

УДК 005.95:331.101.262:331.105
DOI: 10.15673/ie.v11i1.1297

Козак К.Б.

кандидат економічних наук, доцент
кафедра менеджменту та логістики
E-mail: kozakkate.coach@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-8099-6607

Мироненко Б.В.

студент 4 курсу факультету менеджменту, маркетингу та логістики
Одеська національна академія харчових технологій
вул. Канатна 112, м. Одеса, Україна, 65039
E-mail: bogdan-mironenko@ukr.net

СПЕЦИФІКА ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ АУТСОРСИНГУ, АУТСТАФІНГУ ТА ЛІЗИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

За останні роки все більша кількість організацій в Україні та світі у своїй роботі віддає перевагу аутсорсинговим партнерським відносинам, а також інструментам аутстафінгу та лізингу персоналу. Дана стаття присвячена дослідженню специфіки інноваційних технологій у сфері управління людськими ресурсами. У статті висвітлено основні особливості, відмінності, зміст та критична оцінка понять аутсорсинг, аутстафінг та лізинг персоналу. Виявлено переваги та обмеження у використанні аутсорсингової моделі залучення персоналу на підприємства, аутстафінгу та лізингу. Проведено аналіз антикризового методу застосування аутсорсингу за допомогою поділу існуючого персоналу компанії на три категорії з урахуванням результатів об'єктивної оцінки їхньої діяльності, досягнень та можливостей. З'ясовано особливості ринку аутсорсингових, аутстафінгових та лізингових послуг щодо управління персоналом в Україні та основні тенденції у цій сфері.

Ключові слова: управління персоналом, людські ресурси, аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу, партнерські відносини.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. На сьогодні проблемами аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу персоналу займається невелика група експертів, оскільки, наприклад використання такого терміну як «лізинг» персоналу, на думку деяких вчених - є некоректним, саме з точки зору чинного законодавства України. Але відомо, що до початку XXI століття в Європі нараховувалось близько 2 мільйонів працівників, які працювали за системою аутсорсингу в різних компаніях. Вже до 2018 року 76% організацій почали використовувати інструменти залучення персоналу у своїй діяльності. В Україні також стабільно зростає кількість підприємств, які залучають персонал за аутсорсинговою моделлю, наразі їх частка складає приблизно 15-17% [9].

З огляду на зазначені фактори і сучасні економічні умови в Україні, інструменти аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу персоналу є надзвичайно привабливими для підприємств. Відомо, що лізинг персоналу та аутсорсинг, активно використовуються у високорозвинутих країнах, та у ряді розвинутих країн світу – Індії, Китаї, Сингапурі, Малайзії, а в останні роки – у Польщі [6].

Незважаючи на успішний світовий досвід, їх застосування на практиці має певні недоліки обме-

ження та відносно некоректні тлумачення з точки зору чинного законодавства України, саме тому є необхідним глибоке дослідження даних інструментів та ефективності їх реалізації в реаліях української економіки.

Аналіз останніх публікацій по проблемі.

Особливості інструментів управління персоналом та їх ефективність наразі є недостатньо вивченими питаннями серед українських дослідників, що пояснюється нещодавнім поширенням аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу персоналу у вітчизняному бізнес-середовищі. Серед тих, хто розпочав дослідження за даним напрямом, це: С.Л. Безручук, С.М. Лайчук, Л. С. Любохинець, М. І. Карлін, О. В. Борисюк, В. В. Ржепішевська, С. А. Головка, Н. М. Самолюк, Г. М. Юрчик. Закордонний досвід застосування даних інструментів у своїх роботах висвітлили К. Кетлер, К. Дорота, Ф. Кимур, Хейвуд Дж. Брайан, Дж. Кросс, Р. Морган, Ж.-Л. Бравар та інші. Аналіз робіт даних авторів засвідчує, що специфіка використання аутсорсингової моделі управління персоналом саме у нашій країні потребує більш детального опрацювання серед науковців.

Формулювання цілей дослідження. Метою роботи є виявлення специфіки, особливостей та практичної актуальності у застосуванні аутсорсингу,

аутстафінгу та лізингу персоналу, аналіз антикризового методу застосування аутсорсингової моделі управління персоналом, дослідження специфіки ринку аутсорсингових послуг в Україні та тенденцій його розвитку.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. У сфері управління персоналом аутсорсинг поділяється на аутсорсинг трудових процесів, HR-аутсорсинг та аутстафінг. У першому випадку компанія-клієнт передає виконавцю окремі напрями роботи - кадрове адміністрування або процес нараховування заробітної плати. Другий вид - своєрідний лізинг персоналу, коли організація на певний час залучає необхідних співробітників, не оформлюючи їх офіційно у свій штат. Третій застосовується для виведення робітників поза штат.

