

УДК 336:316.422

Аутсорсинг у міжнародній діяльності підприємств: позитивні та негативні аспекти

Супрун С.Д.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства та міжнародної економіки
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

Хачатрян В.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства та міжнародної економіки
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

Статтю присвячено дослідженню позитивних і негативних аспектів застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємств. Відмічається, що для таких підприємств, аутсорсинг може бути дієвим інструментом підвищення ефективності міжнародного бізнесу за рахунок зниження витрат обслуговування бізнес-процесів та одержання послуг найвищого класу. Аналіз потенційних позитивних і негативних аспектів застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності вітчизняних підприємств свідчить, що переваги аутсорсингу є очевидними.

Ключові слова: аутсорсинг, міжнародна діяльність підприємства, аутсорсинг міжнародних бізнес-процесів, позитивні і негативні аспекти аутсорсингу, аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Супрун С.Д., Хачатрян В.В. АУТСОРСИНГ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ: ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ И ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ

Статья посвящена исследованию положительных и отрицательных аспектов использования аутсорсинга в международной деятельности предприятий. Отмечено, что для этих предприятий аутсорсинг может быть действенным механизмом повышения эффективности международного бизнеса за счет снижения издержек обслуживания бизнес-процессов и получения услуг наивысшего класса. Переход предприятий на аутсорсинговые схемы даст возможность повысить конкурентоспособность отечественных предприятий и сфокусироваться на приоритетных направлениях своей хозяйственной деятельности и тем самым облегчить выход на мировой рынок.

Ключевые слова: аутсорсинг, международная деятельность предприятия, аутсорсинг международных бизнес-процессов, положительные и отрицательные аспекты аутсорсинга, аутсорсинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия.

Suprun S.D., Khachatryan V.V. OUTSOURCING IN INTERNATIONAL ACTIVITY: POSITIVE AND NEGATIVE ASPECTS

The article investigates the positive and negative aspects of the use of outsourcing in the international activity of the enterprises. It is noted that for these companies, outsourcing can be an effective mechanism for enhancing the effectiveness of international business by reducing the cost of service business processes and obtain good quality services. Analysis of positive and negative aspects of the use of outsourcing in the international activity of enterprises led obvious conclusions. Use of outsourcing schemes will ensure the increase of the competitiveness of domestic enterprises, and enhance their focus on the priority areas of their business activities, thus facilitating access to the global market.

Keywords: outsourcing, international activities of the company, international outsourcing of business processes, positive and negative aspects of outsourcing, outsourcing as a tool to increase competitiveness of the enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У нинішніх умовах динамічного зовнішнього середовища виживають та досягають успіху ті підприємства ЗЕД, які здійснюють свій міжнародний бізнес найбільш ефективним способом. Основний

зміст такого успіху полягає в постійному вдосконаленні структурної організації самого підприємства, розвитку його внутрішніх компетенцій, а також підвищенні адаптивності до змін. Одним з інструментів ефективного ведення міжнародного бізнесу може стати

аутсорсинг, який досить широко застосовується в західній практиці та отримав свій розвиток в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема аутсорсингу отримала належне відображення в наукових працях зарубіжних та вітчизняних учених-економістів, серед яких: Б.А. Анікін [9], М.А. Бабій [7], А.І. Гриневська [1], І.І. Заводовська [12], О.М. Зозульов [2; 3], К.О. Єрмошина [11], М.О. Єфименко [8], Т.В. Красовська [6], Л.О. Лігоненко [3] та ін. Водночас у працях українських учених дана концепція розкрита досить фрагментарно, не достатньо визначено економічну сутність та особливості використання аутсорсингу як ефективного інструмента в управлінні міжнародною діяльністю вітчизняних підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження сучасних наукових доробок із питань теорії та практики використання аутсорсингу свідчить, що вони здебільшого орієнтовані на правові та організаційні аспекти даної концепції. Крім того, більшість наукових праць присвячені визначенню поняття та сутності аутсорсингу. Разом із тим питання, пов'язані з використанням аутсорсингу в міжнародній діяльності українських підприємств, недостатньо досліджені.

