

Строченко Н.І., Медвідь В.Ю., Кутах К.М.

**ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ АУТСОРСИНГУ, ЯК ЗАСОБУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Розглянуто питання обґрунтування доцільності застосування аутсорсингу на підприємствах агропромислового комплексу, з метою підвищення їх конкурентоспроможності та економічної ефективності діяльності в сучасних умовах. Розкрито та встановлено економічну сутність аутсорсингу, визначено основну мету його впровадження на підприємствах АПК. Визначено роль та значення аутсорсингу, проаналізовано та узагальнено інформацію поетапного переходу щодо використання аутсорсингу у діяльності сільськогосподарських підприємств. Обґрунтовано основні переваги та недоліки використання аутсорсингу в діяльності аграрних підприємств. Розраховано економічну ефективність від впровадження аутсорсингу персоналу на сільськогосподарському підприємстві.*

**Ключові слова:** аутсорсинг, ефективність, стратегія, спеціалізація, управління, аутсорсер, підприємство.

**Постановка проблеми.** Потреба сільськогосподарських підприємств у постійному підвищенні ефективності своєї діяльності призводить до появи сучасних засобів управління, завдяки яким можна досягти заданої мети. Прагнення суб'єктів господарювання конкурувати на місцевому, регіональному, національному та міжнародних ринках змушує їх ефективно використовувати наявні ресурси. У зв'язку з цим виникає потреба можливого раціонального розподілу ресурсів з урахуванням їх рентабельності, конкурентних переваг та зниження собівартості. Серед цих інструментів одним з найбільш популярних на сучасному етапі розвитку є аутсорсинг – засіб підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Для України аутсорсинг – нова і унікальна послуга, в межах якої завдання з управління деякими видами діяльності реалізується зовнішньою компанією, яка спеціалізується саме на професійному управлінні цими видами діяльності та представляє інтереси замовника [1, С. 314]. Аутсорсинг (англ. *out* – зовнішній, *source* – джерело) означає використання зовнішніх ресурсів, є однією з форм організації бізнесу в

сучасній економіці, практикою, що допомагає компаніям вирішити проблеми функціонування і розвитку шляхом зменшення витрат, покращення якості продукції та послуг, кращого пристосування до умов зовнішнього середовища, зменшення ризиків тощо [2]. Аутсорсинг часто називають “феноменом ХХ століття”, а також “найбільшим досягненням бізнесу останніх десятиліть” [3, С.7]. Аутсорсинг одержав широкого застосування в промисловості та сфері послуг, оскільки він дозволяє концентруватися та спеціалізуватися на найбільш прибуткових видах діяльності. Саме це ставить питання про можливість використання досвіду аутсорсингу у сільськогосподарському підприємстві, що визнає актуальність наукового дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз сучасної вітчизняної та закордонної наукової літератури вказує на те, що на сьогодні не існує єдиних підходів до визначення поняття „аутсорсинг”. Так наприклад, Єрмошина О.Л. наводить наступне визначення: термін „аутсорсинг” запозичений з англійської мови (від англ. „outsourcing”) та дослівно перекладається як використання чужих ресурсів. Іншими словами, аутсорсинг - це передача на договірній основі непрофільних видів діяльності іншим організаціям, що спеціалізуються у конкретній галузі й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби. Аутсорсинг - це стратегія управління, що дозволяє оптимізувати функціонування організації за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі [4, С.2].

Інші дослідники поєднують аутсорсинг із поділом праці, тільки на більш високому рівні - як здатність підвищення конкурентоспроможності бізнесу [5, С.2].

© Строченко Наталія Іванівна, к.е.н., проф., декан факультету економіки та менеджменту Сумського національного аграрного університету, м. Суми, Україна, тел.: +380951617795

Медвідь Вікторія Юрївна, д.е.н., доц., професор кафедри економіки Сумського національного аграрного університету, м. Суми, Україна, тел.: +380500476787, e-mail: viktoriyamedved@mail.ru

Кутах Катерина Миколаївна, асистент кафедри економіки Сумського національного аграрного університету, м. Суми, Україна, тел.: +380955603681, e-mail: KatuhaK86@mail.ru

