



Ratynskij, V. (2018). Outsorsynh yak element innovatsiinoi stratehii upravlinnia diialnistiu servisnykh pidpriemstv [Outsourcing as an element of innovation strategy of the business management of service enterprises]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 19, no. 2, pp. 114-122. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18rvvdsdp.pdf>



АУТСОРСИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вадим Ратинський

Тернопільський національний технічний університет
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна
e-mail: ratvadim@gmail.com
к.е.н., асистент кафедри фінансів, обліку і контролю



Article history:

Received: October, 2018
1st Revision: October, 2018
Accepted: November, 2018

JEL classification:

M21

UDC:

338.45:621

DOI:

<https://doi.org/10.33108/sepd2018.02.114>

Анотація. Аутсорсинг, або менш відома його назва, як *off shoring* - це хороша система для багатьох вітчизняних виробництв. Проте, аутсорсинг має як переваги, так і недоліки. Це дослідження було спрямоване на аналіз основних переваг та недоліків сприяння аутсорсингу в потоці бізнесу та економіки України в сфері управління діяльністю сервісних підприємств. Використовуючи випадкову методику вибірки, учасниками цього дослідження стали 20 керівників та директорів у вибраних 20 середніх підприємствах різних галузей промисловості України, які були відібрані за допомогою системи випадкового вибору *random*, серед підприємств, які використовують в своїй діяльності елементи аутсорсингу. Більшість відібраних компаній розташовані в Києві та Львові. Якісна методика поглибленого інтерв'ю та обговорення в малих групах використовувалась одночасно з обраними групами респондентів. Результати виявили, що більшість респондентів погодилися з тим, що перевагами використання аутсорсингу є здатність концентруватися на основному бізнес-процесі, розподіл ризику та зниження витрат, таких як витрати на підбір персоналу та експлуатаційні витрати. Недоліки використання аутсорсингу включали ризик викриття конфіденційних даних і технологій, неправильних партнерів, відсутність уваги клієнтів та безліч прихованих витрат.

Ключові слова: аутсорсинг, управління, підприємство, витрати.



Ратинський В. Аутсорсинг як елемент інноваційної стратегії управління діяльністю сервісних підприємств [Електронний ресурс] / Вадим Ратинський // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2018. — Вип. 2 (19). — С. 114-122. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18rvvdsdp.pdf>



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

1. Постановка проблеми.

Останніми десятиріччями аутсорсинг привертає все більшу увагу з боку наукової спільноти та господарюючих суб'єктів у всьому світі. Підвищений інтерес до аутсорсингу в сфері управління діяльністю сервісних підприємств зумовлений можливістю вирішення низки завдань на підприємстві завдяки його застосуванню. Так, передача певних функцій підприємства на аутсорсинг дозволяє забезпечити належне виконання цих функцій фахівцями аутсорсингової компанії, отримати опосередкований доступ до ресурсів аутсорсера, перемістити власні ресурси у більш прибуткові види діяльності або проекти розвитку, забезпечити економію коштів, зростання прибутку, розподіл ризиків, а, отже, підвищення ефективності господарювання, інвестиційної привабливості й конкурентоспроможності підприємства в сфері управління діяльністю сервісних підприємств. Це свідчить на користь переходу підприємств на аутсорсинг, який може застосовуватися у різних видах діяльності, охоплюючи різний обсяг функцій [9, с. 65].

У зв'язку з глобалізаційними процесами, багато компаній не повинні виробляти всі речі самостійно. Аутсорсинг є однією з кращих ідей, яка дозволяє багатьом компаніям зосередитись на тому, що вони роблять найкраще, і запропонувати іншим послугу аутсорсингу, - зробити краще, швидше, дешевше і з більш високою якістю. Аутсорсинг - це одна з успішних бізнес-концепцій, що стає все більш популярною стратегією управління організацією [11]. Аутсорсинг - це сучасне управління, прийняте у відповідь вимогам бізнес-підрозділів щодо підвищення конкурентоспроможності, і багато експертів погодились, що це найпотужніший менеджмент.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Істотний внесок у вивчення та розкриття сутності цього поняття, обґрунтування переваг та недоліків, які він забезпечує, зробили сучасні зарубіжні науковці, серед яких Анікін Б. А. [1], Календжян С. О. [6], Хейвуд Дж. Б. [10] та ін. Теоретичні й прикладні аспекти формування і розвитку аутсорсингової форми підприємницької діяльності знайшли відображення у наукових працях таких вітчизняних учених, як Григорак М. Ю. [2], Зозульок О. В. [5], Загородній А. Г. [3], та ін.

