Менеджмент

УДК 334

Продіус Оксана Іванівна
доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту
Національний університет «Одеська політехніка»
Prodius Oksana
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Management
Odesa Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-0619-7567

Костіна Олександра Сергіївна
студентка
Національного університету «Одеська політехніка»
Kostina Oleksandra
Student of
Odesa Polytechnic National University

АУТСОРСИНГ – ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ
OUTSOURCING – AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE

Анотація. *Стаття присвячена аналізу аутсорсингу як одного з інструментів підвищення ефективності бізнес-діяльності вітчизняного малого та середнього бізнесу в сучасних умовах господарювання і наростаючої невідповідності організації виробництва завданням*

економічного зростання. Доведено, що аутсорсинг як метод ведення бізнесу дозволяє позбавитися від непрофільних функцій, що обтяжують структуру, понизити витрати, збільшити прибутковість, зосередитися на пріоритетних видах діяльності задля забезпечення стійких конкурентних переваг. Застосування аутсорсингу на підприємстві допомагає вирішити низку проблем функціонування та розвитку, та, крім скорочення витрат, підвищити ступінь адаптованості до змін у зовнішньому середовищі, підвищити якість продукції, знизити рівень ризикованості діяльності. Розглянуто основні наукові підходи до визначення поняття аутсорсину, визначено критерії відбору аутсорсингових фірм у контексті розподілення основних видів інтеграції аутсорсингу у бізнес-процеси підприємства-замовника. Сформовано перелік додаткових вигід від залучення аутсорсингу згідно чинного законодавства та основні переваги й недоліки щодо інтеграції аутсорсингу у бізнес-процеси підприємства. Наведено аналіз особливостей інтеграції аутсорсингу у бізнес-процеси підприємства-замовника, виділено основні ризики та перспективи розвитку, а також приведено розрахунок ефективності інтеграції аутсорсингу у бізнес-процеси підприємства-замовника шляхом визначення показника економічної вигоди. За результатом проведеного дослідження підтверджено необхідність удосконалення законодавчого регулювання аутсорсингової діяльності та подальшого розвиту аутсорсингу шляхом розширення сфери впливу аутсорсингової діяльності на більший спектр видів господарської діяльності.

Ключові слова: *аутсорсинг, малий та середній бізнес, ефективність бізнес процесів.*

Summary. *The article is devoted to the analysis of outsourcing as one of the tools for increasing the efficiency of business activities of domestic small and*

medium-sized businesses in modern economic conditions and the growing inconsistency of production organization with the task of economic growth. It has been proven that outsourcing as a business method allows you to get rid of non-core functions that burden the structure, reduce costs, increase profitability, and focus on priority activities to ensure sustainable competitive advantages. The use of outsourcing at the enterprise helps to solve a number of problems of functioning and development, and, in addition to reducing costs, to increase the degree of adaptability to changes in the external environment, to increase the quality of products, and to reduce the level of risk of activity. The main scientific approaches to the definition of the concept of outsourcing are considered, the criteria for the selection of outsourcing firms are determined in the context of the distribution of the main types of integration of outsourcing into the business processes of the customer enterprise. A list of additional benefits from engaging outsourcing in accordance with current legislation and the main advantages and disadvantages of integrating outsourcing into the business processes of the enterprise has been created. An analysis of the features of the integration of outsourcing into the business processes of the customer enterprise is given, the main risks and development prospects are highlighted, and the calculation of the efficiency of outsourcing integration into the business processes of the customer enterprise by determining the indicator of economic benefit is given. According to the results of the conducted research, the necessity of improving the legislative regulation of outsourcing activities and further development of outsourcing by expanding the sphere of influence of outsourcing activities to a wider range of economic activities was confirmed.

