

predpryyatyua v uslovyyakh rynochnoy ekonomyky – 2012. – # 3. – S. 92 – 95.

13. Rul'yev V.A., Hutkevych S.O. Menedzhment : navch.posib. / V.A. Rul'yev, S.O. Hutkevych. – K. : Tsentru chbovoyi literatury, 2011. – 312 s.

14. Zub A.T. Stratehycheskyy menedzhment: teoryya y praktyka : ucheb. posob. / A.T. Zub. – M. : Aspekt Press, 2013. – 415 s.

15. Holovinov M.I. Stratehiya rozvytku pidpryyemstva: sutnist' i oznaky / M.I. Holovinov, O.I. Lytvynov // Naukovyy visnyk : Zb. naukovo-tekhnichnykh prats'. – L'viv : Natsional'nyy lisotekhnichnyy universytet Ukrainy. – 2014. – Vyp. 21.19. – S. 224-228

16. Tyukha I. V., Denysyuk I. O. Stratehiya rozvytku u systemi stratehiy pidpryyemstva //Ekonomika kharchovoyi promyslovosti. – 2013. – #. 3. – S. 33-37

17. Khatser M. V. Stratehiya rozvytku pidpryyemstva v umovakh nestabil'nosti ekonomiky derzhavy // Zbirnyk naukovykh prats' Tavriys'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky). – 2015. – #. 3 (27).

28.05.2018

УДК 339.138 (075.8)

JEL Classification: M110

*Свірідова Світлана*

## **СУБКОНТРАКТАЦІЯ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ**

У статті досліджено стан промислових підприємств в країні та Одеському регіоні. Проведений аналіз діяльності промислових підприємств виявив значну кількість збиткових підприємств. Аналіз витрат на регіональному рівні по економічних сегментах Одеської області свідчить про ріст витрат, що є негативним фактором. Третина підприємств –

збиткова. Визначено, що система управління витратами потребує змін. Методи які застосовує більшість підприємств не відповідають сучасним вимогам. Обґрунтовано необхідність використання таких вдосконалених методів управління витратами що дозволять найбільш ефективно управляти виробництвом и оптимізувати витрати.

Запропоновано застосування сучасних інструментів кооперації таких як аутсорсинг і субконтракція. Малі підприємства-субконтрактори у більшості є спеціалізованими на визначених видах продукції, яка дешевше такій же продукції яка б вироблялась на підприємстві – контрактори. Це дозволить підприємствам стати активними учасниками корпоративних відносин та знизити затрати на виробництво.

**Ключові слова:** витрати, методи управління, чинники зниження, збиткові підприємства, аутсорсинг, субконтракція.

*Свиридова Светлана*

## **СУБКОНТРАКТАЦИЯ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ**

В статье исследовано состояние промышленных предприятий в стране и Одесском регионе. Проведенный анализ деятельности промышленных предприятий выявил значительное количество убыточных предприятий. Анализ расходов на региональном уровне по экономическим сегментам Одесской области свидетельствует о росте затрат, что является негативным фактором. Треть предприятий - убыточна. Определенно, что система управления затратами требует изменений. Методы которые применяют большинство предприятий не отвечают современным требованиям. Обоснована необходимость использования таких совершенных методов управления затратами которые позволяют наиболее эффективно управлять производством и оптимизировать затраты.

Предложено использование современных инструментов кооперации таких как аутсорсинг и субконтракция. Малые предприятия-субконтракторы в большинстве является специализированным на определенных видах продукции, которая

дешевле такой же продукции если бы она производилась на предприятии-контрактере. Это позволит предприятиям стать активными участниками корпоративных отношений и снизить затраты на производство.

