рішень і тим самим підвищити ефективність реалізації аутсорсингової діяльності. Поетапне контролювання і регулювання аутсорсингової діяльності є необхідним з метою уникнення помилок при прийнятті підприємством-замовником відповідних рішень. Тому, доцільним є вибір особи чи групи осіб, основним завданням якої (яких) буде проведення перевірки правильності управлінських рішень на кожному з етапів реалізації аутсорсингової діяльності і визначення необхідності проведення відповідних коректив.

Одним із основних завдань аутсорсингової діяльності підприємства є процес передачі окремих функцій на виконання аутсорсера. Відтак, були виділені наступні стадії процесу передачі функції аутсорсинговій компанії:

1. Оцінювання доцільності передачі окремої функції на аутсорсинг.
2. Вибір аутсорсера для передачі окремої функції;
3. Укладання окремого контракту;
4. Передача окремої функції аутсорсеру;
5. Моніторинг виконання аутсорсером його завдань, коригування відхилень;
6. Підсумкове аналізування ефективності передачі на аутсорсинг окремої функції.

Кожна з наведених стадій впровадження аутсорсингу має свій комплекс завдань, поступове і відповідальне виконання яких є основою ефективної співпраці з аутсорсером і досягнення поставлених підприємством-замовником цілей.

На етапі оцінювання доцільності передачі в аутсорсинг окремої функції керівництво чи наймані для цього сторонні організації (наприклад аудиторська компанія) мають здійснити комплексне оцінювання показників діяльності підприємства і можливості зміни умов функціонування у разі передачі конкретної функції на сторону. Необхідним є також розрахунок і порівняння власних витрат, пов'язаних із реалізацією функцій, що планують передати із витратами на залучення аутсорсингової компанії. У разі, якщо економії не має, потрібно визначити і спрогнозувати можливі зміни доходу підприємства внаслідок зростання якості продукції, чи ефективного використання вивільненої частини активів. Отже, визначення доцільності впровадження аутсорсингу окрім розрахунку економічної вигоди його здійснення, має передбачати аналіз зміни якісних характеристик переданої функції.

Після прийняття рішення про доцільність передачі окремої функції на сторону, мають бути вирішені питання щодо видів і форм аутсорсингу. У цьому разі потрібно здійснити попередню оцінку ризиків, які можуть виникати у процесі взаємодії підприємства-замовника і аутсорсера. На цьому етапі також мають бути визначені кількісні і якісні вимоги щодо передачі на аутсорсинг окремої функції для подальшого аналізу його ефективності.

Отже, у процесі оцінювання доцільності передачі в аутсорсинг окремих функцій мають бути вирішені такі основні завдання: визначення доцільності передачі функцій на аутсорсинг; вибір форм і видів співпраці з аутсорсером; встановлення кількісних і якісних критеріїв подальшої співпраці на основі економічних і технологічних показників поточної діяльності підприємства; формування програми співпраці із аутсорсинговою компанією.

Після визначення доцільності передачі на аутсорсинг функцій слід здійснити дослідження ринку аутсорсингових послуг у певній галузі і обрати аутсорсера, співпраця з яким буде ефективною. Під час здійснення аналізу ринку аутсорсингових послуг основним завданням для підприємства-замовника має бути оцінка потенційної можливості ринку задовольнити його попит, а відтак визначити скільки аутсорсерів здатні виконувати функції, які замовник готовий передати. Вибір аутсорсера підприємством-замовником здійснюється на основі визначених критеріїв. Тому одним із найважливіших завдань на цьому етапі є встановлення вимог, за якими проводитиметься конкурс та здійснюватиметься оцінка діяльності аутсорсера. При виборі аутсорсера необхідно також визначити кількість виконавців, з якими буде здійснюватися співпраця. Взаємодія з декількома аутсорсерами підвищує гнучкість і диверсифікацію ризиків, однак це водночас підвищує складність та знижує рівень контролю за виконавцями. Тому вибір кількості підрядників залежить від можливості розділити виконання процесу, який планується передати на окремі етапи, а також мети, виду і форми використання аутсорсингу.

Етап укладання контракту є одним із найважливіших у процесі впровадження аутсорсингу у діяльність підприємства, оскільки в цьому випадку мають бути враховані усі особливості взаємоспівпраці, а також можливі зміни ринкової кон'юнктури і умов договору в майбутньому [8]. Слід зазначити, що основним завданням для керівництва замовника в цьому випадку є забезпечення того, щоб у процесі співпраці аутсорсер дотримувався усіх вимог щодо якості і термінів здійснення переданої йому функції чи функцій.

