

Теоретико-прикладні аспекти проведення аутсорсингу бізнес-процесів у системі управління торговельним підприємством

О. І. КАРПІЩЕНКОⁱ, Л. М. ТАРАНЮКⁱⁱ, О. В. ЛЮЛЬОВⁱⁱⁱ, К. В. ТАРАНЮК^{iv}

При формуванні стійкого економічного розвитку торговельних підприємств виникає необхідність в оптимізації бізнес-процесів з метою підвищення загальної економічної ефективності торговельної діяльності. Одним із видів цієї оптимізації господарської діяльності є аутсорсинг бізнес-процесів, спрямований на реалізацію бізнес-процесів іншими учасниками бізнесу. У науковому дослідженні розглянуто теоретичні аспекти аутсорсингу, що містять визначення його поняття різними вченими-економістами. Досліджено класифікаційний апарат аутсорсингу. Удосконалено корпоративну піраміду менеджменту торговельного підприємства ПАТ «Укрпродукт» шляхом впровадження аутсорсингу бізнес-процесів, що характеризують бухгалтерський облік та аудит компанії. Розвинемо модель бізнес-процесів управління ПАТ «Укрпродукт» з урахуванням проведення аутсорсингу бізнес-процесів, що характеризують бухгалтерський облік і аудит, та передачі їх компанії ТОВ «Айнова». Розроблено шляхи покращання проведення аутсорсингу бізнес-процесів на торговельному підприємстві ПАТ «Укрпродукт».

Ключові слова: аутсорсинг, бізнес-процес, система управління, організаційно-економічне забезпечення, підприємство.

Абревіатури:

АБП – аутсорсинг бізнес-процесів

СУТП – система управління торговельним підприємством

УДК: 005.591:331.106.27:339.17

JEL коди: D92, M21, P42

Вступ. В умовах кризового стану економіки України значна частина оптимістичних планів підприємств зазнала краху. Відмовившись від реалізації вже намічених планів, підприємства змушені розробляти антикризові заходи, які дозволили б їм протриматися на плаву в цей тяжкий для бізнесу період. Зараз усе більше компаній шукають нові, інноваційні засоби збереження свого потенціалу, не звертаючи увагу на скорочені бюджети та нестабільну ситуацію на ринку. Однією з перспективних моделей господарювання, які дозволяють досягнути конкурентних переваг, є аутсорсинг.

Постановка проблеми. У процесі розвитку ринкової конкуренції, що ускладнюється наслідками фінансово-економічної кризи, кожний суб'єкт змушений займатися пошуками нових форм та методів ведення бізнесу, оптимізації управлінської системи, економії ресурсів тощо. У цьому сенсі певний інтерес викликає новий підхід

ⁱ Карпіщенко Олексій Іванович, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету;

ⁱⁱ Таранюк Леонід Миколайович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету;

ⁱⁱⁱ Люльов Олексій Валентинович, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету;

^{iv} Таранюк Карина Вікторівна, кандидат економічних наук, асистент кафедри управління Сумського державного університету.

© О. І. Карпіщенко, Л. М. Таранюк, О. В. Люльов, К. В. Таранюк, 2015



до управління та прийняття організаційних рішень, який називають аутсорсингом. У сучасній економіці багато з науковців займаються дослідженнями організаційно-економічного забезпечення аутсорсингу бізнес-процесів (АБП) суб'єктів господарювання торгової сфери.

Серед зарубіжних учених-економістів, які займаються науковими дослідженнями АБП у діяльності торговельних підприємств, можна відзначити праці Фрідмана Т., Моргана Р., Райзберга Б., Хейвуда Д., Думна Н., Бравар Ж. Серед основних вітчизняних науковців, які вивчають питання реалізації АБП, необхідно назвати Айвазян З., Лазарева А., Микало О., Осадчук О., Йохна М., Михайлова Д. Зазначимо, що серед досліджених наукових праць мало уваги приділяється місцю АБП у корпоративній системі управління торговельними підприємствами та в моделі бізнес-процесів суб'єктів торговельної сфери.

Метою дослідження є розвиток теоретико-прикладних аспектів аутсорсингу бізнес-процесів у системі управління торговельним підприємством.

