

тентностей, а також переміщення доміанти розвитку інтеграційних процесів суб'єктів господарювання у напрямі формування стратегічної взаємодії через мережеву співпрацю, ринкове співробітництво всіх зацікавлених учасників (постачальники, споживачі, контрагенти, конкуренти), кластерні структури та проекти публічно-приватного партнерства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А.А. Пилипенко. – Харків : ВД «Інжек», 2008. – 408 с.
2. Жукова М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации [Текст] : монография / М.А. Жукова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 199 с.
3. Квартальнов В.А. Туризм : учебник / В.А. Квартальнов. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 320 с.
4. Морозова М.А. Сетевой гостиничный бизнес: теория и практика : монография / М.А. Морозова. – СПб. : СПбГИЭУ, 2009. – 206 с.
5. Бойко М.Г. Кластеры как инновационная форма развития экономического развития регионов / М.Г. Бойко // Вісник КНТЕУ. – 2008. – № 2. – С. 7-16.
6. Александрова А.Ю. Кластеры в мировой индустрии туризма / Александрова А.Ю. // Вестник Московского университета. – 2007. – № 5. – С. 43-62.

УДК 334:51-7

Бринь П.В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту*

Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

Прохоренко О.В.

старший викладач кафедри менеджменту

Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

ОБГРУНТУВАННЯ ВИМОГ ДО КОНТРАГЕНТА У ВІДНОСИНАХ АУТСОРСИНГУ

Статтю присвячено формуванню вимог до контрагента у відносинах аутсорсингу. Наведено види договірних відносин в залежності від типових стратегій аутсорсингу. Обґрунтовано групи вимог до потенційного аутсорсера і зміни їхньої умовної корисності відповідно до типових стратегій аутсорсингу. Запропоновано методичні засади визначення відповідності контрагента вимогам.

Ключові слова: аутсорсинг, договірні відносини, вимоги до контрагента, корисність.

Бринь П.В., Прохоренко О.В. ОБОСНОВАНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К КОНТРАГЕНТУ В ОТНОШЕНИЯХ АУТСОРСИНГА

Статья посвящена формированию требований к контрагенту в отношениях аутсорсинга. Приведены виды договорных отношений в зависимости от стратегий аутсорсинга. Обоснованы группы требований к потенциальному аутсорсеру и изменения их полезности согласно типовым стратегиям. Предложены методические основы определения соответствия контрагента требованиям.

Ключевые слова: аутсорсинг, договорные отношения, требования к контрагенту, полезность.

Brin P.V., Prokhorenko O.V. SUBSTANTIATION OF REQUIREMENTS TO COUNTERPARTIES IN A OUTSOURCING RELATIONSHIP

The article is devoted to the formation of requirements to the counteragent in a outsourcing relationship. Types of contractual agreement, depending on the strategy of outsourcing are shown. Groups of requirements to potential outsourcer and changing of their utility according to the typical strategies are substantiated. Methodical bases of determining compliance with the requirements of the counterparty are proposed.

Keywords: outsourcing, contractual agreement, requirements to counterparty, utility.

Постановка проблеми. Поняття «аутсорсинг» використовується як термін, що описує багато форм співробітництва, та в залежності від особливостей цих відносин отримує те чи інше правове визначення як господарська операція чи угода між контрагентами. Різноманіття форм господарських угод, зокрема розвиток аутсорсингу як інструменту розподілу праці, обумовлює актуальність теми досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методичним засадам вибору контрагента присвячено низку робіт у галузі економіки і права [1; 2], але ці автори розглядають це питання загально, не описуючі відносини саме аутсорсингу. Інші автори, дослідники в області аутсорсингу [3; 4], обмежуються характеристикою і принципами прийняття рішення щодо аутсорсингу, в значно меншій мірі приділяючи увагу реалізації цих відносин. Автори [5-7] наводять певні принципи обрання контрагентів аутсорсингу, але висвітлюють, в основному, тільки окремі критерії [5; 6],

або не вдаються до методів вимірювання відповідності контрагента цим критеріям [7]. Так, автор Г.В. Єфімова [6] пропонує здійснювати вибір пріоритетного напрямку для реалізації аутсорсингу на основі зіставлення витрат на власне і стороннє провадження процесу; а також певні критерії вибору майбутнього контрагента. Такий підхід не враховує стратегічні і технологічні параметри прийняття рішення щодо аутсорсингу і відповідно, не встановлює різниці у критеріях вибору контрагента для різних його видів.