3. Постановка завдання.

Метою цього дослідження було вивчення основних переваг та недоліків сприяння аутсорсингу в багатьох компаніях різних галузей промисловості в Україні.

4. Виклад основного матеріалу.

В минулому аутсорсинг найбільш широко відомий як офшорінг. Звичайно, це хороші бізнес-концепції, а також хороша система для багатьох вітчизняних галузей в сфері управління діяльністю сервісних підприємств. Проте, аутсорсинг має як переваги, так і недоліки. Фактично, аутсорсинг може бути визначений як операція перенесення транзакції до зовнішнього постачальника на внутрішньому або міжнародному рівні з довгостроковим контрактом з хорошими відносинами між двома партнерами. Аутсорсинг походить з Америки, корисні ідеї поширюються по всьому світу. В даний час великі країни-торговельні партнери, такі як США та Японія, прийняли політику аутсорсингу в багатьох бізнес-підрозділах своїх галузей з важливими ознаками того, що аутсорсинг є значним механізмом підвищення рівня конкурентоспроможності, вдосконалення компетенції основної діяльності та зниження виробничих витрат, такі як захист підприємства від сезонних невизначеностей, що може призвести до меншої

стабільності кількості продукції. Навіть якщо аутсорсинг економічно вигідний для підприємств у багатьох відношеннях, все ще є багато аргументів проти, адже аутсорсинг викликає деякі труднощі, такі як питання якості готової продукції, пізня поставка товарів, навички праці. Іншими словами, є переваги та недоліки аутсорсингу. В даний час концепції аутсорсингу були прийняті як частина розвитку ділових партнерських відносин з явною діловою співпрацею у всьому світі [12].

Аутсорсинг на сьогодні є найпопулярнішою бізнес-концепцією, яка застосовується у багатьох компаніях та багатьох галузях промисловості в усьому світі. Проте у багатьох галузях країн, що розвиваються, все ще існує відсутність упевненості у сприйнятті цінностей у відношенні цього типу бізнес-концепції. Крім того, розуміння аутсорсингу в Україні в сфері управління діяльністю сервісних підприємств все ще обмежується контекстом невеликої групи. Проте концепція є все більш важливою, адже аутсорсинг застосовувався у багатьох країнах Європейського Союзу (ЄС) відповідно до концепції економічної інтеграції з переконанням, що економічна інтеграція сприятиме економічному співтовариству ЄС, щоб підвищити ще більші конкурентні переваги над іншими регіонами, залучати більші міжрегіональні інвестиції та стимулювати торгівлю, а також мати можливість ділитися досвідом у різних галузях промисловості у створенні більш якісних продуктів і послуг. Відомо, що аутсорсинг зменшує витрати сировини та робочої сили, внаслідок чого зменшуються виробничі витрати. Більш того, шляхом інтеграції системи аутсорсингової мобільності у виробництві товарів та послуг між країнами ЄС це може підвищити рівень конкуренції для всіх країн.

Аутсорсинг – запозичення ресурсів ззовні. Передбачає виконання сторонньою організацією окремих завдань чи бізнес-процесів, які не є профільними для підприємства, але необхідні для повноцінного його функціонування. У цьому випадку підприємство купує не працю конкретних працівників, а послугу. Термін «аутсорсинг» («outsourcing») походить від англійського «outside resource using» – використання зовнішніх ресурсів. Уведення цього терміну в теорію менеджменту Б. Анікін [1] і деякі інші вчені пов'язують із використанням ресурсів зовнішніх організацій або провайдерів (від англ. to provide – «надавати послуги»). Аутсорсинг набув розповсюдження у зв'язку з розвитком інформаційних систем і технологій. Початок «епохи аутсорсингу» пов'язують з 60-х рр. XX ст., зокрема з 1962 р., коли було засновано Electronic Data System Corporation (EDS). Поняття «аутсорсинг» ще не остаточно утвердилось і тому пояснюється лише частково.

