

РОЗВИТОК АУТСОРСИНГУ ТА ЙОГО ФОРМ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ АСПЕКТИ

© Сухоняк С. О., 2015

Проаналізовано причини розвитку аутсорсингу у перерізі вітчизняного та іноземного ринку. Значним поштовхом до розвитку аутсорсингу у світі став розвиток інформаційних технологій, які фактично дали змогу подолати низку міжнаціональних бар'єрів та перешкод. Високий рівень підготовки вітчизняних фахівців з інформаційних технологій забезпечив перерозподіл значної частини світових аутсорсингових потоків на користь України і вітчизняні фрілансери та аутсорсингові компанії стали активними світовими постачальниками товарів та послуг у сфері аутсорсингу. Оскільки аутсорсинг є новим терміном для вітчизняної науки та практики, відсутнє чітке визначення цього поняття. Тому автор проаналізував визначення поняття “аутсорсинг” із виокремленням основних аспектів та елементів. Усі сформовані визначення поділено за такими домінуючими аспектами: цільовий, процесний, стратегічний та стейкхолдерський. Досліджено також форми та типи аутсорсингу у вітчизняній та зарубіжній практиках. Запропоновано аутсорсинг поділяти за такими критеріями класифікації: видом ресурсів, охопленням, рівнем, сферою, видами діяльності, видом комунікації, екстериторіальністю, рівнем формалізації, способом взаємодії між організацією та аутсорсиром, тривалістю співпраці між суб'єктами ринку.

Ключові слова: аутсорсинг, аутстафінг, кооперація між підприємствами, стейкхолдери.

S. O. Suhonyak

National Forestry University of Ukraine

DEVELOPMENT OUTSOURCING AND ITS FORMS: UKRAINIAN AND FOREIGN ASPECTS

© Suhonyak S. O., 2015

In the article it was analyzed the main reasons of outsourcing on domestic and foreign markets. Among the dominant reasons of outsourcing development it was identified the need for optimization of business processes in the organization, improvement of level of competitiveness, transfer of non-core functions and processes to partners with the aim to save costs, better access to resources or distribution. A major impetus for the development of outsourcing in the world has been the development of information technologies, which effectively helped to overcome a number of international barriers and obstacles. The high level of Ukrainian domestic professionals provide significant redistribution of global outsourcing streams and domestic freelancers and outsourcing companies have become active global suppliers of goods and services in outsourcing contracts.

Outsourcing is a new term for domestic science and practice and it has no still a clear definition of the term. Therefore, the author has analyzed a number of definitions of “outsourcing” underlined the most popular form and the main aspects and elements. All

formed definitions are divided according to the following dominant aspects – target (describes the range of the main goals and objectives are achieved through the use of outsourcing in the enterprise), process (transferring certain, usually secondary functions, certain tasks or phases of production and business activities to suppliers of goods and services that are not of interest to the enterprise, including its main objectives), strategic (it is to improve existing corporate or business strategy, specific functional or operational strategies or production-based outsourcing entirely new strategies to obtain competitive advantages and achieve higher levels of competitiveness on the market) and stakeholder (outsourcing helps to obtain a new balance between the interests of stakeholders in the enterprise by involving suppliers, competitors, customers or other stakeholders to build common business processes).

Analysis of practice showed that outsourcing can be used at any level of government - strategic, operational or tactical. The author clearly divided the process of outsourcing and supplies using the following criteria: purpose, organization, support partner, index of optimization, the efficiency, the time spent and functional impact.

Also it was investigated the forms and types of outsourcing in domestic and foreign practices. An outsourcing divided in the following classification criteria: type of resources, scope, level, scope, activities, and type of communication on extraterritoriality, the level of formality, the method of interaction between the organization and providers, duration of the cooperation between market players. The features of each types and forms of outsourcing using were proposed.

Outsourcing is a modern form of cooperation between the different subjects of the market that allows organizations to get beneficial results both in the short and long period. Such cooperation has the potential and opportunities for intensive development in higher developed countries and in Ukraine. It is important to choose for each transaction and the circumstances of the optimum form of outsourcing.

