

УДК 658.1:005.936.43

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ШВЕЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ АУТСОРСИНГУ

DOI 10.30838/P.ES.2224.260319.160.425

Радіонова Н. Й., к.е.н.*Київський національний університет технологій і дизайну*

В статті запропоновано для оптимізації витрат швейного підприємства застосовувати аутсорсинг. Розкрито історичні етапи становлення аутсорсингу в світовій практиці. Показано позитивний досвід застосування аутсорсингу європейськими, американськими та японськими підприємствами. Наведено структуру видів аутсорсингових послуг, які є найпоширенішими для практики сучасних зарубіжних підприємств. Досліджено основні причини, які спонукають виробничі підприємства звертатися за такого виду послуг. Зазначено низький рівень застосування аутсорсингу вітчизняними швейними підприємствами. Такий стан пояснюється суб'єктивністю підходів керівників вітчизняних підприємств до нових видів послуг, які з'являються на вітчизняному ринку. Наведено данні американської консалтингової фірми, яка зазначає, що Україна має значний аутсорсинговий потенціал. Розглянуто практику світових брендів швейних підприємств, які саме завдяки аутсорсингової схемі роботи вийшли на лідируючі позиції в своєму ринковому сегменті. Показано переваги застосування аутсорсингу з дизайнерсько-конструкторськими фірмами для вітчизняних швейних підприємств. Розглянуто перелік видів робіт, які швейним підприємствам на етапах вивчення попиту та дослідження й розробки виробів пропонується передати на аутсорсинг. Переваги аутсорсингу для швейних підприємств систематизовано за трьома групами: економічно-технологічні, управлінські та маркетингові. Зазначено можливі загрози від впровадження аутсорсингу та показано шляхи мінімізації рівня ризику. Зауважено, що дотримання правил вибору аутсорсингової фірми сприятиме мінімізації рівня ризику для швейного підприємства. Розкрито чинники, що визначають критерії вибору аутсорсера. Показано переваги й недоліки довготривалих договорів аутсорсингу та договорів, які складаються на короткий термін. Рекомендовано швейним підприємствам, які не мають досвіду аутсорсингу, спочатку заключати договір з постачальником аутсорсингових послуг на 1-2 роки. За взаємовигідною співпрацею договір можна переоформити на більш довготривалий період.

Ключові слова: аутсорсинг; оптимізація витрат; управління витратами; витрати підприємства; методи управління витратами; удосконалення

UDC 658.1:005.936.43

SEWING ENTERPRISES COSTS OPTIMIZATION WITH THE HELP OF OUTSOURCING

DOI 10.30838/ P.ES.2224.260319.160.425

Radionova N., PhD in Economics*Kyiv National University of Technology and Design*

It has been proposed to use outsourcing to optimize the sewing enterprises costs. The historical stages of outsourcing development in the world practice have been revealed. The positive experience of using outsourcing with European, American and Japanese enterprises has been shown. The structure of types of outsourcing services, which are the most common for the practice of modern foreign enterprises, is presented. The main reasons that cause sewing enterprises to apply such services are investigated. The low level of application of outsourcing by the domestic sewing enterprises is indicated. Such a situation is explained by the subjectivity of the approaches of the leaders of domestic enterprises to new types of services that appear on the domestic market. The article presents data of the American consulting firm that indicates that Ukraine has a significant outsourcing potential. The practice of world brands of sewing enterprises is considered, which, thanks to the outsourcing scheme of work, have taken a leading position in their market segment. The advantages of using outsourcing with designer firms for domestic garment enterprises are shown. The article deals with the list of types of work that sewing enterprises are invited to outsourcing at the stages of studying demand and research and development of products. The advantages of outsourcing for sewing enterprises are systematized into three groups: economic-technological, managerial and marketing. The possible threats from implementation of outsourcing are outlined and the ways of minimizing the level of risk are shown. It was noted that compliance with the rules of the choice of outsourcing firm will help to minimize the level of risk for the sewing enterprise. The factors determining the criteria for choosing an outsourcer are disclosed. The advantages and disadvantages of long-term contracts of outsourcing and short-term contracts are shown. The sewing enterprises that do not have the experience of outsourcing are recommended first to enter into an agreement with the supplier of outsourcing services for 1-2 years. For mutually beneficial cooperation, the contract can be re-enacted for a longer period.