Постановка завдання. Метою даної статті є обґрунтування вимог до потенційного контрагента у відносинах аутсорсингу для найбільш повного задоволення мети засновника відносин та визначення значущості вимог у залежності від типової стратегії аутсорсингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проведені авторами дослідження [8-10] показали, що в залежності від сукупності факторів можна виділити

чотири типових стратегії аутсорсингу, основні характеристики яких наведено у таблиці 1.

Застосування у бізнесі відносин аутсорсингу визначає необхідність пошуку зовнішнього виконавця. Формування вимог до потенційного контрагента (аутсорсера) відбувається виходячи з їхньої важливості

(значущості) для засновника відносин. Таке явище може бути описане функцією корисності, тобто співвідношенням між обсягом відповідності контрагента вимозі і рівнем досягнення основної мети, що переслідує споживач – ініціатор відносин. В економіці склалися два підходи до пояснення феномену ко-

Таблиця 1

Якісні та організаційні характеристики типових стратегій аутсорсингу

Умовне позначення стратегії	Опис стратегії	Основна мета	Вид угоди
«А-»	Аутсорсинг допоміжних процесів Класичний варіант «купувати, а не виробляти»	Зниження витрат Підвищення якості продукту	Поставка Підряд на виконання робіт; Комерційне посередництво
«А+»	Аутсорсинг з управління, основних процесів, залучення зовнішніх сил у вигляді консультування	Підвищення якості процесу	Підряд на надання послуг
«ДП»	Дочірнє підприємство, перетворення допоміжних процесів на основні	Зниження витрат Придбання додаткових переваг	Поставка Підряд на виконання робіт Спільна діяльність
«AS»	Аутстафінг, Довірче управління активами	Оптимізація витрат Збереження рівня якості	Управління майном Оренда майна Оренда персоналу

Таблиця 2

Категорії прийнятності контрагентів за загальними вимогами

Вимога	Система оцінювання (інтервал)	Обґрунтування	Категорія контрагента
1. Досвід роботи, професіоналізм на ринку	До 1 року	Підприємство тільки починає роботу, жоден виробничий цикл не завершено, процеси підприємства не скоординовані	0
	1-3 роки	Вже пройшов принаймні 1 виробничий цикл, процеси скоординовані, але ще потребують коригування	1
	3-10 років	Виробничі процеси налагоджені і скоординовані, але ще не діє ефект кривої досвіду	2
	Більше 10 років	Виробничі процеси налагоджені і скоординовані, діє ефект кривої досвіду	3
2. Фінансовий стан	Збиток	Останні роки фінансовим результатом діяльності є сталий збиток	0
	Збиток – нуль	Фінансовий результат діяльності коливається і позитивна тенденція не простежується	1
	Нуль – прибуток	Фінансовий результат діяльності коливається і позитивна тенденція простежується	2
	Прибуток	Результатом діяльності останні роки є прибуток	3
3. Страхування професійної діяльності	Ризик високий	Договору страхування не існує, відповідальність за невиконання умов договору не прописана	0
	Ризик значний	Договір страхування існує, страхова сума суттєво менше за ціну договору, передбачена неустойка	1
	Ризик прийнятний	Договір страхування існує, страхова сума порівнянна з ціною договору, неустойка з покриває прямі збитки	2
	Ризик незначний	Договір страхування існує, страхова сума більша за ціну договору, неустойка з покриває непрямі збитки	3
4. Налагодженість договірних відносин	Негативна	Існує власний негативний досвід роботи з компанією або негативні відгуки	0
	Нейтральна	Ніякого досвіду, ніяких відгуків не існує	1
	Прийнятна	Взаємодія мала місце одноразово з позитивним результатом або позитивна рекомендація	2
	Позитивна	Низка взаємовідносин з позитивним результатом	3
5. Географічна відстань	Дальнє зарубіжжя	Високий рівень трансакційних витрат, витрат на митне регулювання, утримання складу; використання повітряного або морського транспорту	0
	Ближнє зарубіжжя	Середній рівень трансакційних, митних, складських витрат; автомобільний і залізничний транспорт	1
	В межах України	Низький рівень трансакційних і складських витрат; автомобільний і залізничний транспорт	2
	В межах регіону	Трансакційні витрати на підтримку відносин і складські витрати несуттєві	3
6. Порядок розрахунків	Несприятливий	Передбачає 100% передплату за замовлення, значне скорочення обігових коштів, високий ризик втрат	0
	Прийнятний	Передбачає авансовий платіж у розмірі 50-100% або з використанням акредитиву – низький ризик втрат	1
	Нейтральний	Передбачає авансовий платіж у розмірі до 50% або з використанням акредитиву – низький ризик втрат	2
	Сприятливий	Передбачає оплату по факту поставки ризик відсутній	3