Key words: outsourcing, autstaffing, cooperation between enterprises, stakeholders.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Процеси глобалізації та кооперації, необхідність підвищення ефективності у змінному середовищі, розвиток теорії стейкхолдерів приводять до необхідності пошуку нових способів взаємодії між різними суб'єктами ринку. Однією із найпоширеніших форм взаємодії та кооперації протягом останнього десятиліття є використання аутсорсингу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. Поняття “аутсорсинг” (“outsourcing”) є англійського походження, а точніше скороченням англійського терміна “outside source using”, що означає застосування (використання) зовнішніх джерел або ресурсів [1]. Виник цей термін у практичній діяльності на початку шістдесятих років минулого століття, а саме у 1962 р., коли була заснована Electronic Data System Corporation (EDS) [2, с. 11]. Розвиток інформаційних технологій та перших ІТ-підприємств став фактично акселератором поширення аутсорсингу. Використання у своїй практиці компанією Eastman Kodak передавання зовнішнім партнерам процесів збирання, обробки та забезпечення інформаційними потоками прийняття управлінських рішень утвердив доцільність застосування аутсорсингу у діяльності компаній-лідерів.

Хоча у тій чи іншій формі він використовувався ще від початку економічної кооперації між людьми, які намагались взаємодіяти у виробництві товарів чи послуг, враховуючи ключові переваги кожного із членів такої взаємодії. Аутсорсинг в результаті кооперації та перенесення виконання окремих функцій чи завдань із базового підприємства до контрагентів дає змогу отримати конкурентну перевагу. Як свідчать результати дослідження ринку Американської асоціації менеджменту, більше ніж 50 % від усіх підприємств на ринку США застосовують аутсорсинг для одного і більше етапів виробництва чи бізнес-процесу.

Особливого поширення аутсорсинг набуває у сферах діяльності чи виконанні окремих функцій, які потребують вузькоспеціалізованих знань чи навиків і які виконуються рідко або фрагментарно. Тому аутсорсинг насамперед розвинувся у маркетинговій, рекрутинговій, правовій, логістичній, фінансовій, обліковій, безпековій та ІТ-діяльності.

Основними центрами аутсорсингу вважаються Європа, США та Японія. Однак в останні десятиліття активно почали долучатись до формування та розподілу аутсорсингових потоків країни Південної Америки, Східної Європи та Азії. Завдяки поширенню та розвитку ІТ Україна стала одним із світових лідерів аутсорсингу послуг. Тому потрібно теоретично досліджувати та фактично намагатись впроваджувати найкращі із моделей аутсорсингу у діяльність підприємств різних видів економічної діяльності.

Як і будь-який новий термін, аутсорсинг немає чіткого визначення із окремо окресленими границями та чіткими ознаками. Фактично поняття аутсорсинг використовується як об'єднане для багатьох видів активності підприємства із винесенням певних операцій, дій та функцій за межі підрозділу або організації загалом, фокусуванні на основному майданчику чи виробництві основного продукту тощо.

Одним із найцитованих у вітчизняних наукових працях з проблеми аутсорсингу визначенням є те, що це явище, яке полягає у “реалізації окремих функцій або бізнес-процесів зовнішньою організацією, яка має необхідні для цього ресурси, на основі довгострокової угоди” [3].

Дж. Кросс доходить висновку, що, встановивши конкретні цілі та визначившись із формою аутсорсингу, підприємство фактично в такий спосіб формує індивідуальну стратегію управління із елементами аутсорсингу. Відповідно аутсорсинг є нічим іншим, ніж діловою або корпоративною стратегією діяльності підприємства, оскільки вимагає від керівництва реструктуризації більшості внутрішньокорпоративних процесів і встановлення тісних коопераційних відносин із аутсорсерами [4].

Вітчизняні науковці підтримують стратегічну спрямованість аутсорсингу як інструмента підвищення рівня конкурентоспроможності організації через фокусування її діяльності на ключових компетенціях, завданнях, функціях та/або бізнес-процесах [2, с. 112].

Також зазначають, що аутсорсинг спрямований на підвищення виробничої ефективності фірми за допомогою скорочення витрат, формування гнучкості для адаптування до динамічного середовища, забезпечення належної якості продуктами, уникнення або зниження рівня ризиків [5]. Дослідження промислових підприємств показало, що аутсорсинг – це спосіб розвитку та вдосконалення коопераційних виробничих відносин між суб'єктами у ринкових умовах [6].

