

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ

*Кудрявцев В.М., к. е. н., доцент (ХНАДУ)*

*В даній роботі розкрито особливості застосування аутсорсингу в міжнародній торгівлі, що сприяє підвищенню якості українського виробництва, активнішому залученню вітчизняних компаній у міжнародний поділ праці, підвищенню ефективності виробництва в промисловості та сфері послуг нашої країни. Зазначається, що прискорення розвитку міжнародної виробничої спеціалізації та практики аутсорсингу у виробництві та сфері послуг в останні десятиліття мало далекосяжні наслідки для зовнішньоекономічних відносин в цілому. Спостерігається стрімке зростання міжнародного обміну на основі виробничих зв'язків. Також в роботі відзначено, що аутсорсинг є інструментом, що дає змогу оптимізувати конфігурацію бізнес-системи, зважаючи на компроміс між витратами, якістю продукції або послуг компанії та бажанням власників володіти виробничими активами.*

*Ключові слова: аутсорсинг, міжнародна торгівля, ринок аутсорсингових послуг, договір аутсорсингу, аутсорсер.*

## PECULIARITIES OF OUTSOURCING IN INTERNATIONAL TRADE

*Kudriavtsev V. M., PhD in Economics, Associate Professor (KNAHU)*

*This article describes the peculiarities of outsourcing in international trade, which contributes to improving the quality of Ukrainian production, more active involvement of domestic companies in the international division of labor, and increasing production efficiency in the industry and services of our country.*

*It is determined that, depending on the role in the market of outsourcing tasks, it can be performed using the partner's own resources or the resources of the partner's firm.*

*It is established that the outsourcing services market is divided into two large segments: information processing services and business process outsourcing. Currently, the former is the larger segment. This is due to the high complexity of information processing today. Each company decides for itself whether to outsource certain functions to outsourcing companies, taking into account such factors as the need to control the main production operations and their cost to the company.*

*It is noted that the acceleration of development of international production specialization and outsourcing practices in manufacturing and services in recent decades has had far-reaching consequences for foreign economic relations in general. The interdependence of a growing number of production units in different countries has significantly increased, based on the commonality of production and technological tasks of jointly producing a particular end product. There has been a rapid growth in international exchange based on production ties.*

*The author identifies the main criteria for signing an outsourcing contract, namely, outsourcing contracts are usually signed if the price of the provider firm is at least 15-20% lower than the current costs of the customer company, and the average contract term is 5 years.*

*The costs of a project that the client company outsources should always be compared with the cost of implementing the project on its own or through a joint venture. The paper shows the economic feasibility of outsourcing. Relationships related to the implementation of outsourcing should be beneficial to the client firm and the executing firm. As the number of transactions increases, the market price tends to the average profitability for the parties to the transaction.*

*The paper also notes that outsourcing is a tool that allows optimizing the configuration of a business system, taking into account the trade-off between costs, the quality of the company's products or services, and the desire of owners to own production assets.*

**Keywords:** *outsourcing, international trade, outsourcing services market, outsourcing agreement, outsourcer.*

**Постановка проблеми.** Одним із методів трансформації системи корпоративного управління є широке впровадження методів делегування управління виконанням певних господарських функцій, включно з виробництвом, логістикою, збутом, адміністративними та управлінськими операціями. У сучасних ділових відносинах цілком очевидним стало, що делегування управління перетворюється на зростаючий фактор успіху в конкурентній боротьбі. Потреба в делегуванні функцій управління стимулюється швидким доступом до нових технологій і кваліфікованих спеціалістів, кращими можливостями реагування на зміни навколишньої дійсності, вищою швидкістю розв'язання проблем і тільки в четверту чергу нижчою вартістю. Передача деяких функцій у зовнішнє управління (outsourcing) виконується за контрактом між фірмою, що передає в аутсорсинг (аутсорсер), та аутсорсинговими фірмами (провайдер послуг) з метою надання послуг або виконання виробничих операцій, які наразі виконує сама фірма (аутсорсер). Основною різницею між угодою про передачу в зовнішнє управління та будь-якою іншою угодою про купівлю-продаж є те, що фірма передає в управління лише частину функцій, які вона виконує. Причин, через які компанія звертається до зовнішнього управління, кілька. Зазвичай усі вони залежать від конкретної ситуації, але все ж таки видається можливим

назвати кілька загальних: скорочення витрат; поліпшення якості робіт, послуг, доставки; концентрація виробництва; збільшення гнучкості організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані з міжнародною торгівлею постійно привертають увагу зарубіжних і вітчизняних науковців та аналітиків, серед яких: І. Дюмулен, Т. Власюк, С. Кулицький, Т. Тищук, М. Ахмад, А. Колк, А. Маргинянту та ін. [1-3].