Keywords: outsourcing; cost optimization; cost management; enterprises costs; cost management methods; improvement

Актуальність проблеми. Ефективність функціонування сучасного швейного підприємства потребує швидкого прийняття управлінських рішень в режимі реального часу. Для успішної та довготривалої роботи швейні підприємства мають не тільки активно використовувати свій потенціал, а й залучати зовнішніх фахівців. Світові тенденції показують

досвід успішного застосування підприємствами аутсорсингу, який став одним з елементів, що забезпечили високі темпи економічного розвитку в таких країнах, як Японія, США, Німеччина, Франція, Італія, Іспанія, Туреччина. Актуальність досліджуваної проблематики обумовлена тим, застосування аутсорсингу має прикладне значення для оптимізації витрат вітчизняних швейних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Застосуванню аутсорсингу присвячено значну кількість наукових робіт. Серед зарубіжних та вітчизняних науковців, які досліджували цю проблематику можна зазначити: Б. А. Анікіна [1], І. Л. Рудую [1], К. Батракову [2], В. В. Дергачову [3], Д. В. Островерху [3], Д. П. Дойла [4], А. Г. Загороднього [5], Г. О. Партина [5], І. Я. Кулиняк [6], О. І. Глянцева [6], Н. І. Чухрай [7], Е. Марцінровсру [8] та інших.

Разом з цим, слід відмітити, що широке коло питань теоретико-методологічного та прикладного характеру, пов'язаних з визначенням ефективності застосування аутсорсингу для оптимізації витрат швейних підприємств не отримало досить повного й однозначного вирішення і потребують подальшого дослідження.

Метою статті є обґрунтування ефективності застосування аутсорсингу для оптимізації витрат швейного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні аутсорсинг це сучасний, прогресивний підхід, який дозволяє залучати фахівців для управління різними бізнес-процесами. За твердженням журналу Fortune, як мінімум 90 % сучасних підприємств використовують аутсорсинг хоча б одного бізнес-процесу.

Незважаючи на те, що аутсорсинг в практиці європейських підприємств отримав активне поширення тільки останні двадцять років, виник він значно раніше. Виникнення аутсорсингу пов'язують з автомобільним бізнесом. Перше застосування послуг аутсерсерів відноситься до 1930-х років минулого сторіччя, коли на заводі General Motors Г. Форда для зниження внутрішніх постачальницько-збутових витрат було замінено власні підрозділи послугами сторонніх фірм. Разом з тим, термін «аутсорсинг» в сучасному розумінні виник на Заході в 1970-х роках [3].

Виробничий аутсорсинг використовує компанія Toyota, яка передала частину ланцюга виробничих процесів стороннім підприємствам,

сьогодні займається фактично тільки проектуванням, складанням і реалізацією продукції. Такий спосіб ведення бізнесу характерний для майже всіх японських виробників автомобілів [3]. Toyota, Honda, Chrysler делекують аутсорсинговим компаніям приблизно 70 % бізнес-процесів. Значних успіхів у використанні аутсорсингу досягли японські компанії, які широко застосовують логістичну систему постачання «Just-in-Time». При цьому фірма-постачальник доставляє до замовника комплектуючі за чітким графіком, що дозволяє одержувачу знизити складські витрати.

За різними підрахунками, у Європі послугами професійних підрядників користуються близько 45 % підприємств, у США – близько 60 %. За результатами дослідження, проведеного Yankelovich Partners в 14 країнах світу, 63 % опитаних керівників підприємств підтвердили, що вони передали на аутсорсинг одну або кілька непрофільних функцій. При цьому, 84 % респондентів стверджували, що задоволені роботою аутсорсингових компаній [3].

В своєму монографічному дослідженні ірландський вчений Д. П. Дойл наводить такі дані: «54 % від загальної суми витрат зарубіжних компаній на закупівлю ресурсів становлять витрати на оплату аутсорсингових послуг, вартість яких удвічі перевищує їх витрати на придбання сировини та матеріалів» [4].

