

УДК 005.591.1:331.106.27:334.722:338.43.02

**АУТСОРСИНГ ЯК НАПРЯМОК РОЗВИТКУ  
СУЧАСНОЇ ФІРМИ В АПК (НА ПРИКЛАДІ ФГ «АРТЕМЕНКА»)**

*Г. О. Швіндіна, канд. екон. наук, доцент;*

*В. А. Артеменко, магістрант*

*Сумський державний університет,*

*вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 400076 Україна*

*E-mail: shvindina@management.sumdu.edu.ua*

*В статті представлено результати економічного обґрунтування вибору варіанту аутсорсингу для сучасного фермерського господарства. В дослідженні узагальнено погляди на поняття аутсорсингу, представлено класифікацію аутсорсингових послуг. Авторами проведено аналітичну роботу з виявлення можливих напрямків розвитку для сучасного фермерського господарства, виопрацьовано рекомендації щодо підвищення економічної ефективності господарства на основі аутсорсингу. Рекомендації впроваджено у практику функціонування підприємства.*

***Ключові слова:** аутсорсинг, аутсорсер, лізинг, конкурентоспроможність, економічна ефективність, фермерське господарство, АПК.*

**Введення**

Одним з напрямків довгострокової трансформації України в успішну державу є підтримка існуючих та створення нових фермерських господарств. Актуальність роботи полягає в тому, що аутсорсинг ресурсів надає господарству можливість посилити свої конкурентні ринкові позиції на основі підвищення ефективності бізнес-процесів, якості продукції і послуг. Аутсорсинг також дозволяє знизити витрати, тим самим наближаючи суб'єкта господарювання до реалізації стратегії лідерства по витратах.

Поняття «позикова праця» наразі є новим для України, при цьому збалансованої концепції позикової праці не розроблено, а законодавчо вона регулюється однобічно, - на користь роботодавця. Ці та інші аспекти вивчають такі вчені України та країн СНД, як: Б. Анікін, О. Бовсуновський, С. В'ялий, Н. Гловацька, Т. Кисільова, І. Козіна, О. Манойленко, Н. Мешко, В. Нагуляк, Я. Свічкарьова, Е. Уткін, Л. Шевченко та інші.

Лізинг як більш широке поняття ніж аутсорсинг є невід'ємною частиною процесу функціонування організації будь-якого типу. В самому широкому сенсі лізинг має за мету ефективне використання обмеженого ресурсу на

тимчасовій основі. Оскільки ринок праці знаходиться під впливом демографічних, економічних та політичних змін, у господарюючого суб'єкта все частіше виникає потреба у короткостроковій оренді робочої сили для отримання конкретного продукту праці. Це свого роду передзамовлення власнику трудового ресурсу на результати праці.

Отже в межах терміну позикової праці Шевченко Л. С. (Шевченко, 2012) виокремлює такі поняття як тимчасовий стафінг (temporary staffing), лізинг персоналу (staff leasing), аутстафінг персоналу (personnel outstaffing) та аутсорсинг (outsourcing) персоналу.

Аутсорсинг персоналу означає трудову схему, за якою компанія передає якусь зі своїх непрофільних функцій зовнішній організації, у випадку з персоналом – певні трудові функції, власне послуги, які необхідні компанії на даний час. Надалі в дослідженні ми будемо використовувати саме це поняття.

### **Постановка задачі**

Мета даної роботи – дослідити варіанти аутсорсингу для аграрного підприємства Сумської області та обґрунтувати його використання для підвищення ефективності підприємства.

Предметом дослідження виступила система економічних та організаційних відносин, які виникають в процесі управління ресурсами на приватному фермерському господарстві.

Об'єктом дослідження є система управління ФГ «Артеменка» та його діяльність. Приватне фермерське господарство «Артеменка» (далі ФГ) функціонує у с. Козацьке, Конотопського району, Сумської області, засноване Артеменком А. М. з січня 1995 року та займає досить стійку позицію на ринку завдяки якості продукції та швидкості постачань замовникові.

В рамках дослідження було зроблено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлено сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози підприємства (SWOT-аналіз), виявлено альтернативи аутсорсингу та зроблено остаточний вибір на користь аутсорсингу персоналу.