Формально передбачається, що аутсорсинг - це передача сторонньому підприємству деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства; аутсорсинг - це організаційне рішення, що передбачає розподіл функцій бізнес-системи відповідно до принципу: "залишаю собі тільки те, що можу робити краще інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще інших" [6, С.2]. Найважливішою відмінністю аутсорсинга від інших видів взаємодії між суб'єктами підприємницької діяльності (кооперація, управління потужностями) є його стратегічний характер. Микало О.І. виокремлює три підходи до визначення аутсорсингу: функціонально-орієнтований (процес передачі деяких другорядних функцій для зменшення витрат компанії, що мали місце на початкових етапах розвитку аутсорсингу); коопераційний (взаємовигідні співпраця замовника та постачальника аутсорсингових послуг на основі спеціалізації та кооперації), управлінський (модель управління компанією, стратегічний довгостроковий характер відносин між замовником і постачальником послуг) [13, С. 112].

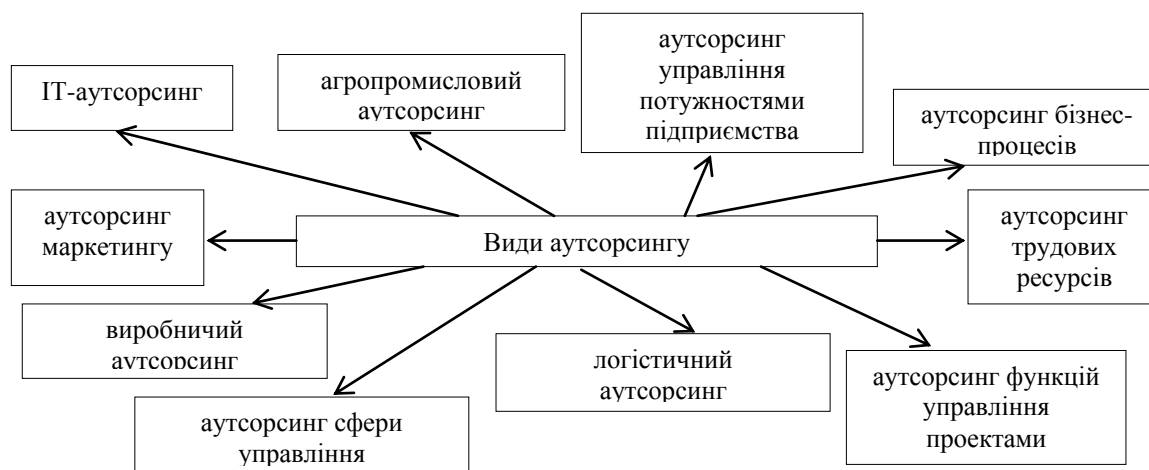
Виділяючи належне теоретичній та практичній цінності існуючих науково-прикладних напрацювань, існує потреба в обґрунтуванні доцільності використання аутсорсингу, визначення переваг та недоліків,

пов'язаних з його застосуванням. Водночас доцільність застосування аутсорсингу повинна бути обґрунтована економічними розрахунками ефективності впроваджуваних заходів.

**Формулювання цілей статті.** Метою наукової статті є поглиблення теоретичних положень впровадження аутсорсингу та обґрунтування методичних положень доцільності застосування такого інструментарію в практиці підприємств агропромислового комплексу.

**Опис основного матеріалу дослідження.** Аутсорсинг - механізм сучасних тенденцій розвитку світової економіки, протилежних тенденцій монополізації. Це методологія адаптації управління організацією до умов ринку, що дозволяє швидко входити в новий бізнес, використовуючи всі наявні можливості зовнішнього середовища, а в окремих випадках і ресурси конкурентів [7, С. 26].

Найбільш популярними та ефективними видами аутсорсингу для сільськогосподарських підприємств є наступні його види (рис. 1): аутсорсинг функцій управління; аутсорсингу сфери управління; аутсорсинг управління потужностями підприємства; аутсорсинг бізнес-процесів; аутсорсинг інформаційних технологій; логістичний аутсорсинг; виробничий аутсорсинг; агропромисловий аутсорсинг; аутсорсинг трудових ресурсів (персоналу); аутсорсинг маркетингу тощо.