Структура видів аутсорсингових послуг, які є найпоширенішими для практики зарубіжних підприємств наведено на рис. 1.



Рис. 1 Структура аутсорсингових послуг, що використовують зарубіжні підприємства

Джерело: складено автором за даними [8]

Як правило, основними причинами, які спонукають підприємства звертатися за такого виду послуг є низька ефективність чи збитковість окремих бізнес-процесів та недостатній рівень власних активів, досвіду, кваліфікації персоналу тощо.

Поділяємо думку А. Г. Загороднього та Г. О. Партина, які стверджують, що метою аутсорсингу, як інструмента управління, є зниження витрат і ризиків, підвищення конкурентоспроможності продукції через залучення зовнішніх фахівців, що сприяє підвищенню ринкової вартості підприємства завдяки поліпшенню результатів його діяльності [5]. Вузька спеціалізація аутсорсерів забезпечує їм можливість набути значного професійного досвіду у виконанні бізнес-процесів, запровадженні інноваційних технологій, найновіших методів організації для здійснення робіт. Це сприяє зниженню рівня витрат і зменшенню вартості аутсорсингових послуг. Отже, використання аутсорсингу для більшості підприємств стає більш результативним, ніж виконання окремих робіт власними силами.

Аутсорсинг сприяє більш ефективної діяльності підприємства через можливість зосередження на основних процесах, уникненні додаткових ресурсів та інвестицій. Зокрема, використовуючи аутсорсинг підприємство може отримати кваліфіковано виконані послуги й одночасно знизити витрати на техніко-технологічні засоби, амортизацію основних засобів, знизити витрати на оплату праці та нарахувань на неї, заміні частини постійних витрат змінними.

За даними звіту американської консалтингової компанії А.Т. Kearney, яка складає глобальний рейтинг аутсорсингової привабливості країн кожні два роки, Україна має значний аутсорсинговий потенціал. Починаючи з 2004 р. компанія А.Т. Kearney робить оцінку 55 країн за трьома показниками: фінансової привабливості, кваліфікованості та доступності необхідних трудових ресурсів, а також наявності сприятливого бізнес-середовища для ведення аутсорсингових операцій. Україна вперше потрапила в ТОП-25 найпривабливіших країн світу в сфері аутсорсингу, піднявшись в глобальному рейтингу аутсорсингової привабливості (Global Services Location Index, GSLI) із 41-го місця у 2014 р. на 24-те [3].

Разом з цим, слід відмітити недостатньо високий рівень розвитку аутсорсингу серед вітчизняних підприємств. Найчастіше такий стан

пояснюється суб'єктивністю підходів керівників вітчизняних підприємств до нових видів послуг, які з'являються на вітчизняному ринку.

Дослідження, проведені Н. Чухрай показують, що керівники вітчизняних підприємств основні ризики аутсорсингу бачать відносно того, що [7]:

аутсорсери не мають достатнього досвіду роботи в тому виді економічної діяльності, якою займається підприємство-замовник;

підприємство частково втрачає контроль за процесами, які передаються на аутсорсинг;

аутсорсери недостатньо розуміють тактичні й стратегічні цілі підприємства;

важко спрогнозувати зростання цін на послуги аутсорсерів.

Світова практика показує приклад швейних підприємств, які саме завдяки аутсорсингової схемі роботи вийшли на лідируючі позиції в своєму ринковому сегменті. Наприклад, один з найбільш успішних та відомих в світі fashion-брендів ZARA, що належить іспанській компанії INDITEX, значну частину асортименту продукції (11 500 моделей на рік) отримує за рахунок аутсорсингу дизайну [2]. Аутсорсингові фірми можуть пропонувати як повний цикл послуг: від розробки ескізу до виготовлення партії виробів, так і його частину: виготовлення конструкторської, технологічної документації, виготовлення еталонного зразка.

На аутсорсинг доцільно передати всі функції підготовки виробництва від вивчення модних тенденцій до розроблення конструкторсько-технологічної документації, виготовлення лекал та еталонного зразку. Види робіт, які на швейних підприємствах проводилися на етапах вивчення попиту та дослідження й розробки виробів, пропонується передати на аутсорсинг (табл. 1).