Використовуючи аутсорсинг як маркетинговий інструмент, передбачається “можливість передачі усіх або ж частини маркетингових функцій іншій фірмі, яка спеціалізується на виконанні певного виду робіт у цій сфері” [7].

Цілі статті. Проаналізувати існуючі визначення аутсорсингу та форми його розвитку, враховуючи вітчизняну та зарубіжну практику, та запропонувати власну класифікацію аутсорсингу із виокремленням переваг кожного із видів. Чітко окреслити особливості використання аутсорсингу та ідентифікувати відмінності аутсорсингу та постачання товарів та послуг.

Основний матеріал дослідження. Усі сформовані сьогодні визначення можна чітко поділити за такими домінуючими аспектами:

Цільовий – описує спектр основних цілей та завдань, які досягаються через використання аутсорсингу у діяльності підприємств. Серед найпоширеніших цілей є пошук відповідних ресурсів, зниження собівартості, досягнення вищого рівня гнучкості.

Процесний – передавання певних (як правило, вторинних) функцій, окремих завдань або етапів виробничо-господарської діяльності, які не цікаві підприємству, враховуючи його основні цілі, постачальникам товарів та послуг.

Стратегічний – полягає в удосконаленні існуючої корпоративної або ділової стратегії, окремих функціональних або операційних стратегій, або вироблення на основі аутсорсингу абсолютно нової стратегії з метою отримання конкурентних переваг та досягнення вищого рівня конкурентоспроможності на ринку.

Стейкхолдерський – знаходження за допомогою аутсорсингу нового балансу інтересів між зацікавленими групами (стейкхолдерами) у діяльності підприємства через залучення постачальників, конкурентів, споживачів або інших стейкхолдерів до побудови спільних бізнес-процесів.

Усі визначення поняття аутсорсинг систематизовано у перерізі чотирьох домінуючих аспектів та зведено у табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація визначень аутсорсингу в перерізі домінуючих аспектів

Домінуючий аспект аутсорсингу	Засаднича ідея	Науковці, які виокремлюють у визначеннях домінуючий аспект
Цільовий	Спектр основних цілей та завдань, які можуть досягатись за допомогою аутсорсингу	Кесарчук Г. С. [5]
Процесний	Передавання вторинних функцій чи бізнес-процесів	Анікін Б. А. [3], Бойчук І. В. [7]
Стратегічний	Вироблення нової стратегії або удосконалення існуючої за допомогою застосування аутсорсингу	Дж. Кросс [4], Микало О. І. [2]
Стейкхолдерський	Пошук нового балансу інтересів між зацікавленими групами	Матвій І. Є. [6]

Сформовано автором на основі аналізу джерел [2–7].

Фактично аутсорсинг може використовуватись на будь-якому управлінському рівні і розглядатись як інструмент стратегічного, операційного та тактичного менеджменту. Саме на рис. 1 показано взаємодію різних рівнів управління як процесів, які постійно перебігають в організації та основних елементів аутсорсингу.



Рис. 1. Взаємозв'язок основних елементів аутсорсингу як бізнес-процесу та рівнів управління підприємства
Джерело: сформовано автором на основі аналізу джерел [1; 5; 7].

Варто чітко розділити аутсорсинг та процес постачання ресурсів, матеріалів, готових виробів від підрядника чи субпідрядника. Як зазначає Роберт Гендфілд, в процесі аутсорсингу обов'язково повинна відбутися реструктуризація бізнес-процесів на підприємстві, а під час передачі постачальникам відбувається лише передача певних функцій з персоналом або без нього, як правило, у малі компанії [8]. Часто в такий спосіб хочуть знизити репутаційний ризик (у разі розвитку інноваційної ідеї або страт-апу з високим рівнем ризику) або скоротити витрати. Основні відмінності між аутсорсингом та постачанням продуктів у перерізі різних ознак зведено у табл. 2.