Отже, перш ніж розглянути специфіку застосування термінів «аутсорсинг», «аутстафінг» та «лізинг», дослідимо поняття, що лежать в їх основі та пов'язані з ними дефініції. Зауважимо, що і на практиці термінологія, пов'язана з передачею функцій стороннім підприємствам, ще не сформувалася остаточно. Будь-яка українська компанія, що займається рекрутингом персоналу, використовує свої назви. Так, найбільш вживаними є наступні: лізинг; підбір тимчасового персоналу; виведення персоналу за штат; передача функцій. Так, на думку Безручук С.Л., Лайчук С.М. [4], використання кожного з цих термінів у практиці діяльності вітчизняних підприємств має суттєві недоліки (табл. 1).

Таблиця 1

Використання на практиці термінології щодо послуг з надання персоналу [4]

Термін	Сутність	Критична оцінка
Лізинг персоналу (staff leasing)	Агентство надає персонал, що знаходиться у його штаті, клієнту на досить тривалий термін (від трьох місяців до декількох років). Мається на увазі, що персонал не перебував і не перебуває в штаті компанії замовника	Використання терміну є некоректним з точки зору чинного законодавства України
Виведення персоналу за штат, так званий аутстафінг (outstaffing)	Агентство оформлює у свій штат вже існуючий персонал підприємства і стає формальним роботодавцем	Такий вид послуг може бути прямим порушенням законодавства
Передача функцій, так званий аутсорсинг (outsourcing)	Передача виконання конкретних функцій. Клієнт придбає послугу у агентства, а не працю конкретних працівників	Оскільки термін характеризує придбання послуг, доцільним є використання саме останньої дефініції

Аутсорсинг трудових процесів – це передача в зовнішнє управління більшої частини кадрової роботи: найм співробітників, розрахунок та виплата заробітної плати, розробка посадових інструкцій, навчання персоналу [2]. Так, на даний час аутсорсинг трудових процесів можна рекомендувати в тому випадку, коли виконання деяких функцій ускладнює вирішення основних завдань та цілей компанії. При цьому компанія повинна передавати частину обов'язків з управління персоналом лише тій організації, що здатна надавати високоякісні послуги за наявності кваліфікованих спеціалістів у своєму штаті. За умови невідповідального вибору партнера для співробітництва існує досить високий ризик низької якості робіт, що опосередковано впливає на імідж організації та може призвести до значних фінансових втрат.

Сьогодні аутсорсинг трудових процесів широко застосовується у сфері працевлаштування за кордоном - більше 50% світових агентств застосовують дану схему. [8] Іноземна компанія-замовник передає функції набору та відбору персоналу стороннім організаціям в певній країні, які мають можливість якісно та у швидкі строки знайти необхідних працівників.

Відомо, що у кризових умовах компанії намагаються вжити заходів щодо зменшення власних витрат на персонал. Тому, у бізнес-середовищі все більше стають потрібними послуги тимчасового залучення працівників ззовні [15]. Так, наприклад, винесення бухгалтерії на аутсорсинг дозволяє економити до 30 %. Вигоди, що отримує власник – не тільки в економії витрат на штат. Отже, аутсорсинг дозволяє керівнику займатися своєю безпосередньою діяльністю та економити на витратах, що пов'язані із персоналом підприємства [5].

Так, лізинг персоналу передбачає, що спеціалізована агенція надає співробітників, які знаходяться у її штаті, клієнту на відносно довгий термін – від 3 місяців до кількох років. Лізинг персоналу розглядається як форма тимчасового або термінового залучення персоналу зі сторони. Тобто, клієнт купує послугу з виконання робіт, а не працю конкретних працівників. Компанія-лізингоотримувач звільняється від додаткових витрат на пошук і відбір персоналу. Вона може відмовитися від послуг працівника в будь-який час, не замислюючись про дотримання вимог, передбачених трудовим законодавством відносно звільнення персоналу і його соціального захисту [8].

На даний час у чинному законодавстві лізинг персоналу не зустрічається, проте ще у 1997 році на 85-ій сесії конференції Міжнародної організації праці було визнано легітимність роботи на умовах лізингу та прийнято Конвенцію №181, знаючи про важливість гнучкості у функціонуванні ринків праці [1].