Актуальність викладених вище аспектів і обумовила вибір напрямку дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Головною метою статті є визначення особливостей використання аутсорсингу як ефективного інструменту в управлінні міжнародною діяльністю вітчизняних підприємств та підвищення його конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для підприємств, які здійснюють міжнародну діяльність, аутсорсинг може бути дієвим інструментом підвищення ефективності міжнародного бізнесу за рахунок зниження витрат обслуговування бізнес-процесів та одержання послуг найвищого класу. Так, у цьому контексті дослідження джерел свідчать, що рівень зниження витрат у середньому досягає 20%, а більш дешева ціна послуг, переданих в аутсорсинг, може пояснюватись пропозицією аутсорсинговими компаніями стандартизованих рішень [1, с. 88]. На сьогодні досить обмеженим є перелік наукових праць, в яких би дослідники прямо ставили завдання розробки системи викорис-

тання аутсорсингу в рамках розвитку міжнародних бізнес-процесів підприємства. Є очевидним, що, незважаючи на наявний багатий теоретичний і практичний зарубіжний досвід, вітчизняні економісти повинні виробити наукову базу формування системи ефективного застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання.

Традиційно аутсорсинг зводиться до передачі функцій (інформаційно-технічне обслуговування, вантажні перевезення, бухгалтерський облік тощо), що забезпечують основний бізнес, зовнішньому виконавцеві. У загальному значенні, на нашу думку, аутсорсинг можна назвати передачею сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин процесу діяльності підприємства. Для розкриття економічної сутності аутсорсингу західні та вітчизняні економісти, як свідчать наукові напрацювання, найчастіше звертаються до визначення, запропонованого Дж. Хейвудом: «Переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємства та всіх пов'язаних із ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною» [2, с. 17]. Для ілюстрації також можна навести формулу аутсорсингу яка, на нашу думку, є достатньо простою і зрозумілою й наводиться Л. Лігоненко: «...залишити собі лише те, що я роблю краще за інших, передати зовнішньому виконавцю (надійному та професійному партнеру) все те, що він зробить краще за мене» [3, с. 118].

Беручи до уваги результати досліджень, можна стверджувати, що сутність аутсорсингу полягає у підвищенні ефективності роботи суб'єктів господарювання за рахунок передачі не тільки деяких функцій, але й бізнес-процесів для виконання зовнішнім організаціям із метою оптимізації всіх видів ресурсів, а також концентрації зусиль на основному виді діяльності підприємства. Рішення про впровадження аутсорсингових схем приймаються на рівні вищого керівництва і власників підприємств та є частиною корпоративної стратегії. Також варто відмітити, що зазначені аспекти визначення суті поняття «аутсорсинг» зустрічаються в науковій та бізнес-літературі тільки в останні роки, оскільки раніше аутсорсинг розглядався тільки як передача деяких непрофільних функцій на основі субпідряду.

Розглядаючи аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств, які займаються міжнародною діяльністю, варто звернути увагу на те, що процес аутсорсингу має двосторонню спрямованість і може бути вигідним із точки зору надання аутсорсингових послуг [2, с. 24]. До яких принципів змін у глобальному економічному середовищі може привести використання аутсорсингу і як це можна використати для якісного стрибка у підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств?

Аналізуючи стан вітчизняного наукового, технологічного і виробничого потенціалів, на думку О. Зозульова, ми вже не зможемо ліквідувати розрив із провідними світовими виробниками. Єдиним шансом є те,

що завдяки перевагам СOT та аутсорсинговим схемам можна дістати доступ до найсучаснішої елементної бази і, зосередивши наявні в державі ресурси, направити їх на ті дослідження, які формують відмінність продукції різних виробників за умови уніфікації деталей і комплектуючих [4, с. 34].