**Ключевые слова:** затраты, методы управления, факторы снижения, збиткові підприємства, аутсорсинг, субконтактація.

*Sviridova Svitlana*

## "SUBCONTRACTING" AS MODERN INSTRUMENT OF MANAGEMENT CHARGES

This article examines the state of industrial enterprises in the country and in the Odesa region. The conducted analysis of the activity of industrial enterprises revealed a significant number of unprofitable enterprises. Analysis of costs at the regional level for the economic segments of the Odesa region indicates an increase in expenses, which is a negative factor. A third of enterprises are unprofitable. Certainly, the cost management system needs to be changed. The methods used by the majority of enterprises do not meet modern requirements. The necessity of using such perfect methods of expenses management that will allow efficiently manage production and optimize costs is justified.

The use of modern tools of cooperation such as outsourcing and subcontracting is suggested. Small enterprises-subcontractors are mostly specialized in certain types of products, which are cheaper than the same products if they were produced in an enterprise-contractor. It will allow enterprises to become active participants in corporate relations and reduce production costs.

**Keywords:** charges, management methods, factors of decline, unprofitable enterprises, outsourcing, subcontracts.

**Постановка проблеми.** Впровадження ефективних форм і методів управління підприємством, в умовах глобалізації вітчизняної економіки набула великого значення. Переслідуючи мету отримання максимально можливого прибутку, керівництво промислового підприємства повинне орієнтуватися не стільки на зовнішні чинники виробництва, визначувані умовами ринкового середовища, скільки на знаходження внутрішніх

резервів зниження рівня витрат на виробництво продукції. Підприємствам необхідно оптимізувати власні витрати з втіленням актуальних раціональних форм організації промислового виробництва, з використанням сучасних інструментів кооперації таких як аутсорсинг. В останній час значне поширення получив також и інший вид організації и взаємодії підприємств це субконтрактинг.

Тому для вирішення питань щодо зниження витрат промислових підприємств країни та регіону більш актуальним стає звернення до нових форм організації виробничої кооперації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням про суть, завдання і ефективність аутсорсинга присвячені праці в основному західних учених, таких як: Ж.-л. Бравар, Р. Морган, Д. Берсин, М. Донелланн, Е. Йордон, С. Клементс і Дж. Хейвуд. Необхідно відмітити внесок у розвиток концепції аутсорсинга і таких російських економістів, як: Б. Аникин, С. Календжян, Д. Михайлов, І. Руда.

Проблемам створення ефективних моделей аутсорсинга бізнес-процесів в умовах сучасного ринку також присвятили свої роботи Е. Аксьонов, М. Сатклифф, А. Джонсон, Д. Роуландс, С. Лофнер, С. Фернью, А. Сагу, І. Альтшулер

В працях багатьох вчених розглянуто питання виробничої кооперації. Серед зарубіжних дослідників необхідно відмітити таких, як Г. Минс, Д. Шнайдера, Р.Б. Хэндфилда, Друкер П., М. Крістерсон, та ін. Також російські вчені, а саме Білокрилов К., Добронравов А., Дряхлов Є., Ігнат'єв В., Казанский А., Каміджян С., Кісельов А., Петріщева І, Хлебніков Д. та інші в розвитку виробничої організації, а саме субконтрактних відносин, вбачають механізм підвищення ефективності діяльності підприємств країни та окремих регіонів в цілому.

Вітчизняні автори на базі досліджень зарубіжних вчених, шукають шлях становлення сучасних субконтрактних відносин, аутсорсингу в Україні. М.А. Бабій, Т.В. Гавриленко, Лігоненко Л.О., З.С. Варналій та інші розглядають різні форми кооперації підприємств, приділяють увагу специфіці сучасної української економіки та тенденцій її розвитку.

Проте в роботах українських учених ця концепція розкрита досить фрагментарно. Невирішені питання, які є

частиною загальної проблеми. Існує неоднозначність у визначенні економічної суті категорії, а отже і можливості застосування аутсорсингу і субконтрактингу як інструментів зниження витрат на виробництво, що направлено на підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств в Україні.