Відмінність аутсорсингу та постачання товарів, послуг

Ознаки	Аутсорсинг	Постачання
Ціль	Підвищення конкурентоспроможності через оптимізацію та реорганізацію бізнес-процесів	Пошук оптимальних варіантів ціна/якість
Організування	Побудова із аутсорсерами спільних узгоджених бізнес-процесів для досягнення ключової переваги	Отримання окремих продуктів від постачальників товарів та послуг
Підтримка партнера	Надання необхідних ресурсів аутсорсиру, зокрема технологій виробництва	Можлива лише фінансова у вигляді авансів або кредитів
Критерій оптимізації	Скорочення транзакційних та умовно-постійних витрат	Скорочення передусім умовно-змінних витрат
Рівень ефективності	Досягнення високого рівня інтеграції бізнес-процесів та мінімізації рівня взаємодії	Гнучкість та низька вартість послуг із постачання
Часові витрати	Домінування середньотермінового або довготермінового періоду, достатнього для реструктуризації або перебудови бізнес-процесів	Домінування короткотермінового періоду для оптимізації поставок
Функціональний вплив	Стратегічний, який поширюється на усі бізнес-процеси	Забезпеченість окремих бізнес-процесів

Важливо також проаналізувати та виокремити основні види аутсорсингу для вибору найкращих його форм у кожному конкретному випадку підписаної угоди чи проекту. Одним із найзатребуваніших на ринку для різних видів підприємств незалежно від розміру та етапу діяльності є аутсорсинг персоналу. Такий вид аутсорсингу настільки затребуваний та має інші елементи формування та використання, що отримав окрему назву, а саме – аутстафінг [9; 10].

Те, що аутсорсинг стає все популярнішим, свідчать статистичні дані. Зокрема, кількість фрілансерів та працівників, які працюють, не виходячи із дому, постійно зростає. Саме фрілансери є основою для прийняття рішення на підприємстві про доцільність використання аутсорсингу.

Кількість фрілансерів, за оцінками експертів, особливо зросла у разі у 2015 році. Сьогодні Україна, за версією компанії Elance, посідає 4-те місце у світі за рівнем доходів серед фріланс-фахівців [11]. За прогнозами експертів галузі, до 2020 року фріланс займе близько 60 % від усього світового ринку праці. За даними компанії, сьогодні близько 11 тис. українців працюють фрілансерами на іноземні компанії із зарплатою в середньому \$16/годину. Згідно зі статистикою, найбільша кількість фрілансерів з України задіяна в ІТ-сфері (93 % – \$ 22/годину), менша частина займається копірайтом, перекладом, ще менша – фінансами, аудитом, адмініструванням і управлінням [11].

Іншою важливою причиною використання аутсорсингу у діяльності вітчизняних підприємств є фінансово-економічна криза. Підприємства не можуть утримувати самостійно кваліфікованого працівника і відповідно змушені наймати його ззовні, або працівник компанії стає фрілансером, і крім надання тих самих послуг для попереднього працедавця, виконує схожі функції і для інших компаній. З точки зору адміністративних витрат та оптимізації оподаткування, а також неповної зайнятості окремих працівників, які наймані ззовні, виходить значна економія у діяльності організацій. Згідно з оцінками підприємства, які передали на аутсорсинг окремі функції або непрофільні види діяльності, мають змогу отримати економію від 10 до 40 % [12, с. 140]. З іншого боку, для кваліфікованого працівника вигідніше, сидючи в дома, не витрачаючи ресурсів на поїздки до роботодавців, обслуговувати кількох клієнтів, отримуючи за це винагороду.

Іншою причиною розвитку аутсорсингу є інтенсифікація розвитку інформаційних технологій, спрощення доступу до Інтернету, пришвидшення інтернет-зв'язку, зниження соціально-економічних бар'єрів між країнами та регіонами, зростання темпів глобалізації тощо. Внаслідок цього з'являються цілі віртуальні підприємства у різних сферах діяльності не тільки в ІТ, більше того створюються віртуальні університети у вигляді навчальних платформ, віртуальних

лабораторій, дистанційного навчання із виконанням практичних та лабораторних у зручному для студента місці [13].

