
ЕКОНОМІКА ПРАЦІ

УДК 334

Л. В. Боярчук, аспірант

**СОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ:
АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ДО РЕАЛІЙ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Анотація. В статті розглянуті основні форми сорсингу, як варіанти управління діяльністю підприємства з метою скорочення витрати коштів на ведення кадрового обліку та адміністрування, скорочення часу на пошук кваліфікованого персоналу та утримання цінних співробітників на їх робочих місцях, використання праці працівників без введення у постійний штат, вирішення проблем, пов'язаних із заповненням «неактуальних» вакансій, зниження правової відповідальності за персонал, відсутності проблеми зайвої плинності кадрів, оптимізації штатного розпису, використання спрощеної системи оподаткування, підвищення інвестиційної привабливості, підвищення зайнятості.

Ключові слова: аутсорсинг, аутстафінг, бодішопінг, краудсорсинг, косорсинг, аутплейсмент.

Л. В. Боярчук, аспірант

**СОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЗАНЯТОСТИ:
АДАПТАЦИЯ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА К РЕАЛИЯМ ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ**

Аннотация. В статье рассмотрены основные формы сорсинга, как варианты управления деятельностью предприятия с целью сокращения расхода средств на ведение кадрового учета и администрирования, сокращения времени на поиск квалифицированного персонала и удержания ценных сотрудников на рабочем месте, использованием труда работников без введения в постоянный штат, решением проблем, связанных с заполнением «неактуальных» вакансий, снижением правовой ответственности за персонал, отсутствием проблемы лишней текучести кадров, оптимизации штатного расписания, использованием упрощенной системы налогообложения, повышением инвестиционной привлекательности, повышению занятости.

Ключевые слова: аутсорсинг, аутстафінг, бодішопінг, краудсорсинг, косорсинг, аутплейсмент.

L. V. Boiarchuk, Postgraduate student

**SOURCING AS INSTRUMENT OF INCREASE EMPLOYMENT:
ADAPTATION OF FOREIGN EXPERIENCE TO THE REALITIES UKRAINIAN ECONOMY**

Abstract. The article describes the main forms of sourcing as an options for management of the enterprise to reduce the cost of funds for maintenance personnel management and administration, to reduce the time searching for qualified personnel and to retain valuable employees at their workplace, the employment of workers without putting into permanent staff, solving problems related to the completion of «irrelevant» job, to reduce legal liability for personnel, the absence of excessive staff turnover, to optimize staffing, using the simplified taxation system, increase investment attractiveness, increases of employment.

Keywords: outsourcing, autstafing, bodishoping, crowdsourcing, kosorsing, outplacement.

Актуальність теми дослідження. Для успішного функціонування національної економіки необхідне запровадження нових способів управління персоналом, тобто сорсингу. Сорсинг має багато форм, які стали досить популярними в США, Швеції, Німеччині та Франції а саме: аутсорсинг, аутстафінг, бодішопінг, краудсорсинг, косорсинг, аутплейсмент. Але застосування кожно-

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ

го з них потребує поглибленого наукового та організаційного обґрунтування з метою скорочення можливих ризиків.

До таких можливих ризиків можна віднести:

- зниження ефективності праці персоналу підприємства;
- втрата персоналом необхідних знань і досвіду реалізації функцій, які передаються при застосуванні сорсингу;
- можлива недоброчесність сорсера;
- виникнення форс-мажорних обставин або банкрутства сорсера;
- можливі суттєві втрати, пов'язані з необхідністю термінового пошуку нових партнерів або необхідності розпочати самостійно виконувати функції, які раніше виконував сорсер, за відсутності необхідних знань і досвіду через тривале користування послугами сторонніх спеціалістів замість навчання своїх;
- загроза інформаційній безпеці підприємства;
- втрата контролю над власними ресурсами, відсторонення керівництва від певної сфери діяльності компанії, внаслідок чого воно може почати приймати неадекватні рішення;
- у разі підвищення цін на послуги, що надаються сорсерами, вартість функцій, що передана на сорсинг, може перевищити її внутрішню собівартість, що обумовить неефективність використання такої концепції.