Одним зі специфічних аспектів досліджень міжнародної торгівлі є особливості функціонування аутсорсингу зовнішньої торгівлі: визначення, класифікація, оцінка обсягу наданих повноважень, правові аспекти, а також оцінка ефективності діяльності та інші відповідні питання.

Багато дослідників звертали увагу на проблематику аутсорсингу в міжнародній торгівлі та його роль на світовому ринку послуг, серед них можна відзначити: Дж. Кімбал, Д. Браун, С. Уилсон, Л. Носач, К. Величко, О. Нагорна, О. Сівачова, І. Кулиняк, Н. Сафонюк, Ю. Козак, О. Маленко, О. Білорус, В. Гаврилюк, А. Мельник, А. Поповіченко та ін. [4-10].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Досвід практичної роботи у сфері торгівлі товарною продукцією доводить, що успішний збут продукції залежить від ефективності та узгодженості зусиль усіх учасників розроблення, виробництва, продажу та

обслуговування пропонованого на ринку виробу. Товар, що володіє необхідними споживчими властивостями, має не тільки надійти на ринок у потрібний момент і у відповідній кількості, а й забезпечуватися післяпродажним обслуговуванням, постачанням запасних частин, технічної документації тощо на рівні, що вже склався у світовій торгівлі. Все це може бути якісно та вчасно забезпечено за допомогою аутсорсингу.

**Метою статті** є розкриття особливостей застосування аутсорсингу в міжнародній торгівлі, що сприяє підвищенню якості українського виробництва, активнішому залученню вітчизняних компаній у міжнародний поділ праці, підвищенню ефективності виробництва в промисловості та сфері послуг нашої країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У застосуванні аутсорсингу компанії, як правило, розробляють власні форми. Загалом їх можна розділити на три групи:

- частковий аутсорсинг (підприємство передає частину своїх специфічних завдань, наприклад програмування сайту, а вироблення всієї стратегії, її впровадження в практику залишаються внутрішньою справою). Ця форма аутсорсингу використовується при створенні дорогої продукції (електронних вузлів, засобів автоматизації, сучасних приладів тощо). Встановлюючи такі відносини, фірми-партнери зменшують частку власного ризику в разі неспіху на ринку, перерозподіляючи витрати між кількома партнерами;

- операційний аутсорсинг (фірма передає стороннім компаніям виконання функцій цілих підрозділів, наприклад, бухгалтерські або транспортні операції, залишаючи собі роль диспетчера). Компанії, що передають за аутсорсингом виконання багатьох функцій стороннім організаціям, отримують максимальну вигоду. Наприклад, загострення конкуренції на ринку електронного

обладнання виробничого і споживчого призначення, а також автомобільної техніки змусило компанії США перевести багато виробництв у регіони з низькими витратами на оплату праці, що дало змогу підвищити конкурентоспроможність продукції;

- повний аутсорсинг (фірма передає своїм підрядникам, наприклад, виконання збутових операцій у мережі Інтернет. Сюди входять, наприклад, розробка веб-сайту, його наповнення та підтримка). Удосконалення форм бізнесу призвело до появи в середині 90-х років поняття "аутсорсинг бізнес-процесів" (Business Process Outsourcing BPO), під яким розуміють передання не окремих функцій будь-якого відділу, а певного виробничого або сервісного процесу в цілому. При цьому особливу увагу приділяють впровадженню нововведень, прискоренню виходу компанії на ринок з певним товаром, підвищенню ринкової вартості компанії за допомогою нових методів організації ділового процесу.

У низці випадків розвиток практики аутсорсингу дає змогу партнерам перейти до таких форм співробітництва, як спільне підприємство та отримання частки в акціонерному капіталі партнера. Спільне підприємство на регулярній основі стає постачальником товарів і послуг для замовника, який може передати частину своїх співробітників і обладнання спільному підприємству, щоб вони могли за участю фахівців аутсорсера впоратися з поставленими завданнями. Спільне підприємство може розвивати бізнес шляхом реалізації своєї продукції та послуг на зовнішніх ринках. Для підвищення відповідальності та зацікавленості у виконанні аутсорсингових договорів замовник або аутсорсер може отримувати частку в акціонерному капіталі свого партнера.

Залежно від ролі на ринку виконання завдань аутсорсингу може виконуватися на власних ресурсах або ресурсах фірми партнера (рис. 1).