Узагальнюючи позиції, запропоновані фаховими джерелами, можемо зробити висновок, що поняття «аутсорсинг» становить цілеспрямоване виокремлення певних бізнеспроцесів та їх реалізацію іншими організаціями, які мають відповідний досвід, знання, засоби та виконують свої обов'язки в конкретній сфері краще, ніж організація-замовник, і на договірній основі. Таким чином, використання аутсорсингу зводиться до того, що підприємство зосереджує всі ресурси на тому виді діяльності, який є основним і передає інші функції надійному партнеру. Також треба відрізнити такі поняття, як аутсорсинг та аутстафінг. У світовій практиці аутстафінг відомий як виведення персоналу за штат компанії і виник на заході в 70-і роки під час економічного спаду. Аутстафінг (outstaffing – «поза штатом») – є різновидом аутсорсингу, тобто передачі окремих функцій, бізнес-процесів або їх частин іншим компаніям з метою забезпечення вищого рівня ефективності їх виконання. Аутстафінг не передбачає добору та гарантування заміни працівника, провайдер лише оформляє до себе в штат тих працівників, які є в штаті компанії замовника, і вони залишаються працювати у замовника за договором надання послуг. Аутстафінг дає змогу підприємству отримати економію в тому разі, коли за його штат виводять значну кількість працівників. У такому випадку плата за послугу аутстафінгу з розрахунку на кожного виведеного працівника є нижчою.

Фахівці зазначають, що компанії часто використовують аутстафінг не для зниження витрат, а для формального підвищення своєї привабливості. Зменшення кількості штатних працівників дає можливість покращити показники, які розраховують на одного працівника. Аутстафінг переважно застосовують до персоналу, який не має безпосереднього відношення до основного виробництва: бухгалтери, секретарі, водії, IT-спеціалісти, перекладачі, маркетологи, працівники їдалень, прибиральники.

Найголовнішою перевагою є швидкість та зручність вирішення того чи іншого виробничого питання, оскільки аутсорсингова організація пропонує готову до використання систему за принципом «тут і вже». Однією із значних переваг є збільшення сегмента ринку, який охоплює підприємство. Воно полягає у можливості сфокусувати увагу на основному виробництві, знизити інвестування в неосновні фонди, гнучко реагувати на зміни на ринку і зміни усередині підприємства та дозволяє обійтися без розширення штату і скоротити накладні витрати на навчання персоналу. Поряд із очевидними перевагами використання аутсорсингу існують серйозні фактори, які стримують його розвиток. Підприємства, які успішно його використовують, намагаються подолати ці фактори та захистити виконання власних зобов'язань. Ефективність можлива тільки у тому випадку, коли існує повна прозорість відносин і встановлені надійні партнерські взаємовідносини між організаціями, що уклали договір про надання послуг аутсорсингу. Таким чином, передумовами впровадження аутсорсингу можуть виступати: – висока динаміка бізнесу (придбання, підвищення частки участі, продаж активів). Необхідна наявність технологій швидкого реагування на зміни в бізнесі – гнучке залучення ресурсів під необхідні проекти; – вивільнення часу керівників для функцій стратегічного управління, передача «рутинних» операцій з реалізації проектів сервісній компанії; – відсутність спеціальних навичок. Багато проектів вимагають технічних знань, яких немає у працівників компанії. Це пояснюється як тим, що компанія не може найняти фахівців, які володіють необхідним рівнем підготовки, так і недоцільністю їх залучення на повний робочий день; – підвищення якості обслуговування. Багато компаній звертаються до аутсорсингу для того, щоб підвищити рівень узгодженості дій своїх служб. Наприклад, нерідко буває так, що в кожному з підрозділів великої компанії створюється своя служба технічної підтримки, і кожна з цих служб виконує доручені їй завдання на своєму рівні. Передача всіх функцій технічної підтримки єдиного постачальника дозволяє стандартизувати обслуговування і гарантує відповідний рівень сервісу; удосконалення управління процесами. Постачальники послуг аутсорсингу заробляють гроші за рахунок стандартизації процесів; – досягнення об'єктивності. Технічний персонал часто не бажає відмовлятися від технологічної бази, яку він добре знає, і не в змозі прийняти оптимальне рішення без допомоги неупередженого консультанта [4, с. 20].