У процесі укладання договору у ньому мають бути зазначені обов'язки двох сторін, як замовника, так і аутсорсера тому, що останній не зможе ефективно здійснювати свою роботу, якщо підприємство-замовник своєчасно не надасть йому необхідної інформації, виробничих потужностей чи інших активів, в залежності від форми і виду аутсорсингових відносин [7, с.65]. Також при укладанні контракту замовник має звернути особливу увагу на такі параметри співпраці, як відповідальність виконавця у випадку порушення ним умов договору, можливість участі у процесі співпраці третіх осіб і на захист конфіденційної інформації, яка передається аутсорсерові. Договір про надання послуг з аутсорсингу як окремий вид договору на законодавчому рівні не закріплений, відсутня його законодавчо-урегульована єдина структура і зміст, тому кожне підприємство самостійно здійснює розробку договору, в залежності від особливостей аутсорсингової співпраці.

Загалом, процес укладання договору з аутсорсингу має складатися із наступних етапів:

1 – вибір відповідальної особи чи групи осіб, які будуть відповідати за укладання угоди про аутсорсинг;

2 – проведення переговорів з аутсорсером;

4 – розробка проекту договору замовником на основі розроблених кількісних і якісних критеріїв подальшої співпраці, а також з врахуванням можливих змін ринкової кон'юнктури і умов співпраці в майбутньому;

5 – розгляд проекту договору виконавцем і внесення коригуючих змін;

6 – підписання або не підписання договору в результаті переговорів.

При передачі функції на виконання аутсорсерові, підприємство-замовник, відповідно до умов договору, має своєчасно надати виконавцеві усі матеріали і ресурси, які необхідні останньому для ефективної реалізації замовлення. Така операція має бути засвідчена документарно. Таким чином підприємство, забезпечить себе від претензій аутсорсера про невиконання ним умов договору в майбутньому, а також від ризику неналежного використання виконавцем переданих йому технологій.

Щодо моніторингу виконання аутсорсером його завдань та коригування відхилень, то такий етап у процесі передачі функції на аутсорсинг є обов'язковим і повинен тривати протягом всього терміну співпраці. Після початку дії аутсорсингової угоди замовником має бути вибрана відповідальна особа чи група осіб, які будуть здійснювати моніторинг діяльності аутсорсера. Зазначимо, що такою особою може бути керівник чи його заступник у випадку, коли підприємство-замовник, є невеликим за обсягом, або ж економіст чи працівники фінансового відділу, оскільки однією із їхніх функцій на підприємстві є аналіз ефективності його діяльності. При розробці системи такого контролю встановлюються наступні параметри аналізу:

- періодичність моніторингу;
- критерії аналізу;
- дії у випадку виявлення порушень умов договору.

Періодичність моніторингу залежить від масштабів аутсорсингової угоди і від тривалості виконання переданих аутсорсером робіт. У цьому випадку підприємством-замовником, як правило, виконується лише попередній і поточний аналіз. Зазначимо, що попередній аналіз виконання аутсорсером його завдань здійснюється безпосередньо на початку співпраці замовника з виконавцем з метою виявлення сильних і слабких сторін таких відносин. Щодо поточного контролю виконання аутсорсером його завдань, то його найкраще проводити після завершення окремих періодів співпраці. Таке аналізування може здійснюватися як на основі звітності аутсорсера, яку він надає підприємству-замовнику, так і з врахуванням результатів перевірок, які мають реалізуватися останнім самостійно.

Критерії аналізування ефективності аутсорсингу на етапі моніторингу виконання аутсорсером його завдань відрізняються від критеріїв підсумкового оцінювання передачі функції виконавцеві. Оскільки основною метою поетапного моніторингу діяльності аутсорсера є контроль виконання ним умов договору і своєчасне коригування відхилень в процесі співпраці, а ціллю підсумкового оцінювання є визначення ефективності аутсорсингу після його завершення. Тому до критеріїв аналізу у процесі поточної оцінки ефективності аутсорсингу можна віднести такі, як: дотримання термінів контракту виконавцем і умов здійснення ним робіт, а також виконання інших обов'язків аутсорсера, передбачених у договорі [2].