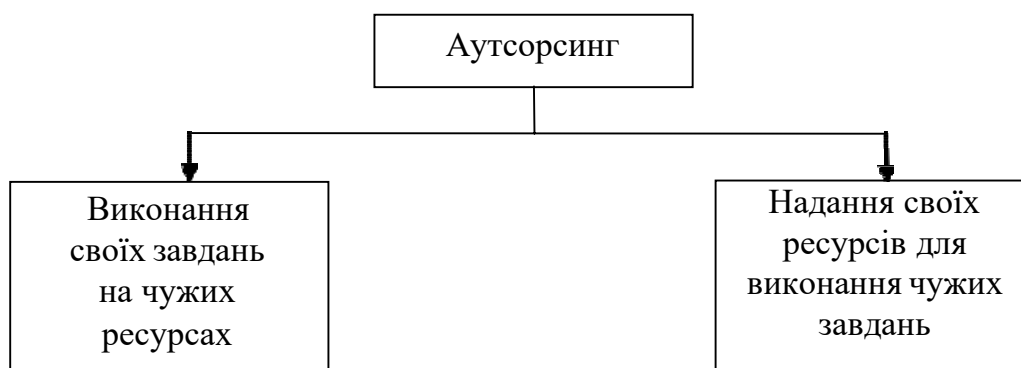


Рис 1. Використання ресурсів під час виконання завдань аутсорсингу

До послуг фірм, що виконують функції аутсорсингу, звертаються:

- компанії, які здійснюють повний цикл (або його більшу частину) розробки та виробництва продукту (до них належать майже всі українські підприємства);

- компанії, які займаються переважно розробками (такі компанії мають лише дослідне виробництво і замовляють виготовлення всіх деталей за системою аутсорсингу, багато хто з них – лідери ринків, такі як Cisco, Dell, Compaq та інші фірми, які працюють у сфері "проривних" технологій; компанії, які використовують

чужі розробки та, маючи в своєму розпорядженні передове устаткування і новітні технології, займаються виробництвом, за необхідності під чужою торговою маркою. Ці компанії надають послуги аутсорсингу. Серед них транснаціональні компанії Flextronics, Jabil, Selestica, Solectron, Elcoteq [6].

Ринок аутсорсингових послуг поділяється на два великі сегменти: послуги з обробки інформації та аутсорсинг бізнес-процесів. (рис. 2). Нині більшим сегментом є перший. Це пояснюється високою складністю опрацювання інформації в даний час.