Виділяють прямий та опосередкований аутсорсинг. За прямого аутсорсингу готельно-ресторанне чи туристичне підприємство співпрацює безпосередньо з виконавцем послуг. За опосередкованого аутсорсингу замовник, передаючи певну функцію на аутсорсинг, має справу з аутсорсером, що обирає та організовує роботу підрядників, і є постачальниками кінцевих послуг. У цьому випадку на аутсорсинг передається управління певною функцією. Завданням аутсорсера може бути обрання підрядника, що якнайкраще та з мінімальними витратами виконає бізнес-процес, подрібнення бізнес-процесу на складові та доручення їх різним підрядникам, планування та контроль за виконанням робіт. За незалежного аутсорсингу підприємство взаємодіє з аутсорсером, що є повністю від нього незалежним і ніколи не входило до його складу. Аутсорсинг з метою подальшого об'єднання застосовується, коли головне підприємство планує приєднати аутсорсера до своєї організації. Це характерно для випадків, коли аутсорсер бере на себе виконання частини виробничого

циклу, надає послуги для основного підприємства [8, с. 15].

Методологія дослідження визначення переваг та недоліків аутсорсингу. Якісні методи дослідження використовувались для пошуку більш глибокої інформації з досвіду менеджерів та директорів у різних напрямках бізнесу в сфері управління діяльністю сервісних підприємств. Метою цього дослідження було вивчення основних переваг та недоліків сприяння аутсорсингу в багатьох компаніях різних галузей промисловості в Україні. Використовуючи випадкову методику вибірки, учасниками цього дослідження були визначені 20 керівників та директорів у вибраних 20 малих та середніх підприємствах у різних галузях промисловості України, які застосовували систему аутсорсингу як мінімум п'ять років. Більшість вибіркової групи вибраних компаній мають головний офіс у Києві та Львові. Колективна група використовувала якісну техніку інтерв'ю та невелику групову дискусію. 20 інформаторів повинні мати принаймні п'ять років безпосереднього досвіду у сфері аутсорсингу.

Таблиця 1. Переваги використання аутсорсингу

| Переваги | Відсоток |
|---|----------|
| Високий рівень виконання завдань та оперативність | 84 |
| Концентрація на виробництві основних процесів | 78 |
| Диверсифікація ризиків | 85 |
| Скорочення витрат - експлуатаційні витрати та витрати на підбір персоналу | 85 |

Таблиця 2. Недоліки використання аутсорсингу

| Переваги | Відсоток |
|--|----------|
| Ризик викриття конфіденційності даних та технологій | 81 |
| Неможливість остаточно передбачити кінцевий результат виконання роботи | 83 |
| Багато прихованих витрат | 90 |
| Недостатня увага до клієнтів | 92 |

З таблиці 1 виявлено, що більшість респондентів погодились, що поділ ризиків є найважливішим фактором переваг аутсорсингу, потім скорочення витрат, таких як експлуатаційні витрати та вартість підбору персоналу, експертиза та швидка доставка, а також зосередження на виробництві основних процесів. Крім того, у таблиці 2 виявлено, що більшість респондентів погодились з тим, що головними недоліками аутсорсингу є багато прихованих витрат, а також, брак уваги клієнтів, ризик викриття конфіденційних даних та технологій та синхронізація результатів.

Переваги аутсорсингу:

1. Високий рівень виконання завдань та оперативність: у більшості випадків завдання або проекти передаються стороннім особам, які спеціалізуються на конкретній галузі. Виконавці повинні мати спеціальне обладнання та технічні знання, в більшості випадків краще, ніж організації, що отримує послуги аутсорсингу. Це означає, що завдання повинні бути завершені швидше і з кращою якістю та швидкістю виконання.

