

УДК 339.18:330.341.1

DOI: 10.18524/2413-9998.2021.1(47).226928.

О. В. Балахонова,

доктор економічних наук, професор
кафедри економіки і менеджменту,
Вінницький соціально-економічний інститут
університету «Україна»,
Хмельницьке шосе, 23а, м. Вінниця, 21000
e-mail: lbalachonova@gmail.com

РОЗВИТОК І УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТА АУТСОРСИНГУ У ТОРГІВЕЛЬНІЙ СФЕРІ

Показано, як в умовах кризових явищ світової та вітчизняної економіки необхідним є пошук нових форм та інструментів функціонування торгівельних підприємств. Вказано на широке використання ІТ-аутсорсингу як засобу передачі зовнішньому виконавцю функцій зі створення і управління ІТ-інфраструктурного торгівельного підприємства. ІТ-рішення та ІТ-підтримка спрямовані на скорочення операційних витрат та ще більше скорочення людського фактора у бізнес-процесах. Проаналізовані такі інструменти, що можливо використовувати у межах реалізації аутсорсингу як форми удосконалення виробничими процесами торгівельного підприємства: аутстафінг – виведення частини персоналу зі штату; MRO – ремонтне обслуговування та логістичні операції; VMI – управління товарно-матеріальними запасами за допомогою постачальника; концепція 4PL, яка реалізує технологію VMI. Зроблено наголос, що використання аутсорсингу при структурній перебудові торгівельного підприємства означає інвентаризацію і переконструювання всіх господарських зав'язків даного підприємства з ціллю створення ефективної сукупності партнерських фірм, переважно на договірних основах.

У розвитку аутсорсингу поряд з позитивними факторами діють і негативні. Проте, вплив факторів першої групи суттєво сильніше, тому обсяг послуг, що передається в аутсорсинг, швидко зростає. В кожній конкретній ситуації менеджмент торгівельного підприємства повинен на основі конкретних економічних розрахунків, які визначають доцільність використання аутсорсингу.

Ключові слова: торгівля дрібна; аутсорсинг; попит; споживач; постачальник; модель; послуга; ефективність.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Наростання кризових явищ в економіці України, спочатку в зв'язку зі світовою кризою 2008-2010рр., а потім у зв'язку з військово-політичними подіями 2013-2014рр., негативно вплинуло на роздрібну торгівлю.

Так в IV кварталі 2008р. в Україні завершився «споживчий бум», який багато в чому будувався на дешевих кредитних коштах, очікування зростання заробітної плати і дефіцит кадрів у національній економіці. Споживчі переваги покупців почали змінюватися. Кількість споживачів, що віддають перевагу здійснювати покупки в супермаркетах, зменшилася, відбулася їхня переорієнтація на дискаунтери і ринки, скоротилися продажі продуктів преміального сегмента. Результати дослідження, проведеного *Qualitel Data Services* і *Profi Online Research* в Києві і містах-мільйонниках, показали, що 41 % респондентів стали купувати продукти харчування в місцях, де вони коштують дешевше, а 35 % опитаних скоротили частоту і обсяги покупок. Найменш забезпечені верстви населення знизили споживання напоїв, кондитерських виробів, йогуртів, сирів, м'яса. Попит на послуги громадського харчування зменшився. Зміцнилася тенденція падіння попиту на товари тривалого користування. Так оборот підприємств оптової торгівлі за 2009 р. за даними держстату України становив 811,9 млрд. грн. Фізичний обсяг оптового товарообороту склав 80,7 % порівняно з 2008 р. Оборот роздрібною торгівлі за 2009 р. становив 442,8 млрд. грн і становив 83,4 % від обсягу 2008 р.

На основі динаміки SCIF-індексів (*Shopper – Centric Information Flow Index*) – інструмент вимірювання споживчої реальності, який відображає динаміку споживання товарів повсякденного попиту і цін, якісний і кількісний склад домашнього вжитку, зміни а перевагах місць покупок жителів українських міст. Базою для розрахунку індексів є щодня оновлюванні дані по покупкам більш 100 категорій продовольчих і непродовольчих товарів міст України з населенням 500 000 жителів і більше можна зробити висновок, що споживчі витрати неухильно скорочуються. У порівнянні з 2008 р. приріст витрат склав всього 10-15 %, що з урахуванням зміни цін на продукти харчування і товари повсякденного попиту «практично вже нижче інфляції». Триваюче з кінця 2008 р. зниження реальних наявних грошових доходів і темпів зростання зарплат не дозволяло сподіватися на зміну тенденції скорочення споживчих витрат.