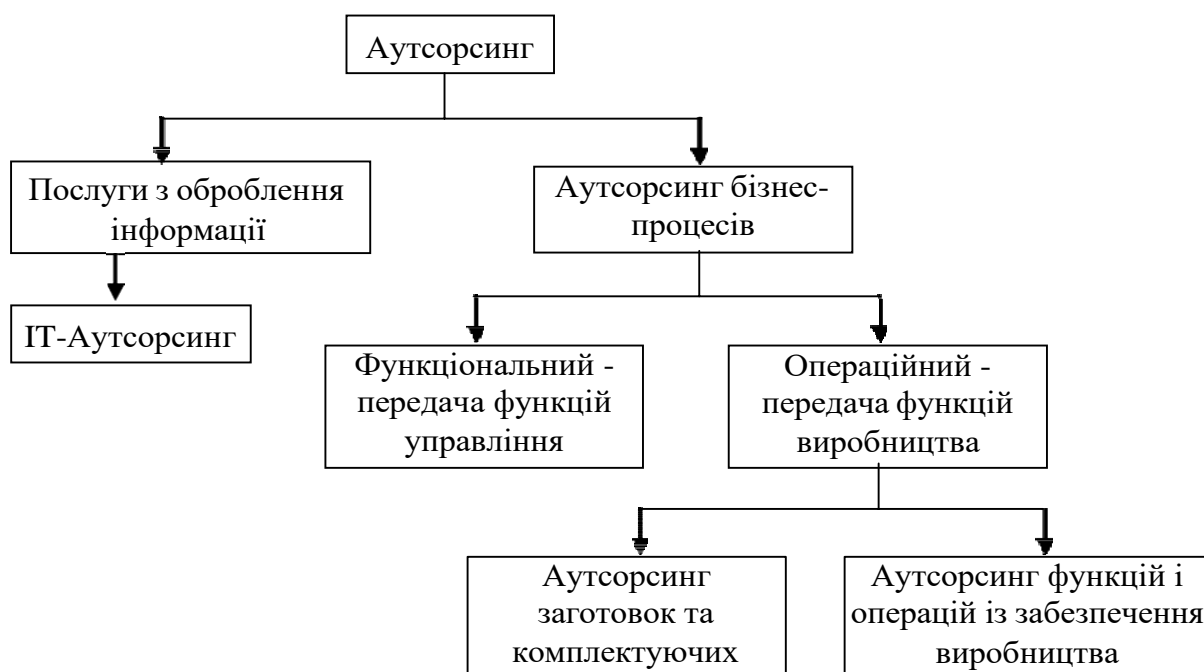
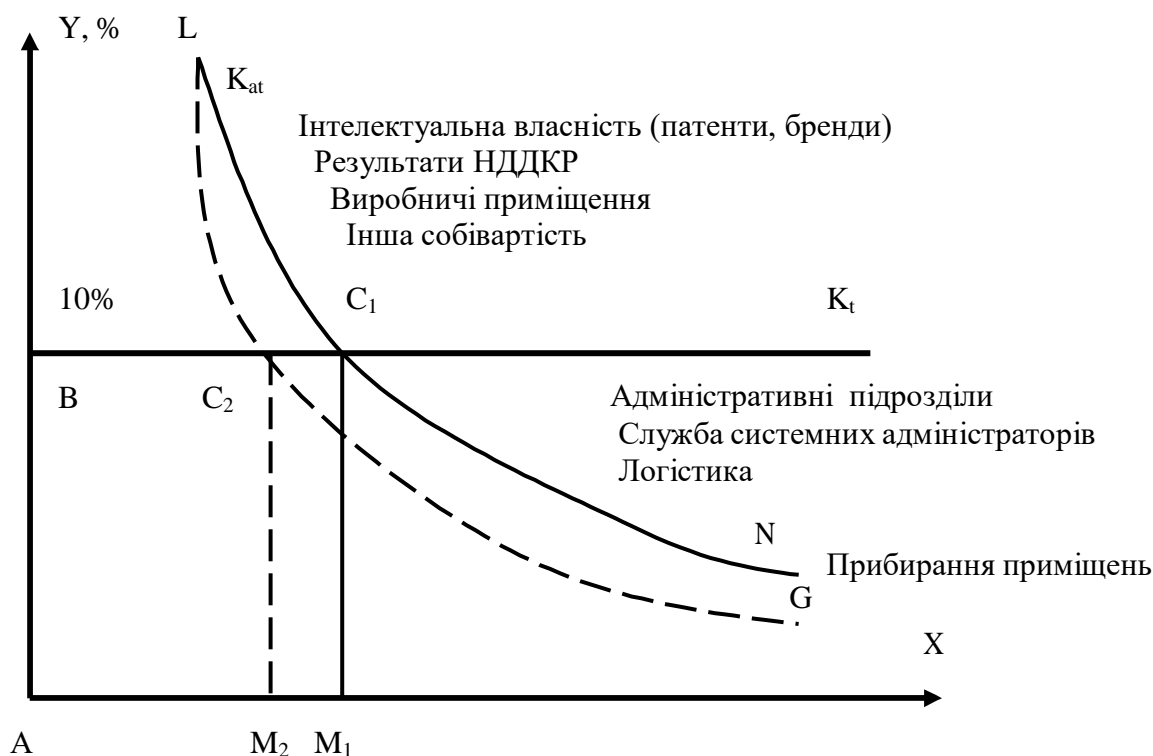


Рис. 2. Схема ринку аутсорсингових послуг у світовій економіці (розробка автора)

Кожна компанія для себе вирішує питання про передачу певних функцій аутсорсинговим компаніям, виходячи з урахування таких чинників, як необхідність контролю над основними виробничими операціями та їхньою вартістю для компанії (рис. 3).



Умовні позначення:  
 Вісь AY представляє вартість ресурсів, необхідних для самостійної реалізації певних виробничих, комерційних або допоміжних функцій у рамках компанії (у % від тих, що є в розпорядженні фірми);  
 Вісь AX представляє рейтинг виробничих, комерційних або допоміжних функцій за ступенем зниження їхньої значущості для основної діяльності компанії;  
 Лінія VKt – рівень середньої вартості капіталу, використовуваного компанією (припустимо 10 %);  
 Криві LN і LG відображають середню вартість аутсорсингових операцій залученими фірмами для виконання виробничих, комерційних або допоміжних функцій; ця крива відображає середню вартість капіталу (Kat), необхідного для виконання зазначених завдань.