Практика вступу країн до СOT і ЄС показує, що насамперед негативні наслідки відчувають малий, а потім середній бізнес. Причиною цього є відсутність так званого ефекту концентрації й спеціалізації. А це означає, що приватні підприємці внаслідок різноплановості свого бізнесу не витримують конкуренції з боку іноземних компаній і тільки об'єднавшись починають визначати загальні напрями діяльності свого бізнесу.

Таблиця 1

**Особливості використання аутсорсингу
в міжнародних бізнес-процесах вітчизняних підприємств [2-4]**

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
1. Підприємство обмежене в ресурсах і бажає сконцентрувати їх на основному стратегічному виді діяльності, що дає основну частину прибутків.	1. Передача важливої інформації про підприємство в «чужі руки».
2. Підприємство завдяки великим розмірам або недостатньо високій якості менеджменту втратило керованість та контроль над окремими бізнес-процесами, що й обумовило низьку ефективність їх функціонування (низька якість, інноваційність, великі витрати).	2. Існують ризики ускладнення власного бізнесу ув зв'язку з низькою оперативністю та гнучкістю співпраці з аутсорсерами.
3. Підприємство здійснює великі корпоративні та організаційні зміни (реструктуризація, реорганізація, поглинання тощо) з метою підвищення ефективності бізнесу, що дає змогу безболісно провести скорочення зайвого персоналу та передачу відповідної функції в аутсорсинг.	3. Існує ризик зниження ефективності праці власного персоналу та втрати ним необхідних знань та досвіду надання реалізації функції, що передається в аутсорсинг. Відновлення виконання даної функції власними силами буде в цих умовах проблематичним.
4. Зростання обсягів та ускладнення окремих функцій обумовлює потребу в додатковому залученні персоналу, який є дефіцитним або дорогим. Аутсорсер, маючи великі обсяги замовлень, може дозволити утримувати штат найдосвідченіших і кваліфікованих фахівців та сплачувати їм адекватну заробітну плату.	4. У разі недобросовісності аутсорсера, виникнення форс-мажорних обставин або його банкрутства можливі суттєві втрати, пов'язані з необхідністю термінового пошуку іншого аутсорсера або налагодження виконання даної функції власними силами.
5. Підприємство бажає здешевити вартість своєї продукції (послуг) за рахунок зниження вартості неосновних бізнес-процесів.	5. У разі підвищення цін на послуги, що надаються аутсорсерами, вартість функції, що передана на аутсорсинг, може перевищити її внутрішню собівартість.
6. Підприємство не влаштовує рівень якості та сервісу, який забезпечують власні спеціалізовані підрозділи (компанія-замовник може підвищити свою ділову репутацію та збільшити вартість торговельної марки за рахунок більш якісного та професійного обслуговування).	6. Під час замовлення значної кількості аутсорсингових послуг в одного аутсорсера існує ризик появи конкурента, який використовуватиме знання та досвід замовника аутсорсингових послуг.

Українські підприємства за умов розробки продуманої та виваженої міжнародної маркетингової політики та використовуючи аутсорсинг, зможуть не тільки значно зміцнити власні конкурентні позиції на українському ринку, а й отримати шанс вийти на міжнародні ринки з високотехнологічною продукцією. Найдоцільнішими передумовами та особливостями використання концепції аутсорсингу для ведення міжнародного бізнесу, є такі (табл. 1).

Із табл. 1 можемо бачити, що позитивні аспекти використання аутсорсингу в міжнародному бізнесі вітчизняних підприємств є незаперечними, а основними з них є зосередження на основній діяльності, скорочення витрат та одержання послуг найвищого класу. Крім того, використання аутсорсингових схем на вітчизняних підприємствах може значно підвищити ефективність їх роботи та відкрити принципово нові можливості для взаємовигідного співробітництва, суттєво посилити їх конкурентоспроможність в умовах глобального економічного середовища.

Зважаючи на істотні ризики, пов'язані з використанням аутсорсингу, подальшої розробки потребують і питання оцінки економічної ефективності його впровадження на підприємствах, які здійснюють міжнародну економічну діяльність, а також створення механізму взаємодії підприємств-замовників і постачальників аутсорсингу.

