

УДК 65.012.2: 669.013.5

Я. Я. Слабко,*к. соц. н., доцент кафедри "Економіка підприємства та маркетинг"**ОКВНЗ ІП "Стратегія", м. Жовті Води***Ю. В. Лисенко,***к. е. н., доцент кафедри "Економіка підприємства та маркетинг"**ОКВНЗ ІП "Стратегія", м. Жовті Води*

АУТСОРСИНГ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ДОХОДНОСТІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ya. Slabko,*candidate of sociology sciences, associate professor of Department of Enterprise economy and marketing, Regional Communal Higher Education Establishment "Strategy", city Zhovti Vody***Yu. Lisenko,***candidate of economic sciences, associate professor of Department of Enterprise economy and marketing, Regional Communal Higher Education Establishment "Strategy", city Zhovti Vody*

OUTSOURCING AS A MEANS OF INCREASING COMMUNAL ENTERPRISE

Автори у статті висвітлюють результати проведеного дослідження впровадження аутсорсингу в діяльність комунального підприємства. Охарактеризовано функціонування комунального господарства України. Виявлені основні проблеми ефективного функціонування комунальної галузі. Досліджено аутсорсинг як засіб зниження витрат підприємства. Визначено чинники, що перешкоджають ефективному використанню аутсорсингу в Україні. Виявлено фактори підвищення ефективності застосування аутсорсингу. Обґрунтовано рішення про передачу бізнес-процесів КП ВЖРЕО на аутсорсинг. Для оцінки значимості бізнес-процесів були використані результати оцінок провідних експертів. Авторами статті застосована методика оцінки аутсорсингу, в якій поєднується зміна доходів та витрат підприємства. Досліджений вплив аутсорсингу на витрати та доходи комунального підприємства. Авторами у статті розрахована ефективність заходів впровадження аутсорсингу в діяльність комунального підприємства.

Ukraine. Educated factors of increase of efficiency of application of outsourcing. Reasonable decisions are about the transmission of business processes of KPBZhREO on outsourcing. For the estimation of meaningfulness of business processes there were drawn on the results of estimations of leading experts. By the authors of the article the applied methodology of estimation of outsourcing, the change of profits and charges of enterprise combines in which. Investigational influence of outsourcing is on charges and profits of communal enterprise. In the article expected authors to efficiency of measures of introduction of outsourcing in activity of communal enterprise.

*Ключові слова: аутсорсинг, комунальне підприємство, ефективність, бізнес-процес, доходність, витрати.
Key words: outsourcing, communal enterprise, efficiency, business process, profitability, charges.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сьогоднішній день житлово-комунальна галузь є економічно збитковою та невпорядкованою, і на її діяльність є безліч нарікань, здебільшого об'єктивних і справедливих. Це соціальна сторона проблеми. Є і техніко-технологічна сторона — галузь має морально і фізично зношені основні фонди, постійно знаходиться в режимі аварійних ситуацій, надає продукцію та послуги низької якості. Звідси зрозуміло, що таку незадовільну ситуацію треба змінювати, причому швидко і радикально. Одним з варіантів вирішення проблеми можна назвати пошук шляхів зниження витрат комунальних підприємств, і як наслідок — зниження тарифу на надані послуги населенню.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Протягом певного періоду вирішенням питання оцінки житлово-комунального господарства займався ряд вчених. Значний внесок у дослідження проблеми оцінки стану житлово-комунального господарства внесли вітчизняні вчені, зокрема, М. Долішній, П. Беленький,

С. Панчишин, А. Бернвальд, О.Ю. Амосов, В.М. Бабаєв, В.М. Вакуленко, А.Г. Воронін, А.А. Дронов, О.А. Карлова. З основними положеннями функціонування житлово-комунального господарства на ринкових засадах можна було ознайомитись, вивчаючи роботи зарубіжних вчених таких, як Д. Віккерса, В. Віскусі, П. Габора, Д. Гарднера, А. Кумара, В. Шаркі. Проте на сьогоднішній день важливим науковим завданням стає підвищення ефективності функціонування підприємств ЖКГ, необхідною є розробка заходів, що впливатимуть на зменшення собівартості наданих послуг і як наслідок — збільшення доходності комунальних підприємств.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даної статті є розробка заходів щодо впровадження аутсорсингу в діяльність комунальних підприємств з метою підвищення ефективності їх діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) — одна з важливих і самих проблемних галузей міського гос-

подарства, яка забезпечує життєдіяльність міста, зокрема забезпечення населення, підприємств й організацій необхідними житлово-комунальними послугами. Проблеми походять із радянських часів, коли сектор ЖКГ (які решта економіки) розвивався неприродним шляхом. Утворилася нестійка асиметрична структура майнових прав, якої дотепер не вдається позбутися.