### **Аналіз та узагальнення останніх досліджень та публікацій**

Поняття аутсорсингу лежить на стику декількох наукових шкіл, починаючи з Рональда Коуза, який написав статтю «Природа фірми» у 1937 році (Coase, 1937), в якій висуває думку про те, що фірма вибудовує свою структуру у відповідь на виклик вибору між витратами на завоювання ринків та витратами негативного масштабу виробництва. Школа трансакційних витрат, яку заснував Олівер Уільямсон, базується в своїх принципах на ствердженні, що фірма намагається мінімізувати свої трансакційні витрати (Williamson, 1985). Гуру менеджменту Том Пітерс та Роберт Уотерман (Peters and Waterman, 1982) вважали для фірми за потрібне концентруватися на ключових бізнес-процесах, уникаючи розпорошування ресурсів. Ханс Віссема (Виссема, 2000) рекомендував концентруватися на первинних функціях компанії аби досягти конкурентної переваги.

Майкл Портер та його книга «Конкурентна стратегія» (Porter, 1985) подарувала новий погляд на функції компанії – через призму ланцюга створення цінності, а пізніше школа ключових компетенцій, яка розпочала

своє життя з публікацій Гері Хемела та Коїмбатура Крішнарао Прахалада, змінила уяву про фокус зусиль сучасної фірми.

Отже аналіз природи аутсорсингу неможливий без врахувань всіх надбань сучасної економічної науки, адже останні два десятиліття триває пошук найбільш ефективних методів організації конкурентноздатного бізнесу. Тривають дебати про можливість передачі окремих функцій ланцюга створення цінностей чи всього ланцюга, також триває дискусія про ризик втрати організацією своїх ключових компетенцій у разі впровадження аутсорсингу. Тим не менш практика аутсорсингу є розповсюдженою, її впроваджують багато зарубіжних компаній, серед яких IBM, Hewlett-Packard, Xerox, Sony. Історія появи різних типів аутсорсингу та уроки, які винесли компанії з цього підходу можна зустріти в публікаціях таких зарубіжних авторів як Крістофер Лондсдейл та Ендрю Кокс (Londsedale and Cox, 2000).

В Україні ідея аутсорсингу стала популярною у другій половині 90-тих років. При цьому компанії розробляють власні види аутсорсингу відповідно до поточних задач бізнесу. Багато з таких видів представлено в науковій літературі. Так, класифікації аутсорсингу присвячені роботи таких вчених як: О. Манойленко (Манойленко, 2006), Махмутов І. та Муртазін І. (Махмутов, Муртазін, 2008), Котляров І. (Котляров, 2012), Куліков Г. (Куликов, 2014).

Проаналізувавши існуючі підходи, нам уявляється можливим узагальнити класифікацію видів аутсорсингу таким чином.

1. Залежно від середовища компанії: зовнішній, внутрішній та змішаний аутсорсинги.
2. З погляду на формування ланцюга створення цінності:
  - аутсорсинг основного процесу;
  - аутсорсинг допоміжних процесів та
  - аутсорсинг обслуговуючих функцій.
3. За характером матеріалізації ресурсів може бути:
  - матеріальний (управління процесами, функціями, підрядні роботи) та
  - нематеріальний аутсорсинг (управління мережами та знаннями).
4. Залежно від типу діяльності існує: фінансовий, бухгалтерський, виробничий (або технологічний), маркетинговий, юридичний (або правовий) аутсорсинг, аутсорсинг інформаційних технологій та аутсорсинг персоналу;
5. За локалізацією (географічна ознака) аутсорсинг можна розділити на локальний, регіональний, міжнародний.
6. Залежно від змісту функцій може бути аутсорсинг задач або аутсорсинг бізнес-процесів. Окремо деякі джерела підкреслюють можливість аутсорсингу функціонального середовища, управлінських функцій або навіть окремих підсистем управління.
7. Залежно від змісту діяльності аутсорсера:
  - Функціональний аутсорсинг (аутсорсер бере на себе функції управління ресурсами замовника);
  - Операційний аутсорсинг (аутсорсер бере на себе виконання виробничих функцій)
  - Ресурсний аутсорсинг (аутсорсер формує в інтересах замовника певні ресурси для подальшого використання замовником, і діє як агент)

8. Залежно від частоти виконання може бути: разовий, періодично повторюваний та на постійній основі.

9. Залежно від повноти передачі бізнес-процесу (задачі) аутсорсеру: повний аутсорсинг, частковий та доповнюючий аутсорсинги.