**Метою статті є** дослідження сучасного стану промисловості країни, визначення збиткових підприємств, дослідження сучасних методів контролю витрат на підприємствах та можливості переваг застосування даного інструменту як засобу управління витратами і підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в реаліях розвитку української економіки, його роль та можливості в організації виробничого процесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В даний час на підприємствах, у системі управління витратами використовується традиційні методи: ретроспективний, оперативний і перспективний аналіз, що обумовлено завданнями і цілями вивчення об'єкту аналізу, інформаційною базою і напрямками використання отриманих результатів аналізу на різних рівнях ієрархічного управління.

При цьому до аналізу витрат слід підходити з системних позицій. Велике значення при реалізації сучасної методики аналізу витрат на виробництво і собівартості продукції має розробка, визначення і реалізація нових принципових позицій :

- взаємозв'язок методології управлінського і фінансового обліку, аналізу і контролю витрат для розробки управлінських рішень промислових підприємств в національному масштабі;

- практичне застосування аналізу витрат на виробництво в управлінській діяльності;

- здійснення аналізу витрат на виробництво і собівартості продукції підприємства в системі галузевого, міжгалузевого, регіонального, міжрегіонального управління в масштабах національної економіки для ухвалення ефективних і оптимальних управлінських рішень на кожному рівні економічної інфраструктури [1,2].

Для аналізу витрат на виробництво і собівартості продукції в системі управління витратами має бути визначена його структура. Структура є ієрархічною конструкцією, в основі

якої лежить послідовне системне проведення аналізу витрат на мікро- і макрорівнях управління. Аналіз витрат може бути представлений, з одного боку, як цілісна система більш високого рівня управління, а з іншого боку, як структура, яка має власний внутрішній зміст. Між різними рівнями аналізу існує взаємний зв'язок, який у свою чергу має наскрізне аналітичне значення.

Системний аналіз дозволяє дати комплексну оцінку стану витрат і собівартості продукції промислових підприємств, перспектив їх регулювання на рівні підприємства і економіки країни, засновану на аналізі статистичної інформації Державної служби статистики України [3].

Макроекономічний аналіз розпочато з аналізу по географічних елементах. Так, аналіз господарської діяльності організацій, проведений за даними Державної служби статистики України по географічних сегментах за 2014 - 2017 рр., свідчить про те, що доля збиткових організацій в кожному регіоні досить висока.

Питома вага збиткових організацій в загальній кількості підприємств по адміністративно-територіальних одиницях в середньому за період з 2014 р. по 2017 р. варіюється в межах від 20,1% в Кіровоградській, Вінницькій і Сумській та Рівненській областях до 32,6% . [3]

Представимо дані питомої ваги збиткових організацій в загальній кількості підприємств по адміністративно-територіальних одиницях в табл. 1.

Таблиця 1

Питома вага збиткових підприємств України  
у 2014-2017 рр.

	% збиткових підприємств				Середнє значення за роки
	2014	2015	2016	2017	
1	2	3	4	5	6
Україна	34,1	33,7	26,3	26,6	32,6
Вінницька	29,2	28,9	22,4	20,8	20,1
Волинська	34,6	33,5	25,5	25,9	29,9
Дніпропетровська	34,9	34,3	25,8	26,6	30,4
Донецька	32,4	36,6	26,5	24,0	29,8

Продовж. табл. 1

1	2	3	4	5	6
Житомирська	36,1	35,4	27,0	27,8	31,5
Закарпатська	26,8	26,2	20,8	22,0	24,1
Запорізька	33,4	31,8	22,7	22,7	27,6
Івано-Франківська	27,2	26,2	19,6	21,1	23,5
Київська	31,7	32,7	25,7	23,6	28,4
Кіровоградська	25,4	22,2	16,3	16,5	20,1
Луганська	33,5	31,9	23,9	20,5	27,5
Львівська	35,2	34,0	25,5	26,3	30,2
Миколаївська	27,3	26,9	20,2	20,0	23,6
Одеська	31,6	30,8	24,4	23,9	27,6
Полтавська	31,5	28,9	23,4	23,6	26,8
Рівненська	36,2	34,6	28,2	28,5	31,8
Сумська	35,5	32,6	26,1	36,2	32,6
Тернопільська	30,9	28,7	22,3	23,3	26,4

В цілому по Україні цей показник за 2014-2017 рр. має значення 32,6%. Аналіз динаміки появи збиткових організацій свідчить про тенденцію зниження їх долі в економіці країни за 2014-2017 рр.