Ситуація в житлово-комунальному господарстві продовжує ускладнюватися, відсутні позитивні зміни у становленні ринкових засад господарювання, розвитку конкуренції та залученні приватних інвестицій у підприємства галузі [2].

Значний вплив на формування доходів має державна політика у сферах ціноутворення, оподаткування та кредитування. За цих обставин створення передумов для ефективно роботи підприємств, забезпечення ефективного використання доходів є надзвичайно актуальним питанням [5]. Основними умовами, що впливають на підвищення прибутковості комунального підприємства є: зниження собівартості послуг, розширення обсягів наданих послуг, своєчасні розрахунки населення за отримані послуги, збільшення цільового фінансування підприємств комунальної галузі.

Нині дедалі більшої популярності в розвинутих країнах світу набувають такі напрями забезпечення потреб підприємства в кадрових послугах, як лізинг персоналу та аутсорсинг [1]. Це зумовлено потребою підприємств у залученні тимчасових працівників, що може бути викликано тривалою хворобою працівника, сезоном відпусток, здійсненням маркетингових досліджень, а також вищою оплатою праці персоналу у розвинутих країнах порівняно з менш розвинутими.

Як правило, вітчизняні підприємства вирішують проблему нестачі кваліфікованих кадрів, перекинувши додаткові завдання на своїх працівників, що негативно впливає на подальшу діяльність підприємства через зменшення продуктивності їхньої праці [6]. На практиці цю проблему можна тимчасово вирішити за рахунок залучення на певний термін працівників за договорами підяду, але при цьому виникають додаткові витрати, пов'язані із пошуком та відбором необхідного персоналу. Саме тому лізинг персоналу активно використовують у провідних країнах світу [3, с. 68].

Першою країною, в якій стали застосовувати аутсорсинг у ЖКГ, стала Великобританія, де він став головним засобом залучення приватних коштів до виконання комунальних робіт.

Аналіз вітчизняних нормативно-правових актів та результатів практичної діяльності органів місцевого самоврядування свідчить про відсутність напрацьованих комплексних заходів щодо підвищення ефективності функціонування ЖКГ.

З метою активізації більш ефективного використання аутсорсингу на комунальних підприємствах України необхідно провести ряд заходів: удосконалити законодавчу базу, яка б захищала інтереси вітчизняних підприємницьких структур; проводити роз'яснювальну роботу серед співробітників стосовно переваг аутсорсингу; забезпечити компенсаційний пакет для тієї категорії працівників, які будуть звільнені в результаті оптимізації кадрових процесів; проводити систематичний моніторинг ринку аутсорсингових послуг; диверсифікувати ризики шляхом відбору кількох провайдерів.

Впровадження аутсорсингу в діяльність комунального підприємства розглянемо на прикладі Миського комунального підприємства "Жовтоводське виробниче житлово-ремонтно-експлуатаційне об'єднання", що є правонаступником комунальної власності житлового фонду господарських споруд Жовтоводської міської ради народних депутатів.

За основу при прийнятті рішення про передачу бізнес-процесів КП ВЖРЕО на аутсорсинг ми пропонуємо використати значимість даного бізнес-процесу для підприємства, якість виконання бізнес-процесу та

його частку у витратах підприємства. Комбінування оцінок бізнес-процесу за цими трьома критеріями зумовлює вибір підприємства на користь аутсорсингу або здійснення цього бізнес-процесу власними силами. Значущість бізнес-процесів, якість їх виконання та частка бізнес-процесів у витратах підприємства можуть бути оцінені з використанням експертного опитування.

Нами було сформовано перелік потенційних експертів в кількості 50 осіб, з яких в подальшому було відібрано 10 осіб з найвищим рівнем компетентності, адже персональний склад експертної групи із загального числа претендентів формується з найбільш компетентних спеціалістів, які можуть проявити максимальну здатність до передбачення майбутнього і адекватного відображення тенденції та закономірності розвитку досліджуваного процесу (явища, об'єкта).