У зв'язку з цим хотілося б згадати слова Генерального директора автомобільної корпорації General Motors Альфреда П. Слоуна: «Прийняття ділового рішення вимагає великої підготовчої роботи, пошуку та перевірки фактів і обставин, що стосуються технологій, ринку та інших, настільки ж мінливих аспектів бізнесу». У наш час бурхливий технічний прогрес змушує вести пошук фактів постійно, які підкреслюють необхідність пошуку нових способів управління.

Постановка проблеми. Ефективність діяльності підприємств у сучасних економічних умовах залежить від способу розподілу праці, зменшення безробіття та вміння організувати власний бізнес не тільки самих суб'єктів господарювання, а й управління трудовими ресурсами та їх зайнятості на регіональному і національному рівні. Найбільш популярними інструментами вирішення цих питань є аутсорсинг, аутстафінг, бодішопінг, косорсинг та аутплейсмент, які являють собою передачу виконання окремих бізнес-процесів стороннім виконавцям.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивченням інструментів управління персоналом підприємств займаються вітчизняні і зарубіжні вчені, серед яких М. Бані [1], М. Леджнігер [2], Е. Пелкінгтон [3], Л. Домінгез [4], Т. Лисенко [5], О. Дідух [6, 7], Дж. Брайан Хейвуд [8], Г. Партин [9], І. Седікова [10], Т. Васильківська [11], Ю. Герасимчук [12], К. Богун [13], К. Горова [14], Л. Першко [16], А. Саїнчук [17] та багато інших. Але детального вивчення потребують наслідки застосування сорсингу як інструменту управління персоналом та підвищення зайнятості в реаліях економіки України.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Серед перерахованих форм сорсингу в Україні найбільш використовуваним є аутсорсинг та аутстафінг. Всі інші види практично не застосовуються або застосовуються, але не зовсім в тому напрямі. Наша мета представити основні види сорсингу та їх позитивні і негативні наслідки застосування для підприємств України незалежно від форми власності та організаційної побудови.

Постановка завдання. Проаналізувати основні форми сорсингу з метою визначення перспективності їх застосування на вітчизняних підприємствах та виявлення недоліків застосування.

Виклад основного матеріалу. Незадовільний стан національної економіки, висока ціна управлінських помилок потребують ретельних підходів до вирішення таких питань, як виживання підприємств на існуючому ринку, економія фінансових ресурсів на виплату заробітної плати та кваліфікованим працівником, який може швидко і якісно виконувати свою роботу, зниження безробіття. Постійно перебуваючи під таким економічним тиском підприємствам необхідно вміти ефективно організувати свій бізнес, а це можливо за рахунок зниження постійних поточних витрат при збереженні раніше досягнутого високої якості вироблених товарів або наданих послуг. Тому виникає необхідність застосування нових способів управління підприємством, так зване застосування сорсингу. Зауважимо, що поняття «сорсинг» слід розглядати як упорядкований

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ

процес, що охоплює всі види діяльності підприємства, які входять до циклу закупок, починаючи від розробки специфікації продукту і до отримання готових товарів і послуг та їх оплати. Взагалі існує досить велика кількість форм сорсингу, основні з яких ми представили в табл. 1.

Тобто, використання різних форм сорсингу має значні переваги, але існують і недоліки, так як поняття сорсинг та його форм у законодавстві України відсутні і відповідно регулюватися трудові відносини можуть тільки за аналогією з нормами закону.

Відповідно учасниками сорсингових послуг є: система сорсингових компаній та підприємства. Об'єктом сорсингу виступають вузькоспеціалізовані фахівці, бізнес-функції, бізнес-процеси та підрозділи підприємства. Тому схему використання сорсингу як інструменту підвищення зайнятості ми пропонуємо зобразити як сукупність блоків, що включають основні елементи управління та необхідні зв'язки між цими елементами (рис. 1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки застосування різних форм сорсингу в Україні