рисності: кардиналістський, або кількісний та ординалістський, або порядковий [11]. Кардиналістська модель виходить з того, що корисність може вимірюватися кількісно за допомогою умовної одиниці – «ютиля»:

$$U_x = f(X_i), \quad (1)$$

де U – корисність;

X_i – кількість благ, або відповідність вимозі.

Ординалістська модель не передбачає кількісне вимірювання і заснована на порівнянні переваг.

Оскільки на даному етапі нами буде проведено саме порівняння корисностей певних вимог відповідно до типової стратегії аутсорсингу, то, на нашу думку, більш прийнятним є використання ординалістської моделі.

На думку авторів, усі вимоги до контрагента можуть бути умовно поділені на дві групи; корисність першої групи вимог не змінюється відповідно до обраної форми аутсорсингу, а корисність другої групи вимог змінюється та залежить від якісних і організаційних характеристик обраної форми аутсорсингу (обраної типової стратегії). Під залежністю у даному випадку розуміється зміна ваги вимог у різних типових стратегіях (у тому числі аж до їхньої відсутності).

Першу групу назвемо *загальними*, або такими, що характеризують надійність і сталість контрагента як учасника ринку. Оцінювання контрагента за загальними вимогами виступає своєрідною мірою ризику невиконання контрагентом зобов'язань і втрати сплачених коштів. Чим нижча оцінка контрагентів за цією групою вимог, тим, відповідно, вищим є рівень ризику.

Другу групу вимог назвемо *специфічними*, тобто такими, що відповідають найкращому задоволенню мети певної типової стратегії аутсорсингу. Корисність кожної з таких вимог може змінюватися в залежності від виду відносин. Чим вище значення оцінки контрагента за цією групою вимог, тим більш повним є досягнення основної мети відносин.

На нашу думку, в окремих випадках процес оцінювання контрагентів доцільно проводити не вимірюванням абсолютного значення певного показника, а віднесенням контрагенту до певної категорії в залежності від інтервалу значень.

До загальних вимог належать такі:

1. **Досвід (Е)** компанії є, хоча і непрямим, свідченням професіоналізму контрагента і може бути оцінений як термін роботи компанії на ринку. Але, на нашу думку, по досягненні певного граничного значення різниця в терміні роботи стає нікчемною. Тому вважаємо за доцільне провести розподіл контрагентів за категоріями прийнятності в залежності від скоординованості виробничих процесів і набуття досвіду на засадах, наведених у таблиці 2.