Рис. 3. Співвідношення між вартістю ведення комерційних операцій власними ресурсами та вартістю залучення аутсорсингових компаній для реалізації цих функцій (розробка автора)

На схемі, наведеній на рисунку 3, видно, що для компанії існує певний рейтинг функцій. Ті з них, для яких дешевше використовувати власний капітал, через наявні конкурентні переваги (у першому варіанті ABC1M1), формують сегмент основної діяльності компанії; у низці випадків можуть створюватися ситуації, коли вартість ресурсів для виконання цих функцій вища за ринкові (тобто вища за лінію VKt), тобто їх вигідніше було б віддати для виконання аутсорсинговим компаніям, однак вони формують головний сегмент діяльності компанії і передача цих функцій для виконання аутсорсинговим компаніям може призвести до втрати конкурентних переваг. Далі, може виникнути ситуація, коли через обставини, що змінилися, для компанії змінюється вартість залучення послуг аутсорсингових фірм (лінія LG), відповідно змінюється і поле, що

відображає інтереси компанії щодо виконання функцій, які становлять основу ведення бізнесу (поле ABC2M2).

На офіційному сайті міжнародного інституту аутсорсингу наводяться такі 10 причин, чому виробники вважають аутсорсинг вигідним: скорочення витрат виробництва; "фокусування" компанії на виконанні основних функцій; отримання доступу до кращих світових виробничих технологій; вивільнення внутрішніх ресурсів для інших цілей; відсутність у своїй структурі необхідного устаткування, знань, технологій; використання переваг перебудови виробництва та залучення сторонніх фахівців; скорочення впливу "некерованих" чинників (брак комплектуючих для основного виробництва); "вивільнення" основних фондів для цілей компанії; поділ ризиків; додатковий доступ до фінансів (на фондовому ринку) [10].

Конкуренція основний фактор розвитку аутсорсингу. У період становлення ринкової економіки відбувається переосмислення практики управління, і керівники дедалі більше схиляються до думки про необхідність переходу від адміністративних методів управління до методів делегування повноважень і відповідальності, що дає змогу активізувати внутрішню вертикаль управління, налагодити горизонтальні зв'язки та колегіальну співпрацю.

З іншого боку, конкуренція змушує принципово змінювати поведінку компанії у відносинах із зовнішнім середовищем. Об'єктивно оцінюючи свої конкурентні переваги, компанія в змозі визначити власні ключові фактори успіху і сконцентруватися на їх реалізації. При цьому вона цілком може передати без шкоди, а то й з більшою користю, частину управлінських функцій та робіт стороннім організаціям. Основною сферою докладання її зусиль стає генерація бізнес-ідей, визначення стратегії розвитку бізнесу. Від мистецтва і професіоналізму менеджменту залежить, на скільки будуть

залучені внутрішні і зовнішні ресурси компанії для досягнення поставлених цілей і забезпечення перспектив розвитку.

Для стійкого існування в умовах конкуренції, компанія повинна постійно пристосовуватися до оточення, відстежувати зміни зовнішнього середовища, воно не може бути стабільним і незмінним. Акцент менеджменту, перш за все, має бути спрямований на ті сфери, де компанія найкращим чином може реалізувати свої можливості, на ті бізнес-процеси, в яких вона найбільш успішна. Зміна у формах і методах управління має бути спрямована на фундаментальне переосмислення та радикальну трансформацію ділових процесів задля досягнення суттєвих покращень у ключових показниках діяльності компанії, наприклад: прибутковості, якості, сервісу, частки ринку, стійкості розвитку і, зрештою, вартості бізнесу.

Аутсорсинг у міжнародній торгівлі. Найважливішим наслідком поглиблення розвитку міжнародного поділу праці є широкое залучення економіки всіх держав до системи світогосподарських зв'язків. Ефективне використання матеріальних ресурсів нині немислиме в умовах автаркії. Поглиблена участь у глобалізації господарської діяльності стала стрижневим напрямом діяльності більшості підприємств, які досягли найбільш значущих показників господарського розвитку. Найефективніша діяльність підприємств на світовому ринку пов'язана з максимальною свободою дій щодо збуту і закупівель продукції. Незважаючи на наявність у політиці багатьох держав елементів протекціонізму, прагнення до розширення ринків збуту для своїх підприємств на світовій арені стає головним чинником формування зовнішньоекономічної політики.