| Форми сорсингу | Переваги | Недоліки |
|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Аутсорсинг - передача традиційних неключових функцій організації зовнішнім виконавцям - аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми. | Сприяє зростанню рентабельності бізнесу. Дозволяє скоротити витрати на обслуговування бізнес-процесів. Дає можливість концентрувати всі зусилля на основному бізнесі. Дає можливість залучити чужий досвід. | Має загрозу недотримання конфіденційності. Не передбачена трудовим законодавством України форма трудових відносин. |
| Аутстафінг - вивід персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера (співробітники, формально працевлаштовані в компанії-провайдера, але в той же час виконували свої обов'язки на попередньому місці роботи). | Зниження комплексу ризиків діяльності персоналу. Економія ресурсів підприємства. Економія на створенні власного відділу кадрів. Рациональне використання трудових ресурсів підприємства. Підвищення продуктивності праці та якості продукції. Оптимізація оподаткування. Повна зайнятість та вища ймовірність забезпечення роботою. Можливість попрацювати на різних підприємствах та здобути додатковий досвід. Вища ймовірність постійного працевлаштування. Соціальна захищеність. Можливість користування інфраструктурою роботодавця. | Відсутність нормативно-правової бази. Висока вартість у випадку аутстафінгу незначної кількості працівників. Проблеми збереження комерційної таємниці. Проблеми дотримання трудової дисципліни позаштатними працівниками. Психологічні проблеми та зниження мотивації працівників. Зміна запису в трудовій книжці, що може спричинити проблеми в подальшому працевлаштуванні чи отриманні пільг за роботу у шкідливих умовах. Можливість втрати соціальних пільг, якими користується основний колектив. Можливість звільнення без вихідної допомоги. |
| Бодішопінг - будується на людях, які не виробляють аутсорсинговий продукт, а безпосередньо ним є (торгівля працівниками ІТ-індустрії). | Рекрутинг та одночасна суборенда робочого простору. Фірма не прагне нарощувати додану вартість | Компанія не несе ніякої відповідальності за терміни і результати виконання роботи. Відсутність спеціалізації та особливої концепції. Обов'язкова необхідність знання англійської мови. Не передбачена трудовим законодавством України форма трудових відносин. |

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ

| 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|
| Краудсорсинг - (від англ. crowdsourcing, crowd - «натовп» і sourcing - «використання ресурсів») - передача певних виробничих функцій невизначеному колу осіб (на підставі публічної оферти, без укладання трудового договору). | Ефективний спосіб вирішення проблем Робота з об'єднаннями практиків Зниження прямих витрат (розробка і просування товару). Швидкий пошук рішень. Можливість отримати нестандартні рішення. Лояльність співробітників і клієнтів. Ефективний інструмент спілкування і взаємодії. Отримання визнання і нагороди. Можливість саморозвитку. Персональне і кар'єрне зростання Контакт з однодумцями. Пряма взаємодія з «власником» проблеми. | Можливість недобросовісних дій зі сторони замовника. Не передбачена трудовим законодавством України форма трудових відносин. |
| Косорсинг - вибір досить великих компаній на користь технологій, які складають стратегічні чи тактичні переваги компанії, є досить популярними і використовуваними в стінах компанії. | Можливість використання роботи експертів в різних галузях. Доступ до передових технологій. | Важко зрозуміти замовнику всю систему зсередини. Не передбачена трудовим законодавством України форма трудових відносин. |
| Інсорсинг - передача проекту працівникові або відділу всередині компанії замість того, щоб найняти зовнішнього виконавця або компанію для виконання цієї роботи. | Освоєння нових видів діяльності. Підприємство повинно мати можливість залучення нових клієнтів за рахунок розширення діяльності Підприємство повинно володіти необхідними ресурсами і потенціалом для зростання і розвитку, щоб забезпечити залучення висококваліфікованих фахівців. | Слабка економічна зацікавленість дочірньої або афілійованої структури в підвищенні ефективності діяльності Не передбачена трудовим законодавством України форма трудових відносин. |
| Аутплейсмент - своєрідна програма реальної підтримки (комплекс заходів, який повинен зробити процес звільнення працівників більш «м'яким», згладити негативні наслідки, що включають в себе психологічну підтримку та консультування звільнених працівників, допомогу їм у подальшому працевлаштуванні за рахунок коштів колишнього роботодавця) | Збереження позитивного іміджу підприємства. Збереження сприятливого психологічного та морального клімату на підприємстві. Підтримка лояльності співробітників. Запобігання подання судових скарг від звільнених працівників. Шанс, що ваш працівник піде працювати на конкурентів. Інформованість про трудову біографію працівника. Можливість співробітництва з працівниками які були раніше звільнені. | Деякі співробітники можуть не оцінити турботу колишнього роботодавця та спричинити загрозу репутації підприємства. Виконання обов'язків з реалізації програми може затягнутися на невизначений час, що збільшить додаткові витрати підприємства. Можливість відмови звільненого працівника співпрацювати за програмою аутплейсмента. Відсутність впевненості в працевлаштуванні робітника. |

Джерело: систематизовано автором на основі [7, 8, 12, 15].