Далі: оборот підприємств оптової торгівлі за 2014 р. становив 986,7 млрд. грн. фізичний обсяг оптового товарообороту порівняно з 2013 р. становив 85 %. Оборот роздрібною торгівлі за 2014 р. – 903,5 млрд. грн, що становить 91,4 % обсягу 2013 р.

Відповідно: оборот підприємств оптової торгівлі за 2015 р. становить 1178,9 млрд. грн. Фізичний обсяг оптового товарообороту порівняно з 2014 р. становив 87,8 %. Оборот роздрібною торгівлі за 2015 р. становив 1018,8 млрд. грн (79,3 % обсягу 2014 р.).

В умовах, коли взяти кредит стає все важче, а для підтримки платоспроможності та отримання прибутку важливо ретельно враховувати і планувати прибуток, витрати, контролювати кожну операцію у взаєморозрахунках «рїтейлер-постачальник», для українських рїтейлерів, до недавнього часу думали тільки про зростання, підвищується прїоритет всіх тих напрямків, які можуть знизити витрати.

Таким чином, попередній висновок може бути таким: необхідним є пошук нових інструментів функціонування підприємств торгівлі у кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У процесі підготовки до публікації цього матеріалу автор спіралася на роботи наступних фахівців: Анікіна Б. [1], Готтшалька П. і Солі-Сеттера Х. [2], Доннеллана М. [3], Захарченко В. [4], Календжяна С. [5], Карпіщенко О. [6], Коток М. [7], Лігоненко Л. і Фролової Л. [8], Строченко Н. [9], Чорноріз О. [11] та ін. Всі вони, у той чи іншій мірі, розвивають такий важливий сучасний інструмент менеджменту як аутсорсинг. Так, Карпіщенко О., Таранюк Л., Льольов О., Таранюк К. досліджують теоретико-прикладні аспекти аутсорсингу бізнес-процесів в системі управління торговельним підприємством, використовуючи при цьому модель корпоративної піраміди менеджменту [6, с. 82]. А Строченко Н., Медвідь В., Кутах К. поєднують аутсорсинг з лізингом на прикладі сільськогосподарських підприємств [9, с. 202-203]. Коток М. на перше місце ставить оцінки ефективності аутсорсингу логістичних функцій торговельних підприємств [7, с. 37]. Фроло-

ва Л. проводить порівняння собівартості бізнес-процесу власними силами і можливих додаткових доходів із сукупними поточними витратами та витратами при купівлі послуги в аутсорсерів [8, с. 124]. Захарченко В. припускає активне використання інструменту аутсорсингу в процесі проведення реструктуризації підприємства [4, с. 97-102].

Постановка завдання: обґрунтування використання інструмента аутсорсингу вітчизняними торгівельними підприємствами в умовам діючих кризових явищ в торгівельній сфері України.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Україні продовольчий роздрібний ринок контролюють місцеві ритейлери. Частка топ-10 FMCG-мереж країни в 2017 р. склала 36,9 % від загального обсягу роздрібних продажів (в 2016 р. 32,2 %) за даними дослідницької компанії *GT Partners Ukraine*. Десятка лідерів роздрібної торгівлі відкрила в 2017 р. 219 магазинів в Україні. Найбільша кількість припадає на Західну Україну – 32,1 % всіх нових об'єктів, в Східній Україні – 25,2 %. Найбільша мережа в Україні – АТБ. На 01.07.2018 р. вона налічувала 954 магазина. У 2016 р. ритейлер став лідером по відкриттю нових об'єктів (78). Друге місце серед продуктових роздрібних мереж займає груп, розвиваюча мережі «Сільпо», «Фора», «Le Silpo», «Thrach!», «Favore». Вона управляє 540 магазинами. Що стосується міжнародних мереж, то вони представлені – Billa, METRO, Auchan, NOVUS, SPAR.

Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі у 2017 р. становив 1931,8 млрд грн. Порівняно із 2016 р. його фізичний обсяг збільшився на 2,8 %. Оборот роздрібної торгівлі у 2017 р. становив 816,6 млрд грн, що у порівняних цінах на 8,8 % більше від обсягу 2016 р.