Перейдемо до аналізу питомої ваги збиткових підприємств по видах економічної діяльності або галузевому аналізі. Дані для необхідного аналізу узяті з офіційного сайту Державної служби статистики України [3].

За даними Держстату найбільш збитковими підприємствами за аналізований період є промислові підприємства, підприємства, що займаються оптовою і роздрібною торгівлею, ремонтом, автотранспортних засобів і мотоциклів. [3]

Проаналізуємо динаміку 4-х найбільш збиткових економічних напрямів і дані представимо в таблиці 2.

Аналізуючи витрати по економічних сегментах України за 2014-2017 рр., розглянемо їх структуру в розрізі галузей.

Таблиця 2

Аналіз динаміки найбільш збиткових економічних напрямів  
України за 2015-2017 рр. (млн.грн)

	Фінансові результати збиткових підприємств			у % до загальної кількості підприємств		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Усього	726496,4	367040,4	333276,8	26,7	27,0	27,5
Сільське, лісове господарство	25743,2	12846,6	13465,0	11,6	12,3	13,9
Промисловість	263602,2	141927,4	137047,1	27,4	27,5	28,8
Будівництво	30739,3	17902,7	14217,4	29,2	29,6	29,0
Транспорт, складське господарство	136316,0	16205,5	39832,9	24,3	28,9	29,0

Найбільша питома вага збиткових підприємств у будівництві і транспорті, у промисловості також цей показник значний.

До найбільш матеріаломістких економічних сегментів відносяться промисловість, будівництво, сільське господарство.

Доля матеріальних витрат в загальній сумі витрат промислових підприємств перевищує 60% і складають основу собівартості промислової продукції. Вартість товарів і послуг, придбаних для перепродажу і реалізованих без додаткової обробки відносно загальної частки по усіх економічних галузях набагато поступається в промислових підприємствах і складає 13,8%.

Приблизно рівнозначними є долі витрат на оплату праці і інших витрат — від 7 % до 8%. Незначна питома вага характерна для таких статей, як відрахування на соціальні потреби, чия доля складає 3,2% і амортизація основних засобів - 3,4%. [3]

Регіональний аналіз проведемо з аналізу фінансових результатів діяльності підприємств Одеської області.

Фінансові результати за 2014-2017 рр. представлені в табл. 3. Доля збиткових підприємств висока. Максимального значення цього показника складає 45,9% в 2014 р., проте за останні три роки спостерігається тенденція до його зниження. У 2017 р. кількість збиткових підприємств Одеської області складає 27,3% від усіх підприємств області, що на 18,6 % пунктів менше відносно 2014 р.



Таблиця 3

Фінансові результати підприємств Одеської області за  
2014-2017 рр.(тис. грн.)

Роки	Всього				
	Фінансовий результат (сальдо), млн. грн.	Підприємства, які отримали прибуток		Підприємства, які отримали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн. грн.	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат млн. грн.
1	2	3	4	5	6
2014	-11075271,5	54,1	2980852,0	45,9	14056123,5
2015	-4688853,5	73,6	1257279,6	26,4	5946133,1
2016	-3544683,3	74,2	1992742,3	25,8	5537425,6
2017	-1869630,1	72,7	2311045,5	27,3	4180675,6

На кінець 2017 року прибутково працювали 72,7% підприємств, і їх прибуток склав 6372,4 млн. грн. В той же час 27,3% українських підприємств отримали збитки на суму 6773,0 млн. грн.

Таким чином, в економіці працює колосальна кількість підприємств, існування яких відповідно до нормальної логіки просто неможливе. Очевидно, що ми маємо справу з феноменом тіньової економіки, яка зберігає міцні позиції в Україні.