Однак участь у міжнародній торгівлі, що вирізняється високим напруженням міжфірмового суперництва,

вимагає участі в конкуренції з іноземними компаніями, і не тільки участі, а й виграшу в цьому суперництві. Інакше, продукція продавця буде неконкурентоспроможною на ринку. Для того ж, щоб вигравати в міжфірмовій конкуренції на світовому ринку, наша вітчизняна компанія повинна мати певні, хоч якісь конкурентні переваги.

З огляду ж на нагальну необхідність розширення експорту в даний час, доцільно звернутися до таких способів активного розширення експорту, які не вимагають багаторічних зусиль. Серед цих способів необхідно виділити один, яким користуються всі розвинені країни і який здатний забезпечити досить високі результати в розширенні вивезення товарної продукції. Йдеться про залучення підприємств країни в процеси міжнародної виробничої та сервісної кооперації. Безумовно, про розвиток кооперації відомо досить давно, однак, в останні роки вона вийшла на новий рівень розвитку. Це етап, пов'язаний з появою "аутсорсингу" передачі повноважень і відповідальності за виробництво певних виробів (готових товарів або їхніх компонентів) на міжфірмовому рівні. Аутсорсинг – це відмова від власного бізнес-процесу, наприклад, виготовлення виливки, або складання балансу, і придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу в іншій організації.

Особливо інтенсивно впливає аутсорсинг на розвиток світогосподарських зв'язків. Підвищення рівня міжнародної спеціалізації виробництва та поглиблення практики аутсорсингу в інтернаціональному масштабі є головною рушійною силою розвитку світової торгівлі товарами. Вони прискорюють міжнародну міграцію капіталу і рух науково-технічних знань, "ноу-хау", є тією головною "віссю", навколо якої розширюються процеси економічної інтеграції. Прискорення

розвитку за останні десятиліття міжнародної виробничої спеціалізації та практики аутсорсингу у виробництві та сфері послуг мало своїм результатом далекосяжні наслідки для зовнішньоекономічних зв'язків у цілому. Значно посилилася взаємозалежність дедалі більшої кількості виробничих одиниць різних країн, заснована на спільності виробничо-технологічних завдань спільного випуску того чи іншого кінцевого виробу. Відбулося швидке зростання міжнародного обміну, в основі якого лежать виробничі зв'язки.

Витрати за проектом, який фірма-замовник передає в аутсорсинг, завжди повинні порівнюватися з вартістю реалізації проекту власними силами або через спільне підприємство. На рисунку 4 показано економічну доцільність використання аутсорсингу. Відносини, пов'язані з реалізацією аутсорсингу, мають бути вигідні фірмі-замовнику і фірмі-виконавцю. У міру збільшення угод ринкова ціна прагне до середньої величини прибутковості для учасників угоди.

Зазвичай контракти з аутсорсингу підписують, якщо ціна фірми-провайдера щонайменше на 15-20% нижча за поточні витрати компанії-замовника, а середній термін дії контракту становить 5 років.

Міжнародні контракти з аутсорсингу забезпечують зростання прибутковості компанії-замовника, підтримку політики компанії на світовому ринку і перенесення в іншу країну технології ведення ділових операцій. У низці випадків для укладення аутсорсингового контракту залучається агентська фірма. Вона забезпечує замовника своєчасною і детальною інформацією про терміни, умови оголошуваних торгів на видачу контракту на аутсорсингові послуги, про можливість для принципала виграшу для них.