Вважаємо, що вітчизняним швейними підприємствами доцільно застосування аутсорсингу з дизайнерсько-конструкторськими фірмами на етапах вивчення попиту та дослідження й розробки.

Це сприятиме одночасно й зниженню рівня витрат, й підвищенню споживчої цінності продукції за рахунок більш професійного й швидкого виконання робіт. Рішення про користування послугів аутсорсерів є складним комплексним завданням, що впливає на стратегічні інтереси

підприємства та має базуватися на результатах аналізу переваг та недоліків аутсорсингу.

Таблиця 1 – Види робіт процесу підготовки виробництва, що варто передати на аутсорсинг

| Етапи | Види робіт | Документальне оформлення |
|-------------------------------------|--|-------------------------------|
| Етап вивчення попиту | Ознайомлення з цільовим сегментом споживачів замовника | Заявка на розробку моделі |
| | Вивчення модних тенденцій | |
| Етап дослідження й розробки виробів | Розробка та затвердження технічного завдання на виготовлення нових моделей | Технічне завдання |
| | Аналіз моделей-аналогів | Ескізи моделей |
| | Розробка ескізів колекції моделей, підбір колірних рішень та видів тканин | Протокол |
| | Узгодження ескізів з підприємством-замовником та їх затвердження | |
| | Розроблення базової конструкції моделі | Креслення базової конструкції |
| | Внесення модельних особливостей в базову конструкцію, підбір уніфікованих деталей | |
| | Побудова та виготовлення основних і допоміжних лекал, перевірка та уточнення спряження вузлів та деталей по всіх лініях | Комплект первинних лекал |
| | Нормування сировини і матеріалів, визначення економічності первинної конструкції з урахуванням таблиць інтервалів і площ лекал | Розкладка лекал |
| | Вибір метода обробки | Первинний зразок |
| | Виготовлення первинного зразка конструкції | |
| | Примірка готового зразка, уточнення зовнішнього вигляду, посадки на фігурі, аналіз первинної конструкції, перевірка її параметрів за таблицями вимірів | |
| | Перевірка та уточнення основних та додаткових лекал | Комплект остаточних лекал |
| | Розроблення рекомендацій щодо виготовлення виробу, відпрацювання дослідного зразка | Дослідний зразок |
| | Затвердження зразка | Протокол |
| | Градація лекал на групу розмірів, перевірка лекал після градації | Креслення градації |
| | Оформлення лекал на модель | Комплект лекал-оригіналів |
| Оформлення технічної документації | Бланк технічної документації | |
| Виготовлення повторних зразків | Зразки-еталони | |

Джерело: розроблено автором

Серед переваг такої співпраці виділимо [6]:

1. послуги аутсорсерів коштуватимуть дешевше, ніж сукупна заробітна плата працівників експериментального цеху;
2. виключається ймовірність прийняття до штату модельєра чи конструктора низької кваліфікації, що тягне за собою додаткові матеріальні витрати;
3. можливість альтернативного використання площі та техніки, що застосовувалась для дизайнерсько-конструкторських робіт;
4. значна економія часу;
5. юридичне закріплення договором всіх прав, обов'язків та відповідальності сторін.

Проведене дослідження дозволило систематизувати переваги та недоліки аутсорсингу для швейних підприємств (рис. 2).



*Рис. 2 Класифікація переваг аутсорсингу для швейних підприємств
Джерело: розроблено автором*

Отже, передання дизайнерсько-конструкторських робіт на аутсорсинг буде мати для швейного підприємства вигоди економічно-технологічні, управлінського, техніко-технологічного та маркетингового напрямів.

Серед переваг, які віднесено до економічно-технологічної групи зазначено зниження витрат, вивільнення ресурсів, підвищення якості й ефективності бізнес-процесів, зростання інвестиційної привабливості, можливість отримати роботу більш кваліфікованих працівників.