Підсумкове аналізування ефективності передачі на аутсорсинг окремої функції та припинення або продовження взаємовідносин з аутсорсером здійснюється після завершення терміну дії контракту. На цьому етапі треба оцінити рівень досягнення підприємством поставлених при прийнятті рішення про аутсорсинг якісних і кількісних цілей. Наслідком такого оцінювання може бути припинення взаємовідносин з аутсорсером у разі незадовільних результатів співпраці або ж продовження співпраці з цим чи іншим аутсорсером у випадку досягнення поставлених цілей.

Документом, на основі якого проводиться поточне і підсумкове оцінювання ефективності аутсорсингу, має бути акт виконаних робіт, який оформляється аутсорсером і надається замовникові після повного здійснення виконавцем своїх завдань чи їх частини. В акті виконаних робіт зазначають усі якісні і кількісні характеристики виконаної роботи чи наданих послуг. Замовник, в свою чергу, перевіряє якість і обсяги виконаних аутсорсером робіт і затверджує або не затверджує документ. Якщо акт виконаних робіт був підписаний, то на його основі бухгалтерія здійснює оплату послуг, наданих аутсорсером [3, с.237].

Загалом оцінювання результативності аутсорсингу має здійснюватися комплексно, з врахуванням усіх витрат, доходів, ризиків і переваг, пов'язаних із передачею функції на виконання аутсорсерові.

Після аналізування основних особливостей процесу передачі функції на виконання аутсорсерові вітчизняними підприємствами можна зробити висновок, що етапи використання аутсорсингу характеризується великою різноманітністю завдань. Відтак у таблиці 3.2 узагальнено основні завдання підприємства-замовника, що мають бути виконані ним на кожному з етапів планування і реалізації аутсорсингу з метою забезпечення ефективної співпраці з аутсорсинговою компанією.

**Таблиця 1.**  
**Основні завдання, які мають бути вирішені у процесі передачі функції на аутсорсинг підприємством-замовником**

№ з/п	Стадії аутсорсингу	Завдання
1.	Оцінювання доцільності передачі окремої функції на аутсорсинг	1. Вибір особи чи групи осіб, які будуть здійснювати аутсорсинг; 2. Аналізування доцільності передачі функції на виконання аутсорсерові на основі визначення його основних переваг і ризиків; 3. Прийняття рішення про впровадження аутсорсингу; 4. Визначення форм і видів співпраці з аутсорсером; 5. Встановлення кількісних і якісних критеріїв аутсорсингової співпраці.
2.	Вибір аутсорсера для передачі окремої функції	1. Встановлення критеріїв вибору аутсорсера; 2. Здійснення аналізу ринку аутсорсингових послуг на основі визначених критеріїв; 3. Обрання одного або декількох аутсорсерів.
3.	Укладання окремого контракту	1. Проведення переговорів і розробка проекту договору; 2. Внесення коригуючих змін і підписання чи не підписання аутсорсингової угоди.
4.	Передача окремої функції аутсорсерові	1. Передача замовником, за потреби, необхідних виробничих і професійних потужностей аутсорсерові; 2. Реорганізація виробничо-господарської діяльності замовника і використання виявлених можливостей після впровадження аутсорсингу у господарську діяльність підприємства.
5.	Моніторинг виконання аутсорсером його завдань, коригування відхилень	1. Вибір відповідальних осіб, які будуть здійснювати контроль виконання договору протягом усього терміну співпраці; 2. Встановлення параметрів аналізу; 3. Здійснення аналізу і внесення при потребі коригуючих змін чи припинення взаємовідносин з аутсорсером.
6.	Підсумкове аналізування ефективності передачі на аутсорсинг окремої функції	1. Здійснення аналізу аутсорсингової співпраці після закінчення терміну дії контракту; 2. Прийняття рішення про ефективність чи неефективність співпраці; 3. Припинення взаємовідносин з аутсорсером чи продовження співпраці з цим чи іншим виконавцем.