Слід зазначити, що завдяки задоволенню потреб підприємств у фахівцях, яких надає сорсингова компанія, учасники сорсингових відносин отримують конкретний результат – підвищення зайнятості, підвищення ефективності і організаційної стійкості роботи підприємства, скорочення витрат на ведення кадрового обліку та адміністрування, скорочення часу на пошук кваліфікованого персоналу.

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ

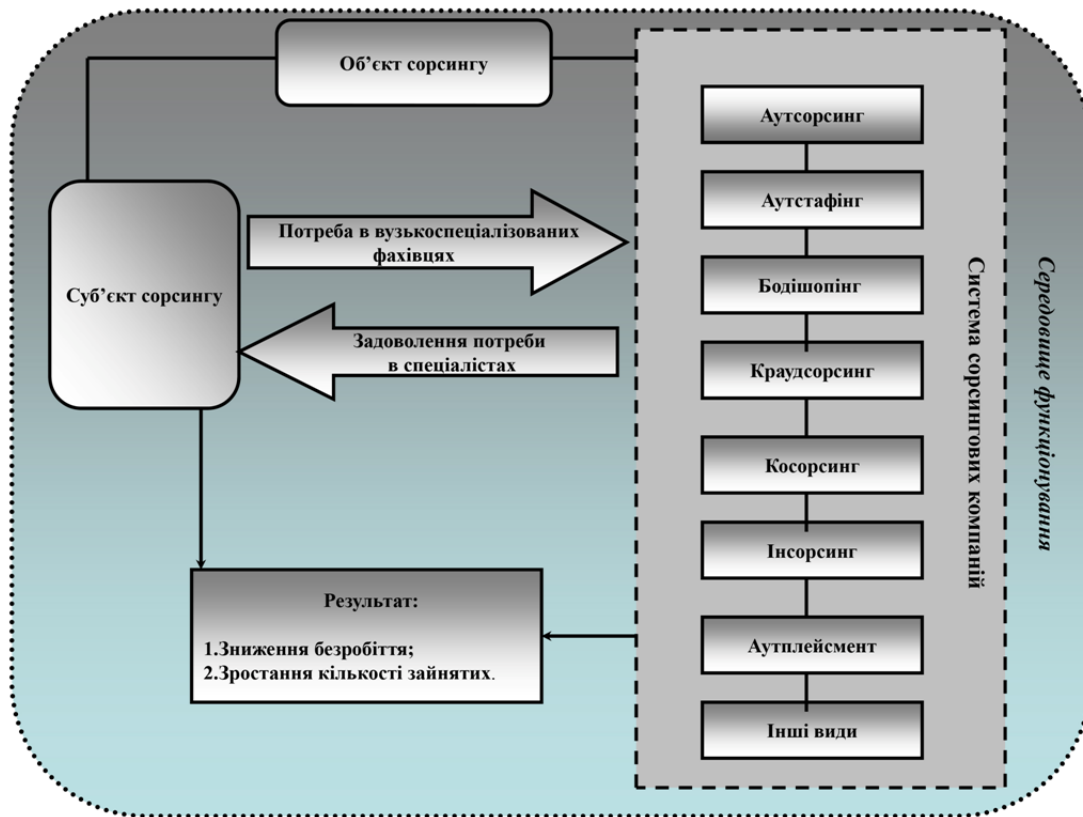


Рис.1. Схема використання сорсингу як інструменту підвищення зайнятості
Джерело: розроблено автором.

На сьогодні практика ведення бізнесу виробила і успішно використовує в рамках існуючого законодавства наступні форми сорсингових послуг:

- зовнішнє джерело (outsourcing) - в цьому випадку компанія-замовник передає яку-небудь зі своїх функцій компанії-виконавцю.
- виведення персоналу зі штату (outstaffing) - в цьому випадку аутсорсер не підбирає співробітників, а оформляє у себе вже наявний персонал компанії-замовника.
- лізинг персоналу (staff leasing) - схема, при якій компанія-виконавець надає фахівців, які знаходяться в її штаті компанії-замовнику на відносно тривалий термін - від декількох місяців до декількох років.