Наступним інструментом є аутстафінг. Аутстафінг – це форма виведення персоналу поза штат. Спеціалізована агенція оформлює у свій штат існуючий персонал компанії клієнта або спеціально наймає для неї співробітників.

Послуги агенцій, які займаються аутстафінгом, можуть включати:

- розрахунок та виплату заробітної плати, відпусток, відряджень;
- оформлення необхідних бухгалтерських звітів та довідок;
- проведення необхідних кадрових процедур [3].

Ми вважаємо, що головною перевагою аутстафінгової моделі для організації є можливість оперативно збільшувати чи зменшувати фактичну чисельність співробітників компанії, не змінюючи при цьому кількості штатного персоналу. Саме ця специфіка є безпосередньою можливістю для майбутнього поширення та популяризації аутстафінгу як прогресивної форми залучення персоналу в Україні.

Проаналізувавши український ринок аутсорсингових послуг у кадровій сфері, ми визначили, що наразі лізинг персоналу серед компаній різних форм власності використовується частіше. Декількох співробітників економічно невигідно виводити поза штат. Однак інтерес вітчизняних компаній до аутстафінгових схем поступово зростає, оскільки вони надають можливість більш гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Суть антикризового використання методу аутсорсингу, що був розроблений ком-

панією Total HR Consulting, полягає у поділі працівників на 3 категорії з урахуванням результатів оцінки їхньої діяльності, досягнень та можливостей. На основі цієї оцінки виділяють неефективні, ефективні та цінні кадри.

Так, перша група людей - це працівники, які на даний час не дуже добре справляються зі своїми професійними обов'язками. З ними потрібно прощатися у будь-якому випадку, незалежно від кризи. Друга група – ефективні працівники, які приносять дохід. Втім, в силу нинішніх умов їх неможливо завантажити роботою на повний робочий день. Третя категорія – цінні кадри, без яких організація не може ефективно працювати.

Після того, як персонал поділений на групи, фокус цього методу переноситься на другу категорію працівників. Спеціалісти рекомендують переводити їх у розряд тимчасового персоналу. І ними вже займається аутсорсингова компанія, яка шукає їм роботу в одному чи кількох проектах [10].

На основі аналізу даного методу ми визначили, що для поділу працівників необхідно застосовувати об'єктивну систему оцінку результатів діяльності. Проте, відсутність можливості уніфікації результатів фахівців та спеціалістів різних ланок та рівнів може призвести до нерівноцінного виміру ефективності їх роботи. При цьому, неможливо визначити якість роботи управлінця без урахування результатів його підлеглих. А залежність результатів керівного складу від роботи окремих робочих груп можна назвати суб'єктивною складовою оцінки. Тому, антикризовий метод використання аутсорсингу потребує доопрацювання для того, щоб ефективна економія фінансових ресурсів не перетворилась на необгрунтоване скорочення штату, що може призвести до зниження показників діяльності та ліквідації фірми.

В даний час можна виділити наступні переваги аутсорсингу для українського бізнесу (рис. 1) [3].

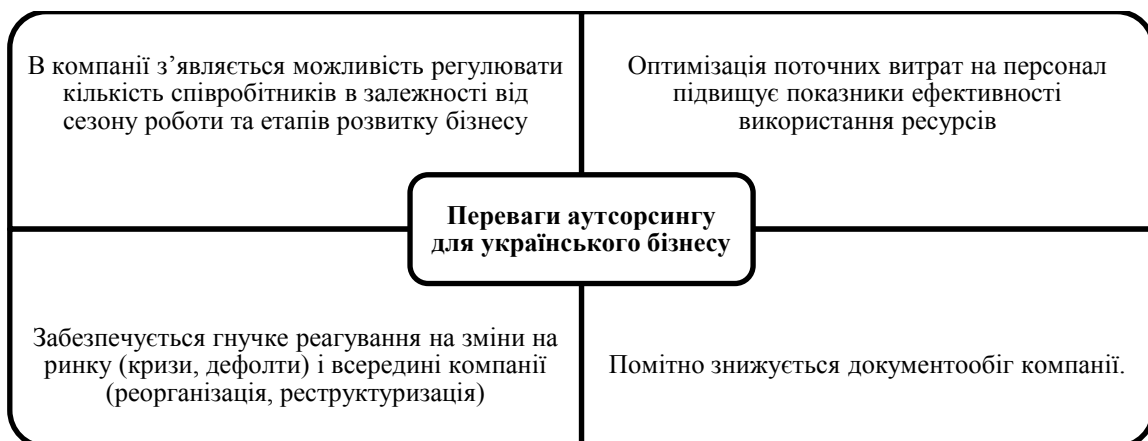


Рис. 1. Переваги аутсорсингу для українського бізнесу [3]

Так, головна перевага аутсорсингу помітна, коли компанії необхідно освоїти нові технології чи методи роботи, у цьому випадку різниця між аутсорсингом і власною діяльністю особливо вражає – час,

необхідний для освоєння нового сегменту бізнесу скорочується більше ніж на 50% [11].