*Примітка: розроблено авторами на основі [1, с.70; 4, с.95; 5, с.115]*

Послідовність впровадження аутсорсингу на підприємство представлено на рис. 2

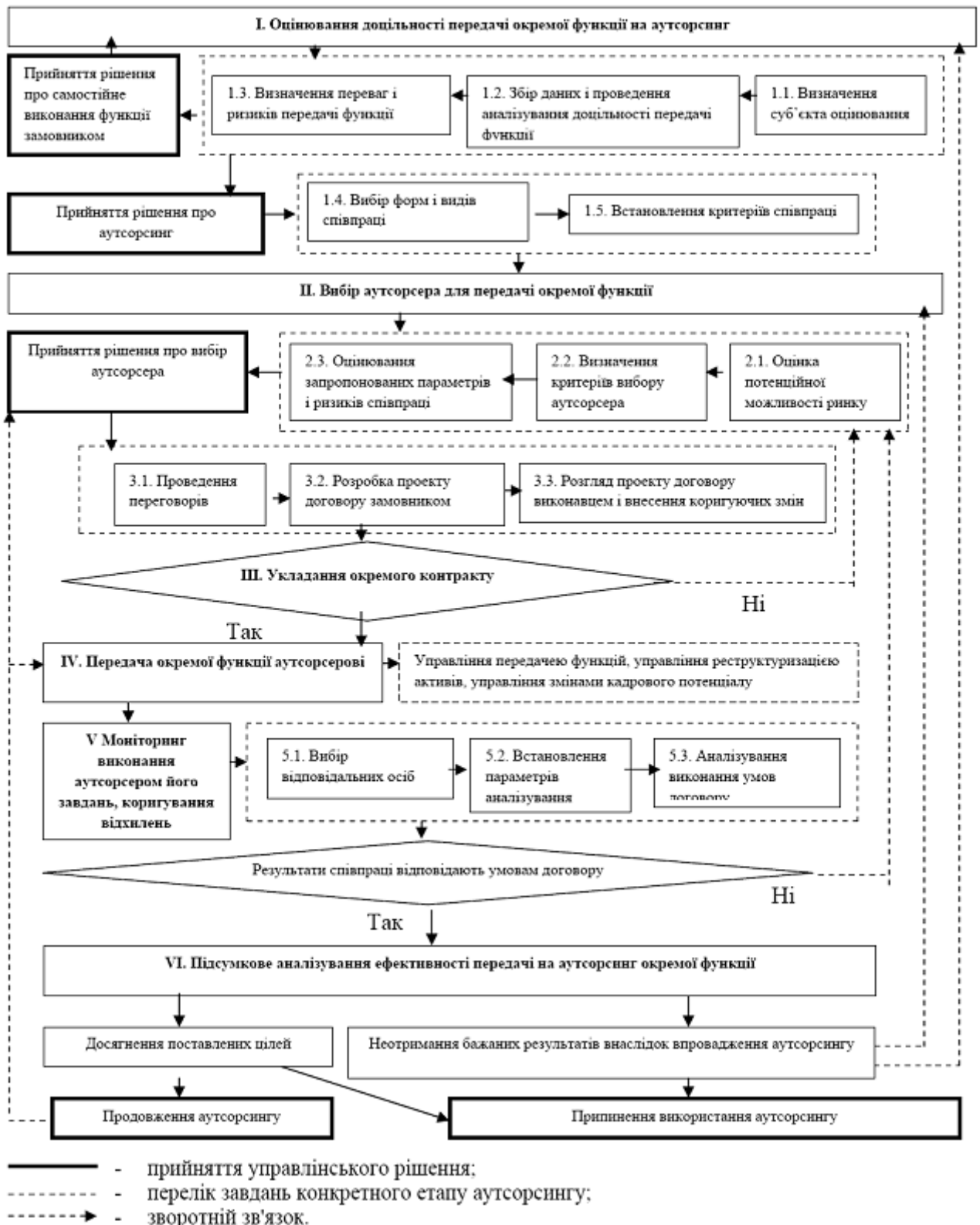


Рис. 2. Послідовність передачі окремої функції на виконання аутсорсинговій компанії

Примітка: розроблено авторами

Отже, можна сказати, що впровадження аутсорсингу у діяльність підприємства, потребує розроблення ряду управлінських рішень, які дадуть змогу підвищити ефективність співпраці замовника і виконавця. З метою виокремлення основних завдань реалізації аутсорсингу нами виділено і дано характеристику етапів його використання у виробничо-господарській діяльності вітчизняних підприємств. Відтак основними завданнями процесу впровадження аутсорсингу у виробничо-господарську діяльність підприємства є: аналізування доцільності передачі окремої функції на аутсорсинг враховуючи його основні переваги та ризики; вибір аутсорсера на основі встановлених критеріїв; проведення переговорів і підписання аутсорсингового контракту; передача функції на виконання аутсорсеріві і реорганізація виробничо-

господарської діяльності підприємства-замовника; здійснення поточного і підсумкового аналізу аутсорсингової співпраці; внесення при потребі коригуючих змін або припинення взаємовідносин з виконавцем; управління ризиками аутсорсингу. Зазначимо, що аутсорсинг є водночас ефективним і радикальним способом зміни умов функціонування підприємств, що зумовлює необхідність постійного і відповідального виконання замовником поставлених завдань, а також здійснення поетапного аналізу і контролю процесу співпраці двох сторін угоди.