Варто зазначити, що аутсорсинг розвинувся не тільки в діяльності підприємницьких структур чи окремих підприємств, а активно використовується у функціонуванні громадських організацій та навіть державних органів влади. Зокрема науковці пропонують виокремлювати такі види аутсорсингу у державних органах влади: інформаційні технології; підтримка інфраструктури; підвищення кваліфікації й навчання персоналу; надання окремих послуг населенню і управління взаєминами із клієнтами (Client Relationship Management) [14]

Отже, аутсорсинг доцільно поділяти за такими критеріями класифікації: видом ресурсів, охопленням, рівнем, сферою, видами діяльності, видом комунікації, за екстериторіальністю, за рівнем формалізації, за способом взаємодії між організацією та аутсорсером, за тривалістю співпраці між суб'єктами ринку.

За охопленням аутсорсинг доцільно поділяти на: комплексний (переважаючий) чи фрагментарний (окремі операції, функції чи завдання). Під час використання комплексного аутсорсингу більшість функцій або операцій, які повинні виконуватись підприємством з метою виходу на ринок із певним продуктом, передаються зовнішнім організаціям. Фактично підприємство керує бізнес-процесами, які виконуються у зовнішньому середовищі. Такий вид аутсорсингу популярний у тих видах бізнесу та підприємствах, які мають розкручений бренд, а виробництвом займаються інші виробники, для яких вигода полягає у досягненні масштабності виробництва через виготовлення схожої продукції для продавців відомих брендів або наближеність до споживача та/або джерела постачання ресурсів. За умови використання фрагментарного аутсорсингу підприємство передає виключно низькорентабельні для нього операції (від одного до кількох), а більшість залишає виконувати за допомогою власного потенціалу.

За рівнем формалізації доцільно виділяти формалізований, частково формалізований та неформалізований. Формалізований аутсорсинг є таким, за яким укладається угода із чітким прописуванням усіх елементів та аспектів співпраці між підприємствами у сфері аутсорсингу. Частково формалізований передбачає фіксацію в угоді лише основних аспектів взаємодії партнерів у межах аутсорсингу. Неформалізований передбачає лише усні домовленості щодо співпраці.

Враховуючи вищенаведену класифікацію, виникає вид класифікації аутсорсингу за рівнем ризиковості. Так, аутсорсинг можна поділити за рівнем ризику на: з катастрофічним рівнем ризику, високим, середнім, низьким та мінімальним. Така класифікація необхідна у діяльності підприємств, для того, щоб вжити заходів щодо запобігання та зниження рівня ризику під час використання аутсорсингу та закладання у бюджет додаткових витрат на вжиття таких заходів. Відповідно вартість використання аутсорсингу зростає із зростанням рівня його ризиковості.

За рівнем аутсорсинг потрібно поділити на стратегічний, функціональний, оперативний. Такий вид аутсорсингу спричинений видами робіт та операцій, які передаються зовнішнім виконавцям залежно від рівня відповідальності. Найскладніше реалізувати стратегічний вид аутсорсингу, оскільки доводиться передавати операції, пов'язані із діяльністю топ-менеджменту підприємств. Такий аутсорсинг є необхідний, коли топ-менеджери потребують зовнішнього консультування, аудиту та аналізу для прийняття необхідних рішень. Найчастіше у підприємствах нафтогазового комплексу такий вид аутсорсингу застосовується за умови прийняття рішень про необхідність злиття чи поглинання компаній на ринку. Визначити об'єкти ефективного злиття, чітко оцінити рівень вартості об'єктів та перспективності їх розвитку вимагає значущих ресурсів та компетентностей. Тому топ-менеджери, вишукуючи необхідну комплексну інформацію, залучають до процесу зовнішніх експертів чи організацій. Такий вид аутсорсингу ризиковий через можливий відтік інформації і внаслідок цього організація може отримати великі збитки.

Функціональний аутсорсинг виникає за умови передачі окремих функцій для результативного їх виконання фірмами-партнерами. Найтипівішими функціями при цьому у сучасних організаціях є: маркетингова, облікова, планова, коучингування та наставництва, підбору та навчання персоналу необхідним навичкам та знанням, мотивування та одержання персоналу, пошуку інвестування та дешевих ресурсів тощо.

Оперативний аутсорсинг – це окремі види операцій, які виконуються лінійними підрозділами і для одержання максимальних результатів та бажаних ефектів передаються зовнішнім контрагентам. Найчастіше це буває під час виконання одноразових дій, заходів чи операцій. Для нагромадження необхідних ресурсів підприємство нестиме значні перевитрати, тому вирішують передавати такі разові дії зовнішнім партнерам.