2. Можливість концентруватися на основному процесі, а не на допоміжних: аутсорсинг допоміжних процесів дозволяє організації більше часу зосередити увагу на основному бізнес-процесі.

3. Спільне використання ризиків (диверсифікація ризиків): це найважливіші фактори, що визначають результат кампанії, аналіз ризиків. Аутсорсинг деяких компонентів багатьох бізнес-процесів компанії, що допомагає організації перекласти певні обов'язки до сторонніх постачальників. Аутсорсинг повинен мати можливість краще планувати свої фактори, що пом'якшують ризик.

4. Зниження вартості, такі як встановлення вартості, витрати на операційну діяльність та підбір персоналу: аутсорсинг зменшує необхідність наймати фізичних

осіб; отже, наймання та експлуатаційні витрати можуть бути значно мінімізовані. Тому час і багато витрат можуть бути безпечними та зосереджені на чомусь іншому.

Недоліки аутсорсингу:

1. Ризик викриття конфіденційних даних і технологій: Кожного разу, коли організація передає ресурси HR, Payroll та Recruitment services, вона включає ризик виявлення конфіденційної інформації компанії, а також технології стороннім особам. Наприклад, якщо ви дозволите аутсорсинг, найближчим часом з'являться імітаційні продукти.

2. Неможливість остаточно передбачити кінцевий результат виконання роботи: якщо ви обираєте неправильного партнера для аутсорсингу, деякі з загальних проблемних областей включають розтягнутий термін доставки, неякісний вихід якості, недоліки та невідповідне розподіл обов'язків. Іноді легше пом'якшувати ці чинники всередині організації, а не з партнером, який надає послуги замовника.

3. Багато прихованих витрат: Загалом поняття аутсорсингу є економічно ефективним, але часом приховані витрати, пов'язані з підписанням контракту під час підписання контракту через міжнародні кордони, можуть стати серйозною загрозою.

4. Недостатня увага до клієнта: продавець із зовнішніх джерел може обслуговувати багато компаній та кількох організацій одночасно. Тому вони можуть бракувати повного фокусу на завданні вашої організації та завданнях роботи.

5. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

Така форма ведення бізнесу з використанням аутсорсингу сприяє впровадженню інновацій і покращенню інтеграційних зв'язків вітчизняних підприємств в сфері управління діяльністю сервісних підприємств як в межах країни, так і поза нею, без чого не можлива ефективна господарська діяльність в сучасних умовах функціонування. Застосування аутсорсингу та подальше залучення підприємств-аутсорсерів у практичну діяльність підприємств сприятиме зменшенню підприємницького ризику, підвищенню якості організації бізнес-процесів, ефективному використанню ресурсів та адаптації підприємства до вимог навколишнього середовища. Суб'єкти сфери управління діяльністю сервісних підприємств які успішно здійснюють інноваційну діяльність є конкурентоспроможними і рентабельними. Основною умовою для впровадження інновацій є наявність ефективної системи маркетингу, що забезпечує зв'язок підприємства з кінцевим споживачем послуги, з метою постійного виявлення нових явних і прихованих потреб споживачів щодо якості цієї послуги. Ця умова є визначальною оскільки успіх мають лише ті нововведення, які надають кінцевому споживачу нові вигоди [8, с. 18].

Рішення про використання аутсорсингу завжди пов'язане з певним ризиком, а реальність отримання негайної вигоди у вигляді скорочення витрат викликає чималі сумніви. Саме тому успіх реалізації розроблених заходів підприємства певною мірою залежить від зворотнього зв'язку та чинної системи моніторингу. Як частина управлінського процесу, контроль за діями аутсорсера є процесом вимірювання та оцінки ступеня наближення підприємства до поставленого завдання. Моніторинг здійснюється на всіх етапах аутсорсингу і за своїм змістом є системою послідовного збору даних з метою оперативної діагностики стану об'єкта управління, його дослідження та оцінки в динаміці, а отже, передбачає аналіз та оцінку виконання управлінських заходів з точки зору відповідності плану управління і ступеня досягнення поставлених завдань. За результатами аналізу приймаються рішення про відповідність планових завдань фактичним результатам та у разі виявлення відхилень відбувається коригування заходів з метою досягнення поставленої мети [7, с. 36].