Key words: *outsourcing, small and medium-sized business, efficiency of business processes.*

Постановка проблеми. В умовах сучасності, коли економіка країни буквально розсипається на очах під впливом пандемії та війни, підтримання бізнесу «на плаву» є фактично життєво необхідним, як для країни з точки зору сплати податків, так і для власників та найманих працівників, що продовжують ведення обороту товарів та послуг, виплату заробітних плат тощо. Однак на сьогодні, коли власники великих фірм мали можливість своєчасно розробити план та резервний бюджет на випадок турбулентних обставин, малий та середній бізнес України просто не мали ресурсів для подібного. Через це що за період карантину багато фірм вимушені були закритися, а сьогодні в умовах воєнного стану більшість втратили працівників або ж вимушені були змінити місцезнаходження. В даному випадку єдиним спасінням для таких фірм є укладання договору з аутсорсинговою компанією на делегування окремих бізнес-процесів.

Проблема полягає в тому, що аутсорсинг в нашій країні, хоча й «прижився» досить давно, але все ж не є розповсюдженою практикою. Саме тому розкриття сутності аутсорсингу, його переваг та недоліків має стати поштовхом до пришвидшення розвитку аутсорсингу, як одного з головних інструментів підвищення ефективності діяльності бізнесу в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішенням проблеми розвитку аутсорсингу займалися такі науковці, як О. Морщагін, А. Тищенко, Е. Макеєва, Н. Штангей, Л. Рибіна, Н. Пирець, О. Попко, Ш. Дугінець, І. Колесник, М. Дзюба, Д. Трачова, О. Руденко, К. Горова, Ю. Грибова, О. Рижак, І. Яцкевич, О. Манойленко. Серед наведених наукових праць недостатньо дослідженими залишаються питання щодо впливу аутсорсингу на ефективність бізнес-процесів підприємств малого та середнього бізнесу в сучасних умовах господарювання.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у виявленні перспектив використання засобів аутсорсингу на вітчизняних підприємствах малого та середнього бізнесу в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. Залучення сторонніх компаній до співпраці вже давно є практичним рішенням для виконання певних завдань із залученням менших ресурсів, особливо в сучасних умовах, коли делегування обов'язків при значних втрат кваліфікованих кадрів є життєво необхідним для підтримання господарської діяльності малих та середніх підприємств, які є досить поширеними на території нашої країни.

Так, аутсорсинг виник у 1989 році, коли фірма Kodak найняла співпрацівника для вирішення питань з закупівлі, запуску та моніторингом спеціальних систем обробки інформації. З англійської мови даний термін перекладається як «зовнішній» та «джерело», українською – «запозичення зовнішніх ресурсів».

Доцільність сучасного аутсорсингу полягає у можливості отримання якісних послуг без значних вкладень часових та матеріальних ресурсів. Головна перевага залучення аутсорсингу у тому, що атсорсингова фірма бере на себе витрати з забезпечення власних працівників відповідним обладнанням, робочим місцем тощо. Отже замовник аутсорсингових послуг має можливість зекономити на відповідних витратах. Крім того аутсорсингова фірма займається рекрутерством та підвищенням кваліфікації співробітників, саме тому при замовленні послуг з аутсорсингу підприємство-замовник впевнено, що бізнес-процеси будуть делегуватися з висококваліфікованим спеціалістом.

Аутсорсинг можна визначити, як – виконання стороннім суб'єктом певних завдань, що не є основними для бізнесу компанії, але що є

невід'ємною складовою повноцінного функціонування бізнес-діяльності компанії. Іншими словами – зосередження зусиль та ресурсів компанії на головному предметі діяльності та делегування непрофільних функцій зовнішнім компаніям, що мають спеціалізацію у відповідній сфері.

В умовах воєнного стану аутсорсинг користується особливо високим попитом через значну нестачу кваліфікованих кадрів, що спричинені підвищенням їх плинності, а також можливості організації надання послуг дистанційно з будь-якого куточка світу без значних затрат.

В Україні найбільш широко поширена аутсорсингова діяльність у сферах IT-сервісу та інтернет-продаж, поступово збільшується обсяг використання цієї діяльності у сферах бухгалтерії та аудиту. Іншими словами аутсорсингова діяльність в нашій країні знаходиться лише на етапі становлення й потребує чимало часу на повноцінний розвиток. Свідченням цього є неспроможність сучасних аутсорсингових фірм забезпечити потреби національних виробників товарів широкого споживання, будівельних компаній, держустанов. До прикладу, ефективною співпрацею аутсорсингових фірм з виробниками товарів широкого споживання є делегування функцій щодо організації дистрибуції, створення філій та представництв силами першої сторони [6].