**Рис. 1. Основні види аутсорсингу для сільськогосподарського підприємства\***

\* Власна розробка автора

Основними споживачами агропромислового аутсорсингу є керівники виробничих і технічних служб переробних підприємств, торговельних підприємств сфери АПК, а також керівники сільськогосподарських організацій. При цьому частина обов'язків, виконуваних раніше визначеними структурними підрозділами

організацій, передаються безпосередньо в основні підрозділи або перерозподіляються між обслуговуючими підрозділами [8]. Тобто, для визначення доцільності передачі певної функції на аутсорсинг, необхідно розглянути її з позиції чотирьох аспектів: стратегічного фокусу, операційної здатності, фінансової вигоди та

можливостей для вдосконалення всередині підприємства [2]. Для кращого розуміння основних можливостей та вигод від впровадження аутсорсингу на сільськогосподарських підприємствах необхідно обґрунтувати та систематизувати основні його

переваги та недоліки. Зокрема, Манойленко О.В. поділяє переваги і недоліки аутсорсингу на чотири групи, а саме: економічні, управлінські, техніко-технологічні, а також інституціональні (табл.1).

Таблиця 1

**Переваги і недоліки застосування аутсорсингу\***

Ознаки систематизації	Основні переваги і недоліки
<i>Переваги (можливості і вигоди)</i>	
Економічні	Зменшення витрат; підвищення ефективності основних бізнес-процесів; зменшення кількості персоналу, його скорочення; розподіл ризиків.
Управлінські	Можливість зосередження ресурсів й уваги на основній діяльності, цілях компанії і на задоволенні потреб клієнтів; можливість зміцнення потенціалу росту підприємства і усунення ряду обмежень; зменшення рівня ризиків пов'язаних із персоналом (відсутність проблем з відпустками, відсутністю через хворобу, небезпекою раптового звільнення основних працівників і т.д.); спрощення виконання нових ділових, управлінських і технологічних операцій та забезпечення їхнього негайного впровадження у структуру організації; можливість підвищення якості і надійності обслуговування (через те, що аутсорсингова компанія у межах виконання контракту, забезпечує гарантії й відповідає за якість виконуваних робіт).
Техніко-технологічні	Можливість доступу до технологій, ресурсів і рішень вищого рівня; можливість виконання окремих бізнес-функцій аутсорсером, для реалізації яких підприємство немає фахівців або ресурсів.
Інституціональні	Відсутність формалізації операцій аутсорсингу, що дає змогу розширювати інструменти та умови його використання всіма учасниками аутсорсингових операцій
<i>Недоліки (ризик застосування)</i>	
Економічні	Можливість росту витрат у випадку передачі великої кількості бізнес-функцій; можливість банкрутства аутсорсингової компанії.
Управлінські	Зменшення відповідальності за виконання певних функцій; можливі проблеми з управлінських функцій; імовірність зниження управлінської гнучкості підприємства;
Техніко-технологічні	Загроза додаткової концентрації подібних технологічних бізнес-процесів у одних руках.
Інституціональні	Відсутність регулювання процесів аутсорсингу на вітчизняному ринку