У практиці більшості вітчизняних підприємств, критерії переходу на аутсорсинг міжнародних бізнес-процесів обумовлені нагальними потребами господарювання, зокрема: неможливістю забезпечити необхідну якість; зниження витрат; вивільнення дефіцитного устаткування і висококваліфікованої робочої сили для роботи над ресурсномісткими операціями; вивільнення унікального устаткування, зайнятого виготовленням стандартних виробів; поліпшення роботи відділу зовнішньоекономічної діяльності.

Для великих промислових підприємств доцільно використовувати саме позитивні сторони аутсорсингу в умовах глобалізації, які допоможуть дістати доступ до ресурсів та ринків збуту. Середній і малий бізнес, своєю чергою, може втримати конкурентні позиції за рахунок надання аутсорсингових послуг для великих підприємств як усередині країни, так і за її межами, а також долучитися до міжнародної кооперації, зокрема,

в галузях переробної і легкої промисловості [5, с. 96].

Варто зауважити, що міжнародна економічна діяльність підприємств передбачає сплату митних зборів і платежів, які регулюються Законом України «Про єдиний митний тариф», а сам механізм управління митними платежами передбачає здійснення контролю зовнішньоторговельних операцій на підприємстві. Зазначений контроль являє собою сукупність заходів, що здійснюються керівництвом підприємства в межах його компетенції з дотриманням законів та інших нормативно-правових актів, які регулюють зовнішньоекономічну діяльність. Усі товари переміщуються через митний кордон України та обкладаються митом (податками). У цьому разі слід дотримуватись відповідних порядків, положень та правил згідно із Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та Митним кодексом України. Основним документом ЗЕД є декларація, а тому для оформлення декларації підприємству можна звертатися до посередника – аутсорсера, в обов'язки якого входить підписання і всіх інших митних документів, таких як: рахунок-фактура; рахунок-специфікація; вантажо-митні накладні, що особливо є важливим, – визначення митної вартості товару [6, с. 43]. Із точки зору західних компаній переваги використання аутсорсингу такі: зниження витрат досягає 79%; концентрація на профільному бізнесі – 75%; підвищення якості послуг – 70%; підвищення конкурентоспроможності – 67%; оптимізація бізнес-процесів – 62%. А ще, згідно з опитуванням топ-менеджменту, проведеним консалтинговою компанією Yankelovich partners, найбільшими перевагами застосування аутсорсингу були названі зниження витрат та концентрація на профільному бізнесі [7, с. 56].

Попри всі позитивні сторони аутсорсингу практика наймання аутсорсерів усе ж не одержала широкого застосування в Україні. В окремих джерелах із цього приводу відзначається, що більшість фірм довгий час намагалися робити все власними силами і лише в останні роки (через посилення конкуренції на ринку і реальну загрозу зниження прибутковості бізнесу) стали звертатися до аутсорсингу як більш ефективної форми організації процесів створення доданої вартості в економіці. Головними причинами щодо прохолодного ставлення до аутсорсингу в Укра-

їні є: страх втрати контролю, страх довірити сторонньому комерційній таємниці, страх змін; небажання розголошувати комерційну, зокрема бухгалтерську, інформацію; відсутність загальних знань про принципи аутсорсингу та сучасні тенденції розвитку бізнесу. Крім того, бізнес за умов застосування аутсорсингу потребує надзвичайно високого рівня організації управління, для чого необхідне виважене стратегічне планування та професійне оперативне керівництво, чіткий фінансовий менеджмент і надійні механізми контролю якості. Існує і дилема психологічного характеру: у людині може бути домінанта «володіти», а може бути домінанта «управляти» (володіти можна методами, а управляти – функціями).