За даними за 2017 р. рентабельність підприємств Одеської області випереджає рентабельність підприємств в цілому по країні, проте до 2014 р. значення рентабельності поступається. Для 2015-2017 рр. характерний ріст рентабельності, що є позитивною тенденцією і говорить про підвищення прибутковості підприємств Одеської області [3].

Аналіз витрат на регіональному рівні по економічних сегментах Одеської області свідчить про ріст витрат, що є негативним фактором. Тому необхідні кардинальні зміни.

У сучасних умовах прагнення працювати з максимальною економічною віддачею примушує багато підприємств реформувати як свою внутрішню організаційну структуру, так і методи управління організацією виробництва за

допомогою сучасних інструментів, важливим компонентом яких є управління витратами. Промислові підприємства змушені оптимізувати витрати.

Традиційні підходи до обліку витрат і калькуляції собівартості продовжують функціонувати, але їх можливості не можуть повною мірою задовольнити вимоги управління підприємством в умовах, що змінилися, тому вони повинні поступово витіснятися досконалішими методами управління витратами на виробництво промислової продукції.

У реалізації сучасних методів управління витратами українська практика ринкового періоду істотно відстала від західної. У зв'язку з цим виникає необхідність розгляду методів, що становлять ядро систем управління витратами на сучасному промисловому підприємстві.

Зарубіжна практика виробила ряд методів, які використовуються для оптимізації витрат :

1. С -метод (Activity Based Costing);
2. таргет-костинг;
3. кайзен-костинг;
4. калькуляція собівартості по стадіях життєвого циклу продукту;
5. система управління «точно в строк»;
6. система калькуляції «по останній операції» [4].

У сучасний час набирають популярність такі методи управління витратами як аутсорсинг та субконтрактація.

Аутсорсинг широко використовується в управлінській практиці за кордоном. Так, за даними опитування топ-менеджерів західних компаній, проведених консалтинговою фірмою «Yankeldvich partners», були визначені такі основні переваги при використанні аутсорсингу :

- зниження витрат – 79 %;
- концентрація на профільному бізнесі – 75%;
- підвищення якості послуг – 70%;
- підвищення конкурентоспроможності – 67%;
- оптимізація бізнес-процесів – 62% [5].

Світову популярність здобули успішні проекти аутсорсинга компаній Procter&Gamble, Dell, Nike, Siemens, Swit Biura, Kodak та ін. Сьогодні економіка розвинених країн побудована таким чином, що підприємства виконують яку-

небудь одну економічну функцію, наприклад, виробництво, збут або логістику. Аутсорсинг представляє нові форми організації виробництва і є вже невід'ємною частиною сучасного менеджменту. Розвиток ринкових стосунків демонструє тенденцію до розширення практики використання аутсорсинга в усіх сферах діяльності підприємств. Малі спеціалізовані підприємства надають великим підприємствам широкий спектр послуг кредитно-фінансових, інформаційних, торгово-посередницьких, логістичних, консультаційних, рекламних і інших.

З цього можна зробити висновок про те, що аутсорсинг - це інструмент, за допомогою якого можна підвищити ефективність промислових підприємств, оскільки він дозволяє:

- зосередити зусилля на функціях, які їм властиві, а саме на виробництві;
- скоротити витрати і тим самим понизити собівартість продукції;
- зменшити фінансові і виробничі ризики;
- добитися підвищення ефективності діяльності без значних додаткових інвестицій;
- збільшити пристосованість підприємства до зовнішніх умов;
- зосередитися на розробці нових продуктів і послуг;
- поліпшити якість продукції і послуг.

Другим сучасним інструментом, що зможе впливати на зниження витрат промислових підприємств та зменшення доли збиткових підприємств є субконтрактинг.