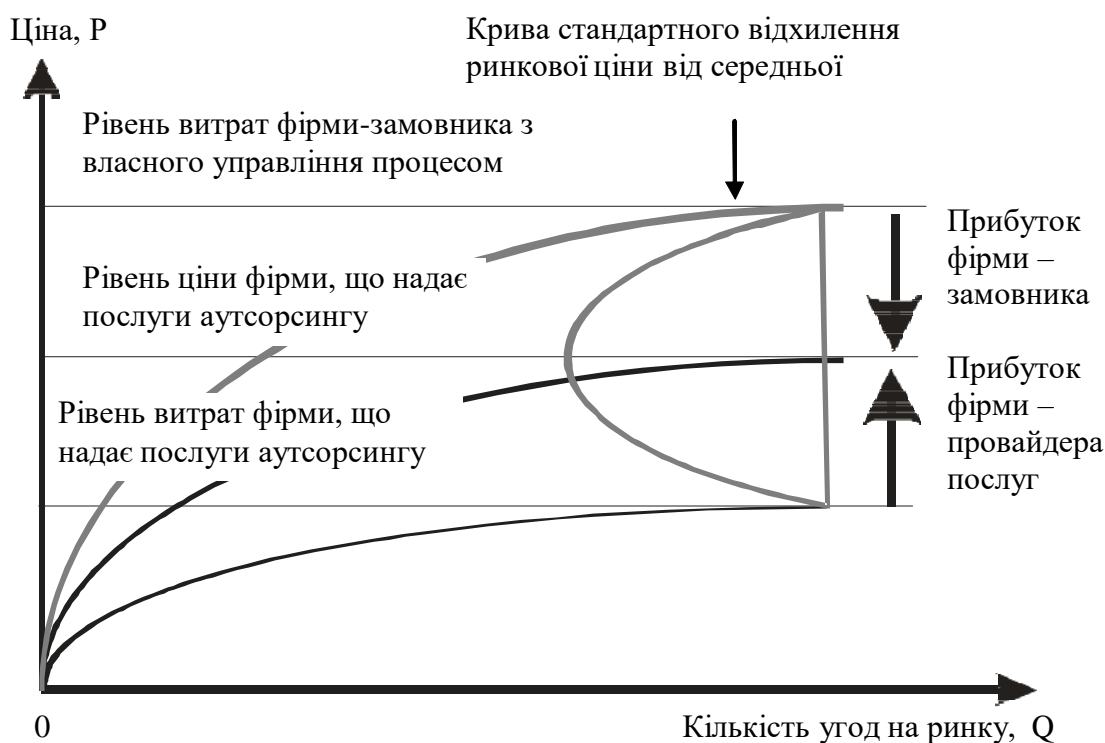


Рис. 4. Схема визначення доцільності укладення договору про аутсорсинг (розробка автора)

Крім цього, агентська фірма надає відомості про потенційних конкурентів і становище на ринку з даного товару в даній країні. Агентська фірма може скористатися певними зв'язками з низкою державних організацій, що закуповують устаткування через торги, успішніше виконати технічні та комерційні формальності, необхідні за участю в торгах, будучи більш поінформованою про звичаї та вимоги в цій галузі даної країни. Особливо зростає значення послуг агентів за участю в торгах у тих країнах, де вони проводяться регулярно, і урядові організації яких складають і затверджують спеціальні списки постачальників, куди включаються також і місцеві агентські фірми. Це важливо для фірми-продавця, тому що агент, який перебуває в такому списку, бере участь у торгах від його імені, підписує всі необхідні документи, інформує його про всі свої дії, а в разі виграшу торгів та одержання замовлення він же й оформляє контракт.

Найважливішим наслідком наростаючого впливу міжнародного

аутсорсингу у сфері виробництва і послуг на зовнішню торгівлю індустріальних держав стала істотна зміна її якісних показників. Якщо раніше міжнародна торгівля виражалася зазвичай у короточасному акті купівлі-продажу того чи іншого товару, тобто мала суто комерційний характер, то тепер укладенням контракта здебільшого закладається лише початок взаємним економічним зв'язкам між постачальниками та замовниками з різних країн, починаючи від проектування і створення прототипів виробів до встановлення, оздоблення, випробування, введення в експлуатацію обладнання, його обслуговування. Завдяки аутсорсингу виробництво дедалі активніше втягується у сферу міжнародних економічних зв'язків. Це означає, що зовнішня торгівля зростаючою мірою обслуговує безпосередні потреби промисловості. У структурі аутсорсингових контрактів відбувається зміщення акценту від обслуговування початкових стадій виробничого процесу (постачання



промислової сировини, палива) до подальших і завершальних стадій цього процесу (постачання напівфабрикатів, компонентів, комплектувальних виробів). Таким чином, підвищується роль аутсорсингу як засобу, що з'єднує розчленовані (у просторі та часі) між багатьма країнами процеси промислового виробництва. На основі аутсорсингу великі компанії формують мережі спеціалізованих виробничих комплексів, до яких входять десятки і сотні підприємств (зокрема й зарубіжних), пов'язаних між собою єдністю технології та виробничих цілей. Перехід до такого роду комплексів знаменує собою створення умов для розвитку не тільки міжнародної предметної, але насамперед подетальної, технологічної спеціалізації та кооперування.

Цікаво зазначити, що в ролі фірм, які виконують замовлення аутсорсингових компаній, активно виступають фірми розвинених держав, а не тих, що розвиваються, що пояснюється наявністю у них великого досвіду використання новітніх технологій виробництва та управління.