2. **Фінансовий стан компанії (F)** є свідченням надійності контрагента і зниженням ризику втрати сплачених коштів. В якості оцінки фінансового стану компанії вважаємо за доцільне використання кінцевого фінансового результату – прибутку чи збитку – та його динаміки.

3. **Страховання професійної діяльності (I)** також вказує на зниження ризику втрати коштів. Для універсальності моделі вважаємо цю вимогу досить важливою, хоча в сучасній вітчизняній господарській практиці страхування господарської діяльності ще не набуло розповсюдження, зокрема це стосується підприємств машинобудування. Оцінювання цієї вимоги має ґрунтуватися на зіставленні розміру страхової суми зі втратами підприємства у випадку невиконання аутсорсером своїх зобов'язань. У такому

випадку в якості міри відповідності цій вимозі може стати відповідальність за неналежне виконання умов договору, що регламентується вітчизняними і міжнародними нормами права.

4. **Налагодженість договірних відносин з певним підприємством (S)** може бути оцінена власним досвідом або рекомендаціями довірених осіб. У сучасних умовах господарювання особистий досвід знижує ризик виникнення непередбачуваних ситуацій, пов'язаних, зокрема, з узгодженням понять і спільних дій.

5. **Параметр географічної відстані (G)** є дуже важливим внаслідок суттєвого впливу на рівень ціни договору і транзакційних витрат по підтримці договірних відносин. Оцінка географічної відстані пов'язана з наявністю т.з. порогових точок, таких як необхідність безпосереднього контакту з контрагентом, утримування складу, митного проходження, використання певного виду транспорту.

6. **Порядок розрахунків (A)** визначається господарською практикою потенційного аутсорсера і може мати різну прийнятність для замовника. Це пов'язано з можливим збільшенням терміну оборотності обігових коштів і ризиком неповернення або невчасного повернення сплачених коштів у випадку порушення контрагентом своїх зобов'язань.

Обґрунтування категорій потенційних контрагентів за означеними вимогами базується на дотриманні другого закону діалектики – переходу кількісних змін у якісні – оскільки, на наш погляд, по мірі накопичення певного фактора статус суб'єкта господарювання набуває нової якості.

Далі розглянемо *специфічні* вимоги і обґрунтуємо умовну корисність кожної з них для певної типової стратегії аутсорсингу.

1. **Ціна договору (P)** вимірюється в грошових одиницях. Це та сума, яку замовник має сплатити виконавцеві, але зміст цієї суми відрізняється в залежності від виду відносин. У випадку класичного аутсорсингу відповідно до стратегії «А-», що реалізується переважно у вигляді договору поставки або підяду, та у випадку стратегії «ДП» (поставка, підряд або спільна діяльність) ціна договору є вартістю продукту процесу. У випадках стратегій «AS» і «А+», які реалізуються переважно відповідно у договорах управління майном і про надання послуг (управлінське консультування), ціна договору представляє собою винагороду аутсорсера. В останньому випадку ціна договору є суттєво меншою порівняно з ціною продукту процесу. Тому вважаємо обґрунтованим зменшення корисності фактора ціни у відносинах від стратегії «А-» (найбільша) до стратегії «А+» (найменша). У випадку «ДП» замовник є співвласником виконавця, тому має можливість вплинути на рівень цін, отже залежність від виконавця в ціні договору, і, відповідно, корисність цього фактора нижче, ніж у випадку «А-»:

$$U_{A-}^P > U_{ДП}^P > U_{AS}^P >> U_{A+}^P.$$

2. **Якість продукту (Q)** процесу у випадках «А-» і «ДП» в основному представляє собою певні технічні характеристики і може бути оцінена у відповідності зі стандартом чи зразком. Якщо продукт не відповідає стандарту, він просто відхиляється, і тому розкид значень корисності показника якості є невеликим. У випадках «А+» і «AS» якість продукту – це в основному очікуваний результат дій аутсорсера, який може бути детально описаний. Вважаємо, що ця вимога набуває найбільшої корисності у відносинах «А+», оскільки вона формує власну конкурентоспроможність підприємства. Трохи менше значення

корисності цього фактору у випадку «AS», оскільки розкид значень обмежується майном замовника. Узагальнене угруповання контрагентів за оцінкою якості можливе в такі категорії (таблиця 3).