В той же час виділяють ряд обмежень застосування аутсорсингу в діяльності компаній (рис.2).



Рис. 2. Обмеження щодо застосування аутсорсингу персоналу в діяльності компаній [12]

Розвиток кадрового аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу в Україні є пріоритетним напрямком роботи з персоналом в умовах кризи, актуальність якого обумовлюється необхідністю оптимального використання людських ресурсів організації в умовах посилення невизначеності зовнішнього середовища.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Викладені положення щодо практичного застосування та специфіки аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу персоналу в Україні потребують подальшого вивчення та доопрацювання, зокрема у напрямку антикризового використання аутсорсингової моделі залучення працівників. Наприклад, окремої уваги потребує визначення змісту та коректності використання терміну «лізинг», який ототожнюють з поняттям «оренда». Так, Безручук С.Л., Лайчук С.М. визначають, що в Україні у користування за договором оренди передається індивідуально визначене майно виробничо-технічного призначення, що не втрачає у процесі використання своєї споживчої якості [4]. Оскільки, термін «лізинг персоналу» в законодавстві України відсутній, це не дозволяє з юридичної точки зору використовувати його в офіційному середовищі,

зокрема при оформленні договорів. Хоча, окремі автори, в українській діловій практиці використовують саме поняття «лізинг персоналу» [6].

Отже, за результатами проведеного дослідження специфіки сучасних інструментів управління персоналом, на даний час аутсорсинг, аутстафінг та лізинг персоналу - є ефективними інструментами вдосконалення діяльності будь-якого підприємства, з урахуванням вищезазначених переваг та обмежень, які отримує підприємство-замовник при їх застосуванні. Але, не слід вважати, що аутсорсинг, аутстафінг та лізинг є універсальними інструментами щодо вирішення питань і проблем підприємств, оскільки існують завдання, які не можна доручати незалежним спеціалістам. Будь-яка бізнес-стратегія підприємства обов'язково повинна бути узгоджена із імовірними ризиками. Досить часто використання, наприклад, аутсорсингу може створювати додаткові труднощі. Також, слід зазначити, що наведені інноваційні інструменти управління персоналом потребують перегляду їх змісту та можливості застосування згідно із чинним законодавством України.

Література

1. Конвенція про приватні агентства зайнятості: №181. Женева: Міжнародна організація праці, 1997. 3 с.
2. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстафинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие для студентов. Москва: ИНФРА-М, 2007. 287 с.
3. Ачкасова О.В. Організаційні та правові аспекти здійснення аутстафінгу в Україні // Проблеми економіки. 2014. Т. 1, вип. 2. С. 95-99.
4. Безручук С.Л., Лайчук С.М. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів // Міжнародний збірник наукових праць / Житомирський державний технологічний університет. Житомир, 2008. Т. 12, вип. 3. С. 41-60.

5. Данилкин И.В. Свой или чужой? Бухгалтерский аутсорсинг // Бизнес-журнал. 2005. Т. 1, вып. 2. С. 36-41.
6. Карлін М.І., Борисюк О.В. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні // Демографія та соціальна економіка. 2010. Т. 1, вип. 4. С. 96-102.
7. Козак К.Б., Щиголь О.В. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах // Економіка харчової промисловості. 2011. Т. 1, вип. 4. С. 52-55.
8. Михало О.І. Український та світовий досвід використання аутсорсингу // Ефективна економіка. 2018. Т. 1, вип. 5. С. 78-84.
9. Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством // Інноваційна економіка. 2013. Т. 3, вип. 1. С. 102-105.
10. Нестерова О.О. Аутсорсинг кадрових процесів в системі управління підприємством // Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наук. пр. / Київський національний університет ім. Тараса Шевченка. Київ, 2009. 498 с.
11. Bravar J., Morgan R. Effective outsourcing. London: Balance Business Books, 2007. 288 p.
12. Brian Heywood J. The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness. New York: PH Professional Business, 2001. 222 p.
13. Klos M. Outsourcing is opening up to a new service developing // WSM Publisher in Legnica. 2005. Vol. 1, No. 4. P. 52-61.
14. Korenik D. Banking. Institutions, instruments and financial strategies in the era of economic integration. Lublin, 2006. 446 p.
15. Kowal D. Enterprise in the transformation process. Efficiency - restructuring - development // Outsourcing of financial and accounting functions / ed. by Ryszard Borowiecki. Warsaw, 2003. P. 127-136.
16. Nowicki A. Enterprise in the transformation process. Efficiency - restructuring - development // Outsourcing contract management / ed. by Ryszard Borowiecki. Warsaw, 2003. P. 120-126.