Ступінь придатності спеціаліста до експертизи по анкетному опитуванню визначається за коефіцієнтом компетентності [4]:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n \gamma_{ij}}{\sum_{j=1}^m \gamma_j} \quad (1),$$

де γ_{ij} — вага i -ої градації (підкресленої експертом, що оцінюється) — i -ї характеристики в балах;

γ_j — максимальна вага j -ої характеристики в балах.

Крім оцінки компетентності спеціалістів при формуванні групи експертів необхідно звернути увагу на ряд інших факторів (умов). Так, однією з труднощів при формуванні групи є проблема традиційних або професійних переконань визначеного кола спеціалістів. Якщо члени групи розділяють деякі переконання, то це обов'язково відіб'ється на прогнозі. Щоб виключити або ж звести до мінімуму вплив переконання групи експертів, доцільно формувати експертну групу з представників всіх напрямів і шкіл мислення в даній сфері.

Після формування групи експертів, їм було запропоновано виставити бали по кожному з двох атрибутивних критеріїв для кожного бізнес-процесу від 1 до 10 в порядку зростання значимості чи якості. На основі оцінок експертів розраховувалися середні оцінки значимості бізнес-процесів та якості їх виконання. Показник доцільності прийняття рішень щодо передачі бізнес-процесу на аутсорсинг ми обчислювали наступним чином [4]:

$$K_n = \frac{K_1 + K_2}{n} \quad (2),$$

де K_1 — атрибутивний показник необхідності передачі бізнес-процесу на аутсорсинг;

K_2 — кількісний показник необхідності передачі бізнес-процесу на аутсорсинг.

n — кількість атрибутивних та кількісних критеріїв, що враховуються при прийнятті рішення про необхідність передачі бізнес-процесу на аутсорсинг.

Якісний показник необхідності передачі бізнес-процесу на аутсорсинг розраховується за формулою:

$$K_a = B_w + B_q \quad (3),$$

де B_w, B_q — бальні оцінки стратегічної значимості бізнес процесу та якості його виконання.

Кількісний показник необхідності передачі бізнес-процесу на аутсорсинг розраховується за формулою:

$$K_n = 10 - B_v \quad (4),$$

де B_v — бальна оцінка коефіцієнту співвідношення витрат до середнього рівня. Результати оцінок експертів значимості бізнес-процесів КП ВЖРЕО та їх ранжування наведено в таблиці 1.

Як видно з таблиці 1, за оцінками експертів, до бізнес-процесів з високим рівнем стратегічної значимості відносяться капітальний ремонт, ремонт доріг, ремонт покрівлі, технічне обслуговування ліфтів, ремонт під'їздів, обслуговування мереж зовнішнього освітлення та ремонт систем водопостачання. До бізнес-процесів з низьким рівнем значимості експерти віднес-

Таблиця 1. Бальні оцінки значимості бізнес-процесів КП ВЖРЕО

Бізнес-процес	Сума балів експертів	Середня бальна оцінка	Інтерпретація бальної оцінки
утилізація відходів	36	3,6	низька
капітальний ремонт	69	6,9	висока
промивання систем опалення	58	5,8	середня
ремонт (асфальтування) доріг	93	9,3	висока
ремонт покрівлі	92	9,2	висока
технічне обслуговування ліфтів	89	8,9	висока
ремонт під'їздів	85	8,5	висока
обслуговування вентиляційних каналів	62	6,2	середня
ремонт систем водопостачання	81	8,1	висока
обслуговування мереж зовнішнього освітлення	68	6,8	висока

Таблиця 2. Бальні оцінки якості виконання бізнес-процесів КП ВЖРЕО

Бізнес-процес	Сума балів експертів	Середня бальна оцінка	Інтерпретація бальної оцінки
утилізація відходів	98	9,8	висока
капітальний ремонт	35	3,5	низька
промивання систем опалення	72	7,2	висока
ремонт (асфальтування) доріг	61	6,1	середня
ремонт покрівлі	62	6,2	середня
технічне обслуговування ліфтів	61	6,1	середня
ремонт під'їздів	57	5,7	середня
обслуговування вентиляційних каналів	45	4,5	середня
ремонт систем водопостачання	60	6	середня
обслуговування мереж зовнішнього освітлення	72	7,2	висока