В умовах повномасштабної збройної агресії росії менш за все постраждали саме фірми, що делегували окремі обов'язки аутсорсинговим компаніями. Відтак, можливість організації до дистанційної роботи за рахунок аутсорсингових компаній дозволила вітчизняному бізнесу швидко адаптуватися спочатку до карантинних умов, спричинених COVID-19, а пізніше й до скрутних умов війни.

Так, згідно опитування асоціації IT Ukraine продовжують власну справу майже 85% IT фахівців, інші ж або долучилися до лав ЗСУ (при наявності

військового досвіду), або активно долучаються до боротьби на інформаційному просторі, забезпечують захист об'єктів критичної інфраструктури та в сфері кібербезпеки держави [9].

З іншого боку аутсорсингові фірми з бухгалтерії та аудиту продовжують підтримувати економіку нашої країни, сплачуючи податки в бюджет, перешкоджаючи її стагнації, забезпечують повномірне функціонування суцільного організму під назвою економіка.

При аутсорсингових взаємовідносинах компанія-замовник фактично передає частину другорядних бізнес-процесів фірмі-виконавцю, при цьому останні повинні відповідати ряду критеріїв, що визначені на рисунку 1.

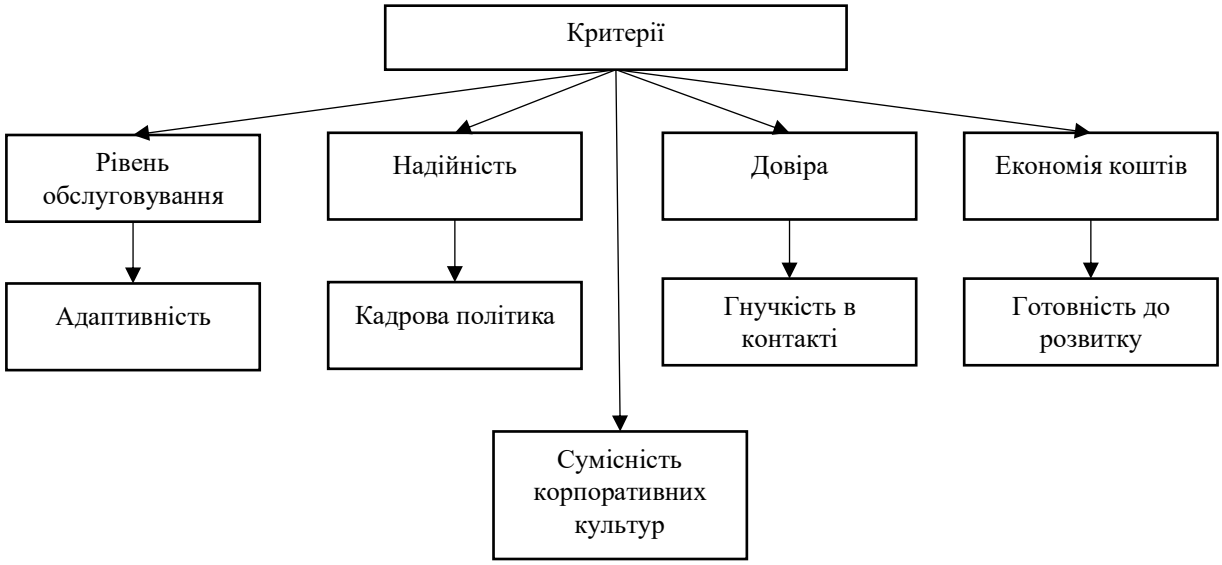

Рис. 1. Критерії відбору аутсорсингових фірм

Джерело: розроблено на основі [1, с. 5]