Стаття надійшла 31.01.2019

Стаття прийнята до друку 14.02.2019

Доступно в мережі Internet 19.03.2019

Козак Е.Б.

кандидат економічних наук, доцент
кафедра менеджмента и логистики
E-mail: kozakkate.coach@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-8099-6607

Мироненко Б.В.

студент 4 курса факультета менеджмента, маркетинга и логистики
Одесская национальная академия пищевых технологий
ул. Канатная, 112, г. Одесса, Украина, 65039
E-mail: bogdan-mironenko@ukr.net

СПЕЦИФИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ АУТСОРСИНГА, АУТСТАФИНГА И ЛИЗИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

За последние годы большое количество организаций в Украине и мире в своей работе стали отдавать предпочтение аутсорсинговым партнерским отношениям. Статья посвящена исследованию специфики инновационных технологий в сфере управления человеческими ресурсами в нынешних экономических условиях. В статье отображена специфика, основные особенности, критическая оценка и различия понятий аутсорсинг, аутстаффинг и лизинг персонала. В сфере управления персоналом аутсорсинг в целом делится на аутсорсинг трудовых процессов, HR-аутсорсинг и аутстаффинг. В первом случае компания-клиент передает исполнителю отдельное направление работы. Второй вид - своеобразный лизинг персонала, когда организация на время привлекает необходимых сотрудников. Третий применяется для вывода рабочих из основного штата.

Сформирована оценка терминологии инструментов управления персоналом, исходя из которой понятие «лизинг» является не совсем корректным, так как в законодательстве Украины не предусмотрен данный вид бизнес-отношений.

Выявлены преимущества и ограничения в использовании аутсорсинговой модели привлечения персонала на предприятия. Главным преимуществом является экономия времени на освоении новых процессов и технологий, что положительно влияет на дальнейшее развитие компании. Проведен анализ антикризисного метода применения аутсорсинга с помощью разделения существующего персонала компании на три категории с учетом результатов объективной оценки их деятельности,

достижений и возможностей. Данный метод требует доработки для того, чтобы эффективная экономия финансовых ресурсов не превратилась в необоснованное сокращение штата, что может привести к снижению показателей деятельности компании.

Выявлены особенности рынка аутсорсинговых, аутстаффинговых и лизинговых услуг по управлению персоналом в Украине и основные тенденции в этой сфере. Развитие кадрового аутсорсинга, аутстаффинга и лизинга в Украине является приоритетным направлением работы с персоналом в условиях кризиса.

Ключевые слова: инструменты управления персоналом, аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала, партнерские отношения, сотрудничество, рынок труда.

Kozak K.

Ph.D., Associate Professor
Department of Management and Logistics
E-mail: kozakkate.coach@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-8099-6607

Myronenko B.

The student of the fourth grade of Management, Marketing and Logistics Faculty
Odessa National Academy of Food Technologies
Kanatna str., 112 Odesa, Ukraine, 65039
E-mail: bogdan-mironenko@ukr.net

SPECIFIC TOOLS OF OUTSOURCING, OUTSTAFFING AND LEASING IN THE SYSTEM OF STAFF MANAGEMENT

In recent years, a large number of organizations in Ukraine and the world began to give preference to outsourcing partnerships in their work. The article is devoted to the study of the specifics of innovative technologies in the field of human resource management in the current economic conditions. The article reflects the specifics, main features, critical assessment and differences in the concepts of outsourcing, outstaffing and staff leasing. In the field of personnel management, outsourcing is generally divided into labor process outsourcing, HR-outsourcing and outstaffing. In the first case, the client company sends a separate line of work to the implementer. The second type is a kind of staff leasing, when an organization temporarily attracts the necessary employees. The third is used to remove workers from the main staff.