Таблиця 3. Бальні оцінки коефіцієнта співвідношення витрат бізнес-процесів

Бізнес-процес	Значення коефіцієнта співвідношення	Бальна оцінка	Оцінка відповідно градаций
утилізація відходів	0,86	4,3	середня
капітальний ремонт	0,68	3,4	низька
промивання систем опалення	1,10	5,5	середня
ремонт (асфальтування) доріг	1,96	9,8	висока
ремонт покрівлі	1,22	6,1	середня
технічне обслуговування ліфтів	1,16	5,8	середня
ремонт під'їздів	0,90	4,5	середня
обслуговування вентиляційних каналів	0,76	3,8	середня
ремонт систем водопостачання	1,00	5,0	середня
обслуговування мереж зовнішнього освітлення	0,96	4,8	середня

ли утилізацію відходів. Усі інші бізнес-процеси потрапили в групу з середньою значимістю (промивання систем опалення та обслуговування вентиляційних каналів). Результати оцінок експертів якості бізнес-процесів КП ВЖРЕО та їх ранжування наведено в таблиці 2.

Як видно з даних таблиці 2, експерти відзначили високу якість наступних бізнес-процесів: утилізація відходів, промивання систем опалення та обслуговування мереж зовнішнього освітлення. Низькою якістю, за оцінками експертів відзначався капітальний ремонт. Усі інші бізнес-процеси потрапили в групу з середнім рівнем якості їх виконання (ремонт покрівлі, асфальтування доріг, технічне обслуговування ліфтів, обслуговування вентиляційних каналів, ремонт систем водопостачання тощо). За третім критерієм бізнес-процеси розподілились наступним чином (таблиця 3).

Як видно з даних таблиці 3, бізнес-процесами з високим рівнем коефіцієнту відношення витрат до середньої їх суми є ремонт доріг. Низьким рівнем цього показника відзначався капітальний ремонт. Інші бізнес-процеси мають середній рівень коефіцієнту відношення витрат до середньої їх суми (утилізація відходів, промивання систем опалення, ремонт покрівлі, технічне обслуговування ліфтів, ремонт систем водопостачання тощо).

Отримані дані внесено в таблицю 4, на їх основі розраховано показник необхідності передачі бізнес-процесу на аутсорсинг.

Для зручності інтерпретації даних комплексних показників по бізнес-процесах їх було згруповано та представлено у вигляді таблиці 5. Як видно з даної таблиці, на КП ВЖРЕО в сучасних умовах не виявлено бізнес-процесів, що відповідають необхідності передачі на повний або в поєднанні з частковим аутсорсинг (від 0 до 3,7 та від 3,7 до 4,6 бали). Однозначним є рішення про часткову передачу бізнес-процесів "Ремонт (асфальтування) доріг" на аутсорсинг. Крім того, з врахуванням критеріїв значимості бізнес-процесів, якості їх виконання та частки у витратах підприємства, ще три бізнес-процеси можуть бути передані на частковий аутсорсинг або виконуватись власними силами.

Враховуючи неоднозначність рішення та відносно невелику частку у витратах на виконання цих бізнес-процесів, а також необхідність поступового трансформування підприємства з метою зменшення опору змінам, більш доцільно залишити ці процеси у власному виконанні.

Запланований обсяг асфальтних робіт КП ВЖРЕО дозволяє вивільнити ремонтну бригаду чисельністю 15 осіб для виконання ними ремонтних робіт, а точніше асфальтування доріг.

Отже, в результаті аутсорсингу персоналу на КП ВЖРЕО скорочуються не тільки витрати на оплату праці, а й видатки, пов'язані з відрахуваннями в соціальні фонди.

За виконання плану ремонтній бригаді передбачені премії в розмірі 20% місячної заробітної плати. Оскільки ремонтна бригада працює в умовах, які відносяться

Таблиця 4. Результати оцінювання експертами бізнес-процесів КП ВЖРЕО

Бізнес-процес	Значимість бізнес процесу для підприємства	Якість виконання бізнес-процесу	Коефіцієнт співвідношення витрат	Інтегральний показник
утилізація відходів	3,6	9,8	4,3	6,4
капітальний ремонт	6,9	3,5	3,4	5,7
промивання систем опалення	5,8	7,2	5,5	5,8
ремонт (асфальтування) доріг	9,3	6,1	9,8	5,2
ремонт покрівлі	9,2	6,2	6,1	6,4
технічне обслуговування ліфтів	8,9	6,1	5,8	6,4
ремонт під'їздів	8,5	5,7	4,5	6,6
обслуговування вентиляційних каналів	6,2	4,5	3,8	5,6
ремонт систем водопостачання	8,1	6	5	6,4
обслуговування мереж зовнішнього освітлення	6,8	7,2	4,8	6,4