Відтак рівень обслуговування залежить від якості наданих послуг; надійність – залежить від старань аутсорсингової фірми, її відповідності вимогам клієнта; довіра – залежно від досвіду постачальника аутсорсингових послуг та його клієнтської бази; економія коштів – проводиться шляхом порівняння цін постачальників послуг; адаптивність – можливість

постачальника аутсорсингових послуг працювати у зручних для клієнта умовах; кадрова політика – оцінюється вплив на співробітників замовника послуг; гнучкість в контакті – оцінка готовності постачальника до внесення змін у договір з клієнтом; готовність до розвитку – залежить від готовності постачальника сприяти розвитку бізнесу клієнта; сумісність корпоративних культур – залежить від відповідності принципів ділової етики та культури обох сторін [1, с. 5].

Реалізація даних функцій підприємством-виконавцем – це, іншими словами, бізнес-процеси, які поділяються на: обслуговуючі, допоміжні та основні. До обслуговуючих процесів відносяться: обслуговування офісної техніки, забезпечення безпеки тощо). Купляючи дані процеси у аутсорсингових фірм підприємство-замовник має можливість суттєво скоротити розміри фірми, зменшити кількість персоналу, а отже – зосередити увагу на більш-важливих бізнес-процесах. Водночас, слід відмітити, що за умов воєнного стану конкурентоспроможність аутсорсингових фірм знижається, що так чи інакше може впливати на якість наданих послуг. Отже, аутсорсингові фірми не спроможні захистити клієнта від настання форс-мажорних обставин, які перешкоджатимуть вчасному та якісному виконанні узятими на себе договірних обов'язків компанії. В свою чергу розподіл бізнес-процесів на основні, допоміжні та обслуговуючі надало змогу розділити ступінь інтеграції діяльності підприємства-аутсорсера в управлінні підприємством-замовником. Виділяють три рівні інтеграції: функціональний аутсорсинг; стратегічний аутсорсинг; поточний аутсорсинг [4, с. 77-83].

Оскільки аутсорсинг є складним стратегічним рішенням, спрямованим на реорганізацію організації, передачу окремої функції або цілого бізнес-процесу зовнішньому виконавцю, то відносини між організацією-клієнтом і організацією-виконавцем (аутсорсером) ґрунтуються на договорах.

Результатом впровадження методів аутсорсингу у виробництво є, наприклад, контрактне виробництво: фірма-власник торгової марки (патенту) передає замовлення на виробництво самого продукту сторонній організації, тобто проводиться передача контракту «на сторону» (cotractingout).

З точки зору чинного законодавства, а саме частини 4 Національного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності» ДК 009:2010 аутсорсинг – це угода, згідно якої замовник доручає підряднику виконання певних завдань, що включає частину або виробничих процес загалом, забезпечення виконання другорядних функцій [2].

Чинне законодавство України передбачає перелік додаткових вигід у разі залучення аутсорсингу у свою діяльність, а саме: ведення спрощеного процесу бухгалтерського обліку; зменшення підстав щодо перевірок Держпрацею; значне зниження бази оподаткування через зниження кількості штатних працівників; «ширші можливості при нижчому статусі» – можливість ведення великого бізнесу при статусі «малого підприємства»; зменшення трудових ризиків, пов'язаних з найманими працівниками (відпустки, лікарняні, виробничі травми тощо). Відтак чинне законодавство України не тільки не перешкоджає, а й сприяє розвитку та становленню аутсорсингу в країні.

Податковий кодекс України (п. 198.1-198.3) зазначає укладання договору між підприємством-замовником, та фірмою-виконавцем (аутсорсинговою компанією), що передбачає виконання другими визначених договором робіт на власній території та сплачення грошової винагороди по факту виконання, визначених договором, робіт та надання послуг [3]. В свою чергу роль оподаткування аутсорсингу відіграє в момент отримання замовником даних робіт, тобто підприємство-замовник може включити їх до витрат звітного періоду та до податкового кредиту з ПДВ у повному обсязі.

Одночасно з цим фірма-виконавець зобов'язується дотримуватися якості та термінів надання робіт, а також інших умов, закріплених сторонами у договорі.