#### Література.

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг высокие технологии менеджмента: Учеб.пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. - М.: ИНФРА - М, 2009. - 320 с.
2. Аутсорсинг фінансових послуг: розвиток триває [Електронний ресурс]: Газета цінні папери України. – № 42(687). – 2011р – Режим доступу:[http://www.securities.org.ua/securities\\_paper/review.php?id=687&pub=5346](http://www.securities.org.ua/securities_paper/review.php?id=687&pub=5346) – Заголовок з екрану.
3. Білоус О.Г. Глобальний конкурентний аутсорсинг: монографія / О.Г. Білорус, О.В. Гаврилюк. – К. КНЕУ, 2010. – 349 с.
4. Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А.Г. Загородній, Г.О. Партин. // Фінанси України. – 2009. – №9(166). – с. 87-97.
5. Исавнин А.Г. Особенности применения производственного аутсорсинга: монография / Г.А. Исавнин, И.И. Фархутдинов. – LAP LAMBERT Academic Publishing, 2013. – 188 с..
6. Лігоненко Л.О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л.О. Лігоненко, Ю.Ю. Фролова // Актуальні проблеми економіки. –2005. – №6(48). – С.115-125.
7. Lynch C. Developing a Strategy for Outsourcing / C. Lynch // Logistics Management and Distribution Report // ISSUEG. – 2011. – Vol. 40. – Jun. – P. 58–72.
8. Mobility in Manufacturing [Електронний ресурс ]. – Режим доступу:[http://www.outsourcingintelligencenetwork.com/oi\\_prod/index.php?option=com\\_bposig&task=home](http://www.outsourcingintelligencenetwork.com/oi_prod/index.php?option=com_bposig&task=home) – Заголовок з екрану.
9. Value-Based BPO in a Resurgent Economy Key Findings : [Електронний ресурс].– Режим доступу: [http://www.outsourcingintelligencenetwork.com/oi\\_prod/index.php?option=com\\_bposig&task=home](http://www.outsourcingintelligencenetwork.com/oi_prod/index.php?option=com_bposig&task=home) – Заголовок з екрану.

#### References.

1. Anikin, B.A. (2009) *Autsorsing i autstaffing: vysokie tehnologii menedzhmenta* [Outsourcing and autstaffing: high technology management], 2nd ed., INFRA, Moscow, Russia.
2. Newspaper securities Ukraine (2011) “Outsourcing of financial services: development continues” available at: [http://www.securities.org.ua/securities\\_paper/review.php?id=687&pub=5346](http://www.securities.org.ua/securities_paper/review.php?id=687&pub=5346).
3. Bilous, O.H. and Havryliuk, O.V. (2010) *Hlobal'nyj konkurentnyj autsorsynh: monohrafiia* [Global competitive outsourcing: monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Zahorodnij, A.H. and Partyn, H.O. (2009) “Outsourcing and its impact on expenditures”, *Finansy Ukrainy*, vol. 9(166), pp. 87-97.
5. Ysavnyn, A.H. (2013) *Osobennosty primenyenia proyzvodstvennoho autsorsynha: monohrafiya* [Features of application outsourcing production: monograph], LAP LAMBERT Academic Publishing.
6. Lihonenko, L.O. (2005) “Outsourcing as a tool to optimize and improve business efficiency”, *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 6(48), pp. 115-125.
7. Lynch, C. (2011) “Developing a Strategy for Outsourcing”, *Logistics Management and Distribution Report*, vol. 40, pp. 58–72.
8. The outsourcing institute (2012) “Mobility in Manufacturing” available at: [http://www.outsourcingintelligencenetwork.com/oi\\_prod/index.php?option=com\\_bposig&task=home](http://www.outsourcingintelligencenetwork.com/oi_prod/index.php?option=com_bposig&task=home).
9. The outsourcing institute (2012) “Value-Based BPO in a Resurgent Economy Key Findings” available at: [http://www.outsourcingintelligencenetwork.com/oi\\_prod/index.php?option=com\\_bposig&task=home](http://www.outsourcingintelligencenetwork.com/oi_prod/index.php?option=com_bposig&task=home).