**Висновок.** Міжнародні виробничо-коопераційні відносини дають змогу ширше використовувати переваги технічного прогресу, зниження витрат виробництва та підвищення ефективності виробничих процесів, встановлювати довготривалі виробничо-технічні зв'язки з провідними промисловими компаніями даної галузі, випускати конкурентоспроможну продукцію та без значних витрат розширювати експорт товарів, гарантувати відносну стабільність експортно-імпортних операцій на основі договорів про делегування функцій представника.

Активне і широке застосування схем аутсорсингу сприяє здійсненню економічної стратегії в умовах нестійкої економічної кон'юнктури. Аутсорсинг є інструментом, що дає змогу оптимізувати конфігурацію бізнес-системи, зважаючи

на компроміс між витратами, якістю продукції або послуг компанії та бажанням власників володіти виробничими активами. Активно розширюється аутсорсинг у зовнішньоекономічній практиці українських компаній. При цьому, вимоги ринку та розвиток конкуренції зумовлюють використання практики аутсорсингу як під час поставок на зовнішній ринок, так і на внутрішній. Широке застосування аутсорсингу сприяє підвищенню якості українського виробництва, активнішому залученню вітчизняних компаній у міжнародний поділ праці, підвищенню ефективності виробництва в промисловості та сфері послуг нашої країни.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ahamad Md. Impact of International Trade on Economic Growth in Bangladesh. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. 2018. № 7. P. 1624-1627.
2. Kolk A., Margineantu A. Globalisation / regionalization of accounting firms and their sustainability services. *International Marketing Review*. 2009. № 26 (4/5). P. 396-410.
3. George Kimball. *Outsourcing Agreements: A Practical Guide*. Oxford University Press, 2017. 472 p.
4. Douglas Brown, Scott Wilson. *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. John Wiley & Sons, 2015. 384 p.
5. Hill Charles W. L. *International business: competing in the global marketplace*. 9th ed. New York: McGraw-Hill Irvin, 2013. 748 p.
6. Amity M., Wei S. Services Offshoring and Productivity : Evidence from the United States. *NBER Working Paper*. 2016. № 1926. pp. 185-203.
7. Маленко О. Б. Роль аутсорсингу в міжнародному бізнесі. *Сучасні питання економіки і права*. 2022. Вип. 2. С. 56-59.

8. Нагорна О. В. Особливості використання аутсорсингу: міжнародний досвід та вітчизняна практика. *Кримський економічний вісник*. 2013. Ч.2. С.29-32.

9. Білорус О., Гаврилюк В. Глобальний конкурентний аутсорсинг : монографія. К.: КНЕУ, 2019. 349 с.

10. Двуліт З. П., Матвійчук М. В. Сутність та переваги рівнів аутсорсингу. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2018. Вип. 23-24. С. 299-307.

### REFERENCES

1. Ahamad Md. (2018). Impact of International Trade on Economic Growth in Bangladesh. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. № 7. pp. 1624-1627.

3. Kolk A. (2009). Margineantu A. Globalisation / regionalization of accounting firms and their sustainability services. *International Marketing Review*. № 26 (4/5). pp. 396-410.

3. George Kimball. (2017). *Outsourcing Agreements: A Practical Guide*. Oxford University Press. 472 p.

4. Douglas Brown, Scott Wilson. (2015). *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. John Wiley & Sons. 384 p.

5. Hill Charles W. L. (2013). *International business: competing in the global marketplace*. 9th ed. New York: McGraw-Hill Irvin. 748 p.

6. Amiti M., Wei S. (2016). Services Offshoring and Productivity: Evidence from the United States. *NBER Working Paper*. № 1926. pp. 185-203.

7. Malenko O. B. (2022). Rol autorsynhu v mizhnarodnomu biznesi. [The role of outsourcing in international business]. *Suchasni pytannia ekonomiky i prava*. Vyp. 2. pp. 56-59.

8. Nahorna O. V. (2013). Osoblyvosti vykorystannia autorsynhu : mizhnarodnyi dosvid ta vitchyzniana praktyka. [Peculiarities of outsourcing: international evidence and local practice]. *Krymskyi ekonomichnyi visnyk*. Ch.2. pp. 29-32.

9. Bilorus O., Havryliuk V. (2019). *Hlobalnyi konkurentnyi autorsynh : monohrafiia*. [Global competitive outsourcing: monograph] K. : KNEU. 349 p.

10. Dvulit Z. P., Matviichuk M. V. (2018). Sutnist ta perevahy rivniv autorsynhu. [The essence and advantages of outsourcing]. *Zbirnyk naukovykh prats DETUT. Seriiia «Ekonomika i upravlinnia»*. Vyp. 23-24. pp. 299-307.