До основних завдань дослідження авторами запропоновано внести: дослідження понятійного апарату «аутсорсинг»; розгляд класифікаційних ознак аутсорсингу; удосконалення корпоративної піраміди менеджменту торговельного підприємства шляхом впровадження АБП; розвиток моделі бізнес-процесів управління торговельного підприємства з урахуванням проведення АБП; визначення шляхів покращання проведення АБП на торговельному підприємстві.

Результати дослідження. На сьогодні питання залучення аутсорсингу не втратило своєї актуальності, оскільки його почали опрацьовувати й ті, хто до кризи навіть не замислювався про делегування непрофільних функцій свого бізнесу сторонній організації. Аутсорсинг є новим прогресивним методом організації управління діяльністю, який полягає у передачі непрофільюючих функцій іншим виконавцям із певним організаційно-економічним та юридичним забезпеченням, який практично розвиває принцип спеціалізації в системі менеджменту підприємств. Таким чином, це тема є актуальною, особливо за сучасних умов розвитку економіки в Україні, та потребує подальшого розвитку і вдосконалення [1].

У сучасній діяльності торговельних підприємств аутсорсинг є новим діловим інструментом управління, що може відіграти важливу роль у збереженні життєздатності бізнесу. Треба зазначити, що досвід використання аутсорсингу є ефективним, широко поширеним і досить популярним за висновками відомих фахівців та практиків ринку.

Аутсорсинг широко використовується в практичній діяльності підприємств країн з розвиненою ринковою економікою (прикладом можуть бути такі компанії, як Dell, Nike, Ford, Compaq, General Motors, Chrysler), також застосовується у країнах, де ринкові відносини щойно сформувалися і розвиваються, зокрема в Росії (наприклад, компанія Лукойл) [2].

Розглянемо теоретичні аспекти аутсорсингу шляхом дослідження його дефініції різними вченими-економістами. Згідно з дослідженими джерелами можна виділити такі підходи до визначення аутсорсингу: функціонально-орієнтований; коопераційний; управлінський; інструментальний (табл. 1).

Узагальнюючи існуючі погляди науковців на проблеми аутсорсингу, доцільно визначити бачення сутності аутсорсингу як: передавання непрофільних функцій стороннім організаціям; способу взаємодії між суб'єктами господарювання; стратегії управління компанією; способу підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1

Підходи до визначення сутності «аутсорсинг» [3; 4; 5; 6; 7]

Підхід	Автор	Визначення
1	2	3
Функціонально-орієнтований	Райзберг Б., Лозовський Л., Стародубцева Е.	Аутсорсинг – це передавання традиційних неключових функцій організації (таких, наприклад, як бухгалтерський облік або рекламна діяльність для підприємства) зовнішнім виконавцям-аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми
	Айвазян З.	Аутсорсинг – це передавання певних допоміжних функцій третій особі, яка спеціалізується в певній галузі
	Лазарєв А.	Аутсорсинг – це делегування прав на надання непрофільних послуг стороннім компаніям
	Хейвуд Дж.	Аутсорсинг – це переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств і всіх пов'язаних із ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу упродовж певного часу за домовленою ціною
	Михайлов Д.	Аутсорсинг – це процес передачі сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії. Підрядник адаптує свої універсальні засоби та знання до потреб бізнесу конкретного замовника та використовує їх в інтересах замовника за плату, що визначена вартістю послуг, а не часткою в прибутку
	Календжян С.	Аутсорсинг – це відмова від власного бізнес-процесу упродовж обумовленого в договорі терміну та придбання послуг із реалізації цього бізнес-процесу в іншій компанії
Коопераційний	Думна Н., Лебедева Н., Черемісін Т., Яковлев А.	Аутсорсинг – це одна з найбільш прогресивних форм кооперації, що характеризується низкою відмінних рис та особливостей: стратегічним характером прийняття рішень; тривалим строком кооперації між партнерами; високим рівнем довіри між партнерами та надійністю підписаних угод; наявністю можливостей для вибору ділових партнерів (розвиток відносин у конкурентному середовищі)
	Фрідман Т.	Аутсорсинг – це один із десяти найбільш вагомих факторів, що визначають характер розвитку світової економіки на сучасному етапі