Дійсно, швейне підприємство, яке скористається послугами аутсорсингу щодо дизайнерсько-конструкторських робіт, отримає зниження витрат за рахунок скорочення заробітної плати з нарахуваннями (відпадає потреба у штатних дизайнерах та конструкторах). Вивільняються ресурси, які використовувалися для роботи дизайнерсько-конструкторського відділу – приміщення, комп'ютери та інша оргтехніка, опалення, електропостачання та інші ресурси, які швейне підприємство може здати в оренду, продати. Вузькопрофільні фірми, які спеціалізуються на розробці моделей, лекал та експериментальних зразків використовують відповідне спеціалізоване програмне, техніко-технологічне забезпечення, мають професійних фахівців, які займаються дослідженням тенденцій моди. Замовляти колекції швейне підприємство може посезонно, тобто чотири рази на рік. Це сприятиме не тільки підвищенню якості й ефективності бізнес-процесів, перетворенню частини постійних витрат у змінні, зростанню рівня прибутковості, а й підвищенню інвестиційної привабливості підприємства.

Окрім економічно-технологічних переваг, аутсорсинг для швейного підприємства має переваги управлінські: можливість зосередження уваги та ресурсів на більш якісному виконанні інших операцій ланцюга створення вартості: матеріальному постачанні, виробництві, зберіганні та реалізації продукції. У керівництва підприємства буде більше часу для прийняття ефективних рішень, контролювання процесів, моніторингу процесу реалізації тактичних й стратегічних цілей підприємства. Крім того, аутсорсинг сприятиме усуненню низки можливих проблем з персоналом: недостатній рівень кваліфікації, відсутність через хворобу, раптове звільнення чи потреба у відпустці ключових співробітників, конфліктні ситуації, тощо).

Серед маркетингових переваг зазначено прискорення виходу продукції на ринок-важливий аспект саме для продукції швейних підприємств, яка має сезонний характер та прив'язку до модних тенденцій.

Разом з тим, керівництву швейного підприємства потрібно враховувати можливі загрози, які може викликати залучення аутсорсерів, оскільки економічно необґрунтоване використання аутсорсингових

послуг може завдати підприємству значних збитків. Серед основних недоліків аутсорсингу визначимо:

- відсутність законодавчого регулювання аутсорсингової діяльності;
- втрата контролю над бізнес-процесами, що передано на аутсорсинг;
- залежність рентабельності підприємства від ступеня ефективності роботи аутсорсера;
- зростання цін на послуги аутсорсерів;
- можливість розірвання угоди або банкрутства аутсорсингової фірми;
- ризик невиконання умов конфіденційності.

Для нівелювання зазначених загроз, швейному підприємству потрібно ретельно обирати аутсорсингову компанію та уважно аналізувати всі пункти договору перед його підписанням.

Як показує практика, на першому місці серед чинників, що визначають критерії вибору аутсорсера, є досвід успішної реалізації аналогічних проектів і рекомендації колег (рис. 3).