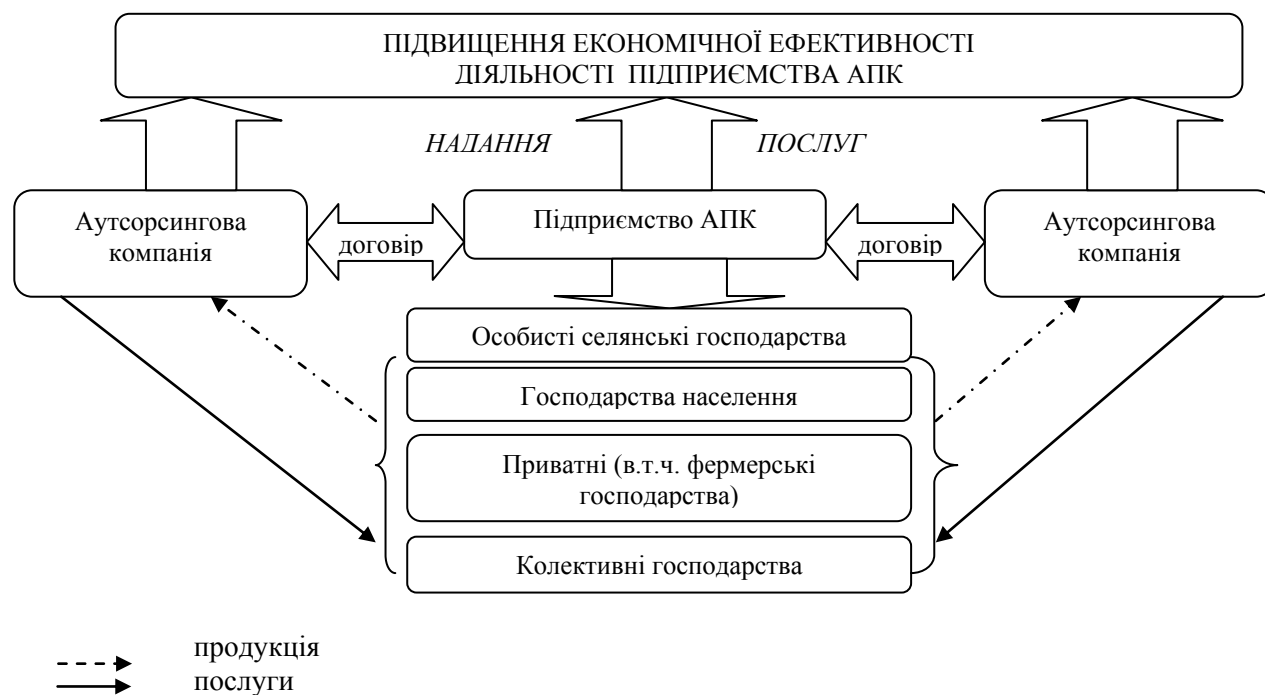
\* Джерело: розроблено на основі [9]

Ряд економістів ототожнюють переваги і недоліки аутсорсингу з ризиками і можливостями. На нашу думку, ці поняття слід розмежувати. Відтак, перевагою аутсорсингу є його пріоритетність над виконанням бізнес-процесів власними силами за будь-яких умов співпраці, а можливістю аутсорсингу є набір його певних характеристик, які дають змогу підприємству здійснити певну дію, або послідовність дій. Недоліком аутсорсингу є його мінуси порівняно з власним виконанням бізнес-процесу, а ризиком – можливість того, що у процесі співпраці виникнуть неочікувані результати [10]. Співробітництво між організаціями АПК та аутсорсинговими компаніями в умовах реалізації єдиної виробничої програми дозволяє не тільки збільшувати обсяги виробництва товарів та послуг, але й зменшувати розмір постійних витрат на одиницю продукції. У зв'язку з цим діяльність кожного з підприємств-аутсорсерів є економічно вигідною, а собівартість виробництва товарів та послуг

знижується. При цьому можливий наступний підхід до організації аутсорсингу (рис. 2).

За дослідженнями найбільш перспективними послугами перекладу на аутсорсинг в сільському господарстві є: ветеринарія, зоотехнія, агрономія, селекція, бухгалтерське та юридичне обслуговування.

У сучасній науковій літературі деякі вчені ототожнюють поняття аутсорсингу та аустафінгу (від англ. «Outstaffing») дослівно означає «позаштатний» – це перевід частини працівників зі штату однієї компанії (аутстаффера) в штат іншої організації. У такому випадку працівники працевлаштовані в одній компанії (аутстаффера), але фактично працюють в іншій, де вони мають свої робочі місця і посадові інструкції. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що поняття аутсорсингу та аустафінгу схожі між собою, і саме тому їх часто плутають, але тонка грань все ж існує.



**Рис. 2. Модель організації аутсорсингу на сільськогосподарському підприємстві\***

\* Власна розробка автора

Визначити загальні критерії ефективності впровадження кожного окремого виду аутсорсингу на сільськогосподарському підприємстві майже неможливо, оскільки кожне підприємство має специфічні особливості функціонування, структуру виробництва, персоналу тощо. Аналізуючи ефективність аутсорсингу, найчастіше порівнюють фактичні показники діяльності підприємства до і після його впровадження. Отже рішення про використання аутсорсингу має бути розглянуте та обґрунтоване в кожному конкретному випадку.