Продовження табл. 1

1	2	3
Управлінський	Анікін Б.	Аутсорсинг – це виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що володіє необхідними для цього ресурсами, на основі довгострокових відносин
	Івлєв А.	Аутсорсинг – це організаційне рішення, що оптимізує конфігурацію бізнес-системи, виходячи з параметрів «якість-витрати-володіння»
	Бравар Ж., Морган Р.	Аутсорсинг – це обумовлене договором використання матеріальних засобів, майна та знань третьої особи з гарантованим рівнем якості, гнучкості та цінності вартісних критеріїв і оцінок для надання послуг, які раніше надавалися за рахунок внутрішніх сил компанії, з можливим переходом наявного персоналу до постачальника послуг та/або трансформацією/оновленням процесів або технологій, що підтримують бізнес
Інструментальний	Микало О. І.	Аутсорсинг – це інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових, виходячи з ринкових умов, для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнес-процесах

Наступним елементом, що характеризує теоретичні засади АБП, є визначення його видів залежно від ознак. Теоретичні підходи до класифікації аутсорсингу практично однакові і пов'язані зі сферами діяльності підприємства. Проте щодо моделей є певні розбіжності, що відбивають різні точки зору, які будуть розглянуті детально.

Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) – повна або часткова передача спеціалізованим організаціям функцій, пов'язаних з обслуговуванням інформаційних потреб компанії, забезпечення її інформаційною підтримкою (сервіс комп'ютерної та оргтехніки, проектування, монтаж та супровід мережевої інфраструктури, проектування та супровід програмного забезпечення, баз даних, систем бухгалтерського обліку, автоматизованих бізнес-систем типу ERP, розроблення та підтримка web-сайтів компанії тощо) [8].

Аутсорсинг бізнес-процесів означає передачу аутсорсеру тих взаємозалежних функцій, видів діяльності (бізнес-процесів), що не є для організації основними (бухгалтерський та податковий облік, логістика, маркетинг, реклама, служба охорони та безпеки, клінінг, організація харчування тощо). Зниження витрат при використанні цього виду аутсорсингу, як правило сягає 10% [9].

Виробничий аутсорсинг – передача всього циклу виробництва певної продукції або лише його частини (виробництво окремих вузлів, деталей, напівфабрикатів – складових основної продукції) [10].

Аутсорсинг у сфері послуг включає експлуатацію об’єктів нерухомості, послуги професійного прибирання, управління транспортним парком підприємства, харчування, транспортні послуги тощо [11].

Географічний (офшорний) аутсорсинг – це перенесення на тривалий період частини бізнесу у країни з низькими витратами виробництва. За змістом географічний та офшорний аутсорсинг у авторів, прізвища яких наведені, ідентичний, але обидва терміни зберігаються з метою уточнення одного з критеріїв вибору – офшорності. Такий аутсорсинг поділяється на локальний, регіональний та міжнародний [12].

У цілому аутсорсинг є гнучким менеджерським рішенням, що дозволяє шукати необхідні ресурси на зовнішньому ринку і – з відносно невеликими транзакційними витратами – обирати постачальників [10].

Дослідимо практичні аспекти реалізації аутсорсингу бізнес-процесів у системі управління торговельного підприємства (СУТП) ПАТ «Укрпродукт», що займається продажем харчових продуктів у мережі супермаркетів торговельної марки «Сільпо» (рис. 1) [13].