Для розуміння доцільності впровадження системи аутсорсингу в сучасній фірмі необхідно порівняти її переваги та недоліки. Одні експерти наголошують на безлічі переваг, інші – зазначають ризикованість переходу на аутсорсингові схеми.

Так, очевидними перевагами впровадження аутсорсингу, за ствердженням Генрі Чезбро та Девіда Дж. Тіза (Chesbrough and Teece, 1996) в корпорації ІВМ стали:

- фокусування ресурсів на ключових видах діяльності;
- зниження витрат;
- конвертування постійних витрат у змінні;
- виграш від вкладень постачальників та інновацій;
- виграш у часі виходу на ринок

Постійна гонка за якістю продукту та зниженням витрат зробила аутсорсинг вельми популярною практикою за кордоном.

Тим не менш, в Україні існують певні бар'єри розвитку ринку аутсорсингових послуг. Найбільш детально всі переваги та недоліки використання аутсорсингу розглянуті в роботі О. Манойленко (Манойленко, 2006), й вони не втратили актуальності і сьогодні. Але ми вважаємо за потрібне зупинитися на дослідженні вітчизняних вчених Н. Мешко та Н. Гловацької (Мешко, Гловацька, 2014), які виявили ризики, що впливають на рішення про впровадження аутсорсингу.

Серед основних ризиків треба виділити по-перше, можливість витоку інформації з питань створення конкурентних переваг, якими може скористатися аутсорсер та перетворитися на конкурента; по-друге можливість втрати контролю над власними ресурсами. Також, за думкою Н. Мешко та Н. Гловацької, як наслідок відсторонення керівництва від управління ключовими ресурсами, може виникнути скорочення продуктивності персоналу, проблема узгодженості управлінських рішень.

Окремою проблемою може стати постійна нестабільність ринків, яка характеризується зміною операторів, отже в разі банкрутства або переорієнтації аутсорсера, організація буде змушена своїми силами виконувати завдання, або шукати заміну аутсорсеру. Все це збільшить трансакційні витрати організації, що суперечить меті аутсорсингу.

Більше того, на нашу думку, організація, яка передає функції на сторону, може втратити свої ключові компетенції, якщо вони не використовуються певний час, і отже, - повернення до функцій, які передавалися стороннім особам, може викликати додаткові управлінські проблеми.

Аграрний сектор економіки в Україні є специфічним з багатьох причин. І власне, до тих проблем, які на даному етапі перешкоджають ефективному впровадженню аутсорсингу в сільському господарстві, В. Нагуляк (Нагуляк, 2012) відніс такі, як:

- небажання і неготовність сільськогосподарських підприємств відмовитися від самостійного виконання будь-яких процесів через невпевненість в сумлінності оператора;

- небажання оплачувати послуги зовнішніх виконавців;
- відсутність об'єктивної потреби в послугах зовнішніх операторів через недорозвиненість ринку АПК;
- брак операторів, які адаптують свої послуги під запити сільського господарських підприємств (сезонність робіт, низька рентабельність).

На думку В. Нагуляка (Нагуляк, 2012), сільськогосподарські підприємства можуть виступати тільки в якості замовників аутсорсингу, а не операторів, на відміну від промислових підприємств і фірм сфери послуг, які можуть виконувати обидві функції.

На нашу думку, ті сільськогосподарські підприємства, що мають розвинену матеріально-технічну базу, все ж таки можуть виступати аутсорсерами шляхом надання послуг технічного характеру дрібним підприємствам та особистим підсобним господарствам. Крім того, у випадку аутсорсингу персоналу, фермерські господарства можуть бути й постачальниками кадрів і координаторами робіт з пошуку персоналу.

### **Результати дослідження**

Об'єктом дослідження виступило ФГ «Артеменка», яке є оператором ринку сільськогосподарської продукції, розташоване у Сумській області.

Основною задачею діяльності ФГ «Артеменка» є підвищення прибутку. Виходячи з цілі діяльності формуються поточні завдання, які виконуються зараз і планується виконувати в майбутньому.

Що стосується господарської та фінансової діяльності, то потрібно відмітити, що ФГ «Артеменка» самостійно визначає напрями своєї діяльності, спеціалізацію, організовує виробництво сільськогосподарської продукції, її переробку та реалізацію, на власний розсуд підбирає партнерів з економічних зв'язків у всіх сферах діяльності, в тому числі зовнішньоекономічній.