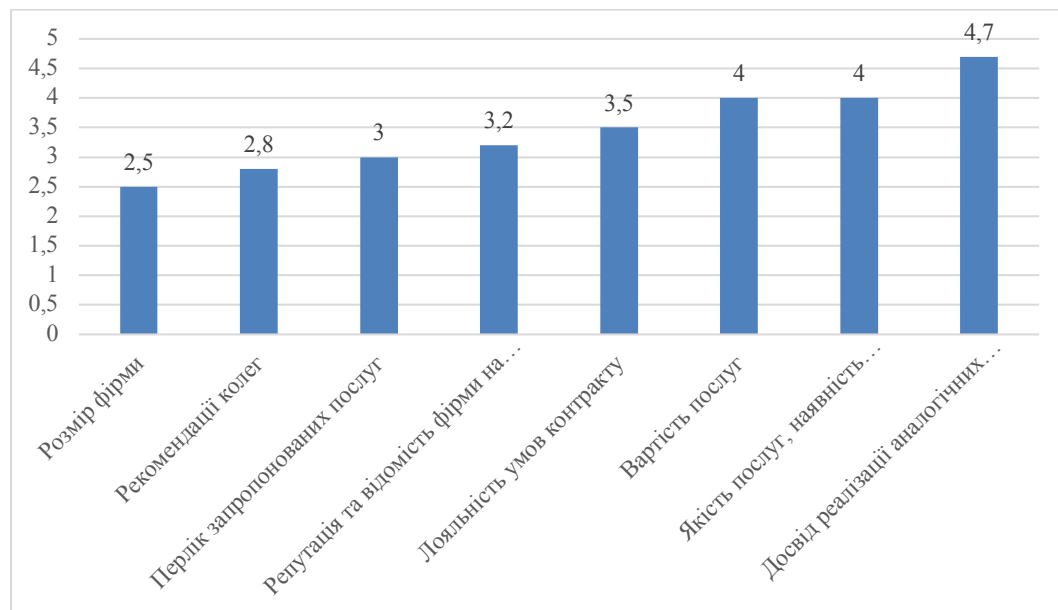


Рис. 3 Оцінка важливості чинників вибору аутсорсингової фірми
Джерело: сформовано автором за даними [1, с. 139]

Швейному підприємству потрібно ретельно обирати аутсорсингову фірму та уважно аналізувати всі пункти договору перед його підписанням.

Мінімізації рівня ризику для швейного підприємства сприятиме дотримання правил вибору аутсорсингової фірми (табл. 2).

Таблиця 2 – Чинники впливу на вибір аутсорсингової фірми

| №п/п | Чинник | Зміст |
|------|------------------|---|
| 1. | Довіра | Ступінь досвідченості (кількість клієнтів, термін роботи) |
| 2. | Надійність | Рівень конфіденційності та задоволення вимог клієнтів |
| 3. | Гнучкість | Відхід від шаблонів та корегування роботи в залежності від вимог клієнта |
| 4. | Компетентність | Досвідченість аутсорсера у видах економічної діяльності замовника |
| 5. | Ціна | Рівень цін на послуги, можливість знижок |
| 6. | Термін взаємодії | Готовність аутсорсера скласти контракт на довготривалий період |
| 7. | Умови договору | Договір повинен бути взаємовигідним та юридично закріпити права, обов'язки, терміни виконання й відповідальність сторін |

Джерело: сформовано автором за даними [1, с. 139; 2, с. 94; 6]

Крім того, для нівелювання загроз аутсорсингу швейному підприємству необхідно звернути увагу на такі чинники:

1. Правильність визначення процесів, які передаються на аутсорсинг. Досвід аутсорсингових відносин потрібно починати не з основних бізнес-процесів, а з допоміжних, в яких працівники швейного підприємства поступаються професійними навичками аутсорсерам.

2. Ефективність партнерських відносин. Потрібне чітке розуміння цілей та стимулювання зацікавленості сторін у кінцевому результаті.

3. Юридичне оформлення відповідальності. В договорі має бути прописано відповідальність за результат.

Для ефективної співпраці, важливим є питання тривалості договору. Довготривалі договори аутсорсингу: забезпечують стабільність і послідовність виконання послуг, передбачають вигідніші ціни, знижки, стимулюють впровадження інновацій аутсорсерами, якщо вони розраховують на тривалий термін взаємодії. Разом з цим, довготривалі договори аутсорсингу можуть зробити підприємство-замовника занадто залежним від постачальника послуг, а аутсорсера менш гнучким і чутливим до потреб замовника. В свою чергу договори, які складаються менше ніж на п'ять років надають можливість замовнику змінювати аутсорсера на більш ефективного та стимулюють аутсорсера до більш якісної роботи, щоб не втратити замовника.

Отже, при відсутності досвіду аутсорсингу доцільно заключати договір з постачальником аутсорсингових послуг на 1-2 роки. Існує також

практика сезонних угод, метою яких є отримання необхідних ресурсів на короткий термін. За відсутності негативних ситуацій, договір можна переоформити на більш довготривалий період.