Доцільним вважаємо наведення прикладу впровадження аутсорсингу у виробничу сферу товарів і послуг для ПСП Агрофірма «Піонер». Механізована обробка сільськогосподарських земель, а саме використання машинно-технологічних станцій аутсорсингової компанії дозволить агрофірмі відмовитися від витрачання коштів на закупівлю дорогої техніки та обладнання, а також витрат на її самостійне сервісне обслуговування.

У зв'язку з тим, що придбання сучасної та потужної сільськогосподарської техніки вимагає високих інвестицій, аутсорсинг із використання машинно-тракторного парку є дуже перспективною заміною покупки нового або потриманого обладнання та техніки. Наприклад, за даними аналітичної доповіді Амако-інформ "Інформаційне науково-технічне видання", компанія АМАКО пропонує спеціальні умови фінансового лізингу та міжнародного кредитного

фінансування зернозбиральних комбайнів *Challenger* (табл.3).

Комбайни *Challenger* кількох модифікацій із барабанною та роторною системою обмолоту, потужністю двигунів від 165 до 460 кінських сил і об'ємом зернових бункерів від 5000 до 12700 літрів. Чотири-, п'яти-, шестиклавішні комбайни *Challenger* (моделі СН644, СН645, СН646, СН647, СН648 та СН652) – машини середньої продуктивності, надійні, прості в експлуатації, орієнтовані переважно на європейський ринок. 8-клавішні комбайни *Challenger* (моделі СН654, СН658) - надійні високопродуктивні машини, орієнтовані переважно на великі господарства з великими площами збирання зернових, особливо дрібнонасіненевих культур, або на компанії, що надають послуги зі збирання [12, С.10-12].

Проаналізувавши умови фінансового лізингу та кредитування, можна зробити висновок, що фінансовий лізинг є більш вигідним для підприємства, також перевагою є те, що можна брати техніку на сезон, яка безпосередньо необхідна для виробничого процесу, та з кожним роком можна брати новітню та все більш удосконалену техніку. [12, С.10]

Якщо аналізувати розведення агропромислових культур - формування врожаю є тонким трудомістким процесом, котрий виявляється за допомогою генетичної програми культур і природними умовами. Щоб отримати добрий урожай, спеціаліст повинен враховувати інформацію про всю багатогранність чинників і

їх взаємодію, що визначають ріст і розвиток культур. Це можливо лише, коли фахівець постійно проводить аналіз великої кількості

знань з фізіології рослин, ґрунтознавства, землеробства, рослинництва, агрохімії, метеорології, кліматології, агрофізики тощо.

Таблиця 3

**Порівняльна характеристика фінансових умов придбання техніки Challenger у фінансовий лізинг та міжнародне кредитування\***

<i>Фінансовий лізинг від ТОВ «УніКредит Лізинг»</i>	
Вид фінансування	Фінансовий лізинг на техніку Challenger
Термін фінансування	1–3 роки
Задаток	25–30%
Одноразова комісія	1,5%
Оклад	4,9% на 1 рік
	8,9% на 2 роки
	9,9% на 3 роки
Умови	Валюта - долар США або євро. Сума фіксується в гривні на період підписання угоди на весь строк контракту
<i>Міжнародне кредитне фінансування техніки Challenger</i>	
Термін фінансування	5–7 років
Задаток	15%
Процентна ставка	4–5%
Пільговий період оплати	6–12 місяців
Термін кредитної лінії	До 12 місяців для декількох замовлень
Графік погашення	2 рази на рік, кожні 6 місяців
Умови	Фінансова звітність за останні 2-3 роки, підтверджена міжнародним аудитом або банківська гарантія.

\* Розроблено автором за [12]

При розгляді перспектив введення аутсорсингу в діяльність ПСП Агрофірма "Піонер" розглянемо введення машино-тракторних станцій для обслуговування всього комплексу сільськогосподарського підприємства, також послуги зі зберігання і перевезення сільськогосподарської продукції, наприклад перевезення зерна до місця збуту, залучення техніки та їх агрегатів з новітніми технологіями. До цього виду аутсорсингу можемо віднести і фінансовий лізинг, суть якого полягає в тому, що аутсорсингове підприємство, лізингодавець спершу накопичує кошти для здобутку лізингоотримувачу устаткування, а потім надає йому це обладнання або накопичений капітал в користування на платній основі, лишаючись його власником до завершення строку дії угоди.