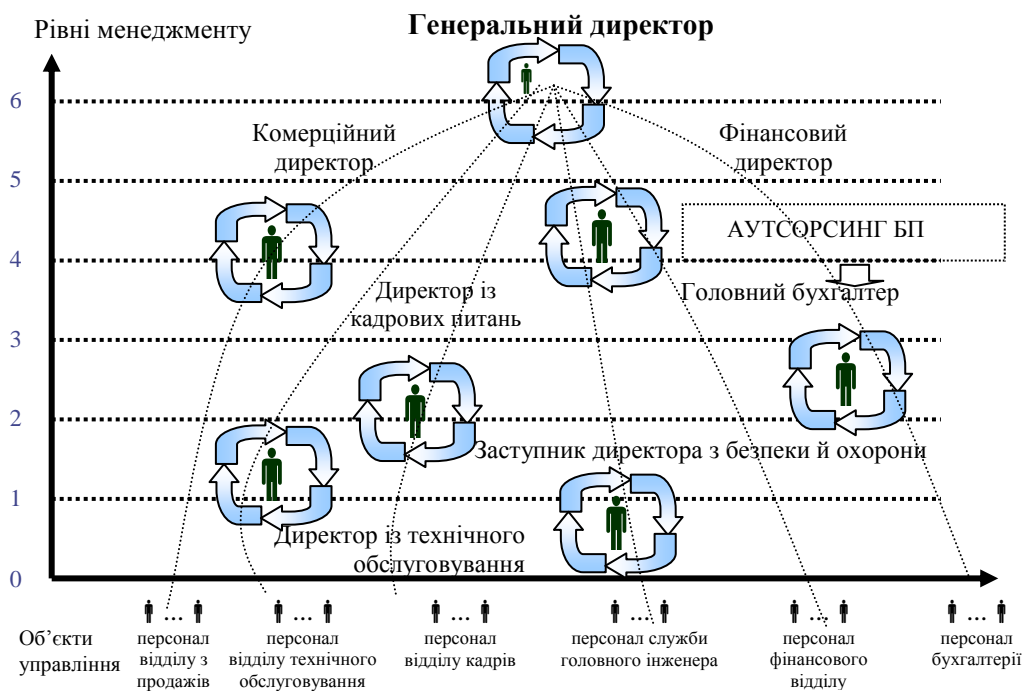


Рис. 1. Корпоративна піраміда менеджменту ПАТ «Укрпродукт» (розвинено на основі [13])

У наведеній корпоративній піраміді існуючого менеджменту підприємства пропонується впровадження АБП, який буде пов'язаний з передачею функцій ведення

бухгалтерського обліку й аудиту компанії ТОВ «Айнова». Схематично впровадження аутсорсингу в бізнес-процесах управління ПАТ «Укрпродукт» наведено на рис. 2.

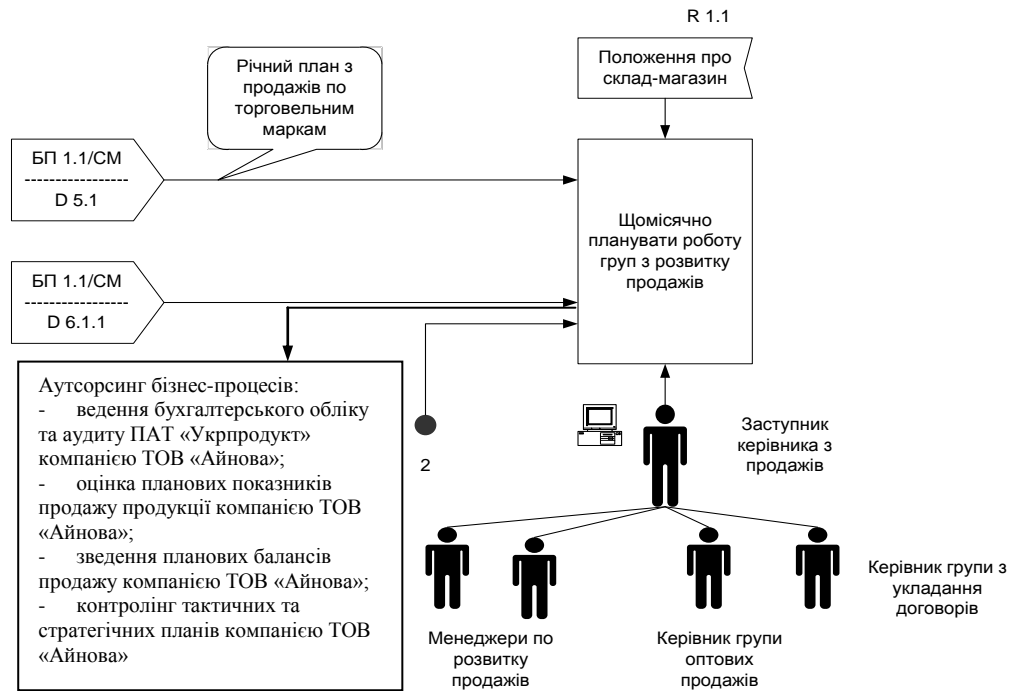


Рис. 2. Модель бізнес-процесів управління ПАТ «Укрпродукт» (розвинено на основі [13])

Організаційно-економічне забезпечення аутсорсингу ПАТ «Укрпродукт» передбачає реорганізацію структури обліково-адміністративного персоналу шляхом скорочення горизонтальних (юрист – бухгалтер – кадровий працівник) і вертикальних (керівник підприємства – головний бухгалтер – бухгалтер – юрист – кадровий працівник) ланок цієї структури з передачею виконуваних раніше малим підприємством функцій аутсорсеру ТОВ «Айнова».