Таблиця 5. Рекомендації по необхідності передачі бізнес-процесів на аутсорсинг

Рівень інтегрального показника	Групування бізнес-процесів за інтегральним показником	Кількість бізнес-процесів	Найменування бізнес-процесів	Рекомендації
Низький	До 3,7	-	-	Повний аутсорсинг
Середній	Від 3,7 до 4,6	-	-	Частковий або повний аутсорсинг
	Від 4,6 до 5,5	1	ремонт (асфальтування) доріг	Частковий аутсорсинг
	Від 5,5 до 6,4	3	капітальний ремонт; промивання систем опалення; обслуговування вентиляційних каналів	Частковий аутсорсинг або власне виконання
Високий	6,4 і вище	6	утилізація відходів; ремонт покрівлі; технічне обслуговування ліфтів; ремонт під'їздів; ремонт систем водопостачання; обслуговування мереж зовнішнього освітлення	Власне виконання

до важких та шкідливих, працівникам передбачені доплати та надбавки в розмірі 10% місячної заробітної плати. В результаті розраховуємо місячні витрати на оплату праці в загальному обсязі, враховуючи суму премій та доплат, що передбачені працівникам ремонтної бригади КП ВЖРЕО (таблиця 6).

У результаті проведених розрахунків бачимо, що місячні витрати на заробітну плату працівників ремонтної бригади складають 43211,88 грн.

Оскільки, аутсорсинг працівників ремонтної бригади триватиме 6 місяців, розраховуємо економію заробітної плати КП ВЖРЕО шляхом добутку місячних витрат на заробітну плату працівників ремонтної бригади та терміну аутсорсингу.

У результаті чого отримали економію витрат на заробітну плату в розмірі: 43211,88 грн. × 6 місяців = 259271,28 грн.

Згідно з укладеним договором КП ВЖРЕО отримує комісійну винагороду за аутсорсинг своєї ремонтної

бригади в розмірі 35% від заробітної плати працівників (259271,28 × 0,35 = 90744,95 грн.)

Для підтвердження доцільності впроваджених заходів скористаємося методикою оцінки аутсорсингу, в якій поєднується зміна доходів та витрат підприємства. В основі даної методики лежить положення, що результатом аутсорсингу може бути: зниження витрат, зростання доходів, зростання доходів і зниження витрат.

Таким чином, в результаті всіх проведених розрахунків ми отримуємо скорочення витрат та підвищення доходів підприємства (таблиця 7).

Виходячи з даних таблиці 7 бачимо, що виручка (дохід) від реалізації послуг підприємства в результаті укладання договору аутсорсингу персоналу в плановому році в порівнянні з 2012 роком зріс на 90,74 тис. грн. Що ж стосується собівартості, то її значення в плановому році в порівнянні з 2012 роком відповідно зменшилося на 259,27 тис. грн. Головною причиною

Таблиця 6. Витрати на оплату праці ремонтної бригади

Кваліфікація робітника	Заробітна плата, грн.	Сума премій, грн.	Сума доплат, грн.	Всього витрат на оплату праці, грн.
асфальтобетонник 3-го розряду	9660,54	1932,11	966,05	12558,7
асфальтобетонник 4-го розряду	8693,48	1738,70	869,35	11301,53
асфальтобетонник 5-го розряду	14885,88	2977,18	1488,59	19351,65
Всього				43211,88

Таблиця 7. Вплив аутсорсингу на витрати та доходи КП ВЖРЕО (плановий звіт про фінансові результати КП ВЖРЕО)

Показники, тис. грн.	2012 рік	Плановий рік	Економічний ефект
Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	25050	25158,89	108,89
ПДВ	4175	4193,15	18,15
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	20875	20965,74	90,74
Собівартість реалізованої продукції	17754	17494,73	-259,27
Валовий прибуток	3121	3471,01	350,01
Інші операційні доходи	1385	1385	-
Адміністративні витрати	2615	2615	-
Витрати на збут	-	-	-
Інші операційні витрати	1829	1829	-
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	62	412,01	350,01
Інші фінансові доходи	-	-	-
Інші доходи	97291	97291	-
Фінансові витрати	-	-	-
Інші витрати	97291	97291	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	62	412,01	350,01
Податок на прибуток від звичайної діяльності	-	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток	62	412,01	350,01
Надзвичайні: доходи	-	-	-
витрати	-	-	-
Чистий прибуток	62	412,01	350,01