Аутсорсинг праці, до якого можемо віднести аутсорсинг персоналу. Для агропромислових підприємств цей вид аутсорсингу нетиповий, як було зазначено, залучення сезонних працівників не є аутсорсингом, тому що мова йде про трудові зв'язки між керівником агрофірми і працівником, а не між аутсорсом і аутсорсером-

постачальником штату. Тому про розвиток цього виду аутсорсингу можна говорити, якщо б були розповсюджені спеціальні компанії, що займаються формуванням кадрів сезонних робітників. Але на Агрофірму можна запропонувати залучення висококваліфікованих спеціалістів у сфері захисту рослин, агрономії.

При введенні механізму аутсорсингу у виробничий процес ПСП Агрофірми "Піонер" можна скоротити кількість робочих місць на 20%. Якщо чистий дохід залишиться незмінним, зменшення чисельності робочих місць приведе до зростання продуктивності праці. За даними 2015 року середня заробітна плата працівників ПСП Агрофірми "Піонер" складає 2457 грн. при скороченні кількості робочих місць на 20%, що складає 14 місць, можна заощадити 34538 грн. в місяць, за рік ця сума буде становити 415 тис. грн., які можна залучити для співпраці з аутсорсинговими компаніями. При цьому продуктивність праці зростає з 322 тис. грн./особу до 408 тис. грн./особу, що у відсотковому значенні зростає на 26%.

До основних показників ефективності введення аутсорсингу в діяльність підприємства можна віднести: покращення технологічної оснащеності виробничого процесу; зростання частки інноваційної продукції; покращення якості продукції; покращення діяльності за рахунок оптимізації організаційної структури, процесу виробництва.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Підводячи підсумок, можна впевнено зазначити, що аутсорсинг в сільському господарстві може стати дієвим механізмом не тільки доступу сільськогосподарських підприємств до нових виробничих і організаторських технологій, але й поштовхом до поновлення їх виробничих сил в разі використання методів, в яких сільськогосподарське підприємство є аутсорсером.

Використання аутсорсингу спрямує підприємство на стабілізацію розвитку, ефективне використання його внутрішнього потенціалу, підвищення гнучкості та адаптивності до змін у ринковому середовищі, пошук нових ринкових можливостей, підвищення здатності підприємства до впровадження інновацій.

Однак, визначивши можливі ризики, пов'язані з використанням аутсорсингу (зокрема недосконала законодавча база, керівники аграрних підприємств повинні осмислити та прийняти виважені рішення про необхідність залучення додаткових ресурсів щодо управління їх виробничою діяльністю), подальшої розробки потребує механізм взаємодії підприємств-замовників і постачальників аутсорсинга.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ноздріна Л. В. Управління проектами: підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
2. Косарева Т.В. Аутсорсинг-інструмент забезпечення ефективного функціонування підприємств харчової промисловості / Т.В. Косарева // Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/2758>
3. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учебное пособие /Аникин Б. А., Рудая И. Л. – 2-е изд., перераб. и дополн. – М. : Инфра-М, 2009. – 320 с.
4. Ермошина Е. Л. Аутсорсинг [Електронний ресурс]/ Е. Л. Ермошина // "Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения". – Режим доступу: <http://www.avbn.ru>.
5. Орлова Е.М. Выделить и выиграть / Е. М. Орлова // Електронний ресурс [Режим доступу]: [http://expert.ru/rus\\_business/2006/02outsorsing](http://expert.ru/rus_business/2006/02outsorsing)
6. Липчук В.В Аутсорсинг в управлінні збутовою діяльністю / В. В. Липчук // Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://westudents.com.ua/glavy/36648-124-aoutsorsing-v-upravlnn-zbutovoyu-dyalnnyu.html>
7. Хейвуд Дж. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Хейвуд. ; пер. с англ. – М. :Изд. дом "Вильямс", 2002.
8. Тірбах Л.В. Сутність застосування аутсорсингу в сфері агропромислового комплексу / Л.В. Тірбах // Електронний ресурс [Режим доступу]: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jm/Soc\\_Gum/Evu/2011\\_17\\_2/Tirbakh.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jm/Soc_Gum/Evu/2011_17_2/Tirbakh.pdf)
9. Манойленко О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління / О.В. Манойленко // Вісник МСУ /, економічні науки. – 2006. – т. IX, № 1. – С. 8-12.
10. Дідух О.В. Визначення основних переваг та недоліків використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств / О.В. Дідух // Інноваційна економіка. - № 3. 2013 (41). - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe)
11. Кирилова О.В. Аутсорсинг у сільському господарстві: проблеми та перспективи / О.В. Кирилова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/download/4902/4829>
12. Амако-інформ. Інформаційне науково-технічне видання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.amacoint.com/files/journals/19.pdf>
13. Микало О.І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг» / О.І. Микало // Економічний вісник НТУУ КПІ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://economy.kpi.ua/files/files/22\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://economy.kpi.ua/files/files/22_kpi_2010_7.pdf)