Треба відзначити, що передача зовнішнім партнерам, таким як ТОВ «Айнова», фінансових функцій має певні переваги: зниження витрат на функціонування бізнес-процесів різних сфер господарювання торговельних підприємств, а саме: аутсорсинг ПАТ «Укрпродукт» обходиться дешевше на 15–30% порівняно зі своїми штатними співробітниками.

Для покращання АБП на торговельному підприємстві ПАТ «Укрпродукт» доцільно сформувані основні шляхи покращання його реалізації, до яких необхідно віднести:

- заздалегідь перевіряти надійність зовнішніх бухгалтерів; ретельніше підходити до процесу вибору підприємства-підрядника або спеціаліста; вивчати діюче положення про комерційну таємницю клієнта. Обов'язковим є вивчення ступеня вразливості і еластичності процесів, що плануються до передачі, і визначення їх значення для підприємства;

- передбачити порядок звітування перед підприємством-замовником; уточнити, який саме спеціаліст буде займатися складанням звітності, найкращий варіант – співробітник підприємства-підрядника;
- організація документообігу. Передача документів за описами або надання їх копій;
- передбачити у договорі порядок та періодичність складання бухгалтерської звітності;
- можливо, зменшити рівень фінансових витрат за аутсорсингові послуги, якщо відповідальність аутсорсингової компанії перед третьою особою застрахована;
- урахувати при проведенні АБП, що чим вища кількість послуг, які надаються підрядником, тим він може вирішити більшу кількість завдань;
- якщо послуги надаються аудиторською фірмою, перевіряти ліцензію, строк дії ліцензії. Урахувати час роботи підрядника на ринку, переглядати наявність сертифікатів, дипломів. Встановлювати в договорі відповідальність за якість наданих послуг;
- наявність у аутсорсингової компанії шаблонів договорів, налагоджених схем роботи, розроблених графіків документообігу;
- уникнення психологічного бар'єру керівництвом підприємства, який пов'язаний із передачею прав на виконання робіт третім особам;
- чітке закріплення обов'язків і відповідальності за їх неналежне виконання у договорі.

Висновки і перспективи подальших наукових розробок. У результаті дослідження теоретико-прикладних аспектів аутсорсингу в системі управління торговельним підприємством доцільно зробити такі висновки.

Аутсорсинг – це передавання непрофільних функцій стороннім організаціям (функціонально-орієнтований підхід); спосіб взаємодії між суб'єктами господарювання (коопераційний підхід); стратегія управління компанією (управлінський підхід); спосіб підвищення конкурентоспроможності підприємства (інструментальний).

Розглянуто класифікаційний апарат аутсорсингу, до основних видів якого можна віднести: аутсорсинг інформаційних технологій, аутсорсинг бізнес-процесів, виробничий аутсорсинг, аутсорсинг у сфері послуг, географічний (офшорний) аутсорсинг.

Удосконалено корпоративну піраміду менеджменту торговельного підприємства ПАТ «Укрпродукт» шляхом впровадження АБП, що характеризують бухгалтерський облік та аудит компанії. Це дозволить зменшити адміністративні витрати на функціонування системи управління компанією.

Розвинено модель бізнес-процесів управління ПАТ «Укрпродукт» з урахуванням впровадження АБП, які характеризують бухгалтерський облік і аудит, та передачі їх компанії ТОВ «Айнова».

Розроблено шляхи покращання проведення АБП на торговельному підприємстві ПАТ «Укрпродукт». До основних шляхів АБП автори відносять організаційні важелі взаємодії між підприємством – замовником аутсорсингу та підприємством – аутсорсером.

Щодо подальших досліджень цієї тематики, то необхідно зосередити увагу на соціальному забезпеченні проведення АБП торговельного підприємства.