ФГ вирощує такі види продукції, як зернові культури: ячмінь, пшениця, овес звичайний та голозерний, жито; бобову культуру, сою; соняшник та картоплю, фрукти.

SWOT-аналіз проведений в ході дослідження дозволив виявити серед інших факторів, які впливають на майбутнє підприємства, загрозу з боку пульсуючої динаміки бізнесу (сезонність робіт) та потребу в кваліфікованих кадрах у «пiк» продуктивності. При цьому висока якість продукції, яку поставляє ФГ, є сильною стороною, водночас існують конкуренти з нижчим цінами на продукцію-аналог.

Отже виходячи з викликів зовнішнього середовища, підприємству необхідно розширювати ринки збуту та одночасно розглядати можливості зниження витрат.

Що стосується внутрішнього середовища, то всі показники фінансової стабільності та платоспроможності ФГ «Артеменка» свідчать про позитивну картину (дані на кінець 2013 р). Але в той же час існує проблема збільшення витрат на оплату праці у разі розширення організаційної структури у відповідь на виклик щодо збільшення продуктивності.

Таким чином, на розгляд керівництва ФГ «Артеменка» були представлені варіанти аутсорсингу ресурсів. І за приблизною оцінкою та порівнянням майбутніх ефектів та ризиків було обрано схему аутсорсингу персоналу (табл. 1).

Таблиця 1 - Варіанти аутсорсингу для ФГ «Артеменка»

Варіанти Ефективності-ризиків	Аутсорсинг персоналу	Лізинг техніки	Аутсорсинг персоналу + Лізинг техніки
ЕФЕКТ (+)	– економія витрат на утримання штатних робітників протягом року; – концентрація підприємства на основній діяльності	– економія витрат на придбання та утримання власної техніки та її ремонт поза сезоном; – вивільнення приміщень (складів, ангарів)	– економія витрат на персонал / придбання та утримання власної техніки; – зосередження на основному процесі роботи/зменшення площ складів. – вивільнення приміщень (складів, ангарів)
РИЗИКИ (-)	– мінімальні ризики (не вихід на роботу залученого працівника)	– ризик втратити багато коштів у разі поломки; – витрати на страхування; – ціна лізингу збільшує собівартість виготовлення продукції	– низька компетенція працівників аутсорсера; – незаплановані втрати коштів на інвентар лізингодавця; – більша невизначеність; – залежність від власника ресурсів

Методика оцінки економічної ефективності була нами здійснена за методикою Б. О. Анікіна та І. Л. Рудої (Анікин, Рудая, 2006), які запропонували порівнювати витрати на власне виробництво та витрати на замовлення послуги у аутсорсера.

Якщо таке співвідношення більше одиниці, є сенс впроваджувати схему аутсорсингу, і навпаки, якщо співвідношення менше одиниці, то аутсорсинг – недоцільний.

Розглянемо економічний ефект від застосування аутсорсингу у господарстві на період збирання урожаю зернових культур. Аутсорсингові схеми запропоровані для таких категорій робітників: механік та трактористи. Термін збирання урожаю становить 2 місяці. Величина заробітної плати в загальновиробничих витратах за весь термін польових робіт становить 58 800,00 грн за рік. Витрати на оплату праці наведено в таблиці 2.

Таблиця 2 - Витрати на оплату праці у загальновиробничих витратах, грн (2013)

Пор. номер	Посада	Заробітна плата	Всього витрати на заробітну плату
1.	Механік	1 300,00	1 300,00
2.	Тракторист	1 200,00	1 200,00
3.	Тракторист	1 200,00	1 200,00
4.	Тракторист	1 200,00	1 200,00
Загальна сума витрат, грн/міс.			4 900,00

Для підвищення конкурентоспроможності витрат господарства доцільно застосувати аутсорсингові схеми до виконання роботи трактористів, що передбачає залучення відповідних фахівців із зовнішньої організації (від аутсорсера – ТОВ АФ «Козацька»).

Виходячи із розрахунку витрат на оплату праці робітників, яких необхідно утримувати в штаті ФГ протягом польових робіт, припустимо, що частину персоналу буде запрошено ззовні, та оплата їх частини роботи буде здійснюватися за відрядною формою. При цьому загальні витрати будуть скорочуватись.