## REFERENCES

1. Nozdrina, L.V. (2010). *Upravlinnia proektamy [Project Management: textbook]* Kuiv: Center of educational literature, [in Ukraine].
2. Kosareva, T.V. *Autsorsynh-instrument zabezpechennia efektyvnoho funktsionuvannia pidprijemstv kharchovoi promyslovosti [Outsourcing tool to ensure effective functioning of the food industry]*. Retrieved from <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/2758> [in Ukraine].
3. Anykyn, B.A. (2009) *Autsorsynh y autstaffynh: vysokye tekhnolohyy menedzhmenta : uchebnoe posobyе* [Outsourcing and outstaffing: high technology management: training manual] Moscow: Infra-M [in Russian].

4. Ermoshyna E.L. Outsorsynh [Outsourcing] *Aktualnye voprosy bukhhalterskoho ucheta y nalohooblozheniya – Actual questions and accounting and taxation*. Retrieved from <http://www.avbn.ru>. [in Russian].
5. Orlova E.M. *Vyidelit i vyigrat* [Select and win] Retrieved from [http://expert.ru/rus\\_business/2006/02outsorsing](http://expert.ru/rus_business/2006/02outsorsing) [in Russian].
6. Lypchuk V.V. *Autsorsynh v upravlinni zbutovoiu diialnistiu* [Outsourcing in the management of marketing activity] Retrieved from <http://westudents.com.ua/glavy/36648-124-outsorsing-v-upravlnn-zbutovoyu-dyalnstyu.html> [in Ukraine].
7. Heyvud, Dzh. (2002). *Autsorsing: v poiskah konkurentnyih preimuschestv* [Outsourcing: in search of competitive advantage] Moscow : Ed. House "Williams", [in Russian].
8. Tirbakh L.V. *Sutnist zastosuvannia autsorsynhu v sferi ahropromyslovoho kompleksu* [The essence of the use of outsourcing in the field of agriculture]. Retrieved from [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Evu/2011\\_17\\_2/Tirbakh.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Evu/2011_17_2/Tirbakh.pdf) [in Ukraine].
9. Manoilenko, O.V. (2006). *Autsorsynh yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti antykrizovoho upravlinnia* [Outsourcing as a tool to improve the efficiency of crisis management]. *Visnyk MSU, ekonomichni nauky. – MSU Bulletin, economic science*. 1. 8-12. [in Ukraine].
10. Didukh, O.V. (2013). *Vyznachennia osnovnykh perevah ta nedolikh vykorystannia autsorsynhu u hospodarskii diialnosti pidpriemstv* [Determination of the main advantages and disadvantages of outsourcing in business enterprises] *Innovatsiina ekonomika. - Innovative Economy* 3. (41). Retrieved from [http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe) [in Ukraine].
11. Kyrlyova O.V. *Autsorsynh u silskomu hospodarstvi: problemy ta perspektyvy* [Outsourcing in agriculture: problems and prospects]. Retrieved from <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/download/4902/4829> [in Ukraine].
12. *Amako-inform*. [Amako-Inform] (n.d.). *amacoint.com* Retrieved from <https://www.amacoint.com/files/journals/19.pdf> [in Ukraine].
13. Mykalo, O.I. (2010). *Pidkhody do vyznachennia termina «aut-sorsynh»* [Approaches to the definition of the term "outsourcing"]. Retrieved from [http://economy.kpi.ua/files/files/22\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://economy.kpi.ua/files/files/22_kpi_2010_7.pdf)

Одержано 15.03.2017 р.