Література

1. *Осадчук, О. В.* Аутсорсинг як технологія підвищення ефективності діяльності сучасних організацій / О. В. Осадчук, М. А. Йохна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 3, Т.3. – С. 119–122.
2. *Сергиенко, О.* Критерии выбора компании-аутсорсера / О. Сергиенко // Аптека. – 2008. – № 664 (43). – С. 93.
3. *Хейвуд, Дж. Б.* Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004. – 176 с.
4. *Аникин, Б. А.* Аутсорсинг : создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б. А. Аникин. – М. : Инфра-М, 2003. – 192 с.
5. *Бравар, Ж.* Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж. Бравар, Р. Морган ; пер. с англ. В. Денисов. – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 251 с.
6. *Микало, О. І.* Підходи до визначення терміна «аутсорсинг» / О. І. Микало // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2010. – № 7. – С. 111–115.
7. *Севастьянова, Е. В.* Организационно-экономический механизм аутсорсинга (на примере аутсорсинга учётных функций для малых предприятий) / Е. В. Севастьянова // Экономика. – 2010. – № 4. – С. 163–165.
8. *Бабій, Л.* Тенденції офшорного аутсорсингу виробництва та бізнес-процесів у галузі електроніки / Л. Бабій // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 3 (28). – С. 9–18.
9. *Котляров, И. Д.* Аутсорсинг в сельском хозяйстве / И. Д. Котляров // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2011. – № 3 (77). – С. 121–127.
10. *Терещенко, О. О.* Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.
11. *Неуров, І. В.* Аутсорсинг закупівель: світовий досвід і вітчизняні перспективи // Проблеми економіки та управління. – 2009. – № 6(40). – С. 155–162.
12. *Лігоненко, Л. О.* Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.
13. *Виноградова, О. В.* Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств : монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 183 с.

Отримано 23.10.2015 р.

Теоретико-прикладные аспекты проведения аутсорсинга бизнес-процессов в системе управления торговым предприятием

АЛЕКСЕЙ ИВАНОВИЧ КАРПИЩЕНКО*,
ЛЕОНИД НИКОЛАЕВИЧ ТАРАНИУК**,
АЛЕКСЕЙ ВАЛЕНТИНОВИЧ ЛЮЛЁВ***,
КАРИНА ВИКТОРОВНА ТАРАНИУК****

* кандидат экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и бизнес-администрирования Сумского государственного университета, ул. Р.-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина, тел.: 00-380-542-332223, e-mail: a.karpishchenko@gmail.com

** кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и бизнес-администрирования Сумского государственного университета, ул. Р.-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина, тел.: 00-380-542-332223, e-mail: lnt@ukr.net

*** кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и бизнес-администрирования Сумского государственного университета, ул. Р.-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина, тел.: 00-380-542-332223, e-mail: alex_lyulev@econ.sumdu.edu.ua

**** кандидат экономических наук, ассистент кафедры управления Сумского государственного университета, ул. Р.-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина, тел.: 00-380-542-687878, e-mail: karina_t76@mail.ru

При формировании устойчивого экономического развития торговых предприятий возникает необходимость в оптимизации бизнес-процессов с целью повышения общей эффективности торговой деятельности. Одним из видов данной оптимизации хозяйственной деятельности является аутсорсинг бизнес-процессов, направленный на реализацию бизнес-процессов другими участниками бизнеса. В данном научном исследовании рассмотрены теоретические аспекты аутсорсинга, содержащие определения его понятия различными учёными-экономистами. Исследован классификационный аппарат аутсорсинга. Усовершенствовано корпоративную пирамиду менеджмента торгового предприятия ПАО «Укрпродукт» путём внедрения аутсорсинга бизнес-процессов, характеризующих бухгалтерский учёт и аудит компании. Развита модель бизнес-процессов управления ПАО «Укрпродукт» с учётом проведения аутсорсинга бизнес-процессов, характеризующих бухгалтерский учёт и аудит, и передачи их компании ООО «Айнова». Разработаны пути улучшения проведения аутсорсинга бизнес-процессов на торговом предприятии ПАО «Укрпродукт».

Ключевые слова: аутсорсинг, бизнес-процесс, система управления, организационно-экономическое обеспечение, предприятие.