Висновки. Проведене дослідження, на прикладі зарубіжних підприємств, що стали світовими брендами, показало ефективність аутсорсингу. До послуг зовнішніх фахівців слід звертатися щодо виконання тих бізнес-процесів, по яких працівники швейного підприємства поступаються професійними навичками аутсерсерам. При застосуванні аутсорсингу швейним підприємствам потрібно правильно обрати аутсорсера, юридично оформити відповідальність за результати роботи та підтримувати ефективність партнерських відносин. Звернення до зовнішніх фахівців – застосування аутсорсингу з дизайнерсько-конструкторськими фірмами на етапах вивчення попиту та дослідження й розробки моделей сприятиме зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності продукції швейного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 320 с.
2. Батракова К. Весь производственный цикл на аутсорсинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://svoya-shveyka.ru/shveinye-tehnologii/ves-proizvodstvennyj-cikl-na-autsorsing.html>
3. Дергачова В. В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні [Електронний ресурс] / В. В. Дергачова, Д. В. Островецька // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». - 2017. - № 14. - С. 93-99. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukri_2017_14_16
4. Дойл Д. П. Управление затратами: Стратегическое руководство / Дэвид П. Дойл [пер. с англ. И.В.Козырь и Н.С.Сологуб]. — Москва: Волтерс Клувер, 2006. - 264 с
5. Загородній А. Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А. Г. Загородній, Г. О. Партин // Фінанси України. - 2009. - № 9. - С. 87-97. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2009_9_10
6. Кулиняк І. Я. Тенденції розвитку світового ринку аутсорсингу / І. Я. Кулиняк, О. І. Глянцева // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.2. – С. 259-264. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту_2014_24
7. Чухрай Н. І. Аутсорсинг в логістиці: європейський та український досвід [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.translog.com.ua/archive/332/number18/print/1>.

8. Marcinrowsra E. Outsourcing w zarzada - niufirma / E. Marcinrowsra // Zagadnienia techniczno-ekonomiczne. Kwartalnik Akademii Gorniczo-Hutniczej. Uczelniane wydawnictwo naukowo-dydaktyczne. - Krakow, 2005. - T. 5. - Zeshyt 2-3. – S. 338.

REFERENCES:

1. Anykyn B. A. & Rudaia Y. L. (2009) Outsorsynh y autstaffynh: vysokye tekhnolohyy menedzhmenta: Ucheb. posobyе. 2-e yzd., [Outsourcing and outstaffing: high technology management] pererab. y dop. — M.: YNFRA-M., [in Russia].
2. Batrakova K. (2009) Ves' proyzvodstvennyy tsykl na outsorsynh [The entire production cycle for outsourcing] [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://svoyashveyka.ru/shveinye-tehnologii/ves-proizvodstvennyj-cikl-na-outsorsing.html> [in Russia].
3. Derhachova V. V. (2017) Rol' ta znachennia mizhnarodnoho outsorsynhu: zarubizhnyy dosvid ta perspektyvy joho vprovadzhennia v Ukraini [The role and importance of international outsourcing: foreign experience and prospects of its implementation in Ukraine] [Elektronnyy resurs]/V. V. Derhachova, D. V. Ostroverkha // Ekonomichnyy visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivs'kyj politekhnichnyy instytut». - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_16 [in Ukrainian].
4. Dojl D. P. (2006) Upravlenye ztratamy: Stratehicheskoe rukovodstvo [Cost management: strategic leadership]; [per. s anhl. Y.V.Kozyr' y N.S.Solohub]. — Moskva: Volters Kluver, [in Russia].
5. Zahorodnij A. H. & Partyn H. O. (2009) Outsorsynh ta joho vplyv na vytraty pidpriemstva [Outsourcing and its impact on enterprise costs] Finansy Ukrainy. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2009_9_10 [in Ukrainian].
6. Kulyniak I. Y. & Hliantseva O. I. (2014) Tendentsii rozvytku svitovoho rynku outsorsynhu [Trends in the development of the global outsourcing market] Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy. [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24 [in Ukrainian].
7. Chukhraj N. I. (2009) Outsorsynh v lohistytsi: ievropejs'kyj ta ukrains'kyj dosvid [Outsourcing in logistics: European and Ukrainian experience] [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.translog.com.ua/archive/332/number18/print/1>. [in Ukrainian].
8. Marcinrowsra E. (2005) Outsourcing w zarzada [Outsourcing in company management] niufirma Zagadnienia techniczno-ekonomiczne. Kwartalnik Akademii Gorniczo-Hutniczej. Uczelniane wydawnictwo naukowo-dydaktyczne. - Krakow, [in Poland]