Відповідно: у 2018 р. оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі становив 2195,7 млрд грн. Порівняно із 2017 р. його фізичний обсяг зріс на 3,3 %. Оборот роздрібної торгівлі у 2018 р. становив 928,6 млрд грн, що у порівняних цінах на 6,1 % більше від обсягу 2017 р.

Одним з варіантів вирішення проблеми для роздрібного бізнесу може стати розширення і вдосконалення аутсорсингу (*outsourcing*) – переклад функцій внутрішніх підрозділів у підприємство-постачальника послуг, яке зобов'язується здійснювати якусь послугу на протязі визначеного часу за обумовленою ціною [11, с. 320].

Сьогодні більшість компаній намагаються сконцентруватися на своїй основній компетенції, віддавши деякі процеси на аутсорсинг. Керівництво підприємств, як правило, звертається до моделі аутсорсингу, коли необхідно зберегти конкурентоспроможність і значно скоротити витрати [10]. Залежно від виду аутсорсингу зменшити витрати на непрофільні сфери діяльності підприємства можна на 10-40 %.

Широко застосовується ІТ-аутсорсінг – передача зовнішньому виконавцеві функцій постворенню і управлінню ІТ-інфраструктури торговельного підприємства. З настанням «фінансової кризи» намітилося різке зростання зацікавленості ритейлерів до ІТ-рішень, спрямованих на скорочення операційних витрат і ще більше скорочення людського чинника в бізнес-процесах [3]. Аутсорсинг в сфері ІТ дозволяє підприємствам знизити непрямі витрати (за даними *Gather Group*, їх скорочення досягає в середньому 30 %). А саме «оперативність» ІТ-рішень сьогодні є одним з ключових вимог ритейлу. Завдання ІТ-аутсорсингу – своєчасно надати необхідні інструменти і максимально швидко зібрати інформацію, що дозволяє зрозуміти ефективність антикризових заходів. На думку експертів, зовнішня ІТ підтримка обійдеться в 1,5-2 рази дешевше, ніж утримання власного системного адміністратора.

Ефективний магазин або торговий центр немислимий без ефективної кадрової політики. Користуючись аутсорсингом персоналу і орендуючи продавців – консультантів, мерчендайзерів, промоутерів, вантажників, такелажників, операторів навантажувачів і водіїв, можна істотно підвищити віддачу від торгових площ [5]. Інший шлях ведення кадрової політики аутстафінг (*outstaffing*) – виведення частини персоналу

зі штату підприємства і оформлення цих співробітників в штат стороннього підприємства, яке виступає в ролі формального роботодавця для вашого персоналу [1]. Цей персонал забезпечує ведення рутинної кадрової роботи, нарахування та виплату заробітної плати, перерахування податків, а також дотримання норм законодавства (Цивільний, Трудовий, Податковий кодекси України), інші законодавчі акти за всіма питаннями трудових відносин).

Крім цього, на аутсорсинг передаються MRO (*maintenance repairs operations* – ремонтне обслуговування і експлуатація), а також логістичні процеси, організація вантажоперевезень, складські послуги. Транспортні та транспортні компанії беруть на себе відповідальність за доставку вантажів компанії, вибір логістичних схем перевезення вантажу, вироблення оптимальних маршрутів постачання, забезпечення складського обслуговування.

Ще одна модель аутсорсингу, яка довела на практиці свою ефективність – VMI (*vendor managed inventory*), або управління товарно-матеріальними запасами «руками» постачальника. Технологія VMI широко використовується за кордоном і стає затребуваною і в українських роздрібних мережах.

VMI передбачає укладання двосторонньої угоди, згідно з яким, вся відповідальність за підтримання запасів на належному рівні лягати на плечі постачальника. На аутсорсинг віддають зберігання і оперування власним товарним запасом 3PL-операторам. При цьому постачальник отримує гроші не за поставку товару, а за його фактичне споживання. Рітейлер, що працює за технологією VMI, відправляє своїм постачальникам інформацію і запасах і продажах. Постачальники самостійно зможуть розрахувати прогнози вибуття і формувати обсяг і графіки завезення для підтримки запасу на належному вирівняна полицях в магазині.