Поняття «субконтрактинг» постійно трансформується і сьогодні цей термін ще не сформувався остаточно. Європейський підхід визначає субконтрактинг як різновид ділового партнерства. Вітчизняний економіст Антонюк Д.А. відносить їх до механізмів інституціональної інфраструктури підприємництва, д.е.н. Литовченко І.Л. розглядає це поняття з точки зору маркетингово-аналітичних функцій на основі сучасних інформаційно-комунікативних технологій, що співпадає з точкою зору автора. Субконтрактинг є формою аутсорсингу, і відноситься до операційного аутсорсингу [6].

Нині доля фірм-субконтракторів у вартості готових виробів оброблювальної промисловості розвинених

промислових країн коливається в інтервалі від 1/4 до 1/3, а у виробництві електронної техніки, дорожньобудівного устаткування, літаків і ряду інших видів продукції досягає 50-70%. Понад 40% торгівлі машинобудівною продукцією провідних промислових країн це постачання комплектуючих виробів по лінії виробничої кооперації [7].

Великі підприємства-контрактори, залишаючи за собою такі найважливіші елементи виробничого циклу, як конструкторські розробки, промисловий дизайн, маркетинг, зборка, поступово передавали виробництво деталей, комплектуючих або вузлів, необхідних для виробництва кінцевого продукту, юридично самостійним спеціалізованим підприємствам, як правило, малим або середнім.

Розділяють дві основні моделі субконтрактинга: з вертикальною структурою, коли мале підприємство жорстко прив'язане до номенклатури великого підприємства и з горизонтальною структурою, коли мали підприємства вільно надають послуги на ринку.

Малі підприємства у більшості є спеціалізованими по визначених видах продукції, з серійним чи багатосерійним випуском продукції. Тобто продукція, яка виробляється, може бути значно дешевше такій же продукції яка б вироблялась на підприємстві – контрактори.

Таким чином, субконтрактація дозволяє знизити витрати (у тому числі непрофільні) на випуск основного виду продукції.

Найбільш популярні центри субконтрактації в Японії, біржі субконтрактації ЮНІДО, субконтрактингові центри у країнах ЄС [7].

І як що аутсорсинг вже отримав популярність на декількох Українських підприємствах, то центри субконтрактингу потребує свого розвитку. Слід зазначити, що в Україні подібні центри були створені лише в двох областях – Донецькій і Луганській, які на теперішній час не функціонують [8].

Наприклад, українське підприємство АТ «Елемент» використовує субконтрактинг. АТ «Елемент» - головна організація Міністерства промислової політики України по науково-технічному напрямку «Електронні системи виміру, контролю параметрів і управління авіаційними двигунами». Одним з головних підрозділів є бюро сертифікації і управління

якістю, бюро технічного контролю, виробництво, що складається з ділянки монтажу і зборки і бюро градування.

Підприємство застосовує субконтрактинг в роботі з малими підприємствами, що поставляють за замовленням контрактора необхідні комплектуючі. Центру субконтрактації в Одесі не має, тому підприємство самостійно здійснює пошук партнерів в місті і країні. Така форма організації виробництва, застосування сучасних інструментів надає можливість оптимізувати витрати.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У сучасних умовах господарювання для підприємств актуального значення набувають технології аутсорсингу і субконтрактингу, оскільки вони дозволяють підтримувати економічну стійкість виробників в умовах жорсткої конкуренції і нестабільності зовнішнього середовища. Субконтрактинг виступає як ефективний інструмент підвищення ефективної діяльності підприємств і організацій, збільшення рентабельності і конкурентоспроможності за рахунок зниження витрат на виробництво. На даний момент ринок субконтрактингових послуг в Україні недостатньо розвинений, але його вдосконалення дасть можливість підприємствам стати активними учасниками кооперативних відносин, скоротити в два-три рази витрати; сконцентруватися на розвитку підприємства, не витрачаючи при цьому час на виконання непрофільних процесів. Велика гнучкість і швидка адаптація до зміни попиту на ринку відбувається легше.