Компанії користуються загальними правилами і принципами договірної зобов'язання, а також нормами закону, які максимально відповідають суті предмета правовідносин. У відповідності до статей Цивільного кодексу України, сторони правовідносин вільні в укладенні договору, виборі контрагента та визначенні умов договору. Це означає, що сторони договору визначають зміст договору на свій розсуд та можуть включати елементи різних видів зобов'язань (укладають змішаний договір).

Найбільш розповсюдженим видом зобов'язання є надання послуг, але при цьому необхідно, щоб договір містив всі істотні умови для даного виду договору слід використовувати термінологію, передбачену законодавством України, і вказувати дозвільний документ також важливо правильно оформляти підтверджуючі документи про надані послуги. Необхідно також вказувати, які саме звіти готуватиме компанія, яке програмне забезпечення буде при цьому використовувати. Така конкретизація повинна повністю відповідати специфіці діяльності замовника. Також в дані договори необхідно обов'язково передбачити розділ про якість надання послуг, гарантії та показники ефективності роботи виконавця, відповідальність сторін за невиконання показників. Слід

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ

зазначити, що на сьогодні при замовленні послуг (виконання робіт) відповідальність розподіляється неоднакова. Хоча не варто забувати і про відповідальність замовника. У цьому випадку якість послуг пов'язана з діловою репутацією компанії як роботодавця. Крім того, необхідно дізнатися якомога більше інформації про саму компанію, існування на ринку, її клієнтів, плинність кадрів. В разі якщо підприємство-сорсер відмовляється надати інформацію про себе відповідно йому є що приховувати [16].

Висновок. Зі збільшенням числа співробітників, які працюють за одним з видів сорсингу, як персонал, так і підприємство мають певні переваги:

1) працівники мають можливість виконувати свої функціональні обов'язки вдома за вільним графіком, приросту продуктивності, економії на оренді офісної площі та інших об'єктів;

2) підприємство може отримати доступ до більш широкого кола заявників (наприклад, праця людей з обмеженими можливостями), збільшення мотивації персоналу, можливість знайти персонал поблизько замовника.

Але існують і певні недоліки:

1) моніторинг продуктивності можуть виникнути труднощі з управлінням працівників і контролем за їх роботою;

2) можливе погіршення навичок працівників та якості роботи;

3) вартість роботи;

4) врахування стандартів з охорони здоров'я та техніки безпеки та потреб працівників із обмеженими можливостями;

5) проблеми з розвитком персоналу - складність з підвищенням кваліфікації персоналу;

6) ризик інформаційної безпеки;

7) збільшення телекомунікаційних витрат;

8) зниження морального духу персоналу - важко підтримувати командний дух, коли співробітники працюють в різних місцях;

9) недосконалість законодавчої бази.

Але слід мати на увазі, що бізнес потребує не тільки прийняття виважених рішень, а і своєрідну творчу ініціативу пошуку раціональних методів ведення бізнесу, враховуючи інертність економічного простору з метою пошуку оптимальних (нових) варіантів господарювання. Оскільки за словами відомого управлінця Альфреда П. Слоуна: «Найбільш реальні гострі відчуття, які пропонує життя - це створення, будівництво, розвиток чогось корисного. Занадто часто ми не в змозі визнати і віддати належне творчому духу. Це той дух, який створює свою роботу». Тобто в практичній діяльності підприємств їх керівникам не слід використовувати тільки консервативні методи управління, а й не боятися експериментувати, враховуючи гостру конкуренцію на внутрішньому ринку.

Таким чином, нами було теоретично обґрунтована можливість використання різних форм сорсингу як інструменту підвищення зайнятості та можливості їх адаптації до реалій економіки України.

Література

1. Bani M. Crowdsourcing Democracy: The Case of Icelandic Social Constitutionalism / Marco Bani // Politics and Policy in the Information Age. - Springer, 2012. - 19 p.

2. Leighninger M. Citizenship and Governance in a Wild, Wired World / Matt Leighninger // National Civic Review. - 2011. - 100 (2). - p. 20-29.

3. Pilkington E. Avaaz faces questions over role at centre of Syrian protest movement [Електронний ресурс]. / Ed Pilkington // The Guardian. - 2012. - March, 2. - Режим доступу : <http://www.theguardian.com/world/2012/mar/02/avaaz-activist-group-syria>.