Таблиця 3
Категорії прийнятності контрагентів за вимогою «Якість продукту»

Категорія	Оцінка якості
0	Продукт не відповідає стандарту чи зразку. Результат дій аутсорсера не відповідає очікуваним значенням по більшості параметрів
1	Продукт в цілому відповідає стандарту чи зразку або має відхилення в допустимих межах. Результат дій аутсорсера відповідає очікуваним значенням не по всіх параметрах, але ці параметри не є суттєвими
2	Продукт відповідає стандарту або зразку. Результат дій аутсорсера відповідає очікуваним значенням по всіх параметрах, або має відхилення в допустимих межах
3	Продукт відповідає або має вищі показники за стандарт чи зразок. Результат дій аутсорсера відповідає або перевищує очікувані значення по всіх параметрах

Співставлення корисності вимоги якості в стратегіях «А-» і «ДП» аналогічно фактора ціни:

$$U_{A+}^Q > U_{AS}^Q > U_{A-}^Q \gg U_{ДП}^Q$$

3. **Технічні і технологічні можливості, інноваційність (Т)** – запорука конкурентоспроможності продукту процесу – характеризує здатність потенційного аутсорсера до подальшого виконання замовлення, внесення певних змін, можливості комплексного обслуговування, впровадження нової технології тощо. Можливості можуть бути виміряні за допомогою таких показників, як потужність підприємства, оновлення основних фондів, оновлення номенклатури продукції, послуг, операцій тощо. Так само, як і в попередньому випадку, найбільша корисність цієї вимоги у відносинах «А+», дещо меншим порівняно з «А+» є корисність у відносинах «AS» внаслідок обмежень свободи дій аутсорсера. У випадку «А-» у разі нездатності аутсорсера внесення змін до замовлення, підприємство-замовник шукатиме нового виконавця. Це, звичайно, призведе до певних трансакційних витрат, але не відіб'ється суттєво на власній конкурентоспроможності. Тому корисність цієї вимоги у відносинах «А-» не має високого значення. Співставлення корисності вимоги в стратегіях «А-» і «ДП» аналогічно попереднім:

$$U_{A+}^T > U_{AS}^T > U_{A-}^T > U_{ДП}^T$$

4. **Методологія реалізації процесу (М)** характеризує «як саме» відбувається досягнення бажаного продукту. Вважаємо також вдалим застосування для цього фактору терміну «організаційна сумісність», тобто характеристику того, наскільки співпадають принципи організаційної поведінки замовника і виконавця. Очевидно, що у випадку «А-» це практично не має значення; не є дуже суттєвим також для випадку «ДП», оскільки замовник зацікавлений в саме продукті процесу, а не в самому процесі. Значення методології процесу зростає у випадках «А+», оскільки продуктом діяльності аутсорсера буде оновлений процес, який провадитиметься надалі замовником. В ситуації «AS» корисність дещо посилюється внаслідок ризику втрати майна замовника. Цей фактор може бути виміряний як частка принципів (базових положень) замовника і виконавця, які співпадають, в загальній кількості принципів (положень).

$$U_{AS}^M > U_{A+}^M \gg U_{ДП}^M > U_{A-}^M$$

5. **Мовна і культурна сумісність (L)** – фактор, роль якого зростає у випадках організаційної співпраці «AS» і особливо «ДП», і практично не має значення у випадку «А-». У випадку «А+» більшого значення, ніж мовна сумісність, набуває організаційна сумісність (попередній пункт), тому вважатимемо рівень корисності цієї вимоги в даному випадку на середньому рівні.