За способом налагодження взаємодії між організаціями потрібно аутсорсинг поділяти на реальний, віртуальний та змішаний. За віртуального аутсорсингу працівники організації оформляються у аутсорсера, а реально та фізично розміщуються в офісах компанії, яка замовила такі послуги. Реальний аутсорсинг передбачає фізичне розміщення працівників у компанії аутсорсера. Змішаний аутсорсинг передбачає поєднання двох варіантів у довільному співвідношенні в перерізі потреб та обставин укладання та виконання угоди про аутсорсинг.

За тривалістю співпраці між суб'єктами ринку доцільно поділити аутсорсинг на довготерміновий – більше 5 років, середньотерміновий – від 1 до 3 років і короткотерміновий – від кількох місяців до одного року. При цьому потрібно зважати на те, що для кожної галузі та виду економічної співпраці, а також сфери застосування аутсорсингу ці терміни можуть відрізнятися. Наприклад, окремі проекти в ІТ сфері можуть тривати протягом кількох днів і відповідно потребують аутсорсингової підтримки та асисту. Тому такі терміни часто є відносними, однак поділ є важливим, зважаючи на те, що чим довша співпраця, тим нижчу вартість послуг може вимагати замовник послуг.

При цьому головне питання, яке виникає під час запровадження аутсорсингу, є питання щодо отримання прибутку та можливих ризиків. Тому важливо проаналізувати усі ризики з чітким виявленням причинно-наслідкових зв'язків та латентних взаємовпливів, визначивши рівень можливих ризиків і порівнявши витрати на формування та вжиття заходів щодо запобігання та зниження ризиків із сукупною вигодою, отриманою через використання різноманітних видів аутсорсингу.

Одним із видів аутсорсингу є посередницька діяльність, яка реалізується у площині пошуку партнерства між підприємствами. У багатьох великих підприємствах, які перебувають у державній формі власності, є великий потенціал для розвитку посередницької діяльності. Оскільки ці підприємства мають добре налагоджені стосунки із підрядниками різних видів робіт та послуг, володіють базами даних щодо якості та ціни на товари та послуги, а також мають горизонтальні зв'язки із подібними підприємствами та споживачами, відповідно можуть виступати посередниками у наданні послуг чи продажі товарів. Як зазначають науковці, посередницьку діяльність може виконувати як фізична, так і юридична особа, яка задіяна до співпраці з метою знаходження зацікавлених суб'єктів ринку для налагодження контрагентських відносин у перерізі обміну товарами, послугами, ресурсами тощо [15].

Як показує аналіз діяльності вітчизняних підприємств, посередницька діяльність не потребує великих витрат ресурсів чи вкладання капіталу, однак для якісного виконання потребує витрат інформаційних, часових та трудових ресурсів. Усі ці ресурси наявні у діяльності підприємств, що працюють у нафтогазовому комплексі. Найчастіше науковці виокремлюють такі види посередників: дилер, дистрибутор, джoker, комісіонер, агент, комівояжер, збутові філії, маклер, торгові представники, торгові синдикати та торгові дома. Підприємства нафтогазового комплексу можуть виконувати посередницьку діяльність за допомогою усіх вищенаведених типів посередників. Однак практичний аналіз діяльності таких підприємств на ринках з розвиненою економікою показує, що найчастіше використовуються збутові філії або торгові синдикати, основним завданням яких є пошук споживачів та їх обслуговування. Створення таких посередників відбувається, як правило, еволюційним шляхом, тобто відокремленням відділів збуту великих підприємств на незалежні організації. Отже, підприємство має змогу сконцентруватись на основному виді діяльності видобування нафти чи газу, а усі ризики із збутом та маркетингом покладаються на посередника.

Доцільно було б додати поділ посередників за такими ознаками: досвід роботи на ринку – досвідчені (від 5 років діяльності на ринку), із малим досвідом (3–5 років), новачки (до 3 років). Такий розподіл є важливим за умови прийняття рішень про співпрацю та врахування надійності та

ризиків співпраці. Чим менше досвідчений посередник, тим вищий рівень ризику співпраці, однак ціна на його послуги повинна бути нижчою. І підприємство обирає оптимальний варіант співпраці із посередником у площині дохідність-ризик.