Порівняння витрат на оплату праці штатних робітників та альтернативних витрат у разі аутсорсингу показало, таке: загальна кількість, необхідна для нормального функціонування фермерського господарства – п'ять трактористів та два механіки, але така чисельність необхідна протягом сезонних робіт; у міжсезоння достатньо трьох трактористів та одного механіка. Таким чином, у разі відмови від утримання в штаті додаткових одиниць – двох трактористів та одного механіка, витрати скорочуються з 87 600,00 на рік до 58 800,00 на рік.

Отже економічний ефект від застосування аутсорсингу в господарстві складає різницю у витратах на оплату праці, а саме - 28 800,00 грн

Можна зробити такий висновок, що ФГ вигідніше утримувати одного механіка та трьох трактористів, а двох трактористів замовляти у аутсорсера в самий пік роботи – влітку.

Застосування методики Анікіна-Рудої дозволяє представити показник ефективності в інший спосіб, підставивши дані з ФГ «Артеменка» для замовляння послуг тракториста:

$$E_{\text{outsourcing}} = \frac{C_{\text{own}}}{C_{\text{purchase}}} = \frac{2400}{1200} = 2, \quad (1)$$

де  $E_{\text{outsourcing}}$  – показник ефективності аутсорсинга,  $C_{\text{own}}$  – витрати на вироблення власними силами продукції чи послуги, в даному випадку – на утримання штатної одиниці;  $C_{\text{purchase}}$  – витрати на придбання такої ж продукції чи послуги у аутсорсера, в нашому випадку, плата за відрядні роботи.

Використовуючи дані щомісячної оплати праці однією штатної одиниці тракториста, ми розуміємо, що економічно вигідніше замовляти послуги у аутсорсера, ніж утримувати двох трактористів у штаті.

Таким чином, розрахунки доводять ефективність застосування аутсорсингу для виконання вищезазначеного виду робіт, оскільки використання аутсорсингових схем призводить до зниження витрат на оплату праці та одночасно вирішує задачу збільшення продуктивності у пік сезонних робіт.

Наступний етап розвитку підприємства – це організація надання послуг з аутсорсингу персоналу іншим фермерським господарствам. Таким чином, вирішується й задача соціальної відповідальності господарства, оскільки в цьому випадку скорочення штату робітників не призводить до повної втрати ними роботи, надасть їм можливість пропонувати свою працю як позикову на ринку аутсорсингових послуг.

## **Висновки**

Аутсорсинг – досить поширене явище у закордонній практиці ведення бізнесу, але в Україні – це відносно молода та швидко змінна сфера послуг. Можна стверджувати, що інфраструктура ринку аутсорсингу знаходиться у стадії формування, але тим не менше є привабливою галуззю для операторів ринку. Особливої уваги заслуговують послуги аутсорсерів для операторів ринку сільськогосподарської продукції, оскільки дозволяють підвищити операційну ефективність, зменшити витрати та ризики утримання некваліфікованого персоналу, застарілого обладнання.

В статті узагальнено підходи до класифікації аутсорсингу, представлено варіанти аутсорсингу для приватного фермерського господарства та здійснено розрахунки економічної доцільності його впровадження.

Об'єктом дослідження виступило ФГ «Артеменка», для якого розроблені практичні рекомендації з впровадження аутсорсингових схем для вдосконалення показників функціонування.

До практичних результатів дослідження слід віднести те, що розроблена схема впроваджена на практиці діяльності вказаного підприємства. Значущість дослідження полягає в тому, що за умов впровадження підприємства отримує як економічну вигоду в результаті скорочення витрат, так і нематеріальні вигоди в якості підвищеної мобільності персоналу, незалежності підприємства від штатних робітників.

## **РЕЗЮМЕ**

### **АУТСОРСИНГ КАК НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ ФИРМЫ В АПК (НА ПРИМЕРЕ ФХ «АРТЕМЕНКА»)**

*А. А. Швиндина, канд. экон. наук, доцент;*

*В. А. Артеменко, магистрант*

*Сумский государственный университет,*

*ул. Римского-Корсакова, 2, Сумы, Украина*

*E-mail: shvindina@management.sumdu.edu.ua*

*В статье представлены результаты экономического обоснования выбора варианта аутсорсинга для современного фермерского хозяйства в Украине. В исследовании обобщены взгляды на понятие аутсорсинга, представлена авторская классификация аутсорсинговых услуг. Авторами проведена аналитическая работа по выявлению возможных направлений развития для современного фермерского хозяйства в Сумской области, выработаны рекомендации по повышению экономической эффективности хозяйства на базе аутсорсинга. Рекомендации внедрены в практику функционирования фермерского хозяйства «Артеменка».*

**Ключевые слова:** аутсорсинг, аутсорсер, лизинг, конкурентоспособность, экономическая эффективность, фермерское хозяйство, АПК.