цього стала економія заробітної плати КП ВЖРЕО за рахунок аутсорсингу персоналу. В результаті зростання доходу підприємства та зниження його витрат валовий прибуток в плановому році в порівнянні з 2012 роком зріс на 350,01 тис. грн. і склав 3471,01 тис. грн. Всі проведені вище розрахунки в результаті призвели до зростання чистого прибутку підприємства в плановому році порівняно з 2012 роком на 350,01 тис. грн. У результаті цього чистий прибуток підприємства в плановому році склав 412,01 тис. грн. Тобто, можемо зазначити, що аутсорсинг ремонтної бригади КП ВЖРЕО в даному випадку є ефективним заходом, оскільки нами було досягнуто найважливіших завдань: підвищення доходів та зниження витрат підприємства.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки, можна зробити висновок, що функціонування ЖКГ на основі впровадження аутсорсингу є пріоритетним напрямом. Критеріями визначення економічної доцільності аутсорсингу можна вважати співвідношення власних витрат на виконання певного виду робіт до вартості цих робіт в аутсорсера. У зв'язку з тим, що комунальні підприємства в сучасних умовах для підвищення ефективності своєї діяльності намагаються зменшити витрати, можна рекомендувати впровадження використання аутсорсингу підприємствам комунальної галузі з метою формування сприятливого інвестиційного клімату у даній галузі та демонаполізації ринку ЖКП.

Література:

1. Микало О. І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу [Електронний ресурс] // Економічний простір № 37. 2010 / УДК 339.138. — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_37/Statti/25.pdf
2. Прощенко Т., Биркович Т. Сучасні проблеми управління економічними процесами у сфері житлово-комунального господарства [Текст] / Проценко Т., Биркович Т. // Вісник Академії управління МВС. — 2009. — № 2. — С. 73.
3. Сафарова Е.Ю. Аутстаффінг, лизинг персонала: нові технології бізнеса: простими словами о сложных материях [Текст] / Е. Ю. Сафарова. — М.: Эксмо, 2010. — 208 с.
4. Сосунова Л.А., Карпова Н.П. Критерии оценки целесообразности аутсорсинга [Текст] / Сосунова Л.А.,

Карпова Н.П. // Российское предпринимательство [научно-практический журнал] голов. ред. Проценко О.Д. ООО Издательство "Креативная экономика". — № 3. — Вып. 2 (180). — 2011. — С. 38—43.

5. Устінов Д.О. Трансформація механізму державного управління процесами становлення та розвитку ЖКГ України [Текст] / Устінов Д.О. // Комунальне господарство міст: Наук.-техн. зб. № 96. — К.: Техніка, 2009 — С. — 35.

6. Шкода Т.Н. Сутність аутсорсингу в області управління персоналом [Текст] / Т.Н. Шкода // Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наукових праць: Випуск 38. — К.: НАУ, 2011. — С. 48—54.

References:

1. Ekonomichnyi prostir (2010), "Analiz ta klasyfikatsia form autsorsynhu", available at: www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_37/Statti/25.pdf
2. Protsenko, T. Birkovich, T. (2009), "Suchasni problemy upravlinnya ekonomichnymy protsesamy u sferi zhytlovo-komunal'noho hospodarstva" [Modern problems of economic management in the field of housing] // Bulletin of the Academy of MIA. — vol.2. — p. 73.
3. Safarova, Ye.Yu. (2010), "Autstafinh, lilizinh personala: novye tekhnologii biznesa: prostymi slovami o slozhnykh materiyakh" [Autstafinh, staff leasing: New Projects Business Technology: simple words at difficult material], Eksmo, Moskow, Russia.
4. Sosunova, L.A. Karpova, N.P. (2011), "Kriterii otsenki tselesoobraznosti autsorsinha" [Criteria of estimation of expediency of outsourcing] // Russian enterprise. Publishing house "The Kreativ economy" № 3 Producing 2 (180), p. 38—43.
5. Ustinov D.O. (2009), "Transformatsia mekhanizmu upravlinnya protsesamy stanovlennia ta rozvutku ZhKH Ukrainy" [Transformation of mechanism of state administration of becoming and development of ZhKH of Ukraine processes] // Communal economy of cities. — K.: Technique, P. 35.
6. Shkoda, T.N. (2011), "Sutnist' autsorsinha v oblasti upravlinnya personalom" [There is essence of outsourcing in area of management a personnel] // Problems of approach of the systems in an economy: Collection of scientific works: Producing 38. — K.: NAS, P. 48—54.

Стаття надійшла до редакції 04.11.2013 р.