4. Dominguez L. The manager's step-by-step guide to outsourcing / Linda Dominguez. - McGraw-Hill, New York, 2006. - 226 p.

5. Лисенко Т. І. Передумови виникнення та перспективи застосування аутсорсинг як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. І. Лисенко // Економічний вісник університету. - 2010. - №14. - С. 85-92.

6. Дідух О. В. Сутність аутсорсинг та перспективи його застосування в Україні/ О. В. Дідух // Економічний простір. - 2011. - №54. - С.173-182.

7. Дідух О. В. Аналіз ефективності використання аутсорсинг у господарській діяльності підприємств / О. В. Дідух // Львівська політехніка. - 2012. - № 739.- С. 82-87.

8. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в пошуках конкурентних переваг; пер. с англ. / Дж. Брайан Хейвуд. - М.: Вільямс, 2004. - 176 с.

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ

9. Партин Г. О. Система показників оцінювання ефективності впровадження і реалізації аутсорсингових операцій / Г. О. Партин, О. В. Дідух // Економіка сьогодення: актуальні питання та перспективи: Збірник наукових праць. - 2013. - №2. - С. 11-22.
10. Седікова І. О. Інноваційні методи управління підприємствами зерно продуктового під комплексу / І. О. Седікова // Бізнес-інформ. - 2013. - №1. - С.114-117.
11. Васильківська Т. В. Аутсорсинг як метод оптимізації організаційної структури / Т. В. Васильківська // Відповідальна економіка. - 2012. - Вип. 4. - С. 87-90.
12. Герасимчук Ю. Історичний розвиток аутсорсинг, переваги та можливості, ризики аутсорсинг / Ю. Герасимчук // збірник наукових праць ДЕУТ. Серія «Економіка і управління». - 2013. - Вип. 23-24. - С. 284-291.
13. Богун К. В. Оптимізація бізнес-процесів суб'єктів господарювання різних секторів економіки міста / К. В. Богун // Економіка будівництва і міського господарства. - 2012. - №1. - Т.8. - С. 51-58.
14. Горова К. О. Визначення поняття аутсорсинг в сучасних умовах глобалізації та віртуалізації економіки / К. О. Горова // Бізнес-інформ. - 2011. - №3. - С. 63-70.
15. Аутсорсинг: надежды и реалии (Инсорсинг) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iemag.ru/analytics/detail.php?ID=20533>.
16. Першко Л. О. Аутсорсинг і інсорсинг в управлінні інтегрованим формуванням / Л. О. Першко // Збірник наук.праць Національного університету державної податкової служби. - 2011. - №1. - С. 449-455.
17. Сاینчук А. О. Порівняльний аналіз інструментів в проектах реструктуризації / А.О. Сاینчук // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СЧУ ім.В. Даля,2011. - №2 (38). - С. 123-129.
18. Боярчук Л. В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності роботи національних підприємств / Л. В. Боярчук // Матеріали конференції Імперативи розвитку України в умовах глобалізації: Тези доповідей та виступів IV Міжнародної науково-практичної конференції. - 2012. - С. 113-114.