Міжнародні дослідження показали, що завдяки аутсорсингу витрати знижуються в середньому на 20-40%, що призводить до підвищення ефективності роботи [11, с. 6]. Для компаній аутсорсинг має як позитивні, так і негативні наслідки. Позитивний ефект від впливу аутсорсингу можна розділити на економічний, управлінський, техніко-технологічний та інституціональний [5, с. 8] (таблиця 1).

Таблиця 1

Позитивні наслідки від впровадження аутсорсингу у діяльність підприємства

Фактори	Позитивні наслідки
Економічні	Зниження витрат
	Підвищення ефективності основних бізнес-процесів
	Поява зв'язаного ефекту
	Поява ефекту розподілу ризику
Управлінські	Зосередження уваги на основній діяльності
	Вивільнення ресурсів для основних та допоміжних цілей
	Поліпшення контролю операційного управління
	Зміцнення потенціалу зросту та усунення ряду обмежень
	Усунення проблем з працівниками
	Спрощення процесу реалізації ділових, управлінських та технологічних операцій
Техніко-технологічні	Доступ до кращих технологій
	Використання спеціалізованих функцій, для яких у підприємства немає ресурсів
	Наявність доступу до нових ресурсів
	Підвищення якості та надійності обслуговування
Інституціональні	Розширення характеристик інструментарію та особливостей його використання

Джерело: розроблено на основі [5, с. 8-12]

Економічні наслідки виникають від того, що залучення атсорсингових фірм є дешевшим ніж утримання власних структур, прослідковується

зниження витрат від впровадження нових технологій, підвищення їх продуктивності, зниження операційних, трансакційних та витрат, пов'язаних з наймом та утриманням персоналу. При впровадженні аутсорсингу у власну діяльність підприємство-замовник має можливість перетворення власних постійних витрат у змінні. З'являється зв'язаний ефект, що проявляється як ефект масштабу, спеціалізації та централізації.

Управлінські наслідки в основному проявляються завдяки тому, що аутсорсингова компанія використовує сучасні принципи й форми управління, при цьому надає можливість набуття досвіду менеджерам підприємства-замовника.

Позитивний ефект в якості техніко-технологічних наслідках прослідковується в тому, що аутсорсингова компанія в процесі виконання умов договору гарантує виконання робіт у відповідні терміни та зобов'язується відповідати за якість, внаслідок чого підприємство-замовник гарантовано отримує кращі технології, ресурси, обслуговування тощо [5, с. 8-12].

Разом з вищепереліченим додається перевага «відстані». Вона полягає в тому, що незалежно від місцезнаходження аутсорсера, він забезпечує безперервне виконання обумовлених договором обов'язків. Тобто, те, що аутсорсер не пов'язаний місцем перебування, забезпечує підприємству-замовнику безперервність бізнес-процесів навіть у складних умовах, викликаних воєнним станом.

Станом на сьогоднішній день ринок праці переповнений кадрами однак професіоналів знайти дуже тяжко. В той час як в аутсорсингових фірмах добіром кваліфікованого персоналу займаються досвідчені рекрутери, що робить дані фірми зосередженням висококваліфікованої робочої сили. Більш того замовник не має приводу щодо переймань з боку навчання залученого

аутсорсера-фахівця, так як його навчанням та підняттям кваліфікації займається аутсорсингова фірма [10].

Однак застосування аутсорсингу в діяльності підприємства-замовника не завжди призводить до позитивних наслідків. Недоліки даної методології зумовлюють виникнення економічних, управлінських, техніко-технологічних та інституціональних негативних наслідків [5, с. 8-12]. У таблиці 2 зображено ризики щодо впровадження аутсорсингу у діяльність підприємства-замовника.