$$U_{AS}^L > U_{ДП}^L > U_{A+}^L \gg U_{A-}^L$$

На підставі досліджень [12] труднощі комунікації, пов'язані з мовними і культурними бар'єрами, найчастіше виникають з контрагентами Азіатсько-Тихоокеанського регіону (17%); в меншому ступені – Північної Америки, Східної Європи і Латинської Америки (відповідно 9,8 і 8%), ще дещо менше – в Середньому Сході і Африці (6%) (решта – більше половини респондентів – визначили тільки проблему і не визначились з регіоном). В той самий час для успішних комунікацій переважна більшість учасників вважають необхідним знання англійської мови (68%), менше – китайської та іспанської мов (8 і 6% відповідно), інші мови – до 2%.

З урахуванням наведеного, вважаємо за можливе угруповання контрагентів за мовною і культурною ознакою в такі категорії (таблиця 4)

Таблиця 4
Категорії прийнятності контрагентів за вимогою «Мовна і культурна сумісність»

Категорія	Регіон, мова
0	Країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону (мова китайська, японська)
1	Країни Західної Європи і Америки (мова англійська, іспанська, французька, німецька)
2	Країни середнього Сходу і Африки (мова англійська, французька, іспанська)
3	Україна, країни СНД, країни Східної Європи (мова українська, російська, дещо англійська)

6. **Можливість участі замовника в капіталі (управлінні процесом) (К)**. Умовна корисність цієї вимоги досягає найвищого рівня у відносинах «ДП», виходячи із шляху утворення підприємства, є одним із впливових мотивуючих факторів у відносинах «А+» і «AS», оскільки при реалізації цих типових стратегій ступінь інтеграції підприємства-замовника та підприємства-виконавця є значно більшою у порівнянні зі стратегією «А-»:

$$U_{ДП}^K \gg U_{A+}^K \approx U_{AS}^K \gg U_{A-}^K$$

Таблиця 5
Категорії прийнятності контрагентів за вимогою «Участь в капіталі (управлінні)»

Категорія	Розмір участі
0	Участь у капіталі 0-10% – пакет ініціативний, забезпечує право формування порядку денного загальних зборів
1	Участь в капіталі у розмірі до 10-40% – пакет впливовий, забезпечує призначення своїх представників для нагляду за проведенням загальних зборів, голосуванням та підбиттям його підсумків, забезпечує кворум загальних зборів
2	Участь в капіталі у розмірі 40-75% – пакет блокуючий, забезпечує просту більшість голосів
3	Участь в капіталі у розмірі більше за 75% – пакет контрольний, забезпечує повний контроль над діяльністю підприємства

На рисунку 1 за допомогою векторів наочно представлено зміну корисності кожної зі специфічних вимог відповідно до обраної форми аутсорсингу.

Початок вектора вказує на мінімальну корисність вимоги, кінець – на максимальну корисність, напрям вектору показує напрям зміни корисності. Якщо вектор починається або закінчується у середині квадрату або його сторони, це вказує на середнє значення корисності відповідної вимоги.

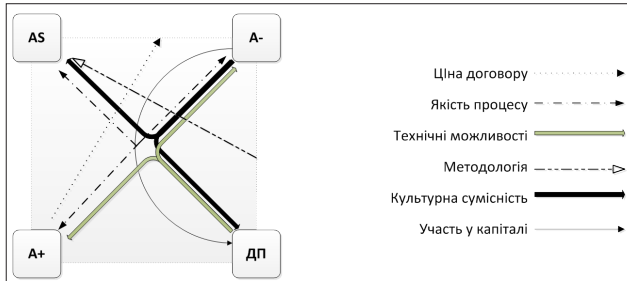


Рис. 1. Зміна корисності специфічних вимог вибору аутсорсера для типових стратегій аутсорсингу

Наведені методичні засади були впроваджені на ПАТ «Харківський тракторний завод» при виборі постачальника для реалізації стратегії «А-» стосовно бізнес-процесу «виготовлення радіатора 6-секційного для трактора ХТЗ-17221-21».