References

1. Bani, M. (2012). *Crowdsourcing Democracy: The Case of Icelandic Social Constitutionalism. Politics and Policy in the Information Age*. Springer.
2. Leighninger, M. (2011). Citizenship and Governance in a Wild, Wired World. *National Civic Review*, 100 (2), 20-29.
3. Pilkington, E. (2012). *Avaaz faces questions over role at centre of Syrian protest movement*. *The Guardian*. Retrieved from: <http://www.theguardian.com/world/2012/mar/02/avaaz-activist-group-syria>.
4. Dominguez, L. (2006). *The managers step-by-step guide to outsourcing*. New York: Mcgraw-Hill.
5. Lysenko, T. I. (2010). Peredumovy vynykennia ta perspektyvy zstastosuvannia autorsynh yak instrumentu pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryemstva [Prerequisites of appearance and prospects of use the outsourcing as a tool to enhance the competitiveness of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu - Economic Bulletin of the University*, 14, 85-92 [in Ukrainian].
6. Didukh, O. V. (2011). Sutnist autorsynh ta perspektyvy yoho zstastosuvannia v Ukraini [The essence of outsourcing and prospects of its use in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir - Economic space*, 54, 173-182 [in Ukrainian].
7. Didukh, O. V. (2012). Analiz efektyvnosti vykorystannia autorsynh u hospodarskii diialnosti pidpryemstv [The analysis of the efficiency of outsourcing use in the business activity of enterprises]. *Lvivka politekhnika - Lviv Polytechnic* 739, 82-87 [in Ukrainian].
8. J. Brian, Heywood (2001). *The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness*. Financial Times, Prentice Hall.
9. Partyn, H. O., & Didukh, O. V. (2013). Systema pokaznykiv otsiniuvannia efektyvnosti vprovadzhennia i realizatsii autorsynhovoykh operatsii [The system of indicators of assessment the effectiveness of the implementation and realization of outsourcing operations]. *Ekonomika siodennia: aktualni pytannia ta perspektyvy: Zbirnyk naukovykh prats - The today economy: the actual issues and perspectives: Collection of Scientific Papers*, 2, 11-22 [in Ukrainian].
10. Sedikova, I. O. (2013). Innovatsiini metody upravlinnia pidpryemstvamy zerno produktovoho pid kompleksu [Innovative methods of business management of grain subcomplex]. *Biznes-inform - Business-Inform*, 1, 114-117 [in Ukrainian].
11. Vasylykivska, T. V. (2012). Autorsynh yak metod optymizatsii orhanizatsiinoi struktury [Outsourcing as a method of optimization the organizational structure]. *Vidpovidalna ekonomika - Responsible economy*, 4, 87-90 [in Ukrainian].
12. Herasymchuk, Yu. (2013). Istorychnyi rozvytok autorsynh, perevahy ta mozhlyvosti, ryzyky autorsynh [Historical development of outsourcing, benefits and opportunities, the risks of outsourcing]. *Zbirnyk naukovykh prats DETUT. Seria «Ekonomika i upravlinnia» - Proceedings of the State Economic and Technological University of Transport: The series "Economics and Management"*, 23-24, 284-291 [in Ukrainian].
13. Bohun, K. V. (2012). Optymizatsiia biznes-protseviv subiektiv hospodariuvannia riznykh sektoriv ekonomiky mista [Optimization of business processes of business entities of different sectors of the city economy]. *Ekonomika budivnytstva i miskoho hospodarstva - Civil engineering and architecture*, 1, vol.8, 51-58 [in Ukrainian].
14. Horova, K. O. (2011). Vyznachennia poniattia autorsynh v suchasnykh umovakh hlobalizatsii ta virtualizatsiia ekonomiky [The definition of outsourcing concept in the current context of globalization and virtualization of the economy]. *Biznes-inform - Business-Inform*, 3, 63-70. [in Ukrainian].
15. Outsourcing: nadezhdy i realii (Insorsing) [Outsourcing: Hopes and Realities (insourcing)].(n.d.). www.iemag.ru Retrieved from: <http://www.iemag.ru/analytics/detail.php?ID=20533>. [in Russian].
16. Pershko, L. O. (2011). Autorsynh i insorsynh v upravlinni intehrovanykh formuvanniam [Outsourcing and Insourcing in the management of integrated formation]. *Zbirnyk nauk.prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby - Proceedings of the National University of the State Tax Service of Ukraine*, 1, 449-455 [in Ukrainian].
17. Sainchuk, A. O. (2011). Porivnialnyi analiz instrumentiv v proektakh restrukturyzatsii [Comparative analysis of tools in restructuring projects]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: Zb.nauk.pr. - Project management and development of*

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ

production: Collection of scientific papers, 2 (38), 123-129. Lugansk: publishing house of Vladimir Dal Eastern European National University [in Ukrainian].

18. Boiarchuk, L. V. (2012). Outsorsynh yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti roboty natsionalnykh pidpriemstv [Outsourcing as a tool to improve the efficiency of domestic enterprises]. Proceedings from: IV International Scientific Conference: Imperatyvy rozvytku Ukrainy v umovakh hlobalizatsii: Tezy *dopovidei ta vystupiv* - *The imperative of development of Ukraine under globalization: thesis of reports and presentations. (113-114 pp.)*. [in Ukrainian].

Надійшла 30.07.2015