Таблиця 2

Ризики, пов'язані із впровадженням аутсорсингу у діяльність підприємства-замовника

Фактори	Ризики
Економічні	Можливість зросту витрат при передачі занадто багатьох функцій та процесів
	Необхідність розрахування та планування витрат, пов'язаних із впровадженням аутсорсингу
	Необхідність прорахування економічного ефекту від впровадження аутсорсингу
	Наявність витрат, пов'язаних утриманням аутсорсингової фірми
	Ризик зросту трансакційних витрат
	Ризик, пов'язаний з банкрутством аутсорсингової фірми
Управлінські	Ризик зниження відповідальності менеджерів
	Ризик децентралізації бюджету та управлінських функцій
	Ризик зниження управлінської гнучкості
	Загроза розірвання зв'язку керівної ланки від бізнес-процесів
	Навчання чужих фахівців
	Необхідність розробки спеціальних вимог при укладанні договору
Техніко-технологічні	Ризик концентрації подібних бізнес-процесів
	Ризик обмеження техніко-технологічної гнучкості
Інституціональні	Відсутність законодавчого регулювання процесів аутсорсингу
	Складність операцій міжнародного аутсорсингу
	Ризик недотримання договірних відносин

Джерело: розроблено на основі [5, с. 8-12]

Економічні ризики зумовлюються тим, що при залученні сторонніх фірм (аутсорсингу) у бізнес-процеси є потреба у прорахунку та прогнозуванні обсягів витрат на залучення аутсорсингу, а також його утримання. Окрім цього важливим є прорахунок обсягу переданих функцій, так як це може вплинути на ріст витрат, зниження авторитету певних підрозділів тощо.

Управлінські ризики характеризуються можливим зниженням відповідальності окремих менеджерів, у зв'язку з передачею частини їх повноважень «на сторону», через ризик значної інтеграції аутсорсингу у бізнес-процеси існує ризик децентралізації бюджету та управлінських функцій. Слід також відзначити, що при укладанні договору з аутсорсинговою компанією є необхідність розробки та утвердження спеціальних вимог, згідно яких підприємство-замовник має забезпечити власну «відкритість» до виконавця, а останній в свою чергу – забезпечити конфіденційність бізнес-інформації замовника.

Техніко-технологічні ризики виникають через наявність небезпеки зайвої концентрації однотипних/подібних технологічних бізнес-процесів в одних руках, також існує ризик значного обмеження техніко-технологічної гнучкості підприємства-замовника.

Наявність інституціональних ризиків в основному виникає через відсутність у чинному законодавстві регуляторів діяльності аутсорсингових компаній [5, с. 8-12].

Отже, можна зробити висновок, що інтеграція аутсорсингу у бізнес-процеси має як переваги, так і недоліки, що означає, що аутсорсинг є вигідним у відповідних умовах та за певних обставин. Безумовно частини ризиків можна уникнути при правильному підході щодо організації співпраці, а недоліки нівелювати на етапах, що передують безпосередньо реалізації

проекту. Проте іншу частину недоліків просто неможливо уникнути, отже, їх слід враховувати та проаналізовувати ефективність інтеграції аутсорсингу.

Враховуючи ризики інтеграції аутсорсингу можна виділити основні аспекти, що турбують замовника при співпраці з аутсорсинговою компанією: можливість втрати контролю або зниження авторитету управління бізнес-процесами підприємства; імовірність помилкового визначення бізнес-процесів, що слід передати на підряд або залишити на піклуванні підприємства-замовника; ризик помилок з боку компанії-аутсорсера; ризик браку інформації [6].

Проте, навіть враховуючі всі вищеперелічені переваги та недоліки необхідно зазначити, що аутсорсинг відкриває для бізнесу відповідні можливості, які так чи інакше будуть мати позитивний ефект на бізнес-процеси підприємства-замовника: можливість зосередитися на основних для його бізнесу функціях; можливість проводити довгострокове планування; відкриття доступу до нових технологій та тенденцій; можливість скорочення витрат на утримання персоналу (оплата праці, відпускні, лікарняні, податки, обладнання робочих місць тощо); можливість оптимізації оподаткування [6].