## **SUMMARY**

### **THE OUTSOURCING AS A DEVELOPMENT DIRECTION OF A MODERN FIRM IN THE AGRICULTURAL SECTOR (CASE OF FARM “ARTEMENKA”)**

*H. O. Shvindina, Ph.D. Econ., associate professor;*

*V.A. Artemenko, student*

*Sumy State University,*

*2, Rymskogo-Korsakova St., 40007, Sumy, Ukraine*

*E-mail: shvindina@management.sumdu.edu.ua*

*The article is devoted to the results of economic justification of a choice of the variant of outsourcing for a modern farm in Ukraine. The views on the term of “outsourcing” are generalized*

and the authorial classification of the outsourcing services is presented. Authors analyzed the possible directions of the development for the modern farm in Sumy region and presented the recommendations for economic performance increase based on the personnel outsourcing. The recommendations are implemented into the practice of the farm "Artemenka".

**Keywords:** outsourcing, outsourcer, leasing, competitiveness, economic performance, farm, agricultural sector.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Chesbrough H. When is virtual virtuous? Organising for innovation / H. Chesbrough, D. Teece // Harvard Business Review. - 1996. - January-February. - pp. 68-70.
2. Coase R. The nature of the firm / R. Coase // *Economica*. - 1937. - vol. 4, pp. 386-405.
3. Lonsdale C. The historical development of outsourcing: the latest fad? / C. Lonsdale, A. Cox // *Industrial management & data systems*. - 2000. - No. 100(9). - pp. 444-450.
4. Porter M. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance / M. Porter. - NY : Free Press. - 1985. - 558 p.
5. Peters T. In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies / T. Peters and R. Waterman. - London : HarperCollins Publishers, 1982.
6. Williamson O. The Economic Institutions of Capitalism / O. Williamson. - NY : Free Press. - 1985.
7. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая; 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 320 с.
8. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство / Х. Виссема. - М. : Финпресс, 2000. - 272 с.
9. Карлін М. І. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні / М. І. Карлін, О. Б. Борисюк // *Демографія та соціальна економіка*. - 2011. - № 1. - С. 96-102.
10. Котляров И. Д. Сущность аутсорсинга как организационно-экономического явления / И. Д. Котляров // *Компетентность*. - 2012. - № 5 (96), С. 28-35.
11. Организация единого информационного пространства для распределенного выполнения проектов в авиадвигателестроении [Электронный ресурс] / Г. Г. Куликов, К. А. Ризванов, В. Л. Христолюбов // *Вестник УГАТУ*. - 2012. № 6 (51). - С. 202-210. - Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-edinogo-informatsionnogo-prostranstva-dlya-raspredeleennogo-vypolneniya-proektov-v-aviadvigatelestroenii>.
12. Манойленко О. В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління / О. В. Манойленко // *Вісник МСУ. Серія «Економічні науки»*. - 2006. - Т. IX. - С. 8-12.
13. Махмутов И. И. Классификация аутсорсинга на основе подхода IDEF0 / И. И. Махмутов, И. А. Муртазин // *В мире научных открытий*. - 2014. - № 1.2(49), - С. 260-270.
14. Мешко Н. П. Впровадження та управління моделлю аутсорсингу ІТ-послуг на підприємствах / Н. П. Мешко, Н. Р. Гловацька // *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. - 2014. - № 3 (22). - С. 46-53.
15. Нагуляк В. О. Можливість застосування аутсорсингу в аграрній сфері економіки [Електронний ресурс] / В. О. Нагуляк // VIII Международная научно-практическая конференция «Наука в информационном пространстве-2012» (4-5 октября 2012 г.). - Режим доступа : [http://www.confcontact.com/2012\\_10\\_04/ek4\\_nagulyak.htm](http://www.confcontact.com/2012_10_04/ek4_nagulyak.htm).
16. Шевченко Л. С. Позикова праця: сутність, ризики, особливості розвитку в Україні / Л. С. Шевченко // *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: Економічна теорія та право / редкол.: А. П. Гетьман та ін. - Х. : Право, 2012. - № 1 (8). - С.121-128.

*Надійшла до редакції 12 квітня 2016 р.*