Таким чином, ухвалення рішення про створення центрів регіональних субконтрактації та використання таких сучасних інструментів дозволить знизити кількість збиткових підприємств в регіоні та країні.

### *Література*

1. Іванюта П. В. Управління і ресурсами і витратами : навчальний посібник/ О. П. Лугінська; ред. С. М. Іванюта; Полтавський ун-т споживчої кооперації, Держ. комітет статистики України, Держ. академія статистики, обліку та аудиту, Полтавська філія. – К.: ЦУЛ, 2009. – 320 с.

2. Остапенко Я. О. Облік витрат на виробництво та собівартість продукції [Електронний ресурс] / Я. О. Остапенко. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvnudpsu/2010\\_2/Ostapenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvnudpsu/2010_2/Ostapenko.pdf) – 2010.

3. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

4. Шапіро І.А. Характеристика основних підходів до формування систем управління витратами промислових підприємств / І.А. Шапіро // Європейський вектор економічного розвитку. –2011. –№ 1 (10). –С. 263–270.

5. Михайлов Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: [учеб. пособ.] / Д.М. Михайлов. – М. : КНОРУС, 2006. – 256 с

6. Литовченко І.Л., Хмелярова Я.А. Дослідження поняття «субконтрактація» як сучасної форми виробничої кооперації /Науковий вісник Херсонського державного університету, Випуск 11. Частина 3., 2015. С.75-79

7. Литовченко И. Л., Хмелярова Я. А. Субконтрактация как современная форма промышленной кооперации //Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – №. 10 (2). – С. 6-12.

8. Антонюк Д. А. Аутсорсинг та субконтрактинг як механізми інституціональної інфраструктури підприємництва в умовах мегарегіональної інтеграції України //Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – №. 30. – С. 53-60.

1. Ivanyuta P. V. Upravlinnya i resursamy i vytratamy : navchal'nyu posibnyk/ O. P. Luhins'ka; red. S. M. Ivanyuta; Poltav's'kyu un-t spozhyvchoyi kooperatsiyi, Derzh. komitet statystyky Ukrayiny, Derzh. akademiya statystyky, obliku ta audytu, Poltav's'ka filiya. – K.: TsUL, 2009. – 320 s.

2. Ostapenko Ya. O. Oblik vytrat na vyrobnytstvo ta sobivartist' produktsiyi [Elektronnyy resurs] / Ya. O. Ostapenko. – Rezhym dostupa: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvnudpsu/2010\\_2/Ostapenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvnudpsu/2010_2/Ostapenko.pdf) – 2010.

3. Ofitsiynyy sayt Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrainy [Elektronnyy resurs]. — Rezhym dostupu : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

4. Shapiro I.A. Kharakterystyka osnovnykh pidkhodiv do formuvannya system upravlinnya vytratamy promyslovykh pidpryemstv / I.A. Shapiro // Yevropeys'kyy vektor ekonomichnoho rozvytku. —2011. —# 1 (10). —S. 263–270.

5. Mykhaylov D.M. Aut-sorsynh. Novaya sistema orhanyzatsyy byznesa: [ucheb. posob.] / D.M. Mykhaylov. — M. : KNORUS, 2006.—256 s

6. Lytovchenko I.L., Khmelyarova Ya.A. Doslidzhennya ponyattya «subkontraktatsiya» yak suchasnoyi formy vyrobnychoyi kooperatsiyi /Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu, Vypusk 11. Chastyna 3., 2015. S.75-79

7. Lytovchenko Y. L., Khmelyarova Ya. A. Subkontraktatsyya kak sovremennaya forma promyshlennoy kooperatsyy //Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. — 2016.— #.10 (2).—S.6-12.

8. Antonyuk D. A. Aut-sorsynh ta subkontraktynh yak mekhanizmy instytutsional'noyi infrastruktury pidpryemnytstva v umovakh meharehional'noyi intehratsiyi Ukrainy //Visnyk Pryazovs'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky. — 2015. —#. 30. — S. 53-60.

28.05.2018