Концепція роботи по VMI має на увазі як пряму поставку товарів від постачальників в магазини, так і поставку через розподільні центри. Деякі логістичні оператори зараз переходять до концепції 4PL, яка має на увазі технологію VMI. Логістичний оператор отримує інформацію про запаси і продажах безпосередньо в магазинах і приймає рішення про періодичність

закупівель продуктів у постачальника, про підтримку запасу безпосередньо на складі, приймає рішення, який товар треба доставити безпосередньо в магазин, в які терміни. Виходить непряма взаємодія між постачальником і ритейлером. Часто в цьому ланцюжку 3PL оператори грають більш важливу роль і виконують функції управління запасами на роздрібних точках, на складі. Ритейлер знімає з себе певні функції, пов'язані з відстеження рівня запасів, тратою часу фахівців, створенням замовлення, несенням відповідальності за помилки в замовленні. При цьому ритейлер отримує повний контроль ситуації, в будь-який момент може втрутитися в дії постачальника. Постачальник, в свою чергу, має великий обсяг інформації для того, щоб просувати свої товари через торгову мережу. Звичайно, між постачальником і ритейлером узгоджуються цілі, пов'язані з обігом з лінійного або квадратного метра торгової площі. У деяких випадках торгова мережа не формує перелік товарів для продажу, а віддає постачальнику певний обсяг торгового простору. Постачальник може сам приймати рішення не тільки за обсягами поставок, але і за структурою асортименту.

Висновки та пропозиції. Переваги від використання VMI-моделі мають обидві сторони. Для замовника це зниження витрат на управління процесами поповнення (в тому числі витрати на здійснення замовлень), наявність надійного каналу поставок товарів при незначному обсязі інвестицій. Постачальник отримує стійкість відносини з клієнтом по поставляється типу товарів, можливість поліпшити власні процеси виробництва і поповнення товарних запасів, інформацію про попиті з боку клієнта.

Однак використання VMI-моделі пов'язане і з певними ризиками. У постачальника ризики пов'язані з підвищенням витрат на управління процесами поставок. VMI-модель може бути для нього вигідною, якщо прибуток від продажу товару замовнику перевищує витрати постачальника на управління процесами замовника. Серед ризиків, з якими стикаються замовники, можна назвати: залежність від єдиного каналу поставок, зниження контролю над ціноутворенням, ослаблення

контролю їх витратності, можливість витоку конфіденційної інформації (дані про реальний і прогнозований попит). Сила технології VMI в тому, що всі компанії – і торговельна мережа, і постачальники – досягають успіху за рахунок партнерства.

У США до 80 % торгових мереж передають різні функції на аутсорсинг, в Європі – 50-60 %. В Україні підприємства торгівлі хотіли б передати на аутсорсинг деякі роботи, але не можуть, оскільки поки що не сформований ринок пропозиції аутсорсингових послуг. В результаті найчастіше стороннім організаціям передаються найбільш прості функції, які в разі їх неякісного виконання не приведуть клієнта до провалу бізнесу.

При передачі аутсорсеру функцій мається на увазі не проста перекидання відповідальності за якийсь процес, а обов'язкове збільшення цінності для підприємства-клієнта: зниження вартості при більш високому рівні обслуговування. На жаль, для багатьох підприємств, як замовників, так і виконавців послуг, це поки недосяжна мета – через ошуканих очікувань і незадоволеності рівнем обслуговування продовжуються не більше 70 % контрактів. Ряд підприємств відмовилися від послуг аутсорсингу через невідповідність критерію ціна/якість.

Підприємства, які надають аутсорсінгові послуги, повинні розширюватися, тому що замовники хочуть бачити розвиток сервісної організації – як кількісний, у вигляді великої матеріально-технічної бази, так і якісний.

Поділ праці та аутсорсинг, як його окремий випадок, слід визнати дійсно фундаментальним поняттям. Про це свідчить вся історія становлення суспільного виробництва.

З моменту виникнення в нашій країні ринкових відносин почалося активне запозичення іноземних організаційних і управлінських схем, а також пов'язаних – з ними термінів і понять. Так сталося і з аутсорсингом. Більш того, виникла заснована на цьому понятті практика: в даний час в Україні існує, хоча і в не дуже масштабному варіанті, ринок аутсорсингових послуг. Цей ринок представлений сукупністю фірм, які виконують на договірній основі роботи і послуги для підприємств торгівлі

щодо забезпечення і обслуговування виробництва, а також приймають на себе виконання деяких бізнес-процесів. Прагнення успішно вести підприємницьку діяльність і підвищувати рівень конкурентоспроможності змушує керівництво торговельних підприємств шукати і застосовувати нові форми управління бізнесом. Однією з таких форм став аутсорсинг.