На нашу думку, досить важливим аспектом є визначення доцільності переходу підприємства ЗЕД на аутсорсингову схему. Так, у західній практиці компанії часто використовують схему для оцінки доцільності переходу на аутсорсинг, розроблену компанією PriceWaterhouseCoopers. Спеціалісти зазначеної компанії вважають, що доцільність передачі на аутсорсинг різних бізнесів-процесів залежить від стратегічної важливості процесів, а також їхнього впливу на конкурентоздатність компанії. Для цього ефективними інструментами щодо аналізу та вироблення рішень по збереженню, розвитку, чи виділенню в самостійний бізнес наявних підрозділів або процесів (критеріями переходу на аутсорсинг) є матриця аутсорсингу та модель McKinsey [6, с. 112].

Досліджуючи економічну природу аутсорсингу, слід взяти до уваги і його правовий аспект. Науковець М. Єфименко із цього приводу зазначає, що аутсорсинг являє собою напрям розвитку та управління компанії, який спрямований на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності, передбачає укладення договору між замовником і виконавцем із метою передачі останньому первинних, основних або вторинних функцій компанії з метою оптимізації та скорочення витрат замовника, а також для отримання прибутку. Крім того, цей же автор відзначає, що у вітчизняному законодавстві, зокрема в нормах господарського права, поняття «договір аутсорсингу» чітко не визначений. Проте можливість укладення договору аутсорсингу як договору взагалі, передбачається статтями 6, 626 та 627 ЦК України, в яких визначено поняття і види договорів, які можуть укладатися сто-

ронами. Також передбачається можливість сторін укласти договори як передбачені, так і не передбачені законом або іншим нормативно-правовим актом. Договори, не передбачені нормативними актами, не повинні суперечити законодавству, а тому зазначені норми надають можливість сторонам укласти змішані договори, в яких містяться елементи різних договорів, передбачених законодавством [8, с. 115].

Основною ознакою відносин аутсорсингу є делегування допоміжних або навіть деяких основних бізнес-процесів конкретного підприємства. У зв'язку з цим заслуговує на увагу визначення Б. Анікіна, згідно з яким договір аутсорсингу представляється як нова форма взаємодії сторін, у результаті якої окремі функції передаються партнеру-аутсорсеру, який має необхідні знання і навички виконання таких функцій у визначених умовах [9, с. 135]. Відповідно до КВЕД 2010 – класифікації видів економічної діяльності ДК 009:2010, що діє з 2012 р., – аутсорсинг є угодою, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбирання персоналу, допоміжні функції. Також, термін «аутсорсинг» може використовуватись, якщо підрядник здійснює допоміжну діяльність і не залежить від того, чи виконують такі завдання на ринкових умовах (замовник і підрядник можуть бути розташовані в межах однієї економічної території чи в різних економічних територіях) [10].

Дослідження свідчать про відсутність правової визначеності та конкретного правового регулювання договору аутсорсингу. Це пов'язано з тим, що законодавець не може передбачити у ЦК і ГК України всі можливі договори. Будь-який акт, що стосується господарських правовідносин, у тому числі кодекс, відображає потреби практики, які визначаються лише на момент створення такого акта. Саме тому перелік визначених законодавством договорів ніколи не буде достатнім для того, щоб урегулювати всі можливі види договірних відносин між суб'єктами господарювання [11, с. 76]. У зв'язку з цим підходи до правової природи договору аутсорсингу також не є однозначними. М. Єфименко вважає, що договір аутсорсингу за своєю правовою природою є змішаним договором, який поєднує елементи цивільно-правових, господарсько-

правових і трудових договорів, у результаті чого одна сторона надає в розпорядження іншій стороні спеціалістів із необхідною кваліфікацією та відповідним напрямом діяльності для виконання певних функцій в інтересах компанії-замовника. А тому для розуміння природи договору аутсорсингу як змішаного договору (правовий аспект аутсорсингу) необхідно:

1) правильно визначити в ньому елементи всіх відомих видів договорів, передбачених чинним законодавством України, та застосувати до них належні правила;

2) окремі частини договору, які не належать до визначених законодавством договорів, мають бути досліджені згідно з предметом і цілями аналізованого договору [8, с. 116].