An assessment of the terminology of personnel management tools has been formed, on the basis of which the concept of "leasing" is not entirely correct, since the legislation of Ukraine does not provide this type of business relationship.

The advantages and limitations in using the outsourcing model of attracting personnel to enterprises have been revealed. The main advantage is the saving of time on the development of new processes and technologies, which positively affects the further development of the company. The analysis of the anti-crisis method of using outsourcing was carried out by dividing the existing personnel of the company into three categories, taking into account the results of an objective assessment of their activities, achievements and opportunities. This method requires revision to ensure that effective economy of financial resources does not turn into unreasonable staff reduction, which can lead to a decrease in the company's performance indicators.

The peculiarities of the outsourcing services market for personnel management in Ukraine and the main trends in this area have been clarified. The development of personnel outsourcing, outstaffing and leasing in Ukraine is a priority for working with staff in a crisis.

Keywords: personnel management tools, outsourcing, outstaffing, staff leasing, partnerships, cooperation, labor market.

References

1. *Konventsiiia pro pryvatni ahentstva zainiatosti* (181). (1997). Zheneva: Mizhnarodna orhanizatsiia pratsi.
2. Anikin, B. A., & Rudaya, I. L. (2007). *Autsorsing i autstaffing: Vyisokie tehnologii menezhmenta*. Moscow: INFRA-M.
3. Achkasova, O. V. (2014). Orhanizatsiini ta pravovi aspekty zdiisnennia autstafinhu v Ukraini. *Problemy Ekonomiky*, 1(2), 95-99.
4. Bezruchuk, S. L., & Laichuk, S. M. (2008). Autsorsynh, lizynh personalu abo posluhy z bukhhalterskoho obliku: Krytychna otsinka terminiv. *Mizhnarodnyi Zbirnyk Naukovykh Prats*, 12(3), 41-60.

5. Danilkin, I. V. (2005). *Svoy ili chuzhoy? Buhgalterskiy outsorsing. Biznes-zhurnal, 1(2), 36-41.*
6. Karlin, M. I., & Borysiuk, O. V. (2010). *Mozhlyvosti zastosuvannya lizynhu personalu i outsorsynhu v Ukraini. Demohrafiia Ta Sotsialna Ekonomika, 1(4), 96-102.*
7. Kozak, K. B., & Shchyhol, O. V. (2011). *Doslidzhennia problem upravlinnia personalom na suchasnykh pidpriemstvakh. Ekonomika Kharchovoi Promyslovosti, 1(4), 52-55.*
8. Mykhalo, O. I. (2018). *Ukrainskyi ta svitovy dosvid vykorystannia outsorsynhu. Efektyvna Ekonomika, 1(5), 78-84.*
9. Makhovka, V. M. (2013). *Metodolohiia formuvannia systemy antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom. Innovatsiina Ekonomika, 3(1), 102-105.*
10. Nesterova, O. O. (2009). *Autsorsynh kadrovykh protsesiv v systemi upravlinnia pidpriemstvom. Teoretychni Ta Prykladni Pytannia Ekonomiky.*
11. Bravar, J., & Morgan, R. (2007). *Effective outsourcing.* London: Balance Business Books.
12. Heywood, B. J. (2001). *The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness.* New York: PH Professional Business.
13. Klos, M. (2005). *Outsourcing is opening up to a new service developing. WSM Publisher in Legnica, 1(4), 52-61.*
14. Korenik, D. (2006). *Banking. Institutions, instruments and financial strategies in the era of economic integration.* Lublin.
15. Kowal, D. (2003). *Enterprise in the transformation process. Efficiency - restructuring - development.* In R. Borowiecki (Ed.), *Outsourcing of financial and accounting functions* (pp. 127-136). Warsaw.
16. Nowicki, A. (2003). *Enterprise in the transformation process. Efficiency - restructuring - development.* In R. Borowiecki (Ed.), *Outsourcing contract management* (pp. 120-126). Warsaw.

Received 31 January 2019

Approved 14 February 2019

Available in Internet 19.03.2019

Цитування згідно ДСТУ 8302:2015

Козак К. Б., Мироненко Б. В. Специфіка застосування інструментів аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу в системі управління персоналом // Економіка харчової промисловості. 2019. Т.11, вип. 1. С. 73-79; doi: 10.15673/fe.v11i1.1297

Cite as APA style citation

Kozak K., & Myronenko B. (2019). Specific tools of outsourcing, outstaffing and leasing in the system of staff management. *Food Industry Economics, 11(1), 73-79*; doi: 10.15673/fe.v11i1.1297