Аутсорсинг повинен використовуватись за таких принципів:

1. Взаємовигідність сторін співпраці.
2. Прозорість.
3. Збереження та захист комерційної таємниці.
4. Гнучкість надання послуг.
5. Ефективність та результативність.
6. Системність та дотримання загальної архітектури продукту.

Дотримання принципів дасть змогу отримати максимальні результати від використання аутсорсингу для обидвох партнерів такої угоди.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аутсорсинг є сучасною формою співпраці між різними суб'єктами ринку, що дає змогу отримати взаємовигідні результати як у короткотерміновому, так і довготерміновому періоді. Така кооперація має усі шанси та можливості для інтенсивного розвитку як у розвинених країнах, так і в Україні. Важливо при цьому підібрати для кожної угоди та обставин оптимальну форму аутсорсингу.

Подальші дослідження потрібно сфокусувати на побудові різноманітних оптимальних моделей аутсорсингу, виявленні ризиків аутсорсингу та методів зниження їхнього рівня.

1. Бравар Ж. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин / Ж. Бравар, Р. Морган. – Дніпропетровськ. Баланс Бізнес Букс, 2007. – 288 с. 2. Микало О. І. Підходи до визначення терміна “аутсорсинг” / О. І. Микало // Економічний вісник НТУУ “КПІ”. – К., 2010. – С. 111–115. 3. Аникин Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. пособ. / под ред. Б. А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 187 с. 4. Кросс Дж. Аутсорсинг: British Petroleum's / Дж. Кросс // Гарвард Бизнес-ревью. – 2010. – 73(3). 5. Кесарчук Г. С. Бухгалтерський аутсорсинг: поняття, види, переваги та недоліки / Г. С. Кесарчук Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. – Вип. №1 (42). – 2014. – С. 201–204. 6. Матвій І. Є. Аутсорсинг в діяльності промислових підприємств: основні переваги та загрози / І. Є. Матвій // Прометей: регіональний зб. наук. пр. з економіки. – Донецьк: ДЕГІ, 2008. – № 1(25). – С. 184–189. 7. Бойчук І. В. Аутсорсинг у маркетинговій діяльності підприємств / І. В. Бойчук // Режим доступу: http://www.rusnauka.com/30_OINXXI_2013/Economics/6_147161.doc.htm. 8. Handfield R. A brief history of outsourcing / R. Handfield. – Режим доступу: <https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/a-brief-history-of-outsourcing>. 9. Кузьмін О. Є. Ризики діяльності персоналу підприємств: особливості управління та економічне оцінювання: моногр. / О. Є. Кузьмін, Н. Ю. Подольчак, М. О. Романенко. – Вінниця: ДП “Державна картографічна фабрика”, 2012. – 272 с. 10. Подольчак Н. Ю. Управлінські витрати підприємств газового комплексу: адміністрування та оптимізування: моногр. / Н. Ю. Подольчак, Б. А. Чепіль. – Львів: Міські інформаційні системи, 2014. – 166 с. 11. Україна в н'ятірці країн, де масово вербують фрілансерів. – Режим доступу: <http://www.kadrovik.ua/content/ukra-na-v-pyat-rts-kra-n-de-masovo-verbuyut-fr-lanser-v>. 12. Поливана Л. А. Ситуаційний підхід до визначення терміна “аутсорсинг” / Л. А. Поливана // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – №2(64). – С. 139–145. 13. Poolchak N. Y. Coaching as a art of enterprise's managerial potential / N. Y. Podolchak, L. M. Prokopyshyn-Rashkevych, V. J. Karkovska // Actual problems of Economics. – №8 (158). – 2014. – P. 147–153. 14. Kakabadse A. Outsourcing in the public services: A comparative analysis of practice, capability and impact / A. Kakabadse, N. Kakabadse // Public Administration and Development. – 2001. – Vol. 21. – P. 401–413. 15. Карковська В. Я. Забезпечення ефективного функціонування системи безпеки персоналу підприємства / В. Я. Карковська // Ефективна економіка. – 2015. – Вип. №1. – С. 68–78.