Таким чином, урахувавши економічну та правову природу аутсорсингу, сам договір аутсорсингу є способом делегування бізнес-процесів і функцій стороннім суб'єктам господарської діяльності, які здебільшого є вузькопрофільними та спеціалізуються на конкретних сферах діяльності. Викладене вище також дає змогу зробити висновок, що договір аутсорсингу є угодою, у результаті якої одна сторона (замовник) за винагороду делегує свої функції чи види діяльності або бізнес-процеси (організаційні, фінансово-економічні, маркетингові, зовнішньоекономічні тощо) іншій стороні (аутсорсеру), яка має необхідний кваліфікований персонал (ресурси) для виконання функцій, що були делеговані йому замовником. Відмічено, що предметом аутсорсингу можуть бути всі бізнес-процеси, однак, відповідно до традиційного підходу, на аутсорсинг передаються нестратегічні або незначущі процеси, а тому

ймовірність використання аутсорсингу залежить від значущості конкретної групи процесів підприємства. Використання аутсорсингу дасть можливість підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств без великих додаткових інвестицій в нові дорогі технології, зокрема інформаційні, і сфокусуватися на пріоритетних напрямках господарської діяльності, тим самим полегшити вихід на світовий ринок.

Висновки з цього дослідження. Проаналізувавши потенційні переваги та недоліки застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності вітчизняних підприємств, стає зрозумілим, що переваги аутсорсингу є очевидними, а сам аутсорсинг є досить дієвим інструментом у підвищенні гнучкості та конкурентоздатності підприємства. Опанування концепції аутсорсингу та її обґрунтоване впровадження в міжнародні бізнес-процеси українських підприємств можуть суттєво збільшити ефективність їх фінансово-господарської діяльності, забезпечити стійкі темпи економічного зростання, вихід на нові світові ринки, підвищення міжнародної конкурентоспроможності. На нашу думку, рішення про впровадження аутсорсингу в міжнародні бізнес-процеси підприємства повинно мати передусім економічне обґрунтування його ефективності, тобто враховувати як потенційні вигоди (доходи/зиски), так і ризики (втрати). Пошук шляхів підвищення рентабельності бізнесу приводить до висновку про те, що низькі витрати, сильна стратегія та максимізована операційна ефективність є найважливішими факторами успіху будь-якого підприємства і саме аутсорсинг є тією ланкою, що може їх об'єднати.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гриневская А. Сторонняя помощь / А. Гриневская // Инвестгазета. – 2012. – № 25. – С. 42–43.
2. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. – 2009. – № 8. – С. 16–24.
3. Лігоненко Л.О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л. Лігоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 6. – С. 115–125.
4. Зозульов О. Маркетинг як основа інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств / О. Зозульов, М. Бязь, Т. Царьова // Маркетинг в Україні. – 2007. – № 4(44). – С. 33–42.
5. T-pulse. Обслуживание компьютеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.it-pulse.com.ua/informasiya-2.html>.
6. Красовська Т.В. Системний підхід у використанні аутсорсингу промислових підприємств / Т.В. Красовська // Економіка & держава. – 2011. – № 3. – С. 110–113.
7. Бабій М.А. Аутсорсинг як нова концепція ведення бізнесу / М.А. Бабій // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – № 6. – С. 53–57.

8. Єфименко М. Визначення договору аутсорсингу як однієї з форм взаємодії суб'єктів господарських правовідносин / М. Єфименко // Підприємництво, господарство і право. – 2013. – № 2. – С. 114–117.
9. Аникин Б. Производит или покупать: «за» и «против» аутсорсинга / Б. Аникин // Менеджмент и менеджмент. – 2011. – № 3. – С. 52–56.
10. КВЕД 2010 (класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kchr.com.ua/novoe/1.html>.
11. Ермошина К.А. Что такое аутсорсинг? / К.А. Ермошина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://inkakhran.ru/money.asp>.
12. Заводовська І.І. Підвищення конкурентоспроможності підприємств за допомогою аутсорсингу / І.І. Заводовська // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2006. – № 3. – С. 53–57.