Для підсумування ефективності впровадження аутсорсингу у бізнес-процеси підприємства пропонується розрахунок економічної вигоди за допомогою формули [6]:

$$E = ФОП + B_р + B_{інф} + B_о + П + Ч \text{ , де}$$

Е – економічна вигода від інтеграції аутсорсингу у бізнес-процеси підприємства;

ФОП – фізична особа підприємець тієї чи іншої служби;

Вр – витрати на обладнання робочих місць;

Вінф – витрати на правове та інформаційне забезпечення;

Во – витрати на оренду приміщення;

П – сума податків;

Ч – витрати власного часу на організацію роботи.

Відтак, враховуючи отримані згідно вищенаведеної формули результати підприємство-замовник може визначити для себе користь залучення зовнішніх ресурсів у вигляді послуг з аутсорсингу.

Висновки. Таким чином, необхідно визначити, що враховуючі складні умови, викликані воєнним станом, послуги з аутсорсингу стають життєво необхідними для підтримання бізнес-процесів більшості підприємств нашої країни. Аутсорсинг може стати одним з найефективніших способів ведення бізнесу, що сприяє впровадженню інновацій і покращенню інтеграційних зв'язків вітчизняних підприємств як у межах країни, так і поза нею.

Література

1. Калінін О.В. Аутсорсинг як фактор маркетингу інвестиційної привабливості диверсифікованих промислових підприємств. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2019. № 3(36). С. 321-330.
2. Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності» ДК 009:2010. URL: https://zakon.help/article/klasifikaciya-vidiv-ekonomichnoi-diyalnosti-dk-0092010
3. Податковий кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text
4. Йооп Д. Схааке. Аутсорсинг в развитых странах Европы. Проблемы теории и практики управления. 2005. №4. С. 77-83.

5. Манойленко О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління. Вісн. Міжнар. Слов`ян. ун-ту. Сер. Екон. науки. 2006. № 1. С. 8-12.
6. Що таке аутсорсинг? URL: https://cbto.com.ua/library/outsorcing
7. Господарський кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text
8. Цивільний кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/435-15#Text
9. Як працюють в умовах війни компанії, що спеціалізуються на IT аутсорсингу. URL: https://ko.com.ua/yak_pracyuyut_v_umovah_vijni_kompaniyi_shho_specializuyutsya_na_it_autsorsingu_140619
10. Бути чи не бути: як зберегти бізнес в умовах турбулентності. URL: https://eba.com.ua/bud-gnuchkym-abo-pomry-golovne-pravylo-dlya-ukrayinskogo-biznesu/
11. Ясінська Т.В. Ефективність застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємств. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». НУ «Львівська політехніка». 2019. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/59.pdf

References

1. Kalinin O.V. Outsourcing as a marketing factor of investment attractiveness of diversified industrial enterprises. Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences. 2019. № 3(36). P. 321-330.
2. National Classifier of Ukraine "Classification of types of economic activity" DK 009:2010. URL: https://zakon.help/article/klasifikaciya-vidiv-ekonomichnoi-diyalnosti-dk-0092010

3. Tax Code of Ukraine. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text
4. Joop D. Schaake Outsourcing in developed countries of Europe. Problems of theory and management practices. 2005. №. 4. P. 77-83.
5. Manoilenko O.V. Outsourcing as a tool for increasing the effectiveness of anti-crisis management. Visn. International Slavs university Ser. Econ. Science. 2006. 9, № 1. P. 8-12.
6. What is outsourcing? URL: https://cbto.com.ua/library/outsorcing
7. Economic Code of Ukraine. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text
8. Civil Code of Ukraine. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/435-15#Text
9. How companies specializing in IT outsourcing work in wartime. URL: https://ko.com.ua/yak_pracyuyut_v_umovah_vijni_kompaniyi_shho_specializuyutsya_na_it_autsorsingu_140619
10. To be or not to be: how to save business in turbulent conditions. URL: https://eba.com.ua/bud-gnuchkym-abo-pomry-golovne-pravylo-dlya-ukrayinskogo-biznesu/
11. Yasinska T.V. The effectiveness of outsourcing in the international activities of enterprises / T.V. Yasinska, I.S. Protsyk // Electronic scientific publication "Efficient Economy". NU "Lviv Polytechnic".