В даний момент йде інтенсивний пошук інструментів його використання.

Зазначимо, що використання аутсорсингу при структурних перетвореннях торгового підприємства означає інвентаризацію і переконструювання всіх господарських зв'язків даного підприємства з метою створення ефективної сукупності партнерських фірм, переважно на договірних засадах.

Роботу підготовлено у межах виконання НДР «Організаційне проектування інтеграційних бізнес-структур в національній економіці» (№ДР0118U007238).

Список використаної літератури

1. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: уч. пособие. Москва : Инфра –М, 2006. 288 с.
2. Доннеллан М., Стюарт К. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора. Москва : Вершина, 2006. 416 с.
3. Готтшальк П., Соли-Сеттер Х. ИТ-аутсорсинг: построение взаимовыгодного сотрудничества ; Пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 390 с.
4. Захарченко В. И., Борисов О. Г., Меркулов Н. Н. Реструктуризация и аутсорсинг на предприятии. Одесса : Феникс, 2006. 128 с.
5. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании. Москва : Дело, 2003. 273 с.
6. Карпіщенко О. І., Таранюк Л. М., Львіль О. В., Таранюк К. В. Теоретико-прикладні аспекти проведення аутсорсингу бізнес-процесів в системі управління торговельним підприємством. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 4. С. 78-87.
7. Коток М. Аутсорсинг логістичних функцій торговельних підприємств. *Товари і ринки*, 2011. № 2. С. 36-45.
8. Лігоненко Л. О., Фролова Л. В. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу. *Менеджмент*. 2005. № 6 (48). С. 115-125.
9. Строченко Н. І., Медвідь В. Ю., Кутах К. М. Впровадження механізму аутсорсингу, як засобу забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарського підприємства. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту*.

2017. Вип. 1 (49). Т. 1 С. 149-205.

10. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ ; Пер. с англ. Москва : Вильямс, 2004. 176 с.
11. Чернорез Е. В. Возможности аутсорсинга для розничной торговли в период кризиса. *Вестник Инжексона*, 2009. Вип. 5 (32). С. 319-322.

Стаття надійшла 19.01.2021 року

А. В. Балахонова,

доктор экономических наук, профессор
кафедры экономики и менеджмента,
Винницкий социально-экономический институт
университета «Украина»,
Хмельницкое шоссе, 23а, г.. Винница, 21000
email: lbalachonova@gmail.com

РАЗВИТИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТА АУТСОРСИНГА В ТОРГОВОЙ СФЕРЕ

Показано, как в условиях кризисных явлений мировой и отечественной экономики необходимым является поиск новых форм и инструментов функционирования торговых предприятий. Указано на широкое использование IT-аутсорсинга как способа передачи внешнему исполнителю функций по созданию и управлению IT-инфраструктурой торгового предприятия. IT-решения и IT-поддержка направлены на сокращение операционных затрат и еще больше на сокращение человеческого фактора в бизнес-процессах. Проанализированы следующие инструменты, которые возможно использовать в рамках реализации аутсорсинга как формы совершенствования производственными процессами торгового предприятия: аутстаффинг – вывод части персонала из штата; MRO – ремонтное обслуживание и логистические операции; VMI-управление товарно-материальными запасами с помощью поставщика; концепция 4PL, которая реализует технологию VMI. Сделано ударение, что использование аутсорсинга при структурной перестройке торгового предприятия означает инвентаризацию и переконструирование всех хозяйственных связей данного предприятия с целью создания эффективной совокупности партнерских фирм, преимущественно на договорных основах.

В развитии аутсорсинга наряду с положительными факторами действуют и негативные. Тем не менее, влияние факторов первой группы существенно сильнее, поэтому объем услуг, передаваемый в аутсорсинг, быстро растет. В каждой конкретной ситуации менеджмент торгового предприятия должен на основе усердных экономических расчетов определить целесообразность использования аутсорсинга.

Ключевые слова: торговля розничная; аутсорсинг; спрос; потребитель; поставщик; модель; услуга; эффективность.