Підсумкова оцінка за загальними факторами була визначена як середня арифметична, а за специфічними факторами – як середня зважена з використанням здобутих значень ваг для відносин «А-». Таким чином, підсумкова оцінка і ранг потенційних контрагентів виглядають у такий спосіб:

Таблиця 6

Підсумкова оцінка і ранг потенційних контрагентів ПАТ «ХТЗ»

№	Назва	К	ранг
1	ПАТ «Авторадіатор»	0,269157	5
2	ТОВ «Металліст»	0,253245	6
3	ООО «Оренбургский радиатор»	0,287027	1
4	Холдинг «Композит Групп»	0,286743	2
5	«АВТОТРАКТОРРАДИАТОР» СП	0,271787	4
6	MinhangDistrict	0,279001	3

Виходячи з даних таблиці, в якості аутсорсера було обрано підприємство ООО «Оренбургский радиатор», що отримало найвищий рейтинг.

Висновки з проведеного дослідження. Значущість вимог до контрагента у відносинах аутсорсингу за-

лежить від обраної типової стратегії аутсорсингу, яка передбачає певний вид відносин та основну їхню мету, тому в залежності від обраного виду відносин, корисність кожної з вимог до контрагента може суттєво змінюватися. Відповідність контрагента певним вимогам може бути визначена віднесенням контрагента до певної категорії прийнятності. Запропоновані методичні засади можуть бути застосовані менеджментом машинобудівних підприємств у процесі оцінювання потенційних контрагентів при імплементації стратегії аутсорсингу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Кахович Ю.О., Доценко Н.В., Сакаганська О.Р. Вибір зовнішньоекономічних партнерів – основа успішного бізнесу // Науковий журнал «Ефективна економіка» Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет № 1 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=448>.
- Турчін О.І., Акулін О.О. Метод оцінювання потенційних та діючих контрагентів підприємства // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – 2013. – № 3. – С. 146-149.
- Дубінський С.В. Розвиток аутсорсингу на промислових підприємствах в Україні в умовах фінансово-економічної кризи / С.В. Дубінський [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_7/statti/Dybinskiu.pdf.
- Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян ; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. – М.: Дело, 2003. – С. 16-18.
- Марцынковский Д.А. Процессы аутсорсинга в СМК: стелень управления, анализ рисков / Д.А. Марцынковский // Компетентность. – 2009. – № 4(65). – С. 40-47.
- Ефимова Г.В. Управление процессами аутсорсинга в системе менеджмента качества организации // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2010. – № 4(28). – С. 96-104.
- Грозний І.С., Усова Г.В. Передача непрофільних виробничих процесів промислового підприємства на умовах аутсорсингу для набуття конкурентних переваг // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2009. – № 3(4). – С. 63-73.
- Проخورенко О.В. Організаційно-правова природа аутсорсингу // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. Вип. 91 – Харків, ХНТУСГ. – 2009. – 397 с.
- Проخورенко О.В. Модель ранжирования бизнес-процессов на основе трехмерной матрицы // Науковий журнал Харківського національного економічного університету «Економіка розвитку». – Вересень 2011. – № 3(59). – С. 43-46.
- Бринь П.В., Проخورенко О.В. Багаторівнева класифікація відносин аутсорсингу // Науковий журнал «Економіка і фінанси». № 12. Грудень 2013 р. – Дніпропетровськ. – 2013. – С. 78-85.
- Козицький В.А., Лавренюк С.П., Оліскевич М.О. Основи математичної економіки. Теорія споживання : навчальний посібник. – Львів : Видавництво «Піраміда», 2004. – 264 с.
- Конкуренция без границ. Как культурные и языковые барьеры влияют на ведение бизнеса. Отчет Economist Intelligence Unit [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ef.com/2012/LOC/brochures/EIU-report-ru.pdf>.