Mechanism of Economic Regulation, 2015, No 4, 78–87
ISSN 1726-8699 (print)

Theoretical and Applied Aspects of Outsourcing Business Processes in the Management of Trade Enterprise

ALEXEY I. KARPISHCHENKO *,
LEONID M. TARANIUK**,
ALEXEY V. LYULYOV ***,
KARINA V. TARANIUK****

* *C.Sc. (Economics), Professor, Department of Economics and Business-Administration, Sumy State University, R.-Korsakova Street, 2, Sumy, 40007, Ukraine, phone: 00-380-542-332223, e-mail: a.karpishchenko@gmail.com*

** *C.Sc. (Economics), Associate Professor, Department of Economics and Business-Administration, Sumy State University, R.-Korsakova Street, 2, Sumy, 40007, Ukraine, phone: 00-380-542-332223, e-mail: lnt@ukr.net*

*** *C.Sc. (Economics), Associate Professor, Department of Economics and Business-Administration, Sumy State University, R.-Korsakova Street, 2, Sumy, 40007, Ukraine, phone: 00-380-542-332223, e-mail: alex_lyulev@econ.sumdu.edu.ua*

**** C.Sc. (Economics), Assistant Professor,
Department of management, Sumy State University,
R.-Korsakova Street, 2, Sumy, 40007, Ukraine,
phone: 00-380-542-687878, e-mail: karina_t76@mail.ru

Manuscript received 23 October 2015.

In the formation of the sustainable economic development of commercial enterprises, there is a need to optimize the business processes in order to increase the overall efficiency of the trading activity. One type of the optimization of economic activity is the outsourcing of business processes, which is aimed at the implementation of business processes in other business parties. In this research study the theoretical aspects of outsourcing, which contain the definition of the concept of its various scientists-economists. Studied classification device outsourcing. Improved corporate pyramid trading enterprise management of PJSC "Ukrprodukt" through the implementation of business process outsourcing, describing accounting and auditing company. A model of business process management of PJSC "Ukrprodukt" subject of business process outsourcing, describing accounting and auditing, and their transfer to the company LTD "Ajnova". Developed ways to improve the conduct of business process outsourcing in the commercial enterprise PJSC "Ukrprodukt".

Keywords: outsourcing, business process, management system, organizational and economic support, enterprise

JEL Codes: D92, M21, P42

Tables: 1; *Figures:* 2; *References:* 13

Language of the article: Ukrainian

References

1. Osadchuk, O. V., Yohna, N. A. (2010), "Outsourcing as technology improve the efficiency of modern organizations," *Visnyk Khmelnytskogo natsionalnoho universitetu*, 3, 119–122. (In Ukrainian)
2. Sergienko, A. (2008), "Criteria for selection of the company-outsourcer," *Apteka*, 664 (43), 93. (In Russian)
3. Heywood, J. (2004), *Outsourcing: in search of competitive advantage*, Moscow, Williams. (In Russian)
4. Anikin, B. A. (2003), *Outsourcing: the creation of highly efficient and competitive organizations*, Moscow, Infra-M, 192. (In Russian)
5. Bravar, J., Morgan, P. (2007), *Effective outsourcing: understanding, planning and use of successful outsourcing relationships*, Donetsk, Balans Byznes Buks. (In Russian)
6. Mukalo, O. (2010), "Approaches to the definition of the term "outsourcing"," *Ekonomichny Visnyk NTUU "KPI"*, 7, 111–115. (In Ukrainian)
7. Sevostyanova, E. V. (2010), "Organizational-economic mechanism of outsourcing (for example, the outsourcing of accounting functions for small businesses)," *Economica*, 2, 163–165. (In Russian)
8. Babiy, L. (2010) "Trends in offshore outsourcing of production and business processes in electronics," *Halytskij ekonomichnij visnik*, 3 (28), 9–18. (In Ukrainian)
9. Kotlyarov, I. D. (2011), "Outsourcing in agriculture," *Visnik Altajskogo gosudarstvenogo universiteta*, 3 (77), 121–127. (In Russian)
10. Tereschenko, A. A. (2004), *Crisis financial management of the enterprise: monograph*, Kiev, KNEU, 1–268. (In Ukrainian)
11. Neurov, I. V. (2009), "Procurement Outsourcing: international experience and domestic perspectives," *Problemi ekonomiki i upravleniya*, 6 (40), 155–162. (In Ukrainian)
12. Lihonenko, L. O. (2001), *Crisis management now: theoretical and methodological principles and practical tools: monograph*, Kiev, KNTEU 2001. (In Ukrainian)
13. Vinogradova, A. V. (2006), *Reengineering business-processes enterprises*, Donetsk, DonDUET. (In Ukrainian)