O. V. Balakhonova,

Doctor of economic sciences, professor,
professor of the Department of Economics
and Management,
Vinnytsya's Social and Economic Institute
of University "Ukraine",
Khmelnitskoe road, 23a, Vinnytsya, 21000
email: lbalachonova@gmail.com

DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF THE OUTSOURCING TOOL IN BUSINESS

It is shown that in conditions of the crisis phenomena in world and domestic economy it is necessary to search for new forms and instruments of functioning of trade enterprises. Provided by the widespread use of IT outsourcing as a means of outsourcing by functions for the creation and management of it infrastructure of the commercial enterprise. It solutions and it support aimed at reducing operating costs and reducing the human factor in business processes. Analyzed the following tools that can be used in the framework of the implementation of outsourcing as a form of improving production processes in a retail company: outstaffing – withdrawal of personnel from the state; MRO – maintenance and logistics operations; vendor managed inventory – manage inventory through supplier; the concept of 4PL, which implements the technology of VMI. It is emphasized that the use of outsourcing in the restructuring of commercial enterprise means inventory and reconstruction of economic relations of the enterprise with the aim of creating effective together partner firms, mostly on a contractual basis.

In the development of outsourcing along with the positive factors and negative. However, the influence of factors of the first group is significantly stronger, so the volume of services transmitted in outsourcing is growing rapidly. In each situation the management of the commercial enterprise should be based on hard economic calculations to determine the feasibility of outsourcing.

Key words: small trade; outsourcing; demand; consumer; provider; model; service; efficiency.

References

1. Anikin, B. A. & Rudaia, I. L. (2006). Outsorsing i autstaffing: vysokie tekhnologii menedzhmenta: uch. posobie [Outsourcing and Outstaffing: High Management Technologies]. Moskva : Infra-M. [in Russian].
2. Donnellan, M. & Stuart, K. (2006). Outsorsing biznes-processov. Sovety finansovogo direktora [Business process outsourcing. Tips of the CFO]. Moskva : Vershina. [in Russian].
3. Gottschalk, P. & Soli-Setter, H. (2007). IT-outsorsing: postroenie vzaimovыgodnogo sotrudnichestva [IT-outsourcing: building a mutually beneficial collaboration]. Moskva : Al'pina Biznes Buks. [in Russian].

4. Zakharchenko, V. I., Borisov, O. G. & Merkulov, N. N. (2006). Restrukturizatsiia i outsorsing na predpriiatii. [Enterprise restructuring and outsourcing]. Odessa : Feniks. [in Russian].
5. Kalendzhan, S. O. (2003). Outsorsing i delegirovanie polnomochii v deiatelnosti kompanii [Outsourcing and delegation of authority in company activities]. Moskva : Delo. [in Russian].
6. Karpishchenko, O. I., Taraniuk, L. M., Lelyo, O. V. & Taraniuk, K. V. (2015). Teoretyko-prykladni aspekty provedennia outsorsynhu biznes-protseviv v systemi upravlinnia torhivelnym pidpriemstvom [Theoretical and applied aspects of conducting business process outsourcing in a trading enterprise management system]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky. – Mechanism of regulation of economy*, 4, pp.78-87. [in Ukrainian].
7. Kotok, M. (2011). Outsorsynh lohistychnykh funksiiv torhivelnnykh pidpriemstv [Outsourcing of logistics functions of trading enterprises]. *Tovary i rynky. – Goods and markets*, 2, pp. 36-45. [in Ukrainian].
8. Ligonenko, L. O. & Frolov, L. V. (2005). Outsorsynh yak instrument optymizatsii ta pidvyschennia efektyvnosti biznesu [Outsourcing as a tool to optimize and improve business performance]. *Menedzhment. – Management*, 6 (48), pp. 115-125. [in Ukrainian].
9. Strochenko, N. I., Medvid, V. Yu. & Kutakh, K. M. (2017). Vprovadzhennia mekhanizmu outsorsynhu, yak zasobu zabezpechennia efektyvnoho funktsionuvannia silskohospodarskoho pidpriemstva [Implementation of the outsourcing mechanism as a means of ensuring the efficient functioning of the agricultural enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho un-tu. – Scientific Bulletin of Uzhgorod University*, Iss. 1 (49), Vol. 1, pp. 149-205. [in Ukrainian].
10. Heivud, Dzh. B. (2004). Outsorsing: v poiskah konkurentnykh preimushchestv [Outsourcing: looking for competitive advantages]. Moskva : Viliams. [in Russian].
11. Chernorez, E. V. (2009). Vozmozhnosti outsorsinga dlya roznichnoy trgovli v period krizisa [Outsourcing opportunities for retailers in times of crisis]. *Vestnik Inzhekon. – Incheon Gazette*, Vyp. 5 (32), pp. 319-322. [in Russian].