Author details (in Russian)**АУТСОРСИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ
УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СЕРВИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**
Вадим Ратынский

*Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя
ул. Русская, 56, г. Тернополь, 46001, Украина*

e-mail: ratvadim@gmail.com

к.э.н., ассистент кафедры финансов, учета и контроля

Аннотация. *Аутсорсинг, или менее известна его название, как off shoring - это хорошая система для многих отечественных производств. Однако, аутсорсинг имеет как преимущества, так и недостатки. Это исследование было направлено на анализ основных преимуществ и недостатков содействие аутсорсинга в потоке бизнеса и экономики Украины в сфере управления деятельностью сервисных предприятий. Используя случайную методику выборки, участниками этого исследования стали 20 руководителей и директоров в выбранных 20 средних предприятиях различных отраслей промышленности Украины, которые были отобраны с помощью системы случайного выбора «random», среди предприятий, использующих в своей деятельности элементы аутсорсинга. Большинство отобранных компаний расположены в Киеве и Львове. Качественная методика углубленного интервью и обсуждения в малых группах использовалась одновременно с выбранными группами респондентов. Результаты выявили, что большинство респондентов согласились с тем, что преимуществами использования аутсорсинга является способность концентрироваться на основном бизнес-процессе, распределение риска и снижения расходов, таких как расходы на подбор персонала и затраты. Недостатки использования аутсорсинга включали риск разоблачения конфиденциальных данных и технологий, неправильных партнеров, отсутствие внимания клиентов и множество скрытых расходов.*

Ключевые слова: *аутсорсинг, управление, предприятие, расходы, прибыль.*

Author details (in English)**OUTSOURCING AS AN ELEMENT OF INNOVATION STRATEGY OF THE
BUSINESS MANAGEMENT OF SERVICE ENTERPRISES**

Vadym Ratynskyj

*Ternopil Ivan Puluj National Technical University
56 Ruska str., 46001 Ternopil, Ukraine*

e-mail: ratvadim@gmail.com

Ph.D, Assistant Professor, Department of Finance, Accounting and Control

Abstract. *Outsourcing, or less known its name, as offshoring, is a good system for many domestic industries. However, outsourcing has both advantages and disadvantages. This research was aimed at analyzing the main advantages and disadvantages of promoting outsourcing in the flow of business and economy of Ukraine in the field of managing the activities of service enterprises. Using the random sampling technique, 20 executives and directors from selected 20 medium-sized enterprises of various industries in Ukraine, selected through random sampling, among the enterprises that use outsourcing elements in their activities, became participants of this study. Most of the selected companies are located in Kyiv and Lviv. Qualitative methods of in-depth interviews and discussion in small groups were used simultaneously with the selected groups of respondents. The results revealed that most respondents agreed that the benefits of using outsourcing were the ability to focus on the core business process, risk sharing and cost reduction, such as staff recruitment costs and operating costs. The disadvantages of using outsourcing include the risk of disclosure of confidential data and technologies, wrong partners, lack of customer attention and a host of hidden costs.*

Keywords: *outsourcing, management, enterprise, expenses, profit.*

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18rvvdsp.pdf>

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Ratynskij, V. (2018). Outsourcing як елемент інноваційної стратегії управління діяльністю сервісних підприємств [Outsourcing as an element of innovation strategy of the business management of service enterprises]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 19, no. 2, pp. 114-122. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18rvvdsp.pdf>

Використана література:

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : уч. пособ. / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
2. Григорак М. Ю. Principles of outsourcing influence estimation on efficiency of industrial enterprises activity [Електронний ресурс] / М. Ю. Григорак // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 28-32.
3. Загородній А. Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А. Г. Загородній, Г. О. Партич // Фінанси України. – 2009. – №9. – С. 87-97.
4. Зорій О. М. Особливості застосування аутсорсингу [Текст] / Оксана Миколаївна Зорій, Тетяна Вікторівна Коваленко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 18-28.
5. Зозульок О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульок, О. Микало // Економіка України. – 2009. – №8. – С. 16-24.
6. Календжян С. О. Об эффективности аутсорсинга / С. О. Календжян. Российское предпринимательство. № 8 (44). 2003. – С. 74-77. DOI: <https://doi.org/10.2307/40158182>
7. Крупа О. В. Обґрунтування механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств машинобудування / О. В. Крупа // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Економічні науки. - 2013. - № 3. - С. 30-37.
8. Лисюк Т. В. Аутсорсинг як чинник підвищення інноваційної діяльності у сфері туризму та готельно-ресторанного господарства / Т. В. Лисюк, О. С. Терещук // Науковий журнал «Науковий огляд». – 2016. – № 6 (27). – С. 10–20.
9. Логвінова О. П. Критерії обґрунтування проектів переходу підприємства на аутсорсинг / О. П. Логвінова // Інноваційна економіка. — 2013. — № 7. — С. 64–67.
10. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд; пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. - 176 с.
11. Koszewska, M., 2004. Outsourcing as a modern management strategy, prospects for its development in the protective closing market. Technical University of Lodz, Institute of World Economy and Textile Marketing.
12. Somjai, S. “Advantages and Disadvantages of Outsourcing”. Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University. Bangkok, Thailand. Business and Management Review, Volume 9 Number 1. July 2017.

References

1. Anikin, B. A. & Rudaya, I. L. (2009) Outsourcing and outstaffing: high technology management: student. Way]. INFRA-M.
2. Grigorak, M. Yu. (2012) Principles of outsourcing influence estimation on efficiency of industrial enterprises activity. [Electronic resource] *Economy: Realities of Time. Scientific Journal*. No. 3-4 (4-5), pp. 28-32.
3. Zagorodniy, A. G. & Party, G. O. (2009) Outsourcing and its impact on enterprise expenses]. *Finance of Ukraine*. No. 9, pp. 87-97.
4. Zorij, O. M., & Kovalenko, T. V. (2013) Peculiarities of the application of outsourcing]. Economic Analysis: Sb. sciences works, Ternopil National Economic University. Ternopil: Publishing and Printing Center of Ternopil National Economic University "Economic Thought", Volume 14, No. 3, pp.18-28.
5. Zozul'ok, O. & Mikalo, O. (2009) Outsourcing as an instrument for increasing the competitiveness of domestic enterprises in the context of globalization]. *Economy of Ukraine*. No. 8, pp 16-24.
6. Kalendjyan, S. O. (2003) On the effectiveness of outsourcing]. *Russian entrepreneurship*. No. 8 (44), pp. 74-77. DOI: <https://doi.org/10.2307/40158182>
7. Krupa, O. V. (2013) Justification of the mechanism of organization of outsourcing of auxiliary business processes of mechanical engineering enterprises]. *Bulletin of the Donetsk National University of Economics and Trade named after V.V. Michael Tugan-Baranovsky. Economic sciences*. No. 3, pp. 30-37.
8. Lysyuk, T. V. & Tereshchuk, O. S. (2016) Outsourcing as a factor in improving innovation in tourism and hotel and restaurant business]. *Scientific journal "Scientific review"*. No. 6 (27), pp. 10-20.
9. Logvinova, O. P. (2013) Criteria of the justification of projects of transition of the enterprise to outsourcing]. *Innovative economy*. № 7, pp. 64-67.
10. Heywood, J. B (2004) Outsourcing: In Search of Competitive Advantages. Izd. House "William".
11. Koszewska, M., 2004. Outsourcing as a modern management strategy, prospects for its development in the protective closing market. Technical University of Lodz, Institute of World Economy and Textile Marketing.
12. S. Somjai, "Advantages and Disadvantages of Outsourcing". Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University. Bangkok, Thailand. *Business and Management Review*, Volume 9 Number 1. July 2017.



© 2018 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.
 This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.
 You are free to:
 Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.
 The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.
 Under the following terms:
 Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.
 You